

25  
T 132

**UNIVERSIDAD DE BURGOS**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Economía**



4. 11. 76

**LOS COSTES DE AGENCIA EN LOS  
CANALES DE DISTRIBUCIÓN: LA  
FRANQUICIA**



**Director:**  
**Dr. D. Valentín Azofra Palenzuela**  
**Catedrático de Economía**  
**Financiera y Contabilidad**

**Doctorando:**  
**M<sup>a</sup> Esther Calderón Monge**

**BURGOS, 1998**



**UNIVERSIDAD DE BURGOS**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Economía**

**LOS COSTES DE AGENCIA EN LOS  
CANALES DE DISTRIBUCIÓN: LA  
FRANQUICIA**

**Tesis dirigida por el  
Dr. D. Valentín Azofra Palenzuela,  
Catedrático de Economía  
Financiera y Contabilidad de la  
Universidad de BURGOS**

**M<sup>a</sup> Esther Calderón Monge  
1998**

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN-----IX

**PARTE I. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

**CAPÍTULO 1. LA FRANQUICIA EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**

1.1. INTRODUCCIÓN..... 3

1.2. LA NATURALEZA DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ..... 4

    1.2.1. Evolución de la distribución comercial: algunas teorías .....5

    1.2.2. Hacia un nuevo horizonte de la distribución comercial.....7

1.3. ANÁLISIS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN..... 9

    1.3.1. Clasificación y elección: criterios alternativos ..... 11

    1.3.2. Las relaciones internas..... 15

    1.3.3. El poder en los canales de distribución ..... 17

    1.3.4. Las nuevas estructuras comerciales.....21

1.4. LA FRANQUICIA..... 27

    1.4.1. La franquicia: definición y tipología.....29

        1.4.1.1. Definición del "concepto de franquicia" .....30

        1.4.1.2. Tipología de la franquicia.....31

    1.4.2. La estructura de la franquicia comercial: figuras, características y funcionamiento.....36

        1.4.2.1. Las figuras principales: franquiciador y franquiciado .....36

        1.4.2.2. Las características estructurales: la unidad piloto.....37

        1.4.2.3. Las características de funcionamiento: el contrato .....42

1.4.3. La selección de la franquicia. Requisitos para la concesión.....	44
1.4.4. La franquicia: un canal de distribución organizado.....	48
1.4.5. Las ventajas e inconvenientes de la franquicia.....	54
1.4.6. Elementos claves y necesarios para la creación de una franquicia.....	61
<b>1.5. A MODO DE CONCLUSIÓN.....</b>	<b>65</b>

## **CAPITULO 2. LA FRANQUICIA EN LA NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL**

<b>2.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>73</b>
<b>2.2. LA FRANQUICIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA CONTRACTUAL.....</b>	<b>74</b>
2.2.1. La franquicia en la economía de la incertidumbre.....	75
2.2.2. La información y la relación de franquicia.....	77
2.2.3. Problemas de información asimétrica y la relación de franquicia.....	79
2.3.4. La comunicación entre el franquiciador y sus franquiciados. Una cuestión de confianza.....	81
<b>2.4. EL CONTRATO DE FRANQUICIA.....</b>	<b>83</b>
2.4.1. Clasificación de los contratos en la economía.....	84
2.4.2. Las peculiaridades del contrato de franquicia.....	86
2.4.3. El contrato de franquicia: una respuesta a la incertidumbre.....	88
2.4.4. La renovación: un paso hacia la “completitud”.....	92
2.4.5. Mecanismos de regulación.....	93
<b>2.5. DERECHOS DE PROPIEDAD EN EL GOBIERNO DE LAS</b>	

<b>FRANQUICIAS .....</b>	<b>95</b>
2.5.1. La teoría de los derechos de propiedad en la franquicia.....	97
2.5.2. Determinantes en la decisión de franquiciar establecimientos .....	100
2.5.3. Propiedad, eficiencia e incentivos.....	1032
<b>2.6. EL MODELO DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN EN LA     FRANQUICIA .....</b>	<b>105</b>
2.6.1. Fundamentos básicos.....	105
2.6.2. La franquicia: una forma híbrida de organización y de capital .....	107
2.6.3. La especificidad y sus costes de transacción.....	110
2.6.4. La desintegración o integración vertical en la franquicia .....	112
2.6.4.1. Desintegración vertical <i>versus</i> franquicia.....	113
2.6.4.2. La franquicia como forma de integración vertical.....	115
<b>2.7. EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LA AGENCIA .....</b>	<b>117</b>
2.7.1. Algunas nociones básicas .....	117
2.7.2. El comportamiento de los franquiciados y las restricciones contractuales .....	119
2.7.2.1. La fijación del precio de venta .....	119
2.7.2.2. La cláusula de exclusividad territorial.....	121
2.7.2.3. <i>Las restricciones económicas del franquiciador</i> .....	123
2.7.2.4. <i>La exclusividad de aprovisionamiento</i> .....	126
2.7.2.5. <i>El nivel de servicio del establecimiento franquiciado</i> .....	127
2.7.2.6. <i>El uso del nombre comercial por los franquiciados</i> .....	128
2.7.2.7. <i>La reputación y la credibilidad de los franquiciados</i> .....	129
2.7.3. Los costes de agencia en la relación de franquicia.....	132
2.7.4. La selección de los franquiciados. Un problema de selección adversa.....	135
2.7.5. La distribución del riesgo: el contrato de franquicia.....	138
<b>2.8. A MODO DE CONCLUSIÓN .....</b>	<b>141</b>

**CAPÍTULO 3. REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE LA FRANQUICIA**

<b>3.1. INTRODUCCIÓN</b> .....	147
<b>3.2. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN LA FRANQUICIA</b> .....	148
<b>3.3. LA DECISIÓN DE FRANQUICIAR. EL OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	151
<b>3.4. HIPÓTESIS CONTRASTADAS EN LA LITERATURA</b> .....	152
<b>3.5. LAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b> .....	158
3.5.1. La relación franquiciador-franquicidado: el riesgo moral .....	158
3.5.2. Los costes de supervisión .....	160
3.5.3. La especificidad de los activos .....	163
3.5.4. Tamaño y crecimiento de una enseña .....	166
3.5.5. Los derechos de entrada y los royalties .....	169
3.5.6. La presión competitiva y la influencia de los agentes externos .....	173
<b>3.6. LAS CONTRIBUCIONES MÁS RELEVANTES</b> .....	174
<b>3.7. A MODO DE CONCLUSIÓN</b> .....	178

**CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO DE DECISIÓN Y CONTRASTACIÓN EMPÍRICA**

<b>4.1. INTRODUCCIÓN</b> .....	185
--------------------------------	-----

<b>4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	187
<b>4.3. ELECCIÓN DE LA MUESTRA</b> .....	188
4.3.1. Tamaño de la muestra .....	188
4.3.2. Análisis estadístico descriptivo .....	190
<b>4.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES EXPLICATIVAS</b> .....	198
4.4.1. Las hipótesis del modelo .....	198
4.4.2. Descripción de las variables.....	206
4.4.3. Análisis estadístico .....	210
4.4.4. Estudio comparativo de algunas variables .....	216
<b>4.5. METODOLOGÍA APLICADA. MODELO DE REGRESIÓN     CENSURADO O MODELO TOBIT</b> .....	221
4.6.1. Estimaciones del modelo propuesto para las enseñanzas de franquicia españolas .....	225
4.6.2. Las variables significativas en el ajuste del modelo.....	226
4.6.3. Estimación del modelo .....	234
<b>4.7. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	237
<b>CONCLUSIONES</b> .....	247
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	265
<b>ANEXO</b> .....	303

# **PRESENTACIÓN**

Constituye un hecho indiscutible el espectacular crecimiento que, desde fechas relativamente recientes, ha experimentado la franquicia en nuestro país. En principio, las razones de tan acelerado crecimiento del sistema de franquicia en España se encuentran en la acuciante necesidad de adaptación de nuestro pequeño comercio, hasta hace poco, excesivamente tradicional e independiente.

Pero no es menos cierto que numerosas y prestigiosas empresas con marcas ampliamente difundidas y que han venido comercializando productos y servicios mediante sistemas tradicionales de distribución, empiezan a emplear el sistema de franquicia para crear cadenas alternativas mucho más profesionalizadas y especializadas como medio de hacer llegar sus productos al mercado.

No obstante, confiar la explotación de un nuevo negocio de la red a otro empresario independiente y garantizar que la actividad de este último se adapte a las experiencias en las que fundamenta su posicionamiento la empresa, requiere un previo planteamiento basado en el equilibrio de ganancias y de disciplina empresarial.

Para ayudar a entender el fenómeno de la franquicia se han aventurado distintas explicaciones desde corrientes muy diferentes incluidas en la nueva economía institucional como la teoría de los derechos de propiedad, la teoría de los costes de transacción, la teoría de la agencia e incluso la teoría de la dirección estratégica.

El enfoque de costes de transacción ha ofrecido algunas explicaciones sobre la causas por las que las empresas deciden desarrollar sus relaciones con clientes o proveedores, simplemente a través del mercado, internalizándolas en una administración jerárquica o mediante formas híbridas entre el mercado y la empresa, administrándolas con mecanismos contractuales de cooperación y control.

Irrumpe la franquicia como una forma híbrida de organizar las transacciones en las que la separación entre proveedores, intermediarios y clientes apenas existe pues todos estos eslabones propios de cualquier canal de distribución se interrelacionan con la franquicia dentro de una misma organización.

De resultas de estas interrelaciones donde cobra especial relevancia la actuación de los agentes económicos individuales dentro de la franquicia, suscitándose debates en torno al

conflicto de intereses entre los distintos miembros de la relación, la posibilidad de comportamientos oportunistas de los mismos o el diseño de adecuados sistemas de incentivos que reduzcan los costes de agencia a los que tales relaciones dan origen.

Aparecen los contratos de franquicia para formalizar las interrelaciones entre el franquiciador y sus franquiciados. Sin embargo, estos contratos no resultarán ajenos a los problemas planteados anteriormente para una relación de franquicia. Concretamente, pretenderán minorar los inconvenientes habidos en las relaciones entre los miembros de la franquicia.

No obstante, será necesario supervisar a los mencionados miembros ocasionando costes considerables. Para afrontar estos costes, el contrato de franquicia plantea una separación entre la propiedad y el control de la franquicia. El franquiciador de cualquier enseña adquiere la propiedad de la misma mientras que el control será compartido tanto por el franquiciador como por sus franquiciados. Llegados a este límite la franquicia pudiera ser empleada como una estrategia distributiva de integración vertical moderna proyectada mediante técnicas contractuales frente a la integración vertical tradicional que afecta a la propiedad.

La literatura sobre el tema es un fiel reflejo de la evolución arriba descrita, apreciándose un amplio grupo de trabajos que procurarán dar una explicación más completa a todos estas cuestiones. Si bien es cierto, que muchos de estas investigaciones presentan aspectos parciales de estas corrientes de la nueva economía institucional.

Acorde con los recientes planteamientos a los que venimos aludiendo, en el presente trabajo se intenta conocer si la franquicia entendido como canal de distribución organizado tiene la capacidad de reducir los costes de transacción y de agencia asociados a la integración vertical cuando emplea el contrato para regular las interrelaciones de sus miembros.

Las enseñas de franquicia tienen establecimientos con distinta estructura de propiedad. La elección entre la integración vertical o la franquicia para los puntos de venta de estas enseñas es una decisión que pudiera ser tomada teniendo en cuenta principalmente la minimización de los costes de agencia y los costes de transacción. Sin embargo, no podemos olvidar que pueden existir otros factores como la captación de financiación que incidieran en la decisión de franquiciar establecimientos de una enseña.

La actuación de los miembros de una franquicia suele ser una de las importantes fuentes generadoras del tipo de costes mencionados anteriormente. Sin embargo, las cláusulas contractuales intentan limitar o condicionar principalmente la actuación de los franquiciados reduciendo los posibles costes. La literatura al respecto se ha hecho eco de ello con la reciente aparición de numerosas investigaciones que, desde una posición análoga a la que aquí se plantea, han indagado en la trascendencia de dichas cláusulas.

Se comprueba de este modo la existencia de múltiples trabajos de distintos países que toman las cláusulas del contrato de franquicia como una especificación de los problemas latentes o conflictos de intereses entre los franquiciadores y sus franquiciados. El caso español se encuentra en un estadio más incipiente de desarrollo, apareciendo algunas manifestaciones parciales de los citados conflictos, pero careciendo, en nuestra opinión, de un adecuado marco conceptual que inserte globalmente la realidad de la franquicia en las distintas teorías ya mencionadas. Se justifica así nuestro intento, siendo consciente de ser muy ambicioso, de poner los cimientos en nuestro país y en la línea ya mencionada.

Nada más contrario a la verdad que tildar este debate de mera cuestión académica, ya que se puede afirmar que además de la importancia y actualidad de la cuestión, el motivo que nos empujó a la elección del tema fue la existencia, dentro del Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Valladolid, de una fructífera línea de investigación sobre el particular.

Dicha vía abierta, desarrollada e impulsada por los prof. Azofra Palenzuela y de Miguel Hidalgo se ha revelado como fuente inagotable de trabajos, aprendizaje y docencia, encontrando su reflejo en variadas publicaciones dentro de las áreas de Finanzas y Organización, mientras que en el área de Marketing ha estado menos desarrollado. Pese a ello no deja de constituir una prometedora línea de conocimiento, y referencia inequívoca para quienes tratamos de comenzar nuestras labores de investigación en la Universidad de Burgos.

La presente investigación pretende ser un eslabón de esa cadena e intentar abordar, desde una perspectiva de agencia principalmente, la relevancia de la estructura de propiedad de un canal de distribución organizado como la franquicia en el planteamiento y resolución de los conflictos originados en el desarrollo de su actividad. Todo ello desde la óptica no sólo del marketing, sino también de las finanzas y la teoría de la organización, puesto que un estudio multidisciplinar puede ser crucial para conducir futuras investigaciones en este área.

Con este propósito, el trabajo de investigación presentado para la obtención del grado de Doctor se desarrolla en dos partes con dos capítulos cada uno, a fin de seguir una secuencia lógica y ordenada en la investigación.

En la **primera parte** nos ocupamos de **delimitar el fenómeno objeto de nuestro estudio** en el marco más amplio de las corrientes de la nueva economía institucional. Así en el **capítulo 1** tratamos de **enmarcar la franquicia en la distribución comercial**. Para ello se aplicará un razonamiento deductivo que centrará el tema en el área del Marketing y, más concretamente, de la distribución comercial. Se analizarán las estructuras de los canales de distribución, así como el papel que juega el entorno en el proceso de estructuración de los mismos. Sin duda alguna, un análisis de la presente situación en la distribución comercial y, más particularmente de sus tendencias, nos exigió estudiar y entender el mencionado proceso de estructuración de los canales de distribución, los factores que lo gobiernan, así como las organizaciones interorganizacionales que lo sustentan.

En este marco se encuadra la franquicia como un fenómeno paradigmático en la distribución comercial. Por ello se presta especial atención a los principales conceptos que nos llevan a un mayor y profundo conocimiento de la misma, sin olvidar los principales miembros de la relación de franquicia, franquiciador y franquiciado, y el nexo de unión entre la mismas como es el contrato.

**Los agentes participantes y las relaciones entre ellos establecidas se analizan en el capítulo 2**, configurándose la teoría de los contratos como una formula destinada a encauzar el establecimiento de relaciones económicas entre franquiciador y franquiciado en las que cualquier desequilibrio informativo y posibilidad de comportamiento oportunista tienen un peso importante.

Estas ineficiencias de la franquicia, particularizado su estudio a lo largo de este capítulo, no suponen un fracaso para la misma, que surgió como respuesta a los costes de la empresa en general y, en última instancia, como una solución a las imperfecciones del mercado. Se trata, por tanto, de un *forma híbrida de organización y de captación de capital financiero, humano y de información para el franquiciador*, así como una oportunidad de inversión, menos arriesgada que cualquier otra para el franquiciado con la garantía de ser financiada por el primero.

Sin embargo, pese a que las cláusulas del contrato que regulan la relación de franquicia corrigen en parte el conflicto de intereses entre el franquiciador y el franquiciado, así como sus comportamientos oportunistas, la franquicia aparece como una estrategia de integración vertical para aminorar los costes derivados de la negociación y mantenimiento de estas cláusulas. Con esta finalidad al franquiciador se le presenta la tarea de decidir qué número de puntos de venta de su enseña de franquicia desea tener y qué número desea que sean de su propiedad.

Un estudio exhaustivo de las mencionadas cláusulas nos permitirá conocer mejor, a nuestro juicio, las razones que le llevan a un franquiciador a fijar distinta estructura de propiedad a los establecimientos de su cadena de franquicia. Para ello nos apoyamos en una revisión de los modelos explicativos de la teoría de la agencia en la franquicia.

Nos adentramos en la **segunda parte** del trabajo de investigación orientada a la **elaboración del modelo y al contraste empírico**. Con este fin en el **capítulo 3** se hace un recorrido por la **literatura empírica disponible**. En este capítulo se recogen los distintos enfoques de la investigación empírica y todas las variables de los principales modelos, anteriormente mencionados, que serán las que posteriormente utilizemos en nuestro modelo.

Todas las consideraciones anteriores concurren en el **capítulo 4**, en el que se **formaliza un modelo analítico** para comprobar la influencia de las distintas cláusulas de un contrato de franquicia en la decisión de franquiciar unos puntos de venta en una cadena o enseña de franquicia. Tras un análisis de la muestra original empleada, -571 enseñas de franquicia de los distintos sectores son las que operan en España en 1998- se obtuvieron 309 cadenas para nuestro trabajo de investigación. El tamaño de la muestra fue el resultado de haber hecho distintas depuraciones con el fin de tener datos para todas las cadenas consideradas y que estuvieran expresados en las mismas unidades con el objeto de que fueran bastante homogéneos dichos datos.

De acuerdo con el marco teórico, se formularon 12 hipótesis encaminadas a descubrir los factores que influyen en la decisión de franquiciar las enseñas de franquicia españolas. Posteriormente se llevó a cabo una selección de las variables más significativas en el modelo de regresión censurado planteado. Finalmente, el contraste de este modelo se realizó con distintas técnicas estadísticas o econométricas que fueron determinando un modelo con un número reducido de variables significativas.

Unas páginas finales cierran, a modo de resumen y conclusiones, la investigación que aquí se presenta para probar la tesis que se puede resumir en las siguientes palabras:

“La decisión de franquiciar establecimientos en las enseñas de franquicia españolas se ve favorecida por el tamaño de las mismas al reducir los costes de gestión y control de los puntos de venta. Para tomar la decisión de franquiciar, las enseñas de franquicia españolas esperaran a tener experiencia en el mercado de las franquicias siendo dicha experiencia uno de los principales activos específicos de las enseñas. Los costes derivados de la especificidad de la franquicia también son minorados a través de la decisión de franquiciar establecimientos en las enseñas de franquicia españolas”.

## **PARTE I**

---

### **DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **CAPÍTULO 1**

---

# **LA FRANQUICIA EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**

## 1.1. INTRODUCCIÓN

La separación geográfica existente entre los vendedores y los compradores, así como la imposibilidad de ubicar físicamente las unidades de producción junto a los consumidores finales hacen necesario el traslado de los bienes y servicios desde el lugar donde se producen hasta el lugar donde se consumen.

Por otra parte, la mayoría de los productores no tiene la posibilidad de un contacto directo con sus posibles consumidores y tampoco pueden establecer cadenas propias de puntos de venta. Se ven, por tanto, obligados a emplear el sistema de distribución existente para hacer llegar sus productos a los compradores, tratándose de obtener al mismo tiempo el mayor margen de beneficio posible.

Ahora bien, el sistema de distribución no se reduce solamente a un desplazamiento físico<sup>1</sup> del producto o servicio hasta el usuario o consumidor final. Es decir, no puede estudiarse como un acto aislado, sino que debe englobarse dentro del concepto de marketing (Lawrence, 1985)<sup>2</sup>. La distribución comercial, por tanto, debe integrarse dentro del plan de marketing de la empresa si se considera la actividad distributiva básicamente necesaria para las empresas de servicios o si se considera una actividad, más que una fuente de competencia.

Es un hecho conocido por todos que la distribución comercial ejerce un importante papel no solamente en la actividad económica, sino también en el ámbito de lo social (Pérez Ruíz y Rodríguez Mosquera, 1997). El conjunto de intermediarios que constituyen el sistema comercial, del que hablaremos en los próximos epígrafes, “contribuye en una parte importante al valor de la producción en el conjunto de la economía configurándose además como un sector que acoge a un buen número de empleos” (Vázquez y Trespalacios, 1994, p. 282).

En suma en la líneas que siguen pretendemos describir, apoyándonos en una visión retrospectiva del comercio, la evolución que han sufrido la distribución comercial, así como

---

<sup>1</sup> Existe una distinción entre la distribución física y un concepto de distribución relacionado más con el marketing o la comercialización. En el primer caso, también denominada logística requiere utilizar medios empresariales como un almacén de distribución, camiones de transporte y/o intermediarios especializados como una empresa independiente, por ejemplo. En el segundo caso, sin embargo, la distribución es considerada como una red compleja de organizaciones agrupadas en una serie de múltiples combinaciones. Nuestro estudio se centrará en esta segunda acepción.

<sup>2</sup> En muchas ocasiones se reduce tanto el concepto de marketing que se suele aplicar solamente al producto o servicio.

apuntar las tendencias de la misma en un futuro inmediato. Por otra parte la imperiosa necesidad de adaptarse a unos mercados en constante desarrollo ha originado diversas fórmulas comerciales, por lo que parece conveniente intentar hacer un análisis de los canales de distribución: su estructura, las relaciones internas entre sus miembros; así como realizar un estudio de la propia evolución en los canales de distribución. Finalmente, el capítulo se cierra con un mención especial a la franquicia como aquel canal de distribución organizado que mejor se adapta al marco contractual de la nueva economía institucional

## 1.2. LA NATURALEZA DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

El conocimiento de la naturaleza de la distribución comercial exige tener una visión retrospectiva de la misma a través de la historia del comercio<sup>3</sup> sin obviar tampoco una distinción semántica entre algunos términos<sup>4</sup> que nos permitirá en lo que sigue comprender el actual estado de la distribución comercial.

Sin embargo, como quiera que haya sido la evolución, el desarrollo y la transformación del sistema de distribución, que aún no ha cesado, se hace necesario el acoplamiento del espacio y del tiempo que separan las actividades de producción y consumo de un bien.

Por tanto, las utilidades -de forma, de tiempo, de lugar y de posesión- propias de la distribución comercial no desaparecen, del mismo modo que tampoco lo hacen las funciones<sup>5</sup> derivadas de ella. Baste recordar, a modo de botón de muestra, como la venta directa mediante el teléfono o mediante las redes electrónicas, como Internet o Compuserve, que ya han implantado la venta de productos, no puede suprimir el transporte físico de los mismos desde

---

<sup>3</sup> Para un mayor conocimiento del pasado de la distribución comercial ver Miquel Peris; Parra Guerrero; L'hermie y Miquel Romero, 1996.

<sup>4</sup> Esta distinción creemos que es oportuna dado que en la literatura de la distribución comercial aparecen algunos juegos de palabras que conviene aclarar. Así aparece distribución comercial o comercio de la distribución, por ejemplo. Mientras que en el primer caso, se trata de un conjunto de actividades que permiten trasladar productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo final (Lendrevie y otros, 1976); el comercio de la distribución intenta reunir la mayor variedad posible de bienes originarios de gran diversidad de fuentes y ponerlos a disposición del consumidor en un lugar concreto. En este caso la función del distribuidor es esencial. No conviene olvidar algunos conceptos como *mercado* -ámbito o mercado temporal y espacial de las transacciones económicas respecto de un producto determinado-, *comercio* -la actividad motora transaccional- y *comercialización* entendida como "la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de mercancías desde el productor hasta el consumidor" (Alexander, 1960, p. 15).

<sup>5</sup> Para una mayor discusión sobre las funciones de distribución comercial ver Díez de Castro y Fernández, 1992, pp. 4-8.

la unidad de producción hasta el lugar de consumo

### 1.2.1. Evolución de la distribución comercial: algunas teorías

Como aludimos en el epígrafe anterior la actividad de la distribución comercial se remonta a los primeros tiempos del comercio. Pero, desde entonces y hasta los momentos actuales la actividad distributiva no se ha ejercido del mismo modo, ya que las profundas mutaciones que ha sufrido le han hecho evolucionar dando lugar a la aparición de nuevos tipos o técnicas de venta llamadas también fórmulas comerciales.

La evolución de esta actividad distributiva ha sido objeto de estudio desde hace más de medio siglo por parte de investigadores y científicos del marketing y de la distribución comercial. Las distintas teorías -la teoría del acordeón (Hollander, 1966), la teoría del ciclo de vida del producto-establecimiento comercial (Davison, Bates y Bass, 1976) o la teoría de la rueda de la distribución (Mcnair, 1958) son un reflejo del intento de explicar este fenómeno desde un enfoque cíclico.

La denominada teoría del acordeón supone una transformación gradual de las fórmulas comerciales a partir de un movimiento cíclico que oscila entre los extremos de generalidad-especificidad. Es decir, una fórmula comercial tiene en su fase inicial una amplitud de líneas de producto con una escasa profundidad. A medida que esta fórmula se va especializando, aumenta la profundidad de su surtido y va disminuyendo el número de líneas de producto.

La teoría de la rueda de la distribución, por su parte, pone un mayor énfasis en el coste de la distribución comercial. Cualquier forma de distribución al comienzo de su actividad intenta penetrar en el mercado aplicando precios muy bajos, márgenes de operación recortados y costes comprimidos. Con esta política una fórmula comercial consigue su objetivo de atraer a un mayor número de clientes, que pese a aplicar precios bajos, sin embargo, va obteniendo beneficios por lo que atraerá consigo un gran número de competidores. Posteriormente, para diferenciarse de la competencia esta fórmula intentará fidelizar a sus clientes. Comienza entonces la segunda etapa denominada *trading-up*; caracterizada por un crecimiento progresivo pero que conlleva un aumento de los costes de distribución y, consecuentemente, un aumento del precio de venta de los productos. A partir de ahora, esta figura comercial cambia su posicionamiento y se vuelve vulnerable a la aparición de otras nuevas fórmulas.

Finalmente, la llamada teoría del ciclo de vida del comercio compara cualquier establecimiento comercial con un producto susceptible del mismo proceso de desarrollo y, consecuentemente, se le podrá aplicar la noción de la curva del ciclo de vida de un producto: innovación, desarrollo acelerado, madurez y declive, correspondiendo a cada etapa un estilo de dirección y unas características del mercado distintas. Se considera que un establecimiento está en su fase de madurez cuando su volumen de negocio, su rentabilidad y su cuota de mercado va en aumento trayendo consigo a un elevado número de competidores que aparecerán por imitación. Cuando, por el contrario, la cifra de negocios disminuye y la tasa de crecimiento de su participación en el mercado llega a ser cero, se dice que la fórmula comercial llegó a su fase de declive.

Estas teorías no son un compendio de doctrinas dentro de la literatura de la distribución comercial. De hecho, todas estas teorías han sido aplicadas tanto en la evolución de las formas comerciales donde predomina el sector de la no-alimentación como en aquellas otras formas en las que predomina el sector de la alimentación. Así en el primer caso y en términos de la teoría de la rueda, el gran almacén -la fórmula más antigua- llegó a una situación de vulnerabilidad dada su pérdida de competitividad siendo aprovechada por fórmulas comerciales emergentes, como el almacén popular, menos costosas y posicionadas en el mercado y con precios más reducidos (Mollá y Gil, 1994).

Del mismo modo, se podría explicar para los sectores de no-alimentación el paso del almacén popular a la gran superficie especializada. Es decir, tanto el gran almacén como el almacén popular son dos fórmulas comerciales que, de acuerdo con la teoría del ciclo de vida del comercio están en fase de madurez o declive, dada la diferenciación y segmentación de la demanda y la fuerte competencia ocasionada por el gran comercio especializado y el hipermercado.

Del mismo modo, las mencionadas teorías nos podrían explicar la evolución de las fórmulas comerciales dentro de la alimentación: hipermercado, supermercados, establecimientos de descuento y tiendas de conveniencia (Mollá y Gil, 1994). Finalmente, también están otras técnicas de comercialización que se van consolidando pese a que en España aún están en un estado incipiente.

En definitiva, una explicación de la evolución de todas estas fórmulas comerciales mediante estas teorías puede reducir la amplitud del análisis puesto que habría que considerar

la evolución de la demanda -los consumidores- y la evolución de la oferta -los competidores- entre otros intervinientes. Sin embargo, estas teorías nos recuerdan que la distribución comercial actúa en entornos dinámicos y turbulentos haciendo necesario desarrollar respuestas estratégicas adaptativas

### **1.2.2. Hacia un nuevo horizonte de la distribución comercial**

Si los primeros pasos de la transformación de la distribución comercial se caracterizaban por la nueva organización de los medios distributivos, la aparición de la venta masiva, el comercio asociado, la consolidación de los grandes almacenes y la aparición del autoservicio, por ejemplo; actualmente no podemos obviar la necesidad de conocer un conjunto de fuerzas poderosas para entender las estrategias empleadas en la distribución actual.

Empezaremos con la idea de la turbulencia ambiental o modo en el cual el entorno en que operamos, está cambiando. Dado que los cambios del entorno van ocurriendo más rápidamente que nuestra capacidad para responder a los mismos, el grado de incertidumbre de dicho entorno va en aumento. Ante esta situación, ya no caben ni los antecedentes, ni la experiencia anterior para un análisis del cambio en el entorno comercial. Ahora se hace necesarios modelos relacionados que sean más dinámicos y que incluyan interacciones con otros modelos de procesos o teorías de juegos. En definitiva, la respuesta a lo inesperado y el manejo de ello requiere habilidades empresariales que van más allá de ser custodios de la experiencia.

Las transformaciones en el consumo o el modo en que se modifica éste viene a constituir el segundo motor del cambio de la distribución comercial. Estas variaciones vienen provocadas por aquellas otras de carácter demográfico como son la existencia de una sociedad con más ancianos, con un mayor número de hogares pero más pequeños; la aparición de nuevas relaciones en el ciclo vital como son el aumento del número de personas que mantienen relaciones abuelo-nieto debido no sólo al incremento de los ancianos, sino también al de los divorcios y nuevos matrimonios. Bien es cierto que aún no podemos afirmar que estas tendencias demográficas sean iguales en España que en Dinamarca, por ejemplo.

Otro factor que ha influido y está influyendo en el cambio del consumo es el abandono por parte de la población de las grandes ciudades, creándose un mayor número de poblaciones

de tamaño medio y ofreciendo nuevas oportunidades para el desarrollo o crecimiento de los mercados medianos.

Pero, sin duda alguna, el cambio en el consumo se centra en los productos y servicios especializados y en aquellas pautas de comportamiento más fragmentadas. A ello habría que añadir la aparición de valores de consumo y de nuevos estilos de vida en el consumidor, fruto de su mayor movilidad por el extranjero y de su mayor conciencia de otras culturas conocidas gracias a la cobertura televisiva internacional. Un reflejo de estos cambios de actitud se observa en la protección del medio ambiente, que afectará al diseño de los productos.

Para concluir, comentemos otro cambio en los consumidores como es la demanda, no tanto de la aparición de más productos o servicios y de más tiendas, sino en la elaboración de un mayor número de productos sofisticados. Se trata de un consumidor actual más exigente cuyo criterio no será principalmente el precio, sino otras prestaciones como un buena atención a las promociones o el *merchandising*<sup>6</sup> en el punto de venta.

No hemos finalizado con las poderosas fuerzas del cambio de la distribución comercial. Los nuevos tipos de competencia y los nuevos competidores también ejercerán su influencia en la misma. Actualmente ya está siendo fuerte el nivel de concentración del mercado asociado con el cambio en las políticas competitivas. Baste decir que, aproximadamente, un 30% del mercado de alimentación estuvo controlado por menos de veinte empresas afiliadas a cinco o seis alianzas internacionales (Dawson, 1994).

Sin embargo no sólo cambian los competidores, sino también el tipo de competencia. Como ya mencionamos anteriormente, las políticas competitivas no se están basando en el precio principalmente. Los formatos de tienda están evolucionando para reflejar las nuevas demandas de los consumidores, la mencionada fragmentación de la demanda y las nuevas pautas de comportamiento.

---

<sup>6</sup> Se entiende por *merchandising* el conjunto de actividades de promoción en el punto de venta, comunicación, venta personal, promoción de ventas, ambientación, presentación y degustación del producto.

Por tanto, no sólo tendremos nuevos tipos de grandes superficies fuera de las ciudades, sino también formatos nuevos para tiendas urbanas especializadas formando parte algunos de ellos de grandes organizaciones como empresas, franquicias y otras alianzas.<sup>7</sup> En definitiva, cada formato está definido para un segmento del mercado, siendo capaz de operar tanto a nivel internacional como multisectorial mediante la práctica de nuevos tipos de alianzas y actividades cooperativas.

Fruto de la creciente turbulencia del entorno, de los nuevos requisitos para satisfacer al consumidor y del clima competitivo, aparece el tiempo como otro factor de influencia dentro del marketing y concretamente de la distribución comercial. Los diseños de los productos tienden a ser desarrollados más deprisa; los periodos de retorno de las inversiones se van acortando... y los sistemas “justo a tiempo” se utilizan cada vez más, considerándose casi necesario pertenecer a una red electrónica de comercio. Sin embargo, la fugacidad del tiempo tiene su aspecto positivo. Así estamos asistiendo a la introducción del sistema multimedia que nos permite reducir el tiempo de búsqueda de productos, y personalizar estos productos en el punto de venta.

Finalmente, el quinto y último factor que permite vislumbrar el nuevo horizonte de la distribución comercial ante el nuevo entorno turbulento y competitivo responde a las innovaciones organizativas y a las técnicas de gestión. Principalmente, la tecnología de la información, principalmente, desempeñará un papel esencial en este cambio de los métodos de gestión. Los sistemas de expertos o sistemas basados en el conocimiento están siendo una de las distintas técnicas que están proporcionando una ventaja competitiva en la distribución

### 1.3. ANÁLISIS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Partiendo de un método de comercialización por canales de distribución, la *American Marketing Association* define a los mismos como estructuras de unidades organizadas entre empresas y agentes ajenos a ellas, mayoristas y detallistas, a través de las cuales se comercializa un producto o servicio. Un canal de distribución, por tanto, es el camino seguido por un producto o

---

<sup>7</sup> Entre las distintas alianzas estratégicas surgidas cabe señalar la alianza de valor añadido -Intersport en los artículos deportivos, por ejemplo-, la de tecnología compartida -el desarrollo de las redes EDI-, las alianzas de desarrollo conjunto -las asociaciones temporales de Sonae con Prisunic y Promodes-, las de propiedad relativa a inversiones conjuntas y mixtas -el vínculo establecido entre Coop. Italia y Eroski- (Dawson, 1994).

servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo, sin olvidar aquellas personas y/o entidades que realizan un conjunto de tareas a lo largo de esta trayectoria.

El ejercicio de estas tareas da lugar a una serie de flujos entre los miembros que componen el canal de distribución. Estos flujos se agrupan en cuatro apartados: flujo de información, flujo de propiedad, flujo físico y flujo financiero (Vázquez y Trespalacios, 1994). Al mismo tiempo como ya mencionamos, los canales de distribución se aunan en una red sumamente compleja de organizaciones agrupadas en una serie de múltiples combinaciones.

Ahora bien, no se puede descuidar el aspecto dinámico de los mencionados canales de distribución. Concretamente aparecen factores que condicionan la distribución comercial e influyen en la evolución del canal, manifestándose esta influencia en los cambios que sufren las instituciones, en la asignación de funciones y en las relaciones entre los miembros del canal de distribución. Cada uno de estas modificaciones provocará un proceso de adaptación estratégica por parte de las empresas involucradas.

Por esta razón, McCammon alrededor de 1964, ya elaboró una teoría sobre la evolución del canal de distribución -Cuadro 1- teniendo en cuenta que los cambios en la estructura del mismo pueden explicarse por las variaciones habidas en los objetivos de la estrategia de distribución de los principales miembros de dicho canal de distribución.

Como cabe observar en el cuadro adjunto, en lo que se refiere a nuestro futuro tema de estudio conviene resaltar que si el objetivo del canal de distribución es el control del mismo, la estructura más conveniente, entre otros, es el acuerdo de franquicia. Sin embargo, cuando el objetivo es la cooperación entre los miembros del canal de distribución a fin de reducir o eliminar conflictos y disfuncionalidades, la integración vertical y los sistemas contractuales o administrados muy desarrollados aparecen como la estructura más adecuada para los canales de distribución

**CUADRO 1.1**

Influencia de la conducta estratégica en la estructura del canal de distribución  
(McCAMMON, 1964)

ETAPA	OBJETIVOS	FASE PRINCIPAL DE INFLUENCIA	ESTRUCTURA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN
1º	Desarrollo de contactos y comunicaciones con los compradores finales.	Características del producto.	Canal de distribución convencional.
2º	Cobertura del mercado y capacidad de creación de demanda.	Necesidad de mayor expansión, mejorar la posición en el mercado y conseguir economías de escala.	Distribución intensiva en el canal de distribución convencional. Política de marcas múltiples.
3º	El objetivo de cobertura se subordina al de control.	Altos costes del canal de distribución. Necesidad de desarrollar políticas de marketing.	Canal de distribución administrado. Acuerdos de franquicias. Distribución exclusiva.
4º	El principal objetivo son los costes.	Eficiencia económica, economías de escala, localizaciones más eficientes...	Cadenas voluntarias, cooperativas, sistemas contractuales.
5º	Cooperación/ consolidación.	Reducción o eliminación de conflictos y disfuncionalidades.	Integración vertical, sistemas contractuales o administrados muy desarrollados.

Fuente: McCammon, B.C. (1964): "Alternative explanations of institutional change and channel evolution". En Greyser, S. (ed.): *Toward scientific marketing*, AMA, Chicago. Tomada de: Casares, J.; J. Briz.; A. Rebollo y P. Muñoz, (1987): *La economía de la distribución comercial*. Ariel. Barcelona.

### 1.3.1. Clasificación y elección: criterios alternativos

El diseño de todo canal de distribución exige planificar previamente los costes que puede suponer la implantación del mismo. Estos costes estarán entre otros factores en función de la longitud o tamaño del mencionado canal de distribución, así como de la tecnología de compraventa empleada y de la forma de organización<sup>8</sup>. Serán, por tanto, estos factores algunos de los criterios utilizados para establecer una clasificación de los canales de distribución.

Sin ánimo de ser exhaustivos, se puede decir que no existe un acuerdo semántico que defina el tamaño, medido éste por el número de intermediarios que integran el camino de los canales

---

<sup>8</sup> El criterio de las formas de organización será tratado posteriormente en un epígrafe distinto con el fin de dedicarle una mayor atención.

de distribución. Vocablos como "corto", "largo", "directo", "indirecto", "clásico", "normal" o "estándar" son utilizados para definir el tamaño del canal de distribución, atendiendo al número de intermediarios que lo componen. La aparición y el empleo de tantos y tan diversos términos empleados para describir el tamaño o también llamado funcionamiento de los niveles de distribución, puede inducir a confusión.

Actualmente, la evolución tecnológica ha permitido la implantación de nuevos métodos y técnicas de venta. Aunque dichos métodos y técnicas constituyen nuevas formas de venta, también provocan modificaciones en los canales de distribución tradicionales, puesto que va acortándose la longitud de los mismos. Existen canales de distribución que no abarcan ningún intermediario -la venta directa o las *joint ventures*<sup>9</sup> - y, por tanto, no existen canales de distribución; hay otros canales de distribución que abarcan uno o más intermediarios como pueden ser los servicios de intermediación y las franquicias.

La tecnología de compraventa ha sido empleada frecuentemente como criterio para elaborar tipologías de canales de distribución. Podemos, por tanto, clasificar los canales de distribución de la siguiente forma: canales de distribución tradicionales, canales de distribución automatizados -cajeros automáticos, por ejemplo-, canales de distribución audiovisuales -la teletienda- y canales de distribución electrónicos -combinan el teléfono y la informática a través de la red Ibertex, Internet o Compuserve, etc.- (Miquel Peris; Parra Guerrero; L'Hermie y Miquel Romero, 1996; pp. 40-44).

Las formas comerciales previamente enunciadas pueden categorizarse también atendiendo a los métodos de venta con establecimiento/sin establecimiento y con contacto personal/con contacto a distancia. No se trata de una clasificación pura pues aquellas formas comerciales sin establecimiento y con contacto a distancia también pueden ser utilizadas por detallistas con establecimiento -Cuadro 2-.

---

<sup>9</sup> Las *joint ventures* son acuerdos que proporcionan beneficios mutuos asociados, ya que una empresa es la que aporta la tecnología o la experiencia, y la otra, la que proporciona el acceso a los recursos, mercados y relaciones locales. Son de particular interés cuando haya que compartir riesgos.

**CUADRO 1.2**  
Clasificación de los métodos de venta.

MÉTODOS DE VENTA	CON CONTACTO PERSONAL	CON CONTACTO A DISTANCIA
CON ESTABLECIMIENTO	Tradicional Autoservicio Mixto	Automática
SIN ESTABLECIMIENTO	No sedentaria/Ambulante Domiciliaria	Correo/Catálogo Teléfono Audiovisuales Telemática

Fuente: Vázquez, R. y J. A. Trespalacios (1997) : *Distribución comercial: estrategias de fabricantes y detallistas*. Civitas. Madrid.

Sea cual sea el criterio utilizado para el diseño del canal de distribución, el objetivo principal es la utilización de aquél que sea el más eficaz y/o eficiente. Para ello la empresa debe proceder a establecer la longitud del canal de distribución de sus productos -directo, indirecto corto, indirecto largo-, el tipo de intermediarios en cada nivel del canal de distribución -modalidad de mayoristas y detallistas- y el número de intermediarios de cada tipo. En relación a este último aspecto, podemos mencionar tres alternativas de distribución: la distribución intensiva, la distribución selectiva y la distribución exclusiva (Lambin, 1995).

La distribución intensiva de una empresa tiene por objetivo buscar el mayor número de puntos de venta posible con múltiples centros de almacenamiento a fin de garantizar la máxima cobertura del territorio de venta y una cifra de negocios elevada. Frente a la ventaja de maximizar la disponibilidad de un producto y proporcionar una cuota de mercado importante, presenta los inconvenientes de un aumento del coste de distribución, de un incremento del riesgo por parte de la empresa a perder el control de su política de comercialización, así como la dificultad de mantener un imagen de marca y un posicionamiento en el mercado.

Ante estas dificultades la empresa evoluciona hacia un sistema de distribución más selectivo. Se trata de otra estrategia de cobertura del mercado normalmente explotada por productores que envían al mercado bienes de alta calidad o de alta tecnología a través de una red de vendedores autorizados que puedan soportar su política de calidad de servicio, garantizando una asistencia tecnológica y comercial autorizada. Con esta estrategia se tiene la ventaja de reducir los costes de distribución del producto y de obtener una mejor cooperación de los distribuidores a través de una limitación voluntaria de la disponibilidad del producto pero con el riesgo de no asegurar una cobertura suficiente del mercado.

La distribución exclusiva no es sino una forma extrema de distribución selectiva que consiste en una reducción de la presencia de vendedores autorizados a ser posible no más de uno por área comercial. La exclusividad puede operar en un lado o en ambos y, en principio implica el compromiso de no vender otras marcas más que aquellas autorizadas por el productor. Las ventajas e inconvenientes de este sistema son las mismas que las de la distribución selectiva. Precisamente una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia que estudiaremos posteriormente por ser el objeto de estudio de nuestro trabajo de investigación.

La franquicia puede ser considerada un tipo de distribución exclusiva en la cual el principal interés se mueve en torno a dos aspectos: la imagen comercial del franquiciador -un productor o vendedor de alto nivel- y su *know-how*. En una red de franquicia todos los vendedores están identificados bajo la misma imagen, incluso si su estructura industrial y/o comercial fuera completamente independiente.

En definitiva, se pueden tener buenos productos para vender pero hay que enfrentarse a la tarea de desarrollar y gestionar los canales de distribución. Se deben resolver, por tanto, los problemas referentes al diseño y gestión de los canales de distribución, es decir, determinar sus adecuadas estructuras; seleccionar los miembros del mismo; motivarlos para que actúen con eficacia y evaluar sus rendimientos.

En cuanto a la elección de un canal de distribución no parece difícil percartarse de cuál debe ser el criterio sobre el que se va a basar la elección de uno u otro canal de distribución: se elegirá aquel canal o combinación de canales de distribución que produzca el máximo beneficio o, lo que es lo mismo, aquél cuyo resultado sea el producto del volumen total de ventas por el margen neto en cada caso. De tal modo que si el canal de distribución es eficaz, redundará en el volumen de ventas; por el contrario, si es económico, en el margen neto. Se ha de buscar pues, la combinación óptima de ambos.

Se hace necesario, por tanto, examinar simultáneamente el nivel de retribución financiera que exigirá el canal de distribución elegido, es decir, cuál ha sido el volumen de ingresos netos que obtiene el fabricante después de establecer precios especiales y descuentos para el sector en cuestión, así como qué tipos de servicios de apoyo y supervisión habrá que arbitrar para el mencionado canal de distribución, por ejemplo, las visitas de los vendedores, los servicios de *merchandising*... y, por tanto, qué nivel de gastos operativos habrá que afrontar.

Otros factores a tener en cuenta para la elección de un canal de distribución son el riesgo y las actividades de la competencia. La selección de un determinado canal de distribución es algo similar a invertir en la estabilidad de ese sector concreto, por lo que es imprescindible evaluar con detenimiento cuáles son las perspectivas del mismo para tiempos futuros.

Las actividades de la competencia también constituye otro factor importante en la elección de todo canal de distribución. No hay que partir de la premisa de que todo lo que los competidores hacen es correcto quizá pueda ser más adecuado adoptar un sistema de distribución completamente opuesto con el fin de evitar conflictos

### **1.3.2. Las relaciones internas**

Cualquier esfuerzo para coordinar y controlar el comportamiento entre los miembros de un canal de distribución exige utilizar un conjunto de variables bien de carácter coercitivo y no coercitivo, bien de carácter económico y no económico. En cualquier caso, la utilización de las mencionadas variables o fuentes de poder<sup>10</sup> está condicionada por el efecto que se desea producir en los otros miembros del canal de distribución (Muñoz Gallego, 1987).

La utilización de dichas variables no asegura el control de aquellos elementos que puedan tener una posición predominante en la negociación de los precios de venta, en la localización de los establecimientos, en el tamaño mínimo de pedido, en la presión publicitaria, en la capacidad para competir, en las restricciones territoriales o en el acceso a los mercados, etc. Sin embargo, será a través de la redacción de un contrato y de sus cláusulas donde se resolverán algunos de los grandes temas de negociación entre el fabricante y el distribuidor.

De otro lado, independientemente de la existencia de un contrato entre las distintas partes de un canal de distribución, se necesita de una motivación continua entre los miembros del mismo con el fin de conseguir un trabajo eficaz y eficiente de los intermediarios. Para ello es preciso dotarles de una formación adicional, de una supervisión y de un estímulo, además de llegar a algunos acuerdos fruto de la negociación entre ambas partes, que constituyan de por sí alguna posible motivación.

---

<sup>10</sup> El poder está definido como la habilidad de un miembro del canal de distribución para influir en las variables de decisión de otro miembro del mismo canal de distribución o para influir potencialmente en las creencias y el comportamiento de otro.

El mejor estímulo que los intermediarios de un canal de distribución pueden tener de su fabricante proviene del conocimiento que tengan de sus deseos y necesidades. De este modo este último conseguirá obtener una calidad en la actuación de los primeros. Actualmente, sin embargo, existen otros estímulos empleados por los fabricantes que consisten en emplear persuasivos incentivos como márgenes altos, entregas especiales, descuentos, sin tener en cuenta los puntos fuertes y débiles de los intermediarios. Otros fabricantes, por el contrario, utilizan un enfoque estímulo-respuesta, es decir, en vez de anticipar los elementos motivadores, éstos se posponen a la consecución de los objetivos fijados. Sin embargo, ni un sistema ni otro sistema constituyen mecanismos de incentivos suficientes para garantizar la cooperación<sup>11</sup> de los intermediarios.

Algunas empresas, no obstante, establecen una relación de cooperación con sus distribuidores revelándoles los objetivos que se desean cumplir -cobertura de mercado, nivel de existencias, desarrollo de marketing, información sobre estados contables, asesoramiento técnico e información de marketing- y proponiéndoles un plan de compensación elaborado mediante un acuerdo entre ambas partes.

Finalmente y puesto que el conocimiento de los deseos y necesidades es uno de los mejores estímulos para los distribuidores están las programaciones de la distribución donde se identifican dichas necesidades y se crean programas para ayudar a cada distribuidor a operar de la forma mejor posible. “El objeto de este tipo de colaboración es cambiar la idea que tienen los distribuidores de que consiguen hacer dinero por el lado de la compra mediante duras negociaciones con el fabricante, para convencerles de que hacen negocio por el lado de la venta formando parte de un sofisticado sistema vertical de marketing” (Kotler, 1992, p. 578).

Sin embargo, el proceso de negociación es una gran fuente de motivaciones para los miembros de un canal de distribución. La eficiencia de tal proceso tiene un impacto directo en los precios de venta y de compra y es fruto de la estructura organizativa de las unidades funcionales y de la pericia del personal implicado.

---

<sup>11</sup> El concepto de cooperación como la realización de actividades de forma conjunta o coordinada debemos distinguirlo del concepto de colaboración entendido como la presencia de una actitud favorable de un agente del canal de distribución en las tareas a realizar (Iglesias, Trespalacios y Vázquez, 1997).

La negociación entre los miembros de un canal de distribución es la consecuencia de la heterogeneidad de las capacidades, las expectativas y las preferencias de los mismos. Dicha heterogeneidad da lugar a un conflicto<sup>12</sup> de intereses omnipresente cualquiera que sea la forma en que se organice el canal de distribución. Este conflicto se manifiesta cuando los miembros intentan influirse mutuamente. El éxito o fracaso relativo de estos intentos de influencia mutua entre los miembros del canal de distribución ha dado lugar a conceptualizar y examinar empíricamente las fuentes y las consecuencias del poder en el campo de la distribución

### 1.3.3. El poder en los canales de distribución

Autores como Emerson (1962); Stern (1969); y Bier y Stern (1969) han conceptualizado el poder en la distribución. Su definición está especialmente relacionada con el grado de interdependencia que cada empresa observa en su toma de decisiones. Así se emplea poder y dependencia como términos sinónimos "el poder de A sobre B es igual que o está basado en la dependencia de B de A" (Emerson, 1962, p. 33). Esta relación de dependencia derivará de la capacidad de A de tener en cuenta la distribución de recursos que son apreciados por B, siempre que éste no lo pueda conseguir fácilmente de otras fuentes aparte de A. Una clasificación según French y Raven (1959) y Emerson (1962) de los tipos de recursos del poder que tiene A es la coacción, la recompensas, la legitimidad, la identificación y la pericia<sup>13</sup>.

El potencial y nivel de conflicto se verá influido por el balance de poder/dependencia como factor estructural y por el uso de las distintas fuentes de poder (Iglesias, Trespalacios y Vázquez, 1997). La magnitud de la interdependencia aumenta el potencial de conflicto, pues cada empresa se verá más afectada por la actividad de la otra. Sin embargo, la relación entre las partes no suele romperse por razones de supervivencia de las empresas de distribución por mucho que el conflicto alcance altos niveles de intensidad (Gundlach y Cadotte, 1994). No obstante, el ejercicio de fuentes no-coercitivas o el no ejercicio de fuentes coercitivas atenua el nivel de conflicto, mientras que el ejercicio de fuentes coercitivas o el no ejercicio de fuentes no-coercitivas agrava el mencionado nivel.

---

<sup>12</sup> Se entiende por conflicto "la percepción por parte de un miembro del canal de que la obtención de sus objetivos está siendo impedida por otro, con tensión o *stress* como resultado" (Gaski, 1984 p. 11). Es un concepto en gran parte ambiguo tanto en sus consecuencias -funcionalidad/disfuncionalidad- como en su contenido -conflicto como sentimiento/conflicto como comportamiento- siendo difícil separarle conceptualmente de otros elementos como la insatisfacción o la falta de colaboración (Iglesias, Trespalacios y Vázquez, 1997).

<sup>13</sup> Para un mayor conocimiento de estos tipos de recursos de poder, ver Miquel Peris; Parra Guerrero; L'hermie y Miquel romero, 1996; pp. 242-244.

Investigadores en el área de los canales de distribución ya habían identificado la negociación como una de las varias estrategias viables para que un miembro del canal pueda con el poder del otro miembro (Rosenberg y Stern, 1971; y Wilemon, 1972). La negociación sucede en aquellos canales de distribución donde la comunicación es posible en una situación donde cada miembro del canal de distribución tiene interés en la cooperación para conseguir un acuerdo mutuamente beneficioso, pero cada uno tiene sus intereses compitiendo acerca de las condiciones específicas de aquel acuerdo.

Cuando un miembro del canal de distribución está motivado por maximizar su propia ganancia y, por tanto, tiene más poder que sus otros miembros presentará una postura inicial más extrema, rendirá menos inicialmente y mandará una porción mayor de mensajes exigentes y amenazantes que cuando todos los miembros tienen un poder equilibrado. Por el contrario, cuando un miembro está menos motivado por su máxima ganancia, será menos poderoso, tomará una posición inicial menos extrema, obtendrá más ganancia de sus negociaciones y mandará un número de mensajes relevante, pero una proporción más pequeña de mensajes exigentes y amenazantes que cuando el poder está equilibrado (Thibaut, 1958).

Muchos estudios han sugerido que los procesos de negociación que se realizan y los acuerdos finales a los que llegan son influidos por las características de la situación y de los mismos miembros que negocian (Deutsch y Krauss, 1962; Kraus, 1966; Harnett, Hughes y Cummings, 1968; Cummings y Harnett, 1969; y Chertkoff y Esser, 1976). La mayoría de estos estudios, sin embargo, examinan la negociación bilateral -comprador y vendedor- en condiciones monopolísticas. Una situación ésta, poco frecuente en marketing, pero que suele aparecer como es el caso de la franquicia, objeto de nuestro estudio. Incluso en las negociaciones de tres miembros se necesita un intermediario para negociar simultáneamente o en serie, aquellos acuerdos independientes con los distintos miembros creando dos relaciones bilaterales (Harnett, Hughes y Cummings, 1968; y Cummings y Harnett, 1969).

Fruto de la negociación entre los miembros de un canal de distribución, puede o no puede haber transmisión de propiedad del producto dependiendo de si la compra se hace en firme, en depósito o si se actúa como comisionista. En la negociación puede redactarse un contrato entre los miembros del canal de distribución con el fin constituir una situación de equilibrio de poder<sup>14</sup> entre las partes.

---

<sup>14</sup> Véase Mcalister, Bazerman y Fader, 1986; pp 235-236.

Los contratos como el de franquicia obtenidos mediante la negociación son eficaces. Las limitaciones del ambiente y el coste de controlar y de hacer cumplir el contrato lleva consigo un incremento de la utilidad de los que contratan y una disminución de la misma para los que son contratados.

Debe subrayarse, sin embargo, que los problemas de controlar y hacer cumplir el contrato obligan a una de las partes a utilizar los recursos disponibles. Un modo de aminorar el coste del control y hacer que un candidato sea más eficiente está en dar cierta importancia a la observación estricta de las obligaciones. De este modo la ética de los negocios y otras normas sociales afines son determinantes importantes de la eficiencia de los contratos. Además se ha demostrado también que los agentes neutrales al riesgo, no presentarán ningún peligro moral y apenas ocasionarán problemas de incumplimiento de cláusulas del contrato. No cabe olvidar que toda negociación implica implícitamente un cierto poder entre los miembros que negocian.

En cuanto a los canales de distribución, la necesidad de las empresas de desarrollar y utilizar su poder a través de ellos, ha dado lugar a ser un tema de mucha literatura (Bier y Stern, 1969; Kasulis y Spekman, 1980; y Frazier, 1983). Sin embargo, las estrategias de influencia<sup>15</sup> como medios alternativos para alcanzar poder, es decir, amenazas, recomendaciones, han recibido poca atención empírica. Solamente Luch, (1976), Hunt y Nevin, (1974); y Luch y Brown, (1982) examinaron las fuentes de poder coactivo y no coactivo; Gaski y Nevin, (1985) investigaron las fuentes de poder coactivo -recompensas- y no coactivo -recomendaciones- ejercidas pero ninguno de sus estudios fue considerado desde el punto de vista del uso de estrategias de influencia. Esta carencia de atención es particularmente significativa debido a la controversia actual acerca de cómo el poder está relacionado con el uso de estrategias de influencia coactiva.

Algunos investigadores han argumentado que el alto nivel de poder llevará a su poseedor a explotar a la otra parte mediante el uso frecuente de estrategias de influencia relativamente coactivas (Bannister, 1969; y Robicheaux y El-Ansary, 1975). Otros han enfatizado los efectos positivos de poder y han argumentado que su posesión no tiene que sugerir explotación o uso frecuente de la coacción (Blau, 1964 y Stern y Heskett, 1969).

---

<sup>15</sup>Las estrategias de influencia se refieren a otros medios alternativos para solicitar poder -por ejemplo, amenazas y recomendaciones- que pueden ser usados por un "personal fronterizo" de la empresa intentando de este modo influir en miembros del canal de distribución asociados (El-Ansary y Stern, 1972; Tedeschi, Sahlenker y Bonoma, 1973; Etgar, 1976; Angelmar y Stern, 1978; Frazier y Summers, 1984). El término "personal fronterizo" se refiere a aquellos empleados de la empresa cuyas posiciones les lleva a manejar el producto, el servicio y los flujos de comunicación dentro del canal de distribución a través de contactos personales con miembros del canal asociados.

No obstante, aunque el uso de estrategias de influencia coactiva ha sido hipotetizada para debilitar relaciones de intercambio, así como reducir la confianza e invitar a la represalia, sin embargo, la evidencia empírica de estos temas es limitada (Raven y Kruglanski, 1970; Bucklin, 1973). Dicha evidencia ha sido casi tan desconocida como el uso frecuente de diversas influencias de estrategias no coactivas -por ejemplo, recomendaciones- para afectar a las relaciones de intercambio. Frazier y Summers (1984) llevan a cabo una discusión normativa en el uso de poder en canales de distribución desde una perspectiva administrativa.

Se observa que existe una controversia entre el poder y la coacción. Por una parte, una exposición razonada para predecir una asociación positiva entre el poder y el uso de estrategias de influencia coactiva está basada en la esperanza de que la posesión de alto poder por la empresa o individuo comprometido a influir, será alentada para actuar oportunamente<sup>16</sup> y obtener alguna ventaja de la empresa o individuo que es objeto de ser influido, ganando una parte desproporcionada de recompensas en su intercambio.

La explotación de la empresa o individuo que es sujeto de influencia ocurrirá a través del uso de estrategias de influencia coactivas por parte de la persona comprometida a ejercer el intento de influencia (Bannister, 1969). El mismo soporte teórico pero visto desde un contexto interorganizacional defiende Robicheaux y El-Ansary, (1975); Wilkinson y Kipnis, (1978); y Dwyer y Walker, (1981). Sin embargo autores como Blau (1964) han enfatizado el papel del poder para ofrecer una coordinación efectiva de la relación de intercambio, más que para una potencial explotación.

En el contexto de los canales de distribución, Stern (1969) teoriza que ejercitar el poder puede tener un papel importante para conseguir la integración, adaptación de los miembros del canal de distribución, así como lograr el objetivo dentro del sistema del mismo. Otros investigadores que defienden esta última teoría son Stern y Heskett, (1969); y Kotter, (1977).

A través de estudios de laboratorio se ha comprobado que la evidencia más empírica consiste en ver cómo la posesión de mucho poder promueve el uso de la coacción. Es decir, aquellas

---

<sup>16</sup> El comportamiento oportunista atiende al propio interés como norma de conducta, intentando aprovechar cualquier oportunidad -la imposibilidad de que la otra parte llegue a enterarse de determinada conducta, por ejemplo- para aumentar los beneficios incluso a costa del otro miembro del canal de distribución con el que se mantiene la relación. Entre las circunstancias que favorecen el oportunismo destacan la existencia de una estructura burocrática y el uso de fuentes de poder coercitivas o coactivas (John, 1984; pp. 280-281).

personas con gran poder envían una mayor porción de demandas y/o mensajes de amenaza, mientras que los que tienen un poder menor, sus comunicaciones tienden a ser cooperativas (Smith y Leginski, 1970; y Rubin y Brown, 1975).

En la literatura del marketing, hallazgos similares han sido encontrados mediante dos estudios de laboratorio diseñados para aplicarlos a las relaciones interorganizacionales (Roering, 1977; y Dwyer y Walker, 1981). Aunque los resultados demostraron que existía una correlación positiva entre poder y coacción, no se pudo obviar la influencia de algunas características metodológicas compartidas en dichos estudios ya que la estructura de estos juegos experimentales proveyeron una motivación fuerte a los participantes para que actuasen competitivamente. Sin embargo, las diferencias observadas van mucho más allá que aquéllas que se obtuvieron en este tipo de estudios de laboratorios.

Por otra parte, se puede explotar el propio poder actual a través de la coacción probablemente siendo moderados, mediante la comprensión de que tal acción pueda provocar una represalia posterior y que el poder relativo de las dos partes pueda cambiar con el tiempo. Por tanto, las relaciones personales entre el "personal fronterizo" de las dos empresas, si son positivas pueden probablemente inhibir el uso de la coacción.

Puesto que los miembros de un canal de distribución fuerte son más capaces de ejecutar efectivamente su papel en el canal de distribución asignado, cada miembro de éste tiene unos intereses creados continuos en el bienestar de los otros. Además, dos miembros de un canal de distribución pueden recibir las recompensas substanciales a través de la cooperación.

Lamentablemente, Bacharrach y Lawle (1980) observan que la mayoría de la teoría enfatiza los aspectos coactivos de las relaciones de poder, haciendo cuestionable la investigación de los canales de distribución a través de estudios de laboratorio

#### **1.3.4. Las nuevas estructuras comerciales**

En los últimos años están proliferando los canales de distribución organizados caracterizados por un sistema de interrelación y de actuación coordinado que permite reducir sus costes de funcionamiento y aumentar la rentabilidad de las operaciones.

La organización de los distintos componentes de un canal de distribución será diferente si atendemos a las distintas características de dichos miembros<sup>17</sup>. Destaca como rasgo principal de las diversas estructuras comerciales el grado de integración de los canales de distribución. Tradicionalmente, según el grado de integración formal que observan las empresas se ha considerado una división de las formas de organización del comercio o de la distribución en tres grandes apartados: comercio independiente, comercio asociado y comercio integrado (Dayan, 1975).

Sin embargo, en los últimos años se está observando una verdadera ebullición en el terreno de la distribución comercial manifestándose en el creciente impacto del comercio asociado e integrado en el desarrollo de las grandes superficies y en la aplicación de nuevas tecnologías. Por otra parte, la dualidad del comercio tradicional independiente y las grandes empresas y organizaciones comerciales ha dado paso a distintas formas de integración y asociacionismo horizontal y vertical.

No obstante, el actual mantenimiento de los canales independientes -en los que no existen relaciones organizadas entre sus componentes- se puede deber a que, en vez de preferir obtener economías de escala, se intenta conservar la flexibilidad en la adaptación del surtido a los cambios y a la preferencias de la clientela; o se puede deber también a la propia historia del desarrollo del canal de distribución como las actuaciones legales destinadas a romper la integración excesiva, por ejemplo.

Sin embargo, pese a que se quiere mantener el comercio tradicional, actualmente existe una tendencia hacia la integración y coordinación en el canal de distribución entre las empresas de distribución. El fabricante se ha centrado en la producción y diseño de sus productos confiando a los distribuidores las tareas de distribución. De este modo, el productor va perdiendo peso en el control ganándolo las grandes organizaciones de distribución que imponen precios de venta, calidad, promociones, imagen del producto, etc. de acuerdo con sus propios intereses y no con los del fabricante.

---

<sup>17</sup> Uno de los principales problemas con que se enfrenta el investigador es la no existencia de homogeneidad y consenso en la denominación y descripción de las diversas formas o estructuras comerciales (Dirección General de Comercio Interior, 1994). Para una discusión más profunda acerca de las formas de observar el problema de la diversidad terminológica se recomienda ver los trabajos de Davidson, Bates y Bass (1976), Maricourt (1988), Negro y Orsini (1985) y y en las obras de Lambin (1992) y Kotler (1992). También existe una interesante discusión acerca de las variables que se deben emplear para establecer una tipología de las formas comerciales en el trabajo de Rebollo (1993) y en la obra de Weiers (1986).

El grado de integración de los canales de distribución afecta al nivel de eficiencia siendo éste menor cuando aquellos están menos integrados pues la ausencia de dirección en el canal de distribución dificulta la coordinación de las actividades realizadas por los diferentes miembros del mismo. Entre los factores que influyen en el grado de integración están el nivel de competencia existente en los mercados, la concentración de la oferta de los proveedores, la complejidad de las políticas de *merchandising* que se deban desarrollar y la tecnología utilizada.

El proceso de integración, por tanto, consiste en la concentración de instituciones del mismo o distinto nivel del canal de distribución. Concretamente cuando dicha concentración aparece entre instituciones del mismo nivel estaremos ante una integración horizontal frente a aquella otra denominada integración vertical en dirección al mercado o a los proveedores. Las cooperativas de consumidores y el sucursalismo son dos ejemplos de comercio integrado vertical y horizontal, respectivamente.

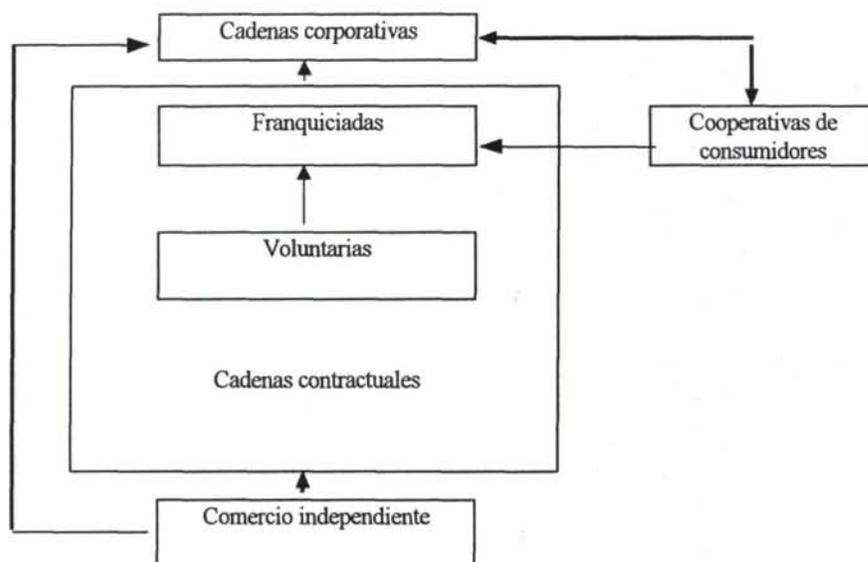
Ahora bien, la integración no sólo se refiere exclusivamente a las funciones de aprovisionamiento y distribución física que son importantes para obtener economías de escala, sino también hace referencia a las funciones de apoyo como instituciones de préstamo o financieras que faciliten las operaciones de clientes, la gestión y la contratación de medios publicitarios etc. En la distribución comercial la consecución de economías de escala mediante el tamaño del establecimiento de venta no es tan relevante como poder pertenecer a grandes cadenas de distribución las cuales facilitan a aquellas empresas de menor tamaño, la capacidad de negociación y de gestión que no podrían conseguir, si actuaran independientemente.

Las cadenas sucursalistas permiten varias posibilidades organizativas en combinación con otras formas de comercio asociado e integrado dando lugar a las grandes superficies como son los hipermercados, los grandes almacenes y los almacenes populares sin olvidar a las cooperativas de consumo y tiendas de descuento.

Sin embargo, dentro de los canales de distribución integrados los que mayor nivel de integración tienen son las cadenas corporativas y las cadenas contractuales puesto que crecen a costa del comercio independiente y de las cadenas voluntarias -Gráfico 1-.

GRÁFICO 1.1

Nivel de integración de los canales de distribución



Fuente: Casares, J.; J. Briz.; A. Rebollo y P. Muñoz.(1987): *La economía de la distribución comercial*. Ariel. Barcelona.

Se debe mencionar que entre los dos extremos, comercio independiente y comercio integrado, están las distintas formas de asociacionismo horizontal o vertical que constituye el comercio asociado<sup>18</sup> como son: Almacenes colectivos de detallistas independientes, centrales de compra, cooperativas de detallistas, cadenas voluntarias, afiliación contractual, concesión<sup>19</sup>, venta

<sup>18</sup> Para un conocimiento más detallado de esta forma comercial se puede señalar algunas obras como Miquel Peris; Parra Guerrero; L'hermie; Miquel Romero, (1996): *Distribución Comercial*; Díez de Castro, (1997): *Distribución Comercial*.

<sup>19</sup>La concesión tiene puntos comunes con la franquicia como son el método de implantación y la promoción de una marca nacional, exclusividad territorial, obligaciones de compra, selección de los productos de venta etc. Sin embargo, existen ciertas diferencias en cuanto a la presentación de los servicios de una parte hacia la otra. En la franquicia, la aportación y la ayuda del franquiciador hacia el franquiciado es completa y permanente.

Una figura de la concesión es el *licensing*. Se trata de una técnica con la que se concede al fabricante que desee, una marca conocida para explotarla pagando un canon y, sin que el que concede la marca, se obligue a nada más que a garantizarle la exclusividad en un espacio geográfico y durante un tiempo determinado.

piramidal<sup>20</sup>.

Por tanto, los sistemas de organización del canal de distribución se pueden resumir del siguiente modo:

1. Canal de distribución individual
    - \* Mayoristas independientes
    - \* Minoristas independientes
  2. Sistemas verticales de distribución
    - 2.1. Sistema corporativo -comercio integrado-
      - \* Cadenas sucursalistas
      - \* Cooperativas de consumo
      - \* Economatos
    - 2.2. Sistema administrado
    - 2.3. Sistema contractual
      - \* Cadenas voluntarias
      - \* Cooperativas de detallistas
      - \* Cadenas franquiciadas
  3. Sistemas horizontales de distribución
    - 3.1. No espacial
      - \* Acuerdos de fusión, absorción o creación de nuevas empresas
      - \* Grupos de compra minoristas
      - \* Centrales de compra y de servicios mayoristas
      - \* Acuerdos de instalación común de equipos de distribución, etc.; en general, acuerdos entre empresas del mismo nivel sobre aspectos distintos al aprovisionamiento.
    - 3.2. Espacial
      - \* Centro comercial
      - \* Galería comercial
      - \* Establecimiento colectivo de independientes
      - \* Calle comercial, calle peatonal
      - \* Mercados mayoristas, mercados minoristas
      - \* Área comercial del centro urbano y, en general, cualquier concentración de establecimientos -ofertas-.
- 

No podemos obviar un breve comentario sobre el comercio administrado caracterizado por su capacidad de control sobre los componentes del canal de distribución. Se trata en definitiva, de canales de distribución en los que ni hay integración, ni hay asociación, pero sí una coordinación en su funcionamiento. Esta coordinación está asegurada porque uno de los miembros del canal de

---

<sup>20</sup>La venta piramidal consiste en hacer comprar a cierto número de personas un *stock* de mercancías que, a su vez, han de revender a otro grupo de personas que buscarán obligatoriamente otro grupo de compradores y así sucesivamente.

distribución administrado dispone, gracias a su tamaño o a sus competencias particulares, de un poder que le permite influir en las decisiones de otros miembros del canal de distribución.

Este poder ejercido en el producto, el precio, la comunicación y la distribución puede ser aplicado mediante una incitación positiva, recompensando a los miembros del canal de distribución que cumplan sus indicaciones; o bien mediante una incitación negativa, es decir, penalizando a los que no lo apliquen.

Sin embargo, uno de los aspectos más destacables que influyen en el grado de integración dentro de la distribución comercial actual es la aplicación de nuevas tecnologías tanto en su vertiente tangible como intangible. Dentro de la tecnología tangible está la nueva generación de equipamiento comercial. Se están implantando continuamente nuevos modelos de cajas registradoras, balanzas electrónicas, así como un creciente desarrollo y mejora de los sistemas de envase y embalaje. En cuanto a la informática, destacan entre otras las siguientes aplicaciones:

- El control administrativo, contable y de almacenes a través de ordenador y el intercambio de datos electrónicos -EDI-.
- Aplicaciones logísticas de la robotización.
- La monética con el desarrollo de las tarjetas de pago y las transferencias electrónicas de fondos.
- La telecompra o compra virtual mediante el uso del ordenador personal.
- La lectura óptica en las cajas de salida que permite el control de ventas por unidad de producto y la atomización de la gestión de compras y almacenamiento.

En cuanto a los elementos intangibles se puede hacer referencia a la creciente relevancia de los sistemas de autoservicio y autoselección, los nuevos servicios financieros, las técnicas de gestión y dirección, la normalización, codificación y simbolización de productos, los enfoques de *merchandising*, la publicidad en el lugar de venta -PLV- y el escaparatismo. Los nuevos servicios financieros y medios de pago -a caballo entre lo tangible e intangible- están constituyendo también una renovación tecnológica.

El paso del trueque a la moneda metálica, así como de ésta a la moneda fiduciaria y, posteriormente al dinero electrónico dan idea de la evolución de los pagos. Los servicios telemáticos -combinación de medios informáticos y de telecomunicaciones- ofrecen nuevas posibilidades de pago en el punto de venta mediante la transferencia electrónica de fondos que suponen el envío de mensajes -impulsos magnéticos- que generan un cargo a la cuenta del comprador y un abono en la del vendedor.

Las técnicas de gestión y dirección van cambiando notablemente. De la contabilidad tradicional se ha evolucionado hacia la aplicación de modernas técnicas contables. Se ha planteado la aplicación al comercio de la dirección por objetivos, el beneficio directo por producto -*Direct Product Profitability*- y el *Priority Base Budgeting*<sup>21</sup>.

En el campo de la normalización se observa una mejora en el etiquetaje, reglamentación técnico-sanitaria y normas de calidad de productos alimenticios, así como todo lo referente a la simbolización y codificación de productos. Hay que hacer notar, sin embargo, la lenta utilización del sistema de lectura óptica implantado en las cajas de salida de los puntos de venta.

En lo referente a los intangibles cabe destacar las técnicas de *merchandising*, de la publicidad en el lugar de venta y del escaparatismo convirtiéndose todas ellas en "vendedores silenciosos" que inducen a la compra por impulso

#### 1.4. LA FRANQUICIA

La fragmentación de la demanda, la diversificación de productos y servicios, la ampliación y desarrollo de los medios de comunicación y, sobre todo, el aumento de la competencia exigen, como ya hemos apuntado anteriormente, nuevas formas de adaptación a unos mercados en constante desarrollo. Esta necesidad se hace imperiosa en la distribución, sobre todo para hacer frente a fórmulas comerciales como las grandes superficies, los almacenes y las cadenas de distribución las cuales ofrecen cada vez mejores precios y servicios.

Frente a esta realidad una solución bastante acertada es el asociacionismo en sus múltiples formas que ofrecen mejores precios, buenas condiciones financieras y la posibilidad de proporcionar un mejor servicio pre-venta y post-venta al consumidor. Por otra parte, la

franquicia aparece dado su rápido desarrollo entre las distintas formas de integración. Se trata de un sistema que ofrece algunas ventajas mejores que otras formas de asociación y, más aún, sobre el comercio y la distribución tradicional.

El término “franquicia”<sup>22</sup> no se crea expresamente para esta forma de asociación empresarial, sino que se remonta al siglo XI con las denominadas cartas de franquicia (Casa y Casabó, 1989). La aparición de la franquicia, tal y como la conocemos en la actualidad, se realiza simultáneamente en Francia y Estados Unidos en respuesta a problemas concretos.

En Estados Unidos en 1929 la General Motors elabora lo que podría considerarse el primer contrato de franquicia americano para evitar la rigidez de las leyes *antitrust* vigentes que prohibían la integración vertical de los vendedores con los fabricantes de automóviles.

En el mismo año, en Francia, la fábrica de lanas “La Lanière de Roubaix” decide asociar a un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado. Aunque aún no aparecía el término franquicia, se ajustaba fielmente a lo que más tarde se entendería como tal.

Desde entonces la franquicia tiene una rápida evolución desenvolviéndose de forma desigual en los distintos países (Rocha, 1992). La franquicia surge en España a finales de la década de los 50 hasta nuestros días, de la mano casi siempre de firmas extranjeras, fundamentalmente francesas y americanas. Solamente en los últimos años se está produciendo un auténtico auge de esta fórmula comercial (Rocha, 1992).

Finalmente, cabe decir que la franquicia se presenta como una forma de comercialización apropiada para los intercambios internacionales y la exportación de productos, tecnologías e ideas (Múgica y Yagüe, 1996).

---

<sup>21</sup>El *Priority Base Budgeting* supone una revisión de los presupuestos que permite disminuciones de los gastos generales.

<sup>22</sup> Esta palabra deriva del francés *affranchir*, que significa liberar. Por tanto, etimológicamente se puede diferenciar la franquicia de la licencia ya que ésta última no comprende totalmente la libertad para el licenciario. Este tiene obligaciones específicas y está sujeto a controles en el ejercicio de su libertad.

#### 1.4.1. La franquicia: definición y tipología

La franquicia<sup>23</sup> es otra forma organizativa más de distribución dentro del comercio asociado. Consiste en un sistema de colaboración y comercialización del "concepto franquicia" entre empresas jurídica y financieramente independientes -franquiciador y franquiciado-. Se caracteriza porque el franquiciador concede al franquiciado el derecho a comercializar en exclusiva el "concepto de franquicia" en un territorio determinado bajo la misma fórmula o concepto empresarial desarrollado por el franquiciador y dentro de una organización determinada, a cambio de una contraprestación económica, previamente establecida.

Bajo este concepto no pueden considerarse como franquicia otras formas de asociación que también conllevan la cesión de una marca o licencia: concesionarios, transferencia de tecnología, etc. Sin embargo, para una mayor claridad en la diferenciación de la franquicia de otras formas de distribución resaltamos tres criterios económicos extraídos de cualquier definición legal de la franquicia que nos permiten diferenciar este sistema de otras formas de distribución:

- Distribución de bienes y servicios asociados con la marca del franquiciador.
- Practicar un control significativo al franquiciado junto a un continuo servicio de asistencia por parte del franquiciador.
- Pago del franquiciado al franquiciador de un *royalty*.

De los tres criterios, sin duda alguna, será el segundo factor -el grado de control que ejerce el franquiciador sobre el franquiciado- el elemento económico esencial que diferencia una franquicia de otras formas de distribución. El primer factor obviamente es muy general, y está presente en muchos acuerdos de distribución, mientras que el tercero elimina aquellas franquicias donde el productor no carga un *royalty*, aunque obtenga un beneficio en la venta del producto. Ahora bien, el grado de control que ejerce un fabricante con sus minoristas es tan grande o más, que aquél que ejerce un franquiciador con sus franquiciados (Klein, 1995).

---

<sup>23</sup>De la franquicia se puede hablar como un sistema de puntos cautivos, propio de siglo XVII; como una concesión de franquicia para un producto y nombre comercial, propio de la venta de automóviles, la gasolina al por menor y de la distribución de bebidas refrescantes. Finalmente de la franquicia se puede hablar como una estructura empresarial desarrollada en el siglo XX por los restaurantes A & W, que es la forma a la que se aludirá posteriormente.

Las diferencias también vienen marcadas por las características específicas de la franquicia que, aunque varían en función del tipo de actividad, establecen unos puntos en común que distingue y definen el régimen de franquicia.

Abundando un poco más en el concepto de franquicia, el Reglamento de la Comisión CE 4.087/88, referente a los acuerdos de franquicia, regula la franquicia entendida como un conjunto de derechos relativos a marcas, nombres comerciales, diseño o *know-how*, que deberán explotarse para la reventa de productos o prestación de servicios a través de acuerdos de franquicia. Estos acuerdos comprenden un contrato en el que el franquiciador cede al franquiciado, a cambio de una contraprestación económica, el derecho de explotación de una franquicia que necesariamente deberá comprender un rótulo y una presentación común, un *know-how* que se transmitirá al franquiciado y una prestación continua de asistencia comercial y técnica. Bajo este sistema de comercialización en franquicia son múltiples las actividades que se pueden desarrollar ya que la franquicia es un método flexible que se puede adaptar a las más diversas actividades demostrando ser una fórmula viable (Ordinaga, 1993)

#### 1.4.1.1. Definición del "concepto de franquicia"

El "concepto de franquicia" en que se basa este sistema abarca productos, servicios o tecnologías; la marca, un *know-how* concreto, la prestación de asistencia técnica o comercial por parte del franquiciador al franquiciado y la existencia de una organización -central y red-<sup>24</sup>. Este concepto precisa de un análisis que consiste en conocer los factores claves del éxito del producto, determinar el grado de relevancia de la marca, así como ver su grado de protección, registro de la misma etc.; y analizar el *know-how*, la formación y la asistencia técnica de los franquiciados.

La esencia de la franquicia se apoya en una idea comercial, que no resulta simplemente ni de un plan de marketing puntual, ni de un plan general. A través de esta idea comercial y de sus consecuencias prácticas se intentará dar una entidad a la red de la franquicia. Dicha idea, aunque sea intangible, se materializará en unos elementos esenciales para la permanencia y éxito de la red de franquicia como son la presentación de los productos, la organización de un establecimiento, su equipamiento interior y los métodos específicos de venta que forman parte del *know-how* del franquiciador. Sin embargo, para el desarrollo total de una franquicia habrá que considerar otros factores como:

---

<sup>24</sup>La franquicia como unidad se puede explotar en una sola unidad de franquicia o integrarse en la red del franquiciador con el *status* de franquiciado.

- comprobar el grado de franquiciabilidad del producto o servicio,
- reforzar los elementos del “concepto de franquicia” que no se tengan totalmente desarrollados,
- recoger dicho concepto en los manuales correspondientes,
- experimentar el “concepto de franquicia” mediante unidades piloto propias,

Para que el valor económico de la idea comercial sea reconocido y protegido, tendrá que ser formalizado en el *know-how*. Para aprobar la naturaleza específica y la entidad de la idea comercial se necesita de la comercialización del *know-how*, el cual se define y detalla en los manuales de operaciones. Esta formalización permitirá determinar al auténtico autor de la idea comercial y, por lo tanto, probar su autoridad, su contenido y su originalidad. Concretizar el *know-how* aportará a dicha idea cierta consistencia y, por tanto, mayor valor económico. Para el empresario, el objetivo es formalizar un elemento intangible además de todos los procedimientos dentro de su empresa con el fin de protegerle y así destacarle. Por tanto, con el principio de estandarización de los procedimientos es posible probar el valor económico de dicha idea comercial. Es en la base, tanto de este manual de operaciones, como en la prueba de la originalidad de la idea comercial, donde su autor se apoyará para obtener la compensación oportuna por el perjuicio obtenido en el caso de imitación

#### 1.4.1.2. Tipología de la franquicia

La estandarización de las franquicias, entendida como la forma estructural de las mismas o, más comumente, como la tipología, es otro elemento diferenciador junto con el grado de control y la exclusividad, que se utiliza como base para denominar un acuerdo de distribución como franquicia (Klein, 1995).

Por esta razón una clasificación de las diferentes modalidades de franquicia, atendiendo a los distintos rasgos y características de las mismas, puede contribuir a diferenciarlas con más precisión que otras formas de distribución. Según el sector de actividades al que pertenece el franquiciador, se distinguirán las franquicias de producción, de distribución, de servicios, industrial, artesanal y agrícola. De todas ellas las tres primeras pueden ser consideradas franquicias comerciales por tener como objetivo último la comercialización de productos o servicios cuyo destinatario es el

consumidor final. Una breve descripción de cada una de ellas nos permitirá caracterizar mejor las marcas de franquicias que recoge la muestra utilizada en el posterior trabajo empírico

### 1. Franquicia industrial

Se trata de una forma de colaboración empresarial entre fabricantes. El franquiciador es poseedor de una marca y de unos procedimientos de fabricación o fórmulas exclusivas que cede a otro fabricante. Dada la naturaleza de la transacción es importante para el franquiciador proteger no sólo la marca, sino también sus métodos o fórmulas exclusivas para impedir que el franquiciado se convierta en su competidor. De ahí que el franquiciado no realice el proceso productivo en su totalidad, sino sólo lo complete. Destaca este tipo de franquicia en el sector de las bebidas refrescantes como Pepsi-Cola o Seven-Up, por ejemplo. Junto a la franquicia industrial, cabe mencionar otro tipo de franquicias como las *agrícolas* donde el franquiciador es un productor experimentado, o las *artesanales* en las que el artesano es el franquiciador

### 2. Franquicias comerciales

- **Franquicia de producción.** El franquiciador es a su vez el fabricante del producto/s que distribuyen los franquiciados y el propietario de la marca. En algunos casos la marca de al menos uno de los productos suele coincidir con la enseña de franquicia. Este tipo de franquicia es considerada por las empresas industriales como el medio más rentable para acortar el canal de distribución y controlar de forma directa la venta de sus productos. De ahí que algunos autores la consideren como una franquicia de distribución al coincidir el franquiciador, el fabricante y el distribuidor mayorista
- **Franquicia de distribución.** Se trata de una central de compras que distribuye un surtido de productos, seleccionados previamente, mediante una red de puntos de venta franquiciados y homogéneos. Para llevar a cabo esta distribución el franquiciador presta un conjunto de servicios a estos establecimientos. El franquiciador puede ser un detallista que desarrolla la función de minorista con el fin de atender la expansión de una red de homogéneos puntos de venta franquiciados; puede ser el propio mayorista que experimenta con éxito una fórmula de distribución minorista; o puede ser el propio fabricante que desarrolla una red autónoma de distribución en franquicia. Esta

modalidad es propia del sector de la alimentación que se presenta como una integración comercial entre detallistas independientes y centrales de compra

- **Franquicia de servicios.** El objeto de comercialización de este tipo de franquicia es un producto intangible como un servicio o conjunto de servicios. La transmisión del *know-how* y de métodos originales y experimentados resulta ser fundamental en cualquier clase de franquicia, pero es aún más importante en este tipo que estamos considerando. Se convierte, por tanto, en la modalidad más susceptible de imitar y en la que existe mayor competencia. Estos problemas han dado lugar, por una parte a la inclusión dentro del contrato de una cláusula de no competencia<sup>25</sup> y, por otra parte, a una necesidad en el franquiciador de una expansión mucho más rápida en las zonas elegidas con el fin de evitar la implantación de competidores que pudieran copiar su idea original una vez comprobado su éxito. Entre las franquicias de servicios más frecuentes destacan las hoteleras y las dedicadas a comidas rápidas seguidas por las de alquiler de vehículos y servicios de imprenta rápida entre otras

### 3. Formas especiales de franquicia

Se incluyen dentro de esta rúbrica todas aquellas franquicias fruto del grado de integración de la red: franquicias asociativas, integradas, semi-integradas, verticales, activas y financieras.

- **Franquicia asociativa.** Esta modalidad se practica cuando una de las partes contratantes participa en el capital de la otra en cualquiera de los sentidos. Pese a que el concepto de franquicia propone una colaboración mutua entre dos empresas jurídica y financieramente independientes, la participación generalmente del franquiciador en la empresa franquiciada debe ser tal que no confiera a la primera poder de decisión sobre cuestiones básicas como rescisión de contratos, prórrogas, etc. Sin embargo, este poder de decisión de una empresa sobre otra es difícil de cuantificar y depende siempre de cada caso particular.

También puede darse la participación en sentido inverso, es decir, el franquiciado participa de la empresa franquiciadora mediante la adquisición de acciones de

---

<sup>25</sup> La cláusula de no competencia impide al franquiciado dedicarse a la misma actividad durante la vigencia del contrato, incluso después de la extinción o rescisión del contrato.

empresas franquiciadoras que cotizan en Bolsa. Cualquiera de estas formas de franquicia asociativa estrecha la relación entre ambas partes y estimula sus esfuerzos comunes ante intereses también comunes

- **Franquicia integrada.** Surge desde el franquiciador o fabricante a los detallistas. Es decir, los productores distribuyen sus productos o servicios de forma exclusiva y directa a través de una red de establecimientos franquiciados minoristas, integrando la totalidad del canal de distribución en sentido vertical. La franquicia horizontal se realiza en el mismo nivel de canal de distribución, es decir, entre los propios detallistas como consecuencia del éxito de distintos puntos de venta pilotos. La franquicia semi-integrada, por el contrario, surge entre el productor y el distribuidor o entre éste y los detallistas
- **Franquicia financiera o de inversión.** En ella el franquiciado es simplemente un inversor que invierte una gran cantidad de dinero para capitalizar un sistema de franquicia de alto coste y la franquicia será gestionada por una persona distinta del franquiciado y del franquiciador. Se produce una separación entre el capital, la propiedad y la gestión del punto de venta. Es el caso de las franquicias de hoteles y restaurantes, por ejemplo
- **Franquicia activa o ejecutiva.** El franquiciador exige la dedicación personal del franquiciado a la gestión del establecimiento. En otras palabras, el franquiciado desarrolla su propio negocio, generalmente en áreas como servicios financieros, personal, consultora o dirección de proyectos

#### 4. Otras formas de franquicia

- **Master franquicia o franquicia master.** Consiste en un sistema frecuentemente utilizado por aquellas empresas que pretenden extender la franquicia fuera de su país de origen. “Se trata de la relación contractual que une un franquiciador extranjero con un persona física o jurídica del país en cuestión, actuando este último como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de los puntos de venta que se van abriendo, siendo el responsable del desarrollo y la representación del franquiciador de forma exclusiva en su país” (Rovira y Ordiñaga, 1993; p. 42).

Esta fórmula sustituye a la filial en aquellos países distintos del de origen con algunas ventajas sobre ésta como el conocimiento del país, del mercado, de los hábitos de compra, de las normativas jurídicas o administrativas, etc. También evita en gran parte las posibles medidas proteccionistas del país receptor de la franquicia y no exige fuertes exportaciones de capital.

Entre los inconvenientes para el franquiciador destaca la excesiva concentración de representación en una sola persona cuya buena gestión no está garantizada. De esta gestión dependerán los beneficios económicos y la imagen del franquiciador así como la de su marca

**Franquicia *corner*.** En esta forma de franquicia la actividad comercial no se desarrolla en exclusiva en un establecimiento, sino solo en un espacio definido de éste. En este espacio se venden bajo una marca los productos y se prestan los servicios del franquiciador, según los métodos y las especificaciones del mismo

- **Multifranquicia.** El franquiciado tiene asignada un área determinada en el que podrá abrir el número de puntos de venta que estime conveniente. Actúa como cuasifranquiciador en un área determinada pero siempre en el marco de las condiciones pactadas con el franquiciador principal. Por el contrario, en la plurifranquicia el franquiciado gestiona distintas franquicias que generalmente no serán competitivas entre si

##### 5. Fórmulas específicas de franquicia de distribución

***Product & Trade Name Franchising.*** El franquiciador cede al franquiciado la distribución de sus productos pudiendo utilizar éste el nombre comercial del franquiciador

***Business Format Franchising* o franquicia de formato empresarial.** Se trata de acuerdos de franquicia lo más radicalmente opuestos a aquellos otros que comercializan un producto o una marca "*product or trade name franchises*". En esta fórmula el franquiciador ofrece una estrategia al franquiciado, el cual debe completar con ciertas previsiones los planes que abarcan la totalidad de los aspectos del negocio -manuales operativos, control de calidad, comunicación continua en doble dirección- y anticiparse a los problemas gerenciales. Se ha desarrollado en las franquicias de

servicios y mixtas, es decir, distribución-servicios, aunque las franquicias de *fast food* como McDonald's son un exponente claro de *business format franchises*

- **Conversión *Franchising*.** Son acuerdos por los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia adaptando las características de la misma

A modo de resumen, cabe mencionar que todas estas formas de franquicia son las franquicias de distribución que predominan en España siendo ellas las que constituirán principalmente la muestra de nuestro trabajo de investigación

#### **1.4.2. La estructura de la franquicia comercial: figuras, características y funcionamiento**

Cualquier tipo de franquicia precisa de un conjunto de elementos necesarios para el funcionamiento de la misma. Sin duda alguna, la idea original y todo aquello que lo envuelve, es decir, el *know-how*, no es suficiente para el desarrollo de una franquicia si no existen unas figuras que lo pongan en práctica, si no se prueba ese “saber hacer” y si no se establecen unas reglas de juego. En las próximas páginas se describe todos estos elementos con el ánimo de conocer previamente las razones del éxito o del fracaso de la franquicia

##### **1.4.2.1. Las figuras principales: franquiciador y franquiciado**

En la franquicia como relación empresarial, intervienen numerosas figuras con distintos grados de importancia. Sin duda alguna los principales protagonistas de la franquicia serán el franquiciador y el franquiciado, aunque no por ello dejan de existir en ocasiones mediadores de diversa índole, sociedades consultoras y asesoras especializadas, bolsas de franquicia u organismos privados y públicos, etc. que interviene en la relación de forma secundaria.

El franquiciador es la persona física o jurídica que impulsa la cadena de franquicia. Ser franquiciador supone estar en disposición de ofrecer una serie de ventajas a quienes se acerquen al propio proyecto en busca de una disminución del riesgo empresarial que todo nuevo negocio conlleva. Por esta razón no solo aportará una marca o un producto, sino también una experiencia profesional y comercial, una idea original y unos métodos de eficacia demostrada.

También suele aparecer algún franquiciador que sin trayectoria previa en el sector, donde ha de desarrollarse la franquicia, viene a aportar al mercado iniciativas y elementos novedosos que le diferencien de la competencia tradicional. Si así fuere, esta situación no es la que ofrece mayores garantías de éxito puesto que un factor esencial en todo proyecto de franquicia es la experiencia del franquiciador en la actividad de un sector concreto aportando un valor añadido a su oferta de negocio.

El franquiciador deberá considerar y cuidar cada uno de los factores previamente mencionados. De su buena o mala gestión dependerá la marcha de toda una red de empresas independientes. Mas aún de él dependerá, en último caso, la elección de la segunda figura indispensable en la relación: el franquiciado.

El rasgo más peculiar del carácter del franquiciado es su necesidad de compaginar su talante emprendedor e independiente de empresario con la obediencia a normas establecidas derivadas de la pertenencia a una cadena. Como señalaremos en los próximos capítulos, la falta de esta actitud supondrá una fuente de costes de agencia para el franquiciador. Quizá su perfil ideal se encuentre en un término medio entre los dos extremos; por una parte, aquel franquiciado con escasa iniciativa y excesivamente dependiente del franquiciador; y por otra, aquel que tiene un perfil empresarial puro, poco inclinado a aceptar determinadas pautas y normas de funcionamiento interno. En cualquier caso, el franquiciador y franquiciado serán personas jurídicamente independientes sin una relación laboral entre ellos.

Por lo que se refiere a los mediadores, cabe decir que tanto los franquiciadores como los franquiciados utilizan esta figura. Las funciones del mediador son variadas y abarcan desde la mera puesta en contacto de las figuras principales -ayudan tanto al franquiciador a encontrar franquiciados como a los candidatos a franquiciados a elegir franquiciador- hasta la sustitución del franquiciador en cuestiones puntuales, pasando por el asesoramiento en las normas básicas que deben regir la relación

#### **1.4.2.2. Las características estructurales: la unidad piloto**

Cuando un potencial franquiciado se acerca a un sistema con la etiqueta de "franquicia", espera encontrar un concepto empresarial ya probado. De otro modo no le interesaría probablemente participar en él. Son, por tanto, las unidades piloto, puestas en marcha por el franquiciador con antelación a la expansión de su red franquiciada, las que

determinan las posibilidades de éxito del crecimiento de una cadena, la validez de la idea y los posibles errores que será necesario corregir antes de la expansión definitiva. Ello supondría frecuentemente el retraso, mas allá de lo que desearía el franquiciador, del inicio de la fase de expansión y la entrada de franquiciados en la red. Para el franquiciado supone una garantía de éxito comercial de su negocio y un ejemplo también del concepto de franquicia que ha elegido.

Los establecimientos piloto permiten la experimentación y el análisis de la fórmula de franquiciador. Dicha fórmula se somete a una práctica real convirtiéndose en una experiencia vivida en condiciones normales de explotación y permitiendo medir la eficacia de los diversos componentes del sistema del franquiciador. La influencia de cada componente será analizada para modelizar la experiencia a través de un tratamiento de las informaciones obtenidas y teniendo en cuenta que el sistema investigado debe asegurar la rentabilidad del franquiciador y del franquiciado.

Deberá llevarse una contabilidad analítica minuciosa que registre los costes de la operación y los optimice, así como determine quién deberá, franquiciador o franquiciado, soportar el coste final. Los resultados recogidos de toda la información obtenida permitirán realizar esquemas financieros con variaciones en las remuneraciones percibidas por el franquiciado, en los gastos publicitarios y en los precios de cesión a fin de poder determinar un futuro contrato entre franquiciador y franquiciado. Por tanto, en el análisis de los establecimientos piloto se debe discernir los factores que han fallado y los que han contribuido al éxito.

La experiencia resultante del primer establecimiento piloto nos ayudará a medir elementos como el emplazamiento y las condiciones locales de comercialización, el perfil del responsable del establecimiento, el impacto sobre los servicios centrales de la red de franquicias. Sin embargo, no es conveniente aún generalizar en base a

probar los cuales serán muy variables. Por tanto, el número de experiencias piloto que se han de llevar a cabo para asegurar el éxito se desconoce. Se suele aplicar la regla "tres-dos"<sup>26</sup> para lograr el éxito, pero no lo garantiza.

Cualquiera que sea el número de establecimientos piloto, no dejan de ser un centro de explotación autónomo donde se comprueba si el proyecto es suficientemente viable, tanto en su aspecto geográfico como de duración, puesto que siempre será mucho peor el riesgo de comenzar la fase de expansión sin tener el sistema suficientemente maduro que la posible competencia surgida como consecuencia de la espera. Bien es cierto que las posibilidades de poner en marcha un proyecto de franquicia son muy distintas de unas empresas a otras pues parten de situaciones muy diferentes.

Por un lado, están las empresas con una larga experiencia en el desarrollo de su actividad que ven en la franquicia una alternativa de crecimiento en una determinada situación. Por otro lado, están las sociedades constituidas específicamente para poner en marcha el proyecto de franquicia. En ambos casos, sin embargo la necesidad de un **Plan de Viabilidad** previo es necesario, no sólo porque la verificación de la viabilidad del proyecto está directamente relacionado con la actividad previa de la empresa, sino porque además será preciso determinar las bases sobre las que se asentará dicho proyecto.

La finalidad del plan de viabilidad es principalmente verificar la franquiciabilidad del concepto empresarial y la rentabilidad previsible del proyecto para el franquiciador y el franquiciado, así como garantizar su futuro éxito a través de la fidelización del franquiciado. Asimismo durante el mencionado plan se determinará las líneas maestras que definirán el proyecto de franquicia. Para ello se analizarán con detalle los siguientes aspectos:

- Análisis preciso del sector, del producto y del concepto empresarial que se intente transmitir.
- Franquiciabilidad del concepto: inconvenientes, mejoras y factores de fidelización.

---

<sup>26</sup>Esta regla consiste en establecer tres tiendas piloto durante dos años de actividad. Tres tiendas-piloto ubicadas en tres zonas geográficas bien diferenciadas, de acuerdo con las agrupaciones urbano-mercadológicas y estableciendo unos controles. Se establece un espacio temporal de dos años porque en el primer año se han visto negocios que arrancan con fuerza pero tras aparecer el éxito de la novedad han fallado durante el segundo ejercicio. Si durante el segundo año se afianza el éxito del primer año es probable que el éxito teórico pasará a ser fácilmente un éxito práctico o real.

- Características básicas de la franquicia.
- Funciones y estructura de la central de franquicia.
- Franquiciado.
- Local preciso.
- Estudio económico para el franquiciador y el franquiciado.
- Características básicas del contrato de franquicia.

Si de los resultados del Plan de Viabilidad se obtiene que el proyecto es teóricamente viable, se podrá poner en marcha la realización práctica del mismo a través de las unidades piloto. El funcionamiento de las experiencias piloto permitirá confeccionar un Manual de Operaciones. Dicho manual garantiza simultáneamente al franquiciado que el negocio adquirido dispone de la tecnología, experiencia y "saber-hacer" o *know-how* con el fin de hacer uso de ello y conseguir un funcionamiento concreto del negocio y también garantiza un conjunto de normas y directrices precisas para la gestión y explotación del negocio del franquiciado, fruto del funcionamiento de las unidades piloto.

Para el franquiciador este manual -una de las prestaciones del *package*<sup>27</sup> o "biblia"- viene a ser un documento, anexo al contrato, mediante el cual consigue la aplicación de todos los conocimientos e instrucciones necesarios para obtener los mejores resultados.

Para el franquiciado el *package* supone la garantía de que el negocio adquirido dispone de una tecnología o "saber-hacer", que se pondrá a su alcance en cualquier momento para conseguir un funcionamiento correcto del negocio. Este "saber hacer" se reciclará y actualizará constantemente dándose a conocer a los franquiciados

---

<sup>27</sup>Se trata de un concepto que forma parte de las prestaciones del franquiciador a sus franquiciados y que consiste en la experiencia global para la puesta en marcha de un negocio y el conjunto de técnicas y métodos para su implantación. Recoge los manuales operativos, el contrato de franquicia, el manual de identidad visual e imagen corporativa, un *dossier* de imagen y captación; y un manual de adecuación de locales. En definitiva, el *package*, protege completamente los derechos intelectuales y permite al franquiciador coordinar la uniformidad de la red.

La extensión y el grado de dificultad de estos manuales en los que se explica cómo se debe poner en práctica el *know-how* depende en gran medida de cada tipo de negocio. Dado los temas que se tratan en estas actividades no es posible generalizar puesto que cada uno de ellos atiende a diferentes prioridades temáticas. Las grandes áreas contempladas en un Manual de Operaciones son Productos, Imagen, Publicidad, Organización, Gestión, Ventas

En lo referente a los productos cabe decir que conocer los productos en forma de bienes o servicios es necesario para un buen desenvolvimiento futuro del negocio. A este respecto, el franquiciador informa y explica razonadamente las características técnicas y las posibilidades de cada uno de los productos, objeto de comercialización. En algunas ocasiones estas características se complementan con fotografías, explicaciones y detalles de cada modelo para que la identificación de los productos sea más fiel.

En cuanto a la imagen se especifican las normas de utilizar la marca y sus representaciones sobre cualquier tipo de soporte. También se establecen los *stándares* de decoración e instalaciones y la disposición del mobiliario y otros elementos fijos.

En el área de la publicidad se explican los distintos tipos de publicidad y promoción realizadas en la cadena. Se advierte al franquiciado las cuestiones que en materia de publicidad son de su responsabilidad y ha de acometer por su cuenta; se incluye también instrucciones para su correcta ejecución, periodos más adecuados y algún otro consejo al respecto.

En el grupo de temas de la organización se recoge una serie de normas y consejos para que el franquiciado consiga la organización óptima y racional de su negocio. Algunos de los temas recogidos son las modalidades de contratación de trabajo, la descripción de los distintos tipos de trabajo y la cualificación requerida; también se aportan algunos consejos para la formación del personal. Otros aspectos contemplados son la puesta en marcha general del establecimiento, el momento de la inauguración y la mecánica habitual para la compra de materiales y reposición de mercancías. No cabe olvidar que para obtener de la franquicia los mejores beneficios hay que estructurar y determinar el negocio estableciendo a su vez un control interno de la cadena.

La sección de gestión contiene los *stándares*, indicadores, mecanismos e instrumentos utilizados y contrastados en la experiencia piloto y cuyo seguimiento asegura unos resultados semejantes a los conseguidos por la propia experiencia del franquiciador. El apartado más importante de esta sección es el referente a los *stocks*. En él se explica cómo llevar el control de los

mismos, cómo realizar inventarios y la manera de conseguir la optimización del capital invertido en la mercancía. Para ello se abarca temas generales de contabilidad, tesorería y procedimientos de caja, para que el franquiciado actúe correctamente en estas materias. Se ha de entender que se tratan de recomendaciones al respecto, nunca de obligaciones. Por tanto, se estaría adoptando una medida de estrategia de influencia no coactiva.

Los manuales de un nivel más complejo ayudan al franquiciado a hacer un correcto seguimiento de la cuenta de explotación y aconsejan acerca de la utilización de instrumentos financieros e incluso llegan a dar alguna recomendación fiscal.

Finalmente, la venta de productos o prestación de servicios abarca la experiencia del franquiciador, al explicar la forma idónea de vender un producto o prestar un servicio para alcanzar los objetivos previstos. Se considerarán temas como la argumentación en las ventas, el *merchandising* de producto, las técnicas de venta y la captación de clientes, la modalidades de venta, las acciones promocionales y la formación comercial del personal.

#### **1.4.2.3. Las características de funcionamiento: el contrato**

El contrato de franquicia es el instrumento que regula la relación jurídica del franquiciado con su franquiciador. Se trata de un elemento importante pues su objetivo es evitar que impere el desorden en dicha relación. El contrato establece los derechos y las obligaciones del franquiciador y del franquiciado y regula todos los aspectos que afectan o puedan afectar en el futuro a la relación entre ambos.

Un buen síntoma del buen funcionamiento de la relación de franquicia es que el contrato no se revise una vez firmado. Pero desafortunadamente no deja de buscarse en la letra del contrato las soluciones que no se encuentran por otras vías. Es, por tanto, muy importante que el contenido del contrato sea claro, completo y equitativo para ambas partes, de tal modo que las mismas pudieran evitar, si se diera el caso, las situaciones de ruptura.

La celebración de los contratos de franquicia puede ser tanto entre personas físicas como jurídicas -sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, comanditarias, colectivas, etc.-. En cuanto a las personas físicas se precisa capacidad para ser comerciante y ejercer como tal.

Como el contrato de franquicia no se encuentra regulado en nuestro derecho -de ahí los numerosos abusos que se producen entre ambas partes- se hace preciso acudir a las normas

generales de contratación mercantil y a figuras análogas como el contrato de distribución o el de concesión. Entre las características que se pueden extraer destacan:

1. El franquiciador deberá aportar a sus franquiciados su *know-how* o “saber hacer” y la correspondiente asistencia técnica y comercial.
2. El franquiciador debe informar al franquiciado sobre las fuentes de suministro de los productos que comercializa.
3. El franquiciador autorizará al franquiciado a utilizar sus derechos de propiedad industrial, como la marca de los productos, el nombre comercial, el rótulo, etc.
4. El franquiciado deberá pagar al franquiciador una cantidad inicial o derecho de entrada, así como unas remuneraciones periódicas sobre el volumen de ventas *-royalties-* que suelen oscilar aproximadamente entre el 5 y el 20 por 100.
5. Ambas partes se otorgarán una serie de exclusividades: el franquiciador respetará la zona geográfica del franquiciado, no firmando contrato con otros empresarios; por su parte, el franquiciado no podrá ni vender otros productos, ni competir con el franquiciador.
6. Por último, el contrato de franquicia conlleva una importante pérdida de independencia del franquiciado, ya que éste se deberá someter a los controles efectuados por el franquiciador sobre su gestión y su contabilidad.

Todas estas características se concretan en las obligaciones y derechos asumidas por las partes y detalladas en el contrato de franquicia.

En cuanto a las duraciones de los contratos de franquicia cabe decir que oscilan entre 1 año y la duración indefinida, siendo el plazo más frecuente de 5 años. Los contratos de duración determinada suelen prever prorrogas o renovaciones automáticas o por un periodo de vigencia tan variable como la misma duración del contrato. Son frecuente las renovaciones que se conceden por tiempo indefinido tras un contrato por tiempo determinado, así como los contratos que repiten una duración idéntica a la del contrato inicial.

Finalmente las causas de rescisión o extinción del contrato de franquicia<sup>28</sup> semejantes a las de cualquier otro contrato son: el mutuo acuerdo, la expiración del plazo convenido o el incumplimiento de alguna de las partes. Las obligaciones insatisfechas que con mayor frecuencia son causa de rescisión de contrato son las relacionadas con los pagos al franquiciador, la calidad o la imagen y la formación y asesoramiento al franquiciado

#### **1.4.3. La selección de la franquicia. Requisitos para la concesión**

La selección de los franquiciados es fundamental para el éxito de una red de franquicias. Por tanto, los criterios que sirvan de base a esta selección deberán ser claros y estar previamente establecidos. Serán las necesidades particulares de cada actividad o de cada concepto de negocio las que influyan en la fijación de los requisitos exigidos para la concesión de una franquicia. En la mayor parte de los casos dichos requisitos hacen referencia a cuestiones de inversión inicial, de población de la zona de implantación o de superficie del local.

Comparando los datos, que utilizaremos en el estudio, de las Guías de franquicias de distintas consultoras utilizadas en nuestro estudio, se observa que existen grandes diferencias que parecen poner de relieve que los requisitos para la concesión de una franquicia son mucho más estrictos sobre el papel que en la realidad.

Quizá entre los requisitos exigidos entre los que cabe comentar son la inversión inicial del franquiciado y aquellos relativos a la propia persona del franquiciado. En el primer caso, se trata de la inversión necesaria para la puesta en marcha del punto de venta e incluye principalmente el inmovilizado material -obras de acondicionamiento, instalaciones y mobiliario-, el inmovilizado inmaterial -constitución de la sociedad, permisos y honorarios- y también los mismos derechos de entrada e incluso el circulante con aquellos *stocks* necesarios para el inicio del negocio.

Entre las exigencias propias para el franquiciado destacan las pruebas de solvencia económica como los avales y las pruebas relativas a su cualificación o experiencia profesional. Es frecuente que las personas interesadas en una franquicia concreta no tengan ningún tipo de experiencia en el sector donde ésta se desarrolla. En ocasiones esta inexperiencia no solamente es un inconveniente, sino que puede ser considerado una ventaja por la central de la franquicia (Tormo y Asociados, 1998).

---

<sup>28</sup> Este dato no ha sido posible obtenerse para la muestra de estudio de nuestro trabajo de investigación.

La formación se convierte así en una necesidad prioritaria en todo proyecto de franquicia. Desde el punto de vista cualitativo, dicha formación tiene dos fases claramente diferenciadas:

1. La instrucción teórico-práctica del franquiciado previa al inicio de la actividad, a través de la cual se reciben todos los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el negocio.
2. La formación entendida como soporte continuo del franquiciador al franquiciado. Ésta suele ser menos intensa y más especializada. Aunque a veces no es tomada en cuenta suficientemente, sin embargo, resulta ser más importante para la continuidad y mejora constante del sistema.

Entre los servicios que se compromete el franquiciador con el franquiciado están el aprovisionamiento de los productos, la publicidad local o nacional, el asesoramiento en la gestión, la formación profesional, la asistencia técnica y la realización de proyectos de inversiones o estudio de planes económicos. Sin embargo, existen distintas opiniones en cuanto a la prestación de estos servicios según procedan del franquiciador o del franquiciado o responsable del establecimiento franquiciado. Concretamente, el porcentaje de enseñanzas de franquicia que aseguran ofrecer algunos de estos servicios a sus franquiciados es mucho mayor que los que aseguran que realmente los recibe (Ministerio de Economía y hacienda, 1990).

La conclusión más evidente parece ser el desabastecimiento real de servicios padecidos por el franquiciado y el incumplimiento de los acuerdos que se efectúan en este sentido, aún cuando se deba considerar que estas respuestas podrían estar mediatizadas por el propio interés en uno y otro caso.

A las distintas prestaciones de servicios que recibe del franquiciador, el franquiciado ha de corresponder con determinadas aportaciones económicas. El primer pago que suele realizar el propietario de la unidad franquiciada es un canon de entrada -derecho de entrada- que cubre el derecho de "enganche" a la cadena o red. Es el pago inicial del franquiciado a su franquiciador en concepto de licencia de nombre, marca, "saber hacer", experiencia y fondo de comercio del franquiciador, además de los servicios que, en un primer momento el franquiciador presta a su franquiciado en la primera fase del negocio -publicidad específica, asesoramiento, formación, supervisión, etc-.

El pago del derecho de entrada suele hacerse de una sola vez y en el momento de la firma del contrato. Su importe puede ser fijo o variable e incluso en algunos casos no se exige. En términos generales y, aunque esto no sea una regla general, la cantidad óptima del derecho de entrada no debe exceder del 5 al 10 por 100 de la inversión inicial que el franquiciado debe acometer (De Usía, 1992). En muy escasas ocasiones el derecho de entrada se exige de nuevo en el momento de la renovación.

Aunque la existencia y la cuantía de estos pagos es conocida al ser publicada por las propias empresas franquiciadoras durante el proceso de captación de sus franquiciados, no asegura que en la realidad el pago de ésta y otras contraprestaciones económicas se realicen en su totalidad, pese a que exista un acuerdo de franquicia. Por otro lado, los pagos de la franquicia, como cualquier otra condición económica, son susceptibles de negociación por ambas partes y, por tanto, pueden variar en cada caso.

Otro tipo de pagos realizados posteriormente y con carácter periódico por el franquiciado de una enseña son las cuotas o *royalties* de funcionamiento. Se trata de un pago generalmente mensual o en ocasiones anual, que es convenido contractualmente como contrapartida a los beneficios que obtiene el franquiciado por la utilización frecuente del nombre y de la marca del franquiciador, así como de los servicios que éste le presta de forma continuada. En la mayoría de los casos se establece un porcentaje sobre las ventas del franquiciado o excepcionalmente sobre las compras, que no suele sobrepasar el 5 por 100.

Un segundo pago de carácter periódico habitual en la franquicia es el *royalty* de publicidad que, bajo la forma de un porcentaje sobre ventas, suele pasar a engrosar un fondo que completará el franquiciador y que destinará a cubrir tanto los gastos de publicidad locales y nacionales como de Investigación y Desarrollo (I+D).

En algunas franquicias existe la obligación de invertir un porcentaje de las ventas del franquiciado en promoción y publicidad local<sup>29</sup>. La cuota de publicidad suele ser el pago más frecuente en el sistema de franquicia e incluso en algunos casos, llega a ser la única prestación (Ministerio de Economía y Hacienda, 1990).

---

<sup>29</sup> Aparte de la publicidad nacional de la marca de las cadenas de franquicia, los franquiciados realizan campañas de publicidad local dentro o fuera del punto de venta, así como distintas acciones promocionales. Las herramientas más frecuentes en estas campañas publicitarias son los folletos o *afiches* de publicidad directa, seguidas por la publicidad en el punto de venta y los medios de

Si como se ha puesto de manifiesto anteriormente, tanto la cuota de entrada como las distintas remuneraciones periódicas han de ser consideradas como contraprestaciones a los servicios que el franquiciado recibe del franquiciador, parece evidente que la existencia y la cuantía de los pagos deben mantener una relación directa con los servicios recibidos.

Del mismo modo que la existencia del derecho de entrada guarda una relación directa con las prestaciones de asesoramiento, la realización de proyectos de inversión y la asistencia técnica, los *royalties* de publicidad se justifican en concepto de publicidad; sin embargo, las cuotas de funcionamiento o *royalties* no muestran una relación significativa con ninguno de los servicios mencionados, excepto con el aprovisionamiento<sup>30</sup>.

Para finalizar con el funcionamiento de la franquicia cabe comentar brevemente las exclusividades, el control y las imposiciones de las enseñas de franquicia, pues serán objeto de estudio más exhaustivo en los próximos capítulos. Las exclusividades más comunes en la franquicia son la exclusividad en la zona geográfica -el franquiciador no puede conceder otras franquicias en el territorio de exclusividad- y la exclusividad de producto -el franquiciado no puede comercializar productos distintos de los del franquiciador aunque dicho producto puede proceder de otros proveedores si son recomendados por éste. Es muy frecuente que ambas exclusividades existan a un tiempo.

Una de las características más particulares de la franquicia es el control continuado del franquiciador sobre distintos aspectos de la gestión y funcionamiento de la unidad franquiciada. En este aspecto también existen diferencias entre los franquiciadores que manifiestan ejercer este control de una u otra forma y los franquiciados que lo reciben. Los factores sobre los que con más frecuencia se manifiesta este control son las ventas, los precios y los *stocks*.

---

comunicación de masa, prensa y radio. Son realizadas por el franquiciador por cuenta propia y por el franquiciado a partes iguales.

<sup>30</sup> La adecuación de servicios o las contraprestaciones en las enseñas de franquicia podría ser un futuro trabajo.

Independientemente de la existencia o no existencia de un control continuo de los franquiciados por parte del franquiciador, éste puede controlar determinadas condiciones de venta desde el inicio de la relación, haciendo que recaiga sobre ellos imposiciones permanentes que, en muchos casos, determinarán la uniformidad de la cadena. La imposición más frecuente se realiza sobre el precio del producto<sup>31</sup>, aunque pueden existir otras imposiciones sobre la colocación del mismo, su presentación, los escaparates etc. o sobre las condiciones de venta

#### 1.4.4. La franquicia: un canal de distribución organizado

Como hemos mencionado en epígrafes anteriores, los canales de distribución posibilitan que un producto alcance a un gran conjunto de consumidores desde su lugar de fabricación. En esta línea un programa de franquicia comporta como resultado la creación de una red de establecimientos franquiciados que bajo una misma imagen e idénticas técnicas de venta ofrecen al consumidor una gama común de artículos o servicios. La franquicia, por tanto, realiza una importante función de distribución y contribuye al crecimiento empresarial.

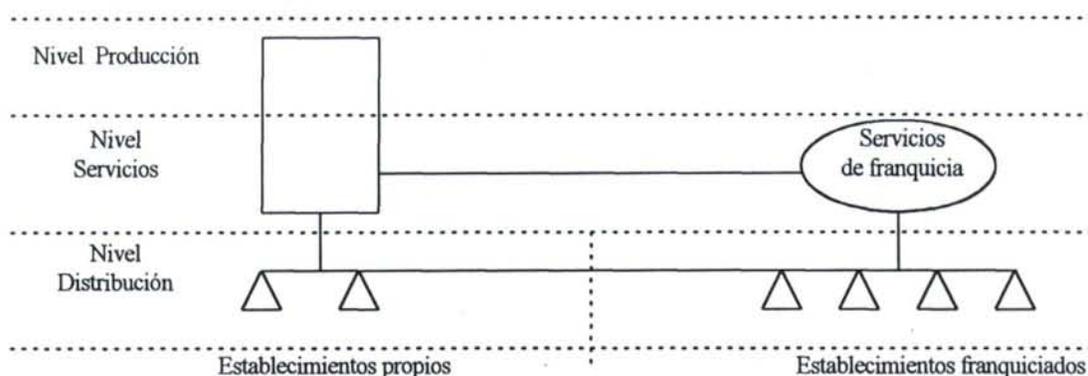
La franquicia como canal de distribución vendría a ser un canal "corto" -apenas existen intermediarios- y un canal exclusivo -dada la importancia que juega su imagen de marca y su *know-how*. Sin embargo, la tipología de franquicia influirá en la organización de la misma entendida como canal de distribución organizado.

En las franquicias de producción, como ya sabemos, la empresa franquiciadora produce la totalidad o mayor parte de los artículos que se venden en los establecimientos. Sin embargo, aparece una empresa de servicios que recibe los pedidos de mercancía del canal franquiciado y que une a los correspondientes fabricantes con las propias tiendas, sirviendo directamente a cada punto de venta. La franquiciadora decidirá los productos, técnicas y estrategias de venta que serán aplicadas en los establecimientos franquiciados. Por su parte la empresa de servicios canalizará la prestación de éstos tanto a los establecimientos franquiciados como a las tiendas sucursalistas a partir de los recursos con que se cuenta para tal fin -Gráfico 2-.

---

<sup>31</sup> Es un error frecuente pensar que la imposición de precios sobrepasa los límites de la legalidad. El artículo 85 del tratado de la CE prohíbe fijar directamente o indirectamente los precios de compra o de venta y otras condiciones de transacción. Sin embargo esta prohibición afecta únicamente al comercio entre países y no existe ninguna prohibición similar en el ámbito español. En cualquier caso se tiende hacia una paulatina adaptación a las normas comunitarias de todo tipo y la imposición de precios aparece cada vez con menos frecuencia en los contratos de franquicia, aunque sigan efectuándose en la práctica.

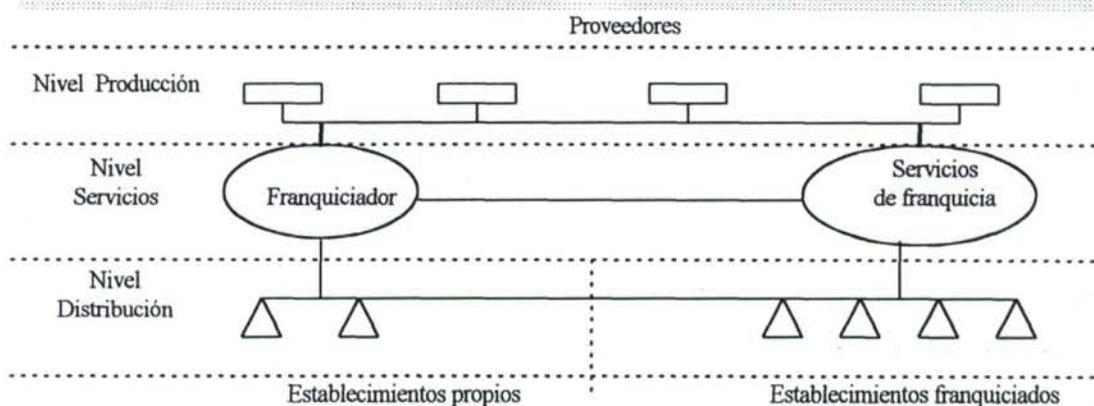
**GRÁFICO 1.2**  
Esquema de gestión de una franquicia de producción



Fuente: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (1992): *Guía de franquicia*, p. 92.

Por lo que respecta a la franquicia de distribución, la empresa franquiciadora realiza las funciones de una central de compras que actúa sobre el mercado y busca el mejor producto para su concepto comercial. Será también ella quien dicte las técnicas, políticas e instrucciones para el funcionamiento de la red. Sin embargo, las prestaciones que se derivan serán ejecutadas por la empresa de servicios tanto para los establecimientos propios o sucursales como para los franquiciados. Esta empresa de servicios no tiene contacto directo con los proveedores, pero sí se ocupa de la logística de los puntos de venta que tenga a su cargo -Gráfico 3-.

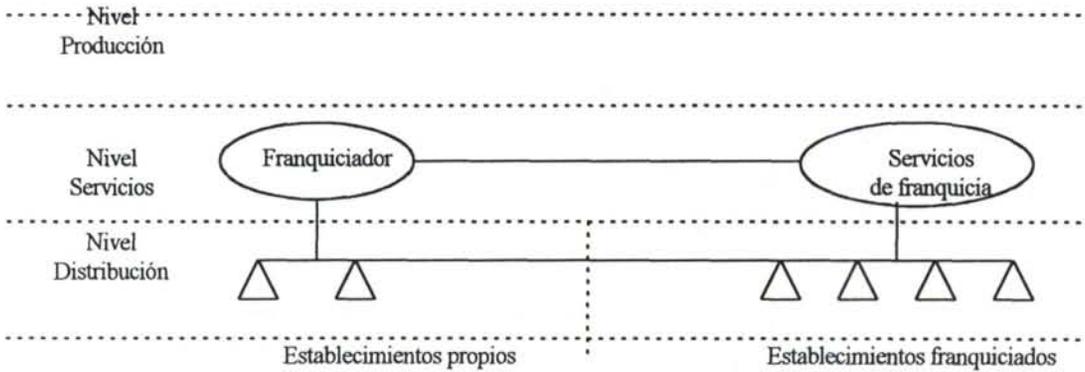
**GRÁFICO 2.3**  
Esquema de gestión de una franquicia de distribución



Fuente: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (1992): *Guía de franquicia*, p. 93.

El criterio seguido para las franquicias de servicios es el mismo que el de producción, aunque su contenido sea distinto pues no existe un flujo continuo de productos. La empresa franquiciadora asignará los proveedores más adecuados y los mismos establecimientos serán los que se dirigen al proveedor -Gráfico 4-.

**GRÁFICO 4**  
Esquema de gestión de una franquicia de servicios



Fuente: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (1992): *Guía de franquicia*, p. 93.

La alternativa entre crear una empresa de servicios dentro de la franquicia o realizar la ejecución de sus servicios como un departamento dentro de la propia franquicia dependerá siempre de la propia estructura de la misma y de los servicios que posteriormente pueda prestar. En uno u otro caso, existe un planteamiento interesante cuando un determinado conjunto de operadores del canal de distribución actúan en principio con coincidencia de intereses. Este planteamiento denominado Sistemas Verticales de Distribución -SVD- permite lograr una mayor sinergia, productividad y eficacia en su gestión empresarial siempre que los mencionados intereses sean los mismos.

Un ejemplo de sistemas verticales de distribución es una red de franquicias junto con las empresas sucursalistas o las sociedades detallistas con gestión unificada. Aunque este conjunto aparezca al mismo tiempo en más de un "eslabón" del canal de distribución<sup>32</sup>, sin embargo, el no tener que dedicar tiempo y recursos a mantener negociaciones y a gestionar conflictos, podría orientar su actividad hacia tareas más positivas, proactivas y creativas bien sea para aumentar el valor de su paquete comercial, bien sea para la racionalización y optimación de su coste global.

La misión del sistema vertical de distribución se centra en optimizar la globalidad completa del mencionado sistema en vez de mejorar cada una de las partes del canal de distribución. La base de una mayor competitividad del sistema vertical de distribución se concreta en la siguiente cuestión: ¿quién puede hacer mejor/ más barato/ más eficazmente/ cada una de las funciones? o más específicamente en las siguientes preguntas:

- ¿quién está en mejores condiciones de poder gestionar la publicidad?
- ¿quién puede comprar con más eficacia?
- ¿quién puede almacenar con un mejor servicio y a un mejor coste? etc.

Entre los factores que determinan el éxito de este tipo de organigrama -SVD- destacan las actitudes empresariales, las prioridades en la gestión empresarial y el dominio de las técnicas correspondientes.

---

<sup>32</sup>Recuérdese que los eslabones típicos de la distribución son la fabricación, mayor o mayorista, detalle o detallista y consumo.

En cuanto a las actitudes empresariales destaca el interés en saber observar los entornos: los cambios del consumidor respecto a los distintos canales de distribución de los que puede disponer en el área estudiada, las reacciones de la competencia ante futuras implantaciones de canales de distribución, las nuevas tecnologías etc. Es decir, no consiste en conocer la realidad de un sector, ni hacer adivinaciones para un futuro. Se trata de ser útil al público interpretando las claves del permanente cambio. A modo de ejemplo se puede decir que si el precio del suelo comercial se ha incrementado tanto que afecta a la rentabilidad de la empresa distribuidora, el directivo de un sistema vertical de distribución no debe quedarse en la noticia sino en estudiar nuevas tecnologías de venta que no ocupen terreno oneroso como la venta a distancia<sup>33</sup>. Por tanto, no solo conviene que se interprete lo que se conoce, sino que también debe anticiparse a los cambios futuros del entorno -propio de una persona de marketing- a partir del estudio de las tendencias y causas que influyen en los cambios.

También es considerada una actitud empresarial aquella disposición de los miembros de un sistema vertical de distribución para crear con este sistema clientes entusiastas<sup>34</sup>. La actividad comercial de un sistema vertical de distribución debe centralizarse hacia aquellos segmentos de mercado que puedan recibir y percibir más "valor" de la fórmula comercial que dicho sistema es capaz de generar. Concretamente en aquellos grupos de destinatarios para los que la fórmula comercial que sigan un sistema vertical de distribución genera más atractivo.

Finalmente, otra actitud consiste en desear ser el mejor "en algo". Las medianías -ser mediano en todo- tienen el riesgo de caer en ser mediocres, es decir, ser insuficiente en todo.

Por lo que respecta a las prioridades en la gestión empresarial de un sistema vertical de distribución, se busca obtener el liderazgo en componentes claves de los costes como las compras, el personal con la reducción de los costes de agencia oportunos, la distribución o los gastos de estructura.

También se intentará desarrollar sistemas integrados de control de gestión. Un ejemplo de ello lo tenemos en la empresa Seven Eleven que al determinar a qué horas "se vende /no se vende" cada uno de sus productos en Japón, ha hecho que sea capaz de tener tres productos distintos en

---

<sup>33</sup>La venta a distancia se suele denominar indebidamente venta por catálogo siendo el primero un concepto más amplio.

<sup>34</sup>La "gente" no existe; lo que en realidad hay son tipos muy diversos de "gente"; lo que en marketing se llama segmentos de mercado.

una misma estantería cada uno de ellos a unas horas determinadas del día o de la noche. En el caso de España, los *scanners* aún se siguen utilizando como “cajas de salida”, en explotar apenas toda la información que son capaces de obtener.

Por otra parte, los sistemas verticales de distribución deberán tender a la perfección ya que su estructura organizativa y corporativa se lo facilitan. Ello hace que sean grandes expertos en el uso estratégico de la tecnología<sup>35</sup>.

Una cuarta prioridad en la gestión empresarial de un sistema de este tipo es maximizar la atención para lograr y mantener una elevada cuota de mercado dentro del ámbito que operamos. La razón es obvia, a mayor participación mayores ventajas competitivas se podrán obtener, mayores sinergias e incluso más liderazgo.

Por último, se deberá tener en cuenta la comunicación interior entre las distintas partes del sistema vertical de distribución que pueda resultar crítica. No se puede suponer que por pertenecer a la misma organización, no se debe cuidar la continua fluidez en la comunicación interior ya sea vertical -ascendente y descendente- como horizontal. Con el ánimo de evitar la rutina y estimular la actividad de los miembros del sistema vertical de distribución se utilizan en ocasiones concursos y estímulos promocionales.

Finalmente en cuanto al dominio de las técnicas correspondientes, una de las herramientas más importantes y más comunes a los sistemas verticales de distribución es el establecimiento comercial detallista porque es uno de los principales puntos de encuentro y medio de comunicación entre empresa y cliente. Saber utilizar perfectamente cada una de las variables que mejoren las ventas es crítica, particularizando el *merchandising* no debe ser entendido como un conjunto de técnicas sino como un lenguaje del punto de venta que "hay que saber hablar" para lo cual se necesitan otras técnicas cualitativas y cuantitativas. Ser experto de estas técnicas consiste en saber experimentar nuevas herramientas de gestión.

Pero sin duda alguna será la franquicia el canal que satisface la integración de tres distintos agentes económicos: productor, distribuidor y consumidor. Esta tarea se hace realidad a través de los puntos de venta o establecimientos franquiciados. Se trata de unidades económicas que, aunque en su funcionamiento se asemejan a una empresa, sin embargo, se diferencian de ésta en que es un

---

<sup>35</sup>Cuando se habla de tecnología se engloba tanto la tecnología de venta -autoservicio, autoselección, venta a distancia, venta personal- como la tecnología operativa -informática, telemática etc.-.

punto de confluencia de los mencionados agentes: el productor -proporciona los productos-, el distribuidor -gestiona el establecimiento- y el consumidor -satisface sus necesidades-.

Es necesaria la concurrencia de estos tres elementos para que un establecimiento exista en una franquicia. De acuerdo a sus objetivos, cada uno de estos agentes atribuirá a dicho establecimiento una función distinta, que será necesario armonizar y conjuntar para alcanzar la máxima rentabilidad.

Dada esta peculiaridad del punto de venta de una franquicia, el franquiciado que timonea dicho establecimiento aunará también distintas funciones como la función de compras, la función logística al realizar un seguimiento de la recepción de la mercancía y la función de venta. Sin embargo, de todas estas funciones será la de ventas la que constituya la misión exclusiva del propio franquiciado. Para desarrollar esta función tanto el franquiciado minorista como su personal deberán poner toda su capacidad y hacer uso del *merchandising* pues de la utilización de todo ello dependerá en gran medida los resultados del negocio

#### **1.4.5. Las ventajas e inconvenientes de la franquicia**

Sin duda alguna muchos de los aspectos que esbozamos en el recorrido realizado por la evolución del mundo de la distribución comercial nos permitirá hablar de las ventajas del sistema de franquicia. Sin pretender de nuevo recordarlas, consideramos necesario aportar algunas pinceladas al respecto con el fin de centrar con más precisión el epígrafe.

Aunque no todos los hechos que están ocurriendo son perceptibles en España todos ellos permiten distinguir al comercio de los otros sectores económicos. A pesar de las diferencias entre países, las tendencias son comunes a los diferentes mercados occidentales incluido el nuestro.

Según el profesor Dawson<sup>36</sup>, algunos de los rasgos más destacados del comercio son:

- Aumento del tamaño de las empresas del sector comercial junto con la reducción del número de pequeños establecimientos y de su participación en el mercado. Esta característica se produce paralelamente al fuerte proceso de concentración empresarial motivado por las fusiones y absorciones de empresas.

---

<sup>36</sup> John A. Dawson es profesor del Estudios del Mercado Minorista de la Universidad de Stirling.

- Aumento continuo de las inversiones en las empresas comerciales -tecnología, logística, informática, sobre todo,- lo que da lugar a un sector intensivo en capital, dejando de ser tradicionalmente intensivo en mano de obra.
- Tendencia a combinar la gestión comercial a nivel local con la dimensión internacional para algunas funciones como las compras. Por tanto el ámbito de la empresa comercial deja de ser únicamente local o nacional para tener un alcance internacional. Se intenta compatibilizar el aumento de la productividad a nivel de gestión con el mantenimiento adecuado del nivel de servicios y de la atención a los clientes a través de la innovación tecnológica.
- Pérdida del componente de individualismo propio del comercio y del resto de las actividades cuasi artesanales y penetración progresiva y fuerte en el mercado de fórmulas comerciales no tradicionales.

Consecuentemente, la distribución comercial acapara el mayor poder de negociación en detrimento del sector productivo. Frente a estos retos, las empresas comerciales han respondido o actuado mediante una asociacionismo de todo tipo y mediante una mejora de la gestión especialmente en los campos del marketing -más concretamente en los temas de comunicación y *merchandising*- y de la productividad mejorando la calidad de los servicios y de los sistemas de información.

Siendo conscientes de los desafíos que presenta el comercio actual y de las respuestas planteadas por el mismo, se puede apreciar realmente las ventajas que la franquicia aporta con toda claridad al terreno de la distribución. Concretamente, la franquicia responde a los retos mencionados anteriormente utilizando el sistema asociativo contractual como base jurídico-empresarial y empleando una empresa comercial muy racional con una alta calidad en su gestión empresarial.

Las principales ventajas que el sistema de franquicia ofrece dentro del terreno de la distribución comercial se derivan de la propia definición de franquicia ya comentada: garantía de interdependencia, adquisición del *know-how*, participación en un enseña común, formación inicial y permanente, asistencia técnica, experiencia piloto y su éxito, apoyo logístico y central, campañas publicitarias y de promoción, y gestión dirigida.

Como se puede observar las ventajas que ofrece la franquicia son muchas y hacen referencia a temas muy distintos, originando como podemos apreciar a continuación, una veces mayores ventajas para el franquiciador y otras para el franquiciado, pero siempre procurando que exista un buen equilibrio entre ambas partes.

Entre las ventajas que encuentra el franquiciador en este sistema cabe destacar las siguientes:

- Aprovechamiento máximo de las economías de escala en fabricación, compras, etc. al conseguir reducir los costes comunes a toda la red por negociar mejores condiciones en precio y plazo. Si el franquiciador es el fabricante o distribuidor exclusivo del producto, la obtención de una red de distribución cautiva le permitirá planificar y abaratar costes en el proceso de producción y/o distribución. Además la franquicia permite no tener grandes gastos de gestión una vez puesta en marcha la empresa franquiciadora y tener una menor estructura de personal que el sistema sucursalista. Por tanto, se eliminan parte de los inconvenientes derivados de una gran estructura de personal propio, ya que el franquiciado es un empresario individual, sin relación laboral alguna con el franquiciador. No es correcto, sin embargo, pensar que mediante este sistema se eliminan los problemas derivados del trato con personas, como más adelante estudiaremos, ya que muchos de los inconvenientes que la franquicia tiene para el franquiciador están relacionados directa o indirectamente con las personas integradas en el proyecto. Es preciso, por tanto, disponer de pocas personas pero cualificadas, especialistas en los diversos aspectos que abarque el negocio, y capaces de orientar y apoyar a la red.
- Al no existir una relación laboral, sino un contrato específico entre empresarios independientes, evita al franquiciador establecer sistemas de control tan directos como serían necesarios en el caso de tener un empleado.
- Necesidad de un menor volumen de recursos para invertir durante el proceso de expansión, puesto que la inversión precisa para la apertura de cada establecimiento o punto de venta será aportada por el franquiciado.
- Una mayor capacidad de crecimiento o aumento de la red distributiva en el mercado optimizando la eficacia de las inversiones. Además el franquiciador se asegura un

crecimiento a un ritmo acelerado y una cobertura de mercado minimizando el coste de sus inversiones.

- Posibilidad de una diversidad de ingresos como los derechos de entrada y los *royalties* o márgenes sobre el volumen del negocio.
- Reducción notablemente del riesgo comercial y financiero.
- Control totalmente de la distribución de sus productos, manteniendo una misma personalidad o imagen comercial.
- Mayor motivación por parte del franquiciado que la que tendría normalmente como empleado, procurando por su propio interés mantener unos altos índices de calidad y de productividad con los costes más bajos posibles. Además su franquiciado, por ser propietario del negocio, tendrá un interés común con el franquiciador en el éxito de la empresa.

A modo de conclusión de todas las ventajas enumeradas podemos destacar que la franquicia elimina dos limitaciones claves de todo crecimiento: el dinero y el personal

Por lo que se refiere al franquiciado, las ventajas que podemos señalar son las siguientes:

- Reducción del riesgo derivado del fracaso comercial en comparación con el que asumiría si actuara individualmente pues dispone de un producto diferenciado y en exclusiva, comercializándolo con un éxito ya probado en el mercado a través de las experiencias de las unidades piloto y del resto de los establecimientos franquiciados. El franquiciado no inicia su negocio desde cero, sino que parte con un fondo de comercio ya creado gracias al prestigio de una marca conocida en el mercado.
- La operativa del negocio viene dada por el franquiciador, lo cual simplifica la gestión y garantiza una metodología ya aprobada con éxito. Esta simplificación también se debe gracias a la formación profesional y asistencia en todo momento por parte del franquiciador tanto en la puesta en marcha como en el desarrollo del negocio.
- Al mantener trato con un único interlocutor, el franquiciador, se simplifican los problemas que pueda tener un negocio con distintos proveedores.

- El franquiciado se aprovecha de las ventajas propias de las economías de escala que el franquiciador obtienen como consecuencia del suministro a toda la red.
- El franquiciado dispondrá de una serie de servicios colectivos como la publicidad, las promociones, la financiación, la investigación de mercados, así como otras posibilidades de comunicación y marketing que son muy superiores a las que tendría actuando individualmente y con un coste muy inferior.

Resumiendo se puede decir que la gran ventaja del franquiciado es conseguir los beneficios de la gran empresa en un clima competitivo y sin dejar de ser el propio jefe.

Sin embargo, no podemos cerrar este epígrafe sin mencionar algunos de los inconvenientes del sistema del franquicia. Por lo que se refiere al franquiciador cabe señalar que el mayor problema y quizá el más frecuente en una red franquiciada es el generado por el afán de independencia del franquiciado como consecuencia de una escasa valoración del apoyo del franquiciador.

Es relativamente frecuente que el franquiciado que funciona bien deje de tener en cuenta el apoyo que recibe del franquiciador y las ventajas que le reporta el hecho de estar integrado en una estructura operativa. Y aunque evidentemente sea cierto tanto su trabajo como su gestión son las razones fundamentales sobre las que se asienta su éxito, también puede ocurrir que la situación no sería la misma sin la experiencia, el apoyo y las condiciones operativas recibidas del franquiciador.

Será necesario mantener unos altos niveles de exigencia a la hora de seleccionar a los franquiciados que se incorporen a la cadena pues de ellos dependerá en buena medida el prestigio de la marca. Una selección precipitada o poco exigente puede resultar un grave problema interno en un corto periodo de tiempo. Es mucho más recomendable crecer lentamente, que ir excesivamente rápido para luego tener que cerrar los establecimientos o puntos de venta.

Por otra parte, resulta más complicado evitar cualquier desviación del concepto empresarial en un sistema sucursalista que en una franquicia. En el primer caso, el criterio de autoridad se impone a todos los empleados de la red, sin embargo, en el sistema de franquicia cada uno de los centros operativos depende de un empresario individual no sujeto al citado principio de autoridad en todo aquello que no suponga poner en peligro la uniformidad del sistema.

Pretender, por tanto, compaginar un sistema de distribución multimarca y una red franquiciada, ocasiona a veces graves dificultades si no se tiene en cuenta que esta última necesita

un trato preferente respecto a aquélla. De lo contrario a ningún franquiciado le interesará aceptar las limitaciones que implica estar integrado en una red, cuando esta misma integración podría obtenerla externamente y sin dichas limitaciones.

Como conclusión, se podría decir que la gran mayoría de los inconvenientes del sistema de franquicia para el franquiciador derivan directamente de la relación entre éste y el franquiciado. La confianza mutua y la comunicación entre el franquiciado y el franquiciador son factores determinantes para que la relación sea fructífera y duradera. Es importante que el franquiciador no intente gestionar los establecimientos o puntos de venta franquiciados como si de negocios propios se tratara. Imponer criterios personales, no incluidos en la esencia misma del concepto, no suele traer más que problemas e incomunicación entre las partes.

Entre otros inconvenientes que también se pueden atribuir al sistema de franquicia podemos señalar los siguientes:

- El franquiciador debe aportar a terceros su “saber hacer” y la correspondiente asistencia técnica a través de su Manual Operativo o *package*, lo que pudiera resultar contraproducente si no tiene perfectamente controlada su utilización.
- Es necesario que el franquiciador justifique el *royalty* o los pagos periódicos exigidos al franquiciado mediante el cumplimiento de todas las cláusulas contractuales de asistencia, capacitación, publicidad, etc.
- El franquiciador deberá tener un gama de productos lo suficientemente extensa para asegurar su permanencia en el mercado, así como introducir continuamente nuevos productos, que pueda suministrar él mismo o indicar quien lo debe hacer. El franquiciado puede ser reticente a las modificaciones en el sistema -cambio de imagen, redecoración de los establecimientos, etc.- que el franquiciador puede estimar necesarias para mantener una adecuada imagen y eficacia. Se realizará una fuerte inversión inicial para desarrollar la estructura de la empresa franquiciadora, debiendo contar con una estrategia y un plan de aplicación a medio plazo así como una capacidad para adaptarse a las posibles variaciones a corto plazo.

En cuanto a los inconvenientes del franquiciado:

- Estará siempre sujeto a una serie de normas establecidas por el franquiciador, de obligado cumplimiento por toda la red franquiciada. Concretamente deberá respetar las normas de explotación y de gestión fijadas llevando una estricta contabilidad, participando en estadísticas comunes, así como en todo aquello que le solicite su franquiciador, viéndose de esa manera restringido su derecho a disponer del propio negocio. Además deberá respetar la política comercial, las directrices y las técnicas definidas por el franquiciador.
- Se verá afectado de forma muy directa por los problemas que pudieran afectar al franquiciador, ya sean de tipo económico, organizativo o estructural. Está unido, por tanto, a la suerte del franquiciador.
- A igual facturación en una enseña el franquiciado obtendrá menor rentabilidad bajo el régimen de franquicia que bajo otro régimen comercial, ya que la franquicia obliga con frecuencia a que una parte de la facturación sea entregada al franquiciador mediante el llamado canon de funcionamiento como contrapartida al apoyo recibido de este último.
- No es propietario del nombre y marca comerciales utilizadas.

Para finalizar, como se comentó previamente, una breve referencia a las desventajas de otros canales de distribución frente a la franquicia.

Por lo que se refiere al comercio independiente o asociado, no coincide ninguna de sus características con las del contrato de franquicia. Frente a la libertad de gestionar sus propios negocios cabe decir que mientras el comercio independiente posee enseñas con sus propias políticas de precios y márgenes en la franquicia el franquiciado debe someterse a normas de tipo comercial emanadas del franquiciador con respecto a los precios de venta, al nivel de *stock*, la amplitud de surtido, las promociones concertadas y la política general de saldos y rebajas.

Con respecto a la libertad de actuación propia de los comerciantes independientes, en la franquicia el franquiciado ha de contar con la disciplina del grupo y con la uniformidad. Finalmente, existe cooperación o colaboración entre las partes franquiciadas frente a la falta de coordinación entre las empresas de comercio independiente.

En cuanto al comercio integrado, existen algunas diferencias con respecto a la franquicia. Frente a la poca variedad de artículos, presentación burda y pobre ambientación de los

establecimientos de las tiendas de descuento, una obligación del franquiciador previa a la apertura del punto de venta consiste en la decoración del establecimiento, así como en la actualización y la definición del surtido.

En el caso de los grandes almacenes, propios del comercio integrado, sus desventajas para el empresario tales como la necesidad de grandes recursos inmovilizados, fuertes gastos de personal... son reducidos en gran parte con el empleo de la franquicia. Por el contrario el hipermercado tiene en común con la franquicia que ambos cuidan muy bien la localización del punto de venta, aunque se diferencien por la lejanía de los establecimientos del primero donde se realizan grandes compras.

En resumen existe una segmentación de mercados con predominio del dualismo entre lo tradicional que intenta modernizarse y las grandes organizaciones que intentan capturar nuevos mercados

#### **1.4.6. Elementos claves y necesarios para la creación de una franquicia**

Es sabido por todos que la franquicia es el sistema más apropiado para que un empresario expanda su empresa en un periodo relativamente corto y con unas necesidades financieras asequibles. Sin embargo aunque parezca que haya actividades más adecuadas que otras para implantar un sistema de franquicia, no existe ninguna limitación al respecto.

Del mismo modo que un negocio dentro de cualquier sector puede desarrollarse bajo esta fórmula, un negocio franquiciado no necesita desarrollarse en un lugar fijo específico, salvo que la actividad se realice de forma móvil, ni tampoco requiere un contacto directo franquiciado-cliente. Prueba de ello es que existen cadena de grandes dimensiones como las empresas de *pizza* de encargo por teléfono donde la actividad la desarrolla el franquiciado desde su propio domicilio. Sin embargo, antes de iniciar un proceso de expansión empresarial a través de la fórmula de franquicia será preciso asegurarnos de algunos aspectos claves para que tenga éxito.

No obstante, cabe destacar cuatro requisitos o aspectos poco tangibles pero, no por ello menos importantes y cinco cuestiones claves y necesarias que deben ser comunes para la implantación correcta de toda franquicia de estructura empresarial<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup>Conviene recordar que la franquicia de estructura empresarial se compone de un producto o servicio, un nombre de marca, el diseño de unas instalaciones y unos métodos de explotación que están agrupados en un prototipo y que se espera que los franquiciados copien exactamente en sus mercados.

En cuanto a los aspectos menos tangibles cabe destacar:

- Un principio elemental consiste en estar perfectamente convencido de que una franquicia arranca siempre sobre la base de éxito y buena acogida en el mercado para el negocio que se propone franquiciar. La estabilidad y la amplitud son dos de los requisitos que debe verificar el mercado potencial del producto o servicio que queremos franquiciar.
- El interés del público por el producto o servicio tendrá que ser duradero y no estar simplemente basado en la novedad del consumo. Por otra parte, la zona de exclusividad que pudiera asignársele al franquiciado deber incluir un número suficiente de clientes potenciales con el fin de permitirle amortizar las inversiones acometidas y rentabilizar su negocio.
- Las empresas que se encuentran en el mercado con redes de distribución en funcionamiento, antes de llevar a cabo cualquier acción con respecto a la franquicia han de tener en cuenta si la actual estructura de su negocio es compatible con la organización de mercado que propone la franquicia.
- El franquiciador potencial de una red tiene que estar plenamente dispuesto a transmitir o ceder a terceros -que reúnan el perfil inicialmente requerido- la experiencia empresarial que haya podido acumular. Cómo un franquiciado puede desarrollar su negocio si se le niegan las claves que configuran el "saber-hacer" de una sociedad.

Asumidos o conseguidos los tres aspectos, anteriormente mencionados, cinco cuestiones concretas determinan la viabilidad o no de un nuevo proyecto de franquicia: la marca, la reproducibilidad, la originalidad, la perennidad y la rentabilidad

• *Marca*

Si la existencia de un *know-how* es decisivo, no menos importante y esencial es poseer una marca y sus signos distintivos o enseñas tanto desde un punto de vista jurídico que permita formalizar el contrato de franquicia como desde un punto de vista práctico que permita el funcionamiento comercial con cierto éxito.

El aspirante a franquiciador ha de poseer una situación dominante o de privilegio en el mercado a través de una marca acreditada y conocida por el público. Aunque a priori, un franquiciador cuente con una enseña y una imagen ya conocida en el mercado, a mayor notoriedad de la misma, mayor posibilidades de éxito tendrá el programa. Además dicha marca permitirá al franquiciador controlar totalmente la distribución de sus productos -presentación, servicio comerciales, precios aconsejados, promociones, etc. De este modo podrá velar por una determinada identidad comercial o corporativa.

Cabría la posibilidad de que sea el propio proyecto de franquicia el impulsor de una nueva marca desconocida pero, para ello habrían de concurrir dos premisas que solventarán este hecho. La primera premisa consistiría en que la empresa esté en disposición de invertir elevados recursos financieros en publicidad. La segunda premisa se referiría a que las cuatro variables que se mencionarán a continuación, se cumplieran con rigor y sin fisuras.

Finalmente la propia marca, su representación gráfica y demás atributos deberán ser propiedad del franquiciador, beneficiándose el franquiciado de su notoriedad y prestigio. Administrativamente tendría que estar perfectamente legalizada, protegida y en situación de poder ser utilizada

#### **• *Reproductividad***

La franquicia es una técnica de reproducción aplicable a ciertos negocios que tengan unas condiciones mínimas para poder repetirse. Así, si se propone franquiciar un negocio localista o muy personal, cuyo éxito se da por una conjunción de características excepcionales o bien por la habilidad específica de una persona o equipo, difícilmente se conseguirá reunir o transmitir el mismo conjunto de factores a otros lugares y mercados. De aquí se deduce que el objeto de la franquicia tiene que estar siempre totalmente probado a través de los establecimientos piloto.

La reproductividad, sin embargo, cabe contemplarla no sólo desde un punto de vista cuantitativo, sino también cualitativo. Si el análisis de viabilidad del negocio a franquiciar determina un corto potencial de apertura de los establecimientos franquiciados, habría que plantearse si la franquicia es el mecanismo más adecuado para la ampliación del negocio.

No existe, por tanto, ni un tamaño, ni unas reglas fijas para conocer el umbral mínimo a partir del cual sea desaconsejable franquiciar, pues cada tipo de negocio presenta unas características muy distintas

• *Originalidad*

Cuanto mayor sea la originalidad de la franquicia, más viable y más deseable será. No cabe ningún interés por adoptar la franquicia de un producto que todo el mundo dispone. La búsqueda de la diferenciación es importante para significar el producto o servicio frente a sus competidores. Por tanto, si los competidores existen, sería conveniente analizar profundamente la cuota de mercado que fuera posible alcanzar cuando las cifras globales son inelásticas.

Es preciso que en una franquicia el producto o servicio aporte en sí mismo señales propias de identidad y personalidad que lo haga detectable y deseable por el consumidor. Junto a estas características propias, si además se quiere franquiciar un espacio en donde comercializar ese producto o servicio, es aconsejable añadir una fórmula de venta original en su forma o contenido que potencie las propiedades del objeto puesto a la venta.

Algunas franquicias de distribución han optado por combinar productos de distinta procedencia, pero de marcas muy conocidas por el público, con entornos de venta que proponen una fórmula de comercialización novedosa o bien una distinta especialización en la gama de productos. En España existen ejemplos de uno y otro caso como son en el sector del calzado como son las tiendas en autoservicio de calzado o las tiendas especializadas exclusivamente en todo tipo de calzado deportivo. En ambos casos se constata la búsqueda de nuevas fórmulas para conseguir la originalidad y también una mayor rentabilidad.

• *Perennidad*

La franquicia no sirve como método para especular con un "saber-hacer" particular. Las importantes inversiones a que deben hacer frente tanto el franquiciador como el franquiciado obligan a que el desarrollo del negocio se realice a medio y largo plazo. Si se piensa en reproducir un negocio de corta duración casi con toda seguridad no se podrá asegurar un correcto y fiable retorno de la inversión del franquiciado.

Además, la relación que se establece entre el franquiciador y el franquiciado trasciende del plano puramente comercial y obliga a atender aspectos de colaboración duradera y crecimiento progresivo.

Por esta razón, la franquicia se debe aplicar a mercados en crecimiento o que al menos no estén en declive. Se trata de poder contar con mercados que a la vez puedan crecer y permitir una

cierta evaluación. De no ser así, se corre el riesgo de enquistamiento que por supuesto resta posibilidades en la comercialización.

Transcurrido el tiempo suficiente de la puesta en marcha de una franquicia, el concepto previamente ideado ha de introducir nuevos productos que permitan al negocio mantenerse frente a los cambios en los gustos o hábitos de compra, sin perder la personalidad que inspira su definición y origen

• **Rentabilidad**

La viabilidad de un programa de franquicia descansa sobre la base de que el negocio va a ser tan rentable para el franquiciado como lo es para el franquiciador. El objetivo prioritario de una cadena de franquicia es que todos los establecimientos o puntos de venta generen beneficios a sus propietarios. Alcanzar este fin es conseguir al mismo tiempo el mayor factor de fiabilidad al sistema del franquiciador.

Sin embargo hay que distinguir entre la rentabilidad del franquiciador y la del franquiciado, puesto que parten de supuestos distintos. A priori, antes de iniciar un programa de franquicia el franquiciador estudia el balance entre los nuevos ingresos que le proporciona la franquicia y los gastos en que incurrirá para ponerla en marcha y mantenerla.

Generalmente, el franquiciador presenta al cliente o franquiciado datos fiables, honestos y reales que avalen la rentabilidad del negocio propuesto. Entre los documentos facilitados están: la cuenta de explotación provisional, los ratios financieros como el punto de equilibrio<sup>38</sup> y el ratio de la amortización de la inversión inicial<sup>39</sup>, principalmente. Sólo en el caso de que los establecimientos a franquiciar sean rentables o haya indicios reales de que así sea, es adecuado un programa de franquicia

### **1.5. A MODO DE CONCLUSIÓN**

Pese a las nuevas tecnologías comerciales aparecidas actualmente, la distribución comercial se hace necesaria, pues el traslado físico de los productos o bienes y el de los servicios desde su

---

<sup>38</sup> El punto de equilibrio indica el nivel de facturación que permite cubrir los costes del punto de venta franquiciado y, por tanto, nos informa de si son situaciones viables y fácilmente alcanzables.

<sup>39</sup> Es importante comparar en este ratio el periodo de vigencia del contrato de franquicia con el plazo de recuperación de la inversión. El contrato debe tener una duración tal que permita no sólo la amortización de la inversión realizada, sino también una atractiva rentabilidad.

lugar de producción hasta el de su consumo, no desaparecerá. Ahora bien la distribución comercial no solamente es el mero traslado físico de los productos o bienes; no es, por tanto, un acto aislado. La distribución comercial está dentro del sistema de marketing de la empresa; razón por la que es aplicable a los servicios. Junto a su dimensión económica no podemos obviar tampoco la dimensión social de la distribución comercial como generadora de empleo.

La evolución de la distribución, concretada en la evolución e innovación de las fórmulas comerciales o técnicas de ventas es explicada a la luz de algunas teorías: teoría de la acordeón, teoría de la rueda de la distribución y teoría del ciclo de vida. Dichas teorías recuerdan que las empresas de distribución comercial actúan en entornos dinámicos y turbulentos haciendo necesario desarrollar respuestas estratégicas.

La turbulencia ambiental, o modo en el que el entorno está cambiando; los cambios en el consumo, provocados a su vez por cambios demográficos, por la aparición de valores humanos; los cambios en los consumidores que demandan productos/servicios mejores y más sofisticados; los nuevos competidores y los nuevos tipos de competencia, no basados en el precio, sino en formatos de tienda, entre otros; el tiempo con su aspecto negativo de fugacidad y su aspecto positivo de búsqueda de productos más rápida con el sistema multimedia, por ejemplo; y finalmente, la nueva capacidad de gestión a través de la tecnología de la información; todos estos factores constituyen un conjunto de fuerzas poderosas y necesarias de conocer para entender las estrategias empleadas en la distribución actual.

Estas fuerzas mencionadas también ejercen su influencia en la evolución de los canales de distribución manifestándose en los cambios habidos en las instituciones, en la asignación de funciones y en las relaciones entre los miembros del canal de distribución.

El criterio para el diseño de un canal de distribución son principalmente los costes, los cuales están muy relacionados con el tamaño de dicho canal. La evolución tecnológica o la tecnología de compraventa también ha condicionado el diseño del canal de distribución, permitiendo implantar aquellos canales -métodos y técnicas de venta- que son de tamaño más reducido. En esta línea de acortar el canal de distribución aparecen tres alternativas: la distribución selectiva, la distribución exclusiva y la distribución intensiva.

Ahora bien para el diseño de un canal de distribución se deben tener en cuenta otros factores como su rentabilidad, su riesgo, las actividades de la competencia y, sobre todo, los

miembros que van a componer dicho canal de distribución. Este último factor es de extrema importancia, pues el comportamiento de sus miembros y las relaciones entre ellos ejercerán una gran influencia en el canal considerado.

Se hace necesario, por tanto, controlar el comportamiento de estos miembros ya sea a través de variables de carácter coercitivo -ejerciendo el poder- y no coercitivo -empleando la negociación- ya sea mediante variables de carácter económico -un sistema de incentivos ex- ante o ex post- y no económico -planes de compensación funcional-. Todas estas variables van encaminadas a motivar a los intermediarios para que su actuación sea lo que el fabricante desee. La principal fuente de motivación de los intermediarios o miembros de un canal de distribución es la negociación. Si de ella no se obtienen resultados deseados para ambas partes, se entiende que alguna de ellas ejerce un cierto poder sobre la otra.

La importancia de las interrelaciones entre los miembros del canal de distribución y de su actuación coordinada ha dado lugar a canales de distribución organizados cuyo rasgo principal es el grado de integración. La integración comercial supone una pérdida de control del fabricante a favor del distribuidor, un aumento del nivel de eficiencia, un aprovechamiento de economías de escala y un aumento e independencia en la capacidad de gestión y negociación. Consecuentemente, estos canales de distribución organizados han recibido una respuesta por parte del comercio tradicional e independiente, pero pese a ello, continúan hacia adelante el asociacionismo y la integración vertical y horizontal, principalmente, concretados en estructuras comerciales organizadas que se han visto favorecidas por las nuevas tecnologías tangibles e intangibles del comercio.

De estas estructuras comerciales organizadas, el asociacionismo en sus múltiples formas está contribuyendo a la adaptación de los canales de distribución a unos mercados en constante desarrollo. Más concretamente, será la franquicia el canal de distribución organizado o la forma de comercialización que ofrecerá mejores ventajas que otras formas de asociación y la más apropiada no solamente para los intercambios nacionales, sino también internacionales, de exportación de productos, tecnología e ideas.

La proliferación actual de empresas constituidas bajo régimen de franquicia -*business format franchising*- ha llevado a establecer criterios que les haga diferenciarse de otras formas de asociación muy semejantes como la concesión de marcas o licencias. Entre los criterios de diferenciación están principalmente la marca, el control y el pago de *royalty*. Será el segundo criterio el más específico de la franquicia, no compartiéndolo con otras formas de organización.

Amén del grado de control está la exclusividad y la estandarización de la franquicia como rasgos específicos de esta fórmula comercial.

En cuanto a la estandarización o formas de estructura de la franquicia, en España destacan sobre todo las franquicias comerciales, pero está habiendo un gran auge de aquéllas que tienen formato empresarial. Cuando la franquicia se aplica al ámbito internacional se elige la estructura de *master* franquicia; ésta es la que aplican aquellas franquicias extranjeras que también desean instalarse en España.

Ahora bien toda franquicia independientemente de la estructura que adopte, tiene unas figuras principales, unas características propias y un funcionamiento determinado. El franquiciador con su experiencia como valor añadido al negocio ofertado, el franquiciado que debe compaginar iniciativa e independencia con obediencia al primero, y los mediadores que sirven de intermediarios entre los dos anteriores, son los principales personajes de la franquicia.

La relación entre el franquiciador y el franquiciado es una relación de independencia jurídica y financiera y lo único que les une es un contrato que regula la relación entre ambos. La formalización del contrato traerá consigo una negociación que aunque aumente los costes, la aplicación del mismo intentará reducir los futuros costes de agencia propios de toda relación. En el contrato se redactarán un conjunto de cláusulas que hace referencia a obligaciones y derechos de ambas partes. Concretamente, se especifica la cuantía de los derechos de entrada y la forma de pagarlos, la magnitud de los *royalties*, la duración del contrato y la posibilidad de renovación, el ámbito territorial donde se aplicará la exclusividad de marca, así como las obligaciones del franquiciador para con el franquiciado y viceversa.

Antes de formalizar el contrato, el franquiciador ha de haber realizado un plan de viabilidad de su idea comercial que, tras un previo estudio, se pone en práctica a través de las denominadas unidades piloto. De este modo se experimentará si dicha idea es viable, a pesar de sus puntos débiles, los cuales habrá que reforzar. Toda la experiencia obtenida de las unidades piloto se reflejará en los Manuales Operativos que serán la garantía de que el negocio probado será seguro y rentable para el franquiciado.

Pero no solamente el franquiciador debe ofrecer garantías al franquiciado, sino también a los futuros franquiciados se les exige unos requisitos para ser seleccionados, aparte de los ya

establecidos en el contrato como son entre otros la solvencia económica, una cierta cualificación o la garantía de dejarse formar.

Sin embargo, lo que nos interesa a nuestro estudio por ser objeto del mismo, es el análisis de la franquicia como canal de distribución organizado. En este sentido, la franquicia puede considerarse un canal corto -sin intermediarios- y exclusivo, dada la importancia que juega su imagen y su *know-how*, a través de cual con su red de establecimientos, se ofrecen al consumidor una gama común de artículos o servicios bajo una misma marca conocida y legalmente reconocida. Pero la franquicia no solo es aplicable a la distribución de productos y servicios, sino también a la producción de los mismos. En definitiva, la franquicia realiza una importante función de distribución y contribuye al crecimiento empresarial.

La franquicia como verdadero sistema de integración de la distribución, ofrece bastantes respuestas a los desafíos de las tendencias más comunes de los mercados occidentales. Por esta razón, la franquicia en sí misma aparece como una ventaja frente a otros canales de distribución. Más particularmente, la ventajas de este sistema de comercialización frente a otros se observan analizando aquéllas que se obtienen tanto para el franquiciador como para el franquiciado, consiguiéndose todas ellas de la misma definición de franquicia.

Finalmente, aunque haya un predominio de las ventajas de la franquicia como fórmula de comercialización y para los que intervienen en ella, no por ello se debe franquiciar cualquier idea o negocio sin antes haber cuidado algunos aspectos claves y necesarios

## **CAPÍTULO 2**

---

### **LA FRANQUICIA EN LA NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL**

## 2.1. INTRODUCCIÓN

El proceso económico ha consistido en asignar distintos recursos escasos y susceptibles de usos alternativos para obtener el resultado final más eficientemente posible. Entendiendo por resultado eficientemente posible lograr un nivel de producto determinado con el mínimo consumo de recursos o bien conseguir el máximo producto a partir de un nivel de recursos fijos<sup>1</sup>.

Tradicionalmente este proceso económico se ha venido realizando a través del mercado. Es decir, cada individuo con el fin de satisfacer sus necesidades se relaciona directamente con otros individuos dispuestos a llegar a un acuerdo. Cada individuo, por tanto, actuará en su propio provecho y la actuación de todos ellos dará lugar a la asignación más eficiente de recursos para el conjunto de la sociedad.

En este contexto se suponía que el mercado verificaba una serie de propiedades configurando un mercado perfecto. Sin embargo, la investigación económica progresa y con el ánimo de describir exactamente los fenómenos económicos ha descubierto que existen imperfecciones en el mercado, concibiendo nuevos mercados o mercados imperfectos.

Ante esta nueva realidad aparecen nuevos enfoques económicos que, centrando su interés no en el mercado sino en los agentes que lo integran, confeccionan una teoría de la empresa entendida desde una perspectiva contractual de las relaciones que tienen lugar tanto dentro del mercado como fuera de él, determinando los vínculos entre aquéllos que integran la empresa.

En definitiva, en las líneas que siguen pretendemos ahondar en la descripción de las relaciones entre empresas o individuos derivadas del proceso de producción y/o intercambio de bienes, particularizada para el fenómeno de la franquicia. Para ello abordaremos el tema desde una perspectiva marcadamente contractual, en consonancia con el enfoque dominante en la nueva economía institucional. En esta corriente de análisis económico destacan diversos enfoques que tienen en común la importancia que dan a las relaciones contractuales para

---

<sup>1</sup> Es importante anotar que la eficiencia en la mayoría de los modelos de agencia viene definida desde el punto de vista del principal. Es decir, se parte de que el fabricante es la parte dominante en el contrato y, por tanto, un contrato eficiente es aquel que supone lo mejor para el principal dadas las

explicar la asignación de recursos apareciendo, como consecuencia, fricciones informativas. Nosotros apuntaremos tres de ellos para explicar el fenómeno de la franquicia en Economía: teoría de los derechos propiedad, economía de los costes de transacción y teoría de la agencia.

Los enfoques económicos o corrientes de pensamiento anteriormente mencionadas intentarán encontrar el modo de asignar más eficientemente los recursos o de dar pautas sobre el comportamiento de los individuos en el proceso económico; así como intentarán dar una explicación a que unas transacciones se efectúen en el mercado y otras en la empresa.

La franquicia, entendida como una forma de organización híbrida que participa de elementos del mercado y de la empresa, y como una relación contractual entre los agentes que participan de ella, representa un ejemplo paradigmático que la distribución comercial puede aportar a la nueva economía institucional

## **2.2. LA FRANQUICIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA CONTRACTUAL**

La búsqueda de una explicación dentro de la nueva economía institucional a la existencia del fenómeno de la franquicia en el mundo real podría estar en la línea de las soluciones buscadas para las cuestiones planteadas por Simon (1991) tales como ¿cuándo las actividades se conducen a través del mercado? ¿cuando son desarrolladas en el seno de la organización? o ¿cómo es posible que las empresas operen eficientemente?.

La solución puede venir dada en términos de costes de transacción y oportunismo, en términos de información incompleta y /o información asimétrica o través de la teoría de la agencia para analizar los acuerdos contractuales que resuelvan problemas de incumplimiento o cualquier otro problema de motivación.

Cualquiera que sea la explicación a la luz de estas corrientes de análisis económico, que contribuya a comprender económicamente la irrupción de la franquicia en el mundo empresarial tiene un denominador común para todas estas corrientes de análisis: la información y la incertidumbre.

---

fuerzas impuestas por la situación, más que aquel otro que maximiza la utilidad tanto del principal como del agente (Bergen, Dutta y Walker, 1992).

La franquicia, por tanto, al igual que la empresa, será entendida como un nexo contractual entre dos unidades independientes, consecuencia de la ruptura de algunas hipótesis de los mercados perfectos como las referentes a la incertidumbre y la información

### **2.2.1. La franquicia en la economía de la incertidumbre**

La importancia del problema de la presencia de incertidumbre en la economía nos lleva a hacer una distinción de la misma entre incertidumbre exógena e incertidumbre endógena (Azofra, 1993). La incertidumbre exógena proviene de la inestabilidad de las variables que se consideran dadas en la adopción de decisiones económicas, y sobre las cuales los agentes no tienen posibilidad de influir. Por contra, la incertidumbre endógena aparece como consecuencia de la imposibilidad de predecir las actuaciones del resto de los agentes económicos -los franquiciados- que rodean a un decisor determinado -el franquiciador- y con el que comparten un sistema económico -la franquicia-.

Se trata de una taxonomía efectuada para comprender mejor el fenómeno de la franquicia como respuesta a cualquier problema de incertidumbre. Independientemente de la clasificación considerada, la principal fuente de incertidumbre en este fenómeno es la imposibilidad de prever completamente el comportamiento de todos los miembros que integran una cadena de franquicia.

El hecho de que tanto el franquiciador como los franquiciados de una enseña conozcan suficientemente sus propias actuaciones pero ignoren el resultado de las mismas, nos hace pensar que a cualquier decisión de franquicia le acompaña la ausencia de certeza sobre las consecuencias que la misma originará. En este contexto se entiende la noción de incertidumbre dentro de la franquicia.

Cualquier decisor, bien sea el franquiciador, bien sea el franquiciado, están dentro de un entorno que les rodea. Será, por tanto, este entorno el que influya en los resultados de sus decisiones y en las acciones realizadas por aquéllos. Este conocimiento incompleto sobre aquello que rodea tanto las actuaciones del franquiciador y de sus franquiciados como sus propios resultados se conoce como incertidumbre, teniendo que hacer frente a ella una vez que son conscientes de la situación.

Concretamente en la franquicia, la demanda de cualquier enseña constituye una variable de su entorno que está en parte controlada por sus miembros. Los franquiciados son seleccionados entre otras razones por su conocimiento del mercado donde posteriormente se van a ubicar. La franquicia, por tanto, resuelve en parte los problemas de incertidumbre exógena que atañen a cualquier otra forma organizada de distribución.

Este conocimiento de la demanda de una enseña de franquicia no es completo, atribuyéndose a la misma un componente aleatorio que puede ser aprovechado por los franquiciados para futuras actuaciones. En ocasiones el franquiciado de cualquier enseña se podría aprovechar de esta aleatoriedad de la demanda de su cadena, enmascarando el estado de la misma y no declarando la cifra real de ventas obtenida en su establecimiento. Aparece, entonces, la incertidumbre endógena aplicada al contexto de la franquicia.

Ante este tipo de situaciones, la Economía ha intentado dar solución a este problema, investigando las causas del mismo y estableciendo modelos de comportamiento que puedan responder a las situaciones anteriormente planteadas. Surge así la economía de la incertidumbre para dar respuesta a problemas tradicionales, aunque sin considerar aún los aspectos de la información.

En cualquier proceso de decisión, al igual que ocurre en la franquicia, resulta improbable que el franquiciado disponga de un conocimiento completo y total del conjunto de variables que pudieran incidir en los resultados de su decisión. Pero también es difícil que un agente no cuente con ciertas ideas imprecisas sobre alguna de dichas variables. Como consecuencia se introduce en el análisis un nuevo concepto, la noción de riesgo, para responder a aquellas situaciones que habitualmente se plantean en el proceso decisorio y que están a caballo entre una situación de absoluta incertidumbre y un caso de información perfecta.

El riesgo, al contrario que la incertidumbre, podría llevar asociado una distribución de probabilidad conocida por los agentes e independiente de la actuación de cada uno de ellos<sup>2</sup> (Dymski, 1993). Este riesgo podría conseguirse que desapareciera con la repetición de las actuaciones de los individuos en el transcurso del tiempo.

---

<sup>2</sup> Esta precisión sobre la independencia de la actuación de los agentes en el riesgo, tal como lo estamos caracterizando, nos sirve para no confundirlo con el riesgo moral *-moral hazard-* que posteriormente estudiaremos. La preferencia hacia el riesgo puede ser vista como el grado de

La relación entre riesgo e incertidumbre se puede observar al relajarse el supuesto de racionalidad propio del mercado perfecto. En este tipo de mercado se partía de una racionalidad absoluta, excesivamente ambiciosa, donde el decisor jerarquizaba las diferentes posibilidades y elegía la mejor opción según su función de preferencias personales, aceptando que contaba con toda la información disponible que pudiera influir en su decisión (Simon, 1947). Frente a este tipo de racionalidad, aparece otra racionalidad limitada que admite la posibilidad de que el decisor desconozca la totalidad de las consecuencias de su actuación o que no disponga necesariamente de una función de utilidad que ha de maximizar porque no tenga capacidad para recapitular, almacenar y procesar toda la información disponible.

En el caso de la franquicia, el riesgo<sup>3</sup> asumido por el franquiciado es mayor que el que asume su franquiciador. El primero ha realizado su inversión en un sólo establecimiento detallista de la enseña, mientras que su franquiciador tiene distribuida toda su inversión entre los distintos puntos de venta que componen la enseña. Dado que el franquiciador ha tenido diversificado sus inversiones, al contrario de sus franquiciados, se le ha considerado neutral al riesgo mientras que a estos últimos se les considera adversos al riesgo.

Si los franquiciados son adversos al riesgo y el franquiciador considera la inversión de sus franquiciados como una vía de financiar su expansión más barata que el mercado de capitales, los franquiciados exigirán de su franquiciador un prima que les remunere el riesgo asumido. En esta situación el franquiciador deberá valorar si le conviene el pago de la prima o hacerles partícipes de la inversión en una cartera de establecimientos detallistas de la enseña que les permita diversificar el riesgo (Rubin, 1978)

### **2.2.2. La información y la relación de franquicia**

El carácter incierto del entorno en el que se adoptan las decisiones de franquicia y la ausencia de un conocimiento perfecto de algunos aspectos del mencionado fenómeno contribuyen a explicar en gran medida los comportamientos exhibidos por el franquiciador y el franquiciado de cualquier enseña de franquicia.

---

preferencia de la empresa o del individuo por la aventura más que por la seguridad (Bergen, Dutta y Walker, 1992). Un individuo adverso al riesgo prefiere la seguridad y, por tanto, busca algunas garantías en lograr las realizaciones deseables o la seguridad de que no aparezcan realizaciones no deseables. Un individuo neutral al riesgo es indiferente a la aventura o a la seguridad.

<sup>3</sup> Cuando empleemos el término "riesgo" estamos haciendo referencia al riesgo exógeno para diferenciarlo del riesgo moral.

Pero, en relación con la incertidumbre, el problema más importante que se plantea surge de constatar el hecho de que el entorno en el que los franquiciados toman sus decisiones viene también determinado por la incertidumbre que, en un mundo de información imperfecta o incompleta recae sobre las decisiones estratégicas de los competidores y sobre los objetivos individuales que orientan la toma de las mismas (Hammond, 1987).

La falta de información sobre aquellas circunstancias relevantes del futuro en la franquicia o sobre el procedimiento para efectuar una valoración correcta de los resultados de las decisiones tomadas tanto por el franquiciador como por sus franquiciados, no es sino el reflejo de los problemas originados por la incertidumbre a que se enfrentan ambas partes involucradas en la relación de franquicia cuando, como consecuencia de las limitaciones de la mente humana, se ven imposibilitados para prever o enumerar todas las posibles contingencias que el futuro incierto puede depararles. Surge, entonces, un nuevo enfoque del análisis económico como es la economía de la información<sup>4</sup> desde una perspectiva de la economía de la incertidumbre.

Dada la importancia de la información no solamente en el proceso económico sino también en la franquicia se hace preciso resaltar el valor de este elemento. La información al dejar de ser un recurso libremente disponible, adquiere una dimensión económica pues el coste que supone su obtención le proporciona un cierto valor. La escasez de la información y su dimensión económica pueden otorgar a quien la posee una ventaja competitiva, así como una mejor relación contractual entre las partes que intervienen en la relación de franquicia.

La existencia de valor en la información permite plantearnos si puede ser considerada como un recurso de la producción o como un producto de consumo. La aparición de argumentos en favor de ambas consideraciones se entiende si la información una vez empleada se destruye o no se destruye. Si dicha información continua teniendo validez una vez empleada por la empresa, se le puede considerar a la información como un recurso productivo. Por el contrario, si una vez conocida y utilizada por los agentes resulta inservible, podría calificarse de un producto de consumo.

---

<sup>4</sup> Esta rama del análisis económico abarca desde el diseño y la evaluación de los procesos de comunicación, cuyo objetivo es la difusión de la misma, pasando por la comparación de redes de comunicación, hasta intentar proporcionar a los individuos incentivos suficientes para divulgar la información necesaria (Green y Laffont, 1986). En este último planteamiento se ponen de manifiesto los diferentes objetivos de los individuos y las motivaciones de los mismos obviando aquellos aspectos más tecnológicos de los procesos de comunicación.

En la franquicia la información del franquiciador obtenida de la transformación de un previo conocimiento de los franquiciados, tiene un valor incalculable. El conocimiento de la demanda potencial propia del lugar del punto de venta de una enseña de franquicia por parte del director y gestor del mismo, es uno de los atractivos que busca cualquier potencial franquiciador para la apertura de sus establecimientos franquiciados en una zona de exclusividad geográfica.

Posteriormente el conocimiento que el franquiciado llega a tener de los clientes actuales de su establecimiento detallista que, a su vez forman parte del fondo de comercio de la enseña de franquicia, se convertirá en un recurso de gran valor que al no estar disponible para el franquiciador le supondrá un coste su obtención. En cualquiera de los dos casos, la posesión de información deseada por el franquiciador le atribuye poder al franquiciado para la negociación de las cláusulas del contrato de franquicia.

Ambos conocimientos del franquiciado de una enseña, transformados en información, se convertirán para el franquiciador en un producto de consumo que una vez utilizado le resultará inservible. Sin embargo, para el franquiciado aunque esta información haya sido empleada por la central continuará teniendo validez, pues siempre podrá darle un uso alternativo. Este conocimiento de los franquiciados, por tanto, se convierte en un activo específico para la cadena de franquicia. El franquiciador para evitar cualquier uso alternativo del conocimiento por parte de sus franquiciados, deberá elaborar un mecanismo de comunicación con su franquiciado que basado en la confianza mutua permita principalmente una transmisión fluida de la información disponible por parte de este último.

### **2.2.3. Problemas de información asimétrica y la relación de franquicia**

La información en la franquicia, al no ser un bien compartido por el franquiciador y sus franquiciados, conlleva que su posesión dependa de la situación en la que se encuentre cada una de las partes. Aparece, por tanto, la idea de información asimétrica para designar aquella situación en la que la cantidad de información de la que dispone cada persona no es idéntica (Douma y Schreuder, 1992).

En una situación de desequilibrio de la información cualquier mecanismo de comunicación entre el franquiciador y sus franquiciados aunque esté basado en la confianza, no garantiza el reparto equitativo de la información entre sendas partes. El contrato de

franquicia, sin embargo, aparece como un medio que tienen el franquiciador y sus franquiciados para explotar la información de la que disponen o para protegerse de las carencias informativas que padecen.

Cualquier información sobre una cuestión concreta puede estar disponible en la economía, pero el individuo puede no poseerla, teniendo que crear algún mecanismo para su consecución y emplear los recursos necesarios que podría destinar a otros fines. Aparece, por tanto, una información privada que será revelada cuando el individuo cuente con los incentivos suficientes para ello.

La asimetría informativa, por consiguiente, se refiere a aquellas situaciones en las que los agentes creen que otros están mejor informados que ellos mismos sobre algún aspecto de la situación económica (Harris y Townsend, 1981). En este contexto se puede enmarcar la información privada que los franquiciados de una enseña disponen y que, al resultar necesaria a su franquiciador constituye una fuente de poder para el primero.

El conocimiento que dispone el franquiciado de una enseña sobre el mercado en general y sobre su clientela en particular puede ser considerado una información privada en tanto que no está disponible ni para su franquiciador, ni para los otros franquiciados de la misma enseña.

La información privada o privilegiada que disponen los franquiciados por razón de sus responsabilidades, resultará costosa revelarla por la dificultad de su formalización y los costes de comunicación derivados debido a la existencia de racionalidad limitada, así como a la propia difusión de la información que pudiera beneficiar a otras enseñas de franquicia (Hyalfil, 1991). Debido a todo ello, la información concede a los franquiciados la discrecionalidad suficiente para perseguir sus propios objetivos en lugar de maximizar el valor de la cadena de franquicia para su franquiciador.

Se deja entrever que la información asimétrica en la relación de franquicia viene originada por el franquiciado más que por el franquiciador. La transmisión<sup>5</sup> de la información

---

<sup>5</sup> Se utiliza el término "transmisión" en el sentido que lo emplea Jensen y Meckling (1995) de transmisión efectiva y no comunicación. "Supone que el receptor de los conocimientos -franquiciado- comprende el mensaje lo suficientemente bien como para utilizarlo" (Jensen y Meckling, 1995, p. 16).

por parte del franquiciador al franquiciado está garantizada, a pesar de su coste, en el momento que le transmite el *know-how* necesario para el funcionamiento de la cadena de franquicia, es decir, todos los conocimientos tecnológicos, profesionales, filosóficos, etc. de la empresa.

Sin embargo, aunque no existiera un desigual reparto de la información, las asimetrías informativas seguirían existiendo (Fazzari y Variato, 1994). Ello se debe a que la información recibida por cualquier decisor o, en nuestro caso, por el franquiciador será interpretada según sus conocimientos y experiencias con la subjetividad que ello conlleva. Esta subjetividad del franquiciado en la interpretación de la información que transmitida por su franquiciador supondrá una gran dificultad para este último, pues el éxito de la enseña de franquicia está en aplicar dicha información o *know-how* tal como es transmitida por su franquiciador. Será entonces cuando el concepto de asimetría de la información vincule la economía de la información con la economía de la incertidumbre

#### **2.3.4. La comunicación entre el franquiciador y sus franquiciados. Una cuestión de confianza**

Las transacciones realizadas a través de la franquicia entendida ésta como un canal de distribución organizado dentro del proceso distributivo de un producto o servicio, se reducen a todas aquellas transacciones que establezcan el franquiciador y sus franquiciados.

La buena comunicación que puede y debe establecerse entre el franquiciador y los franquiciados de una enseña debe asentarse en la confianza mutua y, sobre todo, en el convencimiento de que no existe una relación de jerarquía entre ellos. Así aunque los franquiciados no tuvieran las herramientas y los sistemas adecuados para evaluar a su franquiciador, sin embargo éste nunca deberá asumir que no tendrá la capacidad suficiente para evaluarlo porque hay que hacerles ver que ellos mismos son un eslabón importante de la enseña de franquicia.

Para facilitar y fomentar la comunicación entre los franquiciados y su franquiciador será este último quien tome la iniciativa, considerándole como un auténtico emprendedor. Hay que tener en cuenta que, a pesar de que la empresa franquiciadora tenga sus sistemas perfectamente estructurados y funcionen con probado éxito, el sentido de empresario que tienen asumido los franquiciados les provoca ciertas inquietudes. Las oportunidades para generar grandes beneficios y remuneraciones a la red o para reducir costes o pérdidas de la

misma provienen en muchas ocasiones de haber atendido y canalizado las inquietudes de los franquiciados por parte de su franquiciador.

Ahora bien sí, como se mencionó anteriormente, no se escucha a los franquiciados, no se responde a sus cuestiones o no se analizan sus propuestas presentadas, entonces dichos franquiciados tomarán la alternativa de implantar sus propias iniciativas, bien a sabiendas de su franquiciador, bien por su propia cuenta. En esta situación y con la buena voluntad de mejorar las cosas, los franquiciados asumirán que el negocio es suyo y, además, que tienen capacidad y experiencia suficiente para poner en práctica su iniciativa, sin tener en cuenta si su franquiciador ya hizo esa prueba.

La mayoría de los contratos de franquicia prohíben a los franquiciados realizar cualquier prueba sin conocimiento de su franquiciador. Para evitarlo existen penalizaciones y sanciones para aquellos franquiciados que incumplen estas cláusulas. Lo importante es prevenir este tipo de sanciones y fricciones con los franquiciados, puesto que serán ellas las que finalmente dificulten las relaciones con su franquiciador resultando perjudicados los franquiciados.

Para prever estas situaciones se hace preciso establecer también mecanismos de comunicación. Las visitas a los establecimientos franquiciados, las reuniones en las oficinas de los franquiciadores, la participación en convenciones y en nuevos proyectos y las reuniones semestrales de todos los franquiciados son entre otros mecanismos los principales aliados del franquiciador para una buena comunicación.

Esta comunicación entre el franquiciador y sus franquiciados se caracteriza por ser franca y abierta, no evadir problemas ni esconder realidades. La mejor forma de mantener una excelente comunicación está en atender a los franquiciados y darles un seguimiento y respuesta a todos sus comentarios. Cuando los franquiciados se comunican con su franquiciador generalmente por algún problema o inquietud, lo más importante es que éste les ofrezca ayuda y seguimiento, y si no lo hiciera, dichos franquiciados se frustrarán y la comunicación comenzará a complicarse.

La confianza mutua que debe existir entre el franquiciador y sus franquiciados no exime al primero de un seguimiento para que se cumpla lo comunicado a estos últimos. La falta de este control o seguimiento puede hacer que dichos franquiciados tomen como vago y

sin importancia lo que para el franquiciador es importante. Se deja entrever un problema de asimetría informativa que tiene su origen en la subjetividad de los franquiciados.

En el servicio al cliente también se hace necesario arbitrar un sistema de comunicación que permita conocer los criterios de consumo del consumidor final de la enseña de franquicia. Serán los directores o gestores del punto de venta que están en contacto directo con el cliente final quienes definan los auténticos deseos y necesidades de este último. La atención al cliente, por tanto, aparece como un input productivo que requiere un coste y hay que asumirlo.

Se podría decir, en suma, que en la franquicia la economía de la información juega un papel muy importante en lo que se refiere al proceso de comunicación. De la interpretación y empleo de la información de los franquiciados transmitida por su franquiciador depende el éxito del punto de venta de la enseña de franquicia. Sin embargo, en la relación de franquicia la información será considerada un recurso que no está disponible de igual forma entre el franquiciador y sus franquiciados

#### **2.4. EL CONTRATO DE FRANQUICIA**

La teoría de los contratos está siendo el marco en el cual se estudian las relaciones establecidas entre aquellos agentes que intervienen en el proceso económico. Partiendo de que tanto la empresa como el mercado son vías de asignación de recursos, esta Teoría se plantea conocer los vínculos que unen a unos agentes con otros en ambos casos. También intenta aclarar si dichos contratos se deben contemplar desde la óptica de las partes que intervienen en los mismos o incluye al conjunto de la sociedad.

Pese a la diversidad de posturas que coexisten en esta teoría cabe destacar algunos aspectos sobre los que existe un acuerdo generalizado y que facilitarán la posterior comprensión del origen de la franquicia (Brousseau, 1993). En primer lugar, al no existir un mecanismo que refleje toda la información como fueron los precios en la economía neoclásica, los individuos son conscientes de que han de depender unos de otros y de que el mercado resulta insuficiente como sistema de coordinación. Se hace, por tanto, necesario un conocimiento profundo de la empresa y, consecuentemente, de la franquicia como canal de distribución organizado como empresa.

También se deberá tener en cuenta como elemento determinante de la eficacia de las organizaciones el denominado “factor organizativo”. Concretamente, este factor hace referencia a todas aquellas relaciones contractuales explícitas o implícitas entre los miembros de una organización que constituyen el origen de las organizaciones. En la franquicia se deja de infravalorar las diferencias en la estructura interna para buscar la eficacia en el entramado de las relaciones contractuales que se establecen entre el franquiciador y sus franquiciados

#### **2.4.1. Clasificación de los contratos en la economía**

La imposibilidad de conocer exactamente el entorno de los franquiciados y sus reacciones ante las decisiones adoptadas por el franquiciador, predisponen a éste último a establecer mecanismos contractuales adecuados para reducir dicha incertidumbre.

El enfoque contractual como forma de reaccionar ante la incertidumbre consiste en instrumentalizar las modalidades contractuales más apropiadas para salvaguardar la eficiencia de las relaciones entre los agentes de la franquicia, es decir, entre el franquiciador y sus franquiciados. Ahora bien, todos los contratos y entre ellos el contrato de franquicia llevan consigo un coste precisamente por el carácter incierto del entorno. Cabe mencionar el coste de anticipar las posibles eventualidades que puedan ocurrir durante la duración de un contrato o el coste de decidir y de llegar a un acuerdo sobre cómo actuar ante tales eventualidades. Éstas no siendo exclusivas de los contratos a largo plazo, sin embargo, se incrementan a medida que aumenta el periodo de duración del contrato (Hart, 1987).

Como es lógico pensar, el número de contingencias que pueden plantearse en una relación de franquicia es enorme, por lo cual tanto el franquiciador como el franquiciado de un contrato de franquicia no intentarán especificar todas ellas. En unos casos porque serán eventualidades altamente improbables; en otros, porque los individuos no están capacitados para percibir todas las eventualidades, dada la racionalidad limitada de los mismos. El contrato de franquicia, por tanto, siempre queda abierto a que sea rescindido por alguna de las partes, resultando altamente perjudicado aquella parte que no tomó la iniciativa.

La incertidumbre de la que participan en la misma medida las distintas partes de un contrato justifica el grado en que el mencionado contrato puede estar cerrado. Atendiendo a esta variable, por tanto, se diferencia entre contratos completos e incompletos. Los contratos incompletos<sup>6</sup> según Hart no descansan en las asimetrías informativas entre las partes -desigual reparto de información entre las mismas- sino en la dificultad de transmitir esa información a otros individuos. Ello es debido a que aparecen estados de la naturaleza, cualidades y acciones observables o conocidas sólo por las partes del contrato, pero sin ser verificables, es decir, sin ser conocidas por terceros ajenos al contrato.

Con el ánimo de caracterizar el contrato de franquicia destacaremos otras dos variables a través de las cuales se clasifican los contratos: la estructura de la relación contractual y la dependencia entre las partes contratantes que se deriva como consecuencia de la misma (Salas, 1984; Huerta Arribas, 1993).

La existencia de contratos multilaterales y contratos bilaterales responde a la estructura de la relación contractual resultante mencionada anteriormente. En los primeros aparecen estructuras de relaciones multilaterales sin ningún tipo de restricción sobre quiénes pueden contratar entre sí y sobre qué contenidos. En los contratos bilaterales, una de las partes de la estructura contractual bilateral actúa como nexo del contrato entre múltiples agentes que se relacionan entre sí por el hecho de estar vinculados a un nexo contractual común, pero sin existir acuerdos o contratos explícitos entre ellos.

La dependencia entre las partes contratantes que se deriva como consecuencia del contrato diferencia entre contratos sin relación de autoridad y contratos con relación de autoridad. Los primeros no crean dependencia adicional alguna entre las partes más allá del cumplimiento de lo acordado. En los segundos, una de las partes acepta la posibilidad de recibir órdenes e instrucciones de la otra parte respecto a qué hacer y a cómo hacerlo en un ámbito determinado (Salas, 1987; Menard, 1993).

Existen otras clasificaciones de los contratos (Macneil, 1974, 1978; Williamson, 1975, 1979) pero la expuesta en estas páginas nos permite hacer una primera distinción entre

---

<sup>6</sup> La clasificación de los contratos en completos e incompletos también responde al número de contingencias que se le pueden plantear a las partes contratantes sin intentar especificar todas ellas.

el contrato de franquicia y el contrato de mercado -o mercado, simplemente-. Mientras en este último concurren las características de completo, multilateral y sin relación de autoridad, el contrato de franquicia se puede caracterizar como un contrato incompleto, bilateral y con relación de autoridad.

Las características del contrato de franquicia coinciden con aquellos otras características de los contratos que gobierna la relación de la empresa con sus empleados, proveedores, clientes, accionistas y prestamistas: el contrato de agencia. Ambos contratos, el de agencia y el de franquicia, surgen cuando una de las partes, el principal, cede a la otra, el agente, poder e iniciativa para que éste actúe por delegación y en beneficio del primero .

La incertidumbre sobre la evolución futura del entorno y, sobre todo, las diferencias informativas entre los agentes económicos hacen necesario que existan acuerdos específicos que se extiendan a lo largo de varios periodos entre los agentes implicados teniendo en cuenta las características peculiares de cada uno. Estos acuerdos específicos o peculiares vienen a resolver en parte aquellas situaciones que no pueden ser contempladas en un contrato estándar diseñado para el conjunto de la sociedad

#### **2.4.2. Las peculiaridades del contrato de franquicia**

El contrato de franquicia es un acuerdo contractual a largo plazo entre dos unidades empresariales separadas legalmente, es decir, mantienen independencia jurídica. Con este acuerdo se persigue no sólo “proteger los intereses de las partes de la transacción cuando los incentivos de las mismas no coinciden, sino también intentar maximizar la eficiencia económica de la relación” (Klein, 1995, p.12).

El mantenimiento de la independencia jurídica de las partes que firman un contrato de franquicia es un rasgo propio de una relación de mercado. Baste decir que la relación originada por el intercambio de activos productivos en el marco de un mercado impersonal y anónimo aparece entre entidades u organizaciones que no tienen ninguna dependencia jurídica, concluyendo dicha relación cuando se recibe el activo y, en contraprestación, se paga un precio por el mismo.

En este contexto se desenvuelven las transacciones realizadas entre las partes que han firmado un contrato de franquicia, con la salvedad de que las operaciones de mercado son en

un corto plazo de tiempo, mientras que las de franquicia son en un periodo temporal más dilatado. Esta característica de la independencia jurídica, que las partes de la relación de franquicia entendida como forma organizativa comparten con el mercado, constituirá una ventaja que será aprovechada para promover y favorecer la eficiencia individual de las partes que intervienen en el contrato de franquicia.

Al contrario de lo que pueda suceder en cualquier otra forma de distribución, en la franquicia la eficiencia individual está prácticamente garantizada. El propietario de un punto de venta franquiciado es un empresario individual cuya motivación por el éxito empresarial de su negocio será superior al que se pueda esperar de un profesional por la empresa propietaria de la marca contratado para la gestión de la misma.

Esta explicación también viene justificada a través de la remuneración de cualquier propietario de un punto de venta franquiciado la cual está relacionada directamente con la renta residual generado por su negocio. Por otra parte, no cabe olvidar que la motivación del franquiciado y su eficiencia vienen impulsadas por la gran parte de su riqueza o patrimonio que arriesga en el éxito del mencionado negocio.

Existen, sin embargo, actuaciones del franquiciado que pueden dar lugar a ineficiencias, pese al empeño que pueda poner éste por alcanzar el mayor éxito empresarial en su negocio motivado tanto por la remuneración como por la inversión realizada y el riesgo asumido. La incertidumbre, por tanto, se hace de nuevo presente en la franquicia, sin embargo, en ocasiones el franquiciado se aprovechará de la dificultad para observar algunas de sus acciones emprendidas decidiendo no actuar siempre de acuerdo con los mejores intereses del franquiciador

Será en el contexto descrito anteriormente, cuando el contrato de franquicia a largo plazo toma protagonismo al corregir las actuaciones de los firmantes del mismo, aplicando un conjunto de restricciones más propias de una organización interna que de una relación entre empresas independientes. Algunas de estas restricciones o cláusulas exigidas por el franquiciador en un contrato son la imposición al franquiciado de los proveedores que deben suministrarles ciertos inputs para garantizar la calidad del producto franquiciado; la obligación a vender los productos de una sola marca de franquicia en una determinada área geográfica, así como el mantenimiento de un determinado nivel de estética y limpieza en el local, aunque éste sea de la propiedad del franquiciado.

Con el fin de minimizar la mencionada incertidumbre endógena o el comportamiento de los franquiciados, las cláusulas del contrato pueden considerarse como un intento de crear un incentivo corrector del comportamiento de los franquiciados, de tal modo que éstos lleven a cabo la acción específica deseada por el franquiciador. Alternativamente a las cláusulas puede fijarse una *proxy* para concretar la acción deseada por el franquiciador, de tal modo que si no fuera realizada por su franquiciado, se le pudiera aplicar la ley precisa (Klein, 1995).

Concretamente si el franquiciador desea conocer el nivel deseado de esfuerzo de marketing del franquiciado, una *proxy* recogida contractualmente para medir indirectamente el esfuerzo deseado del franquiciado intentará ser la especificación de un territorio exclusivo para cada franquiciado. Esta *proxy* supondrá un incentivo para el franquiciado a fin de que actúe como es deseado por el franquiciador, pues de su actuación dependerá que éste último alcance el volumen de ventas previsto dentro del territorio asignado para él y donde permanece una clientela que repite la compra

#### **2.4.3. El contrato de franquicia: una respuesta a la incertidumbre**

Los contratos de franquicia que se negocian en el mundo real no contemplan todos los posibles estados de la naturaleza y, por tanto, su seguimiento y cumplimiento resultan costosos. Los problemas de incertidumbre -no poder prever todas las contingencias-, la observación imperfecta -no poder especificar todas las obligaciones del agente-, y la información asimétrica -información desigual entre el franquiciado y el franquiciador- son las causas que definen al contrato de franquicia como incompleto.

Las cláusulas del contrato de franquicia se redactan para minimizar tanto la incertidumbre del entorno donde se desenvuelve una relación de franquicia como la incertidumbre derivada de la actuación del agente. Así aparecen, entre otras cláusulas la no competencia y de exclusividad de aprovisionamiento para minimizar la incertidumbre endógena; o las cláusulas de fijación de precio de venta del producto o servicio franquiciado y de la exclusividad territorial, por ejemplo, que minimizarán tanto la incertidumbre endógena como la exógena. En este epígrafe trataremos aquellas cláusulas del contrato de franquicia dentro de un contexto de incertidumbre exógena, dejando para más adelante aquellas otras que se relacionan con la incertidumbre endógena por constituir una fuente de problemas de agencia

- **La fijación de un precio de venta**

La determinación del precio de venta del producto o servicio de una marca de franquicia que el franquiciador impone a sus franquiciados junto con el nivel de servicio ofrecido a los clientes por el propietario del establecimiento, está afectado por un conjunto de variables exógenas como la densidad de la población de consumidores, la intensidad de conciencia de marca o preferencia por la misma que tienen estos consumidores, el número de marcas competitivas en el mercado de franquicias y el número de franquiciados existentes por franquiciador (Inaba, 1980).

Un volumen considerable de puntos de venta por franquiciador exige un mayor empeño en el cuidado del servicio al cliente de tal modo que cuanto mayor sea el número de franquiciados existentes, más se ha de cuidar el mencionado servicio, pues aumenta la probabilidad de un deterioro del mismo por parte de cualquiera de ellos perjudicando no sólo la imagen del resto de los puntos de venta del mismo franquiciador o de la red, sino también la imagen de marca. Consecuentemente, una disminución de imagen de la marca de franquicia impedirá al franquiciador fijar un precio venta competitivo a sus productos frente a los productos de otras marcas franquiciadas.

La aparición de un número considerable de marcas de franquicia en un mismo sector origina una situación competitiva entre las mismas en cuanto a los precios de sus productos franquiciados como en cuanto al nivel de servicio ofrecido por sus puntos de venta. Esta competencia incentivará a mejorar la calidad de los productos y el servicio en la venta de los mismos, repercutiendo posteriormente en la fijación del precio de venta final.

La intensidad de la conciencia de marca entendida como la combinación de la calidad del nombre de la marca y el nivel de servicio ofrecido el establecimiento, también influirá en la determinación del precio de venta impuesto al franquiciado. Esta intensidad o preferencia de un consumidor por una marca de franquicia depende tanto del precio de venta del producto de dicha marca, al ser entendido por el consumidor como un indicador de calidad y exclusividad, como por el nivel de servicio que ofrece el establecimiento donde se vende el producto. Se deja entrever que la dependencia entre el franquiciador y su franquiciado es mutua; por una parte, el franquiciado depende del franquiciador en cuanto que le impone el precio al que ha de vender los productos franquiciados; pero, por otra parte, este precio de venta viene

determinado entre otros factores por el nivel de servicio que sólo puede ofrecer el franquiciado. En este sentido la dependencia es del franquiciador con respecto al franquiciado.

La densidad de la población de consumidores en un área geográfica supone un factor de incertidumbre exógena o no controlable por el franquiciador, que afecta también a la fijación del precio de venta de cualquier producto franquiciado y al servicio que el propietario del establecimiento ofrece a sus consumidores. La existencia de un número considerable de consumidores dispuestos a comprar el producto o servicio ofertado en un área geográfica, motivará al franquiciador para conseguir fidelizar la clientela a través de la fijación de un precio de venta del producto que refleje la calidad del mismo.

Esta fidelización se obtendrá si se ofrece el nivel de servicio exigido por el alto índice de consumidores de una misma área geográfica. Favorece la fidelidad de una marca de franquicia que los establecimientos detallistas vendan exclusivamente productos o servicios de dicha marca. Esta exclusividad de marca es una consecuencia del contrato de franquicia que obliga al aprovisionamiento exclusivo.

El franquiciador al determinar el precio de venta del producto franquiciado no puede desconocer la función de utilidad del consumidor del mismo a fin de reducir en la medida de lo posible la incertidumbre exógena. Las preferencias del consumidor sobre un producto franquiciado tienen en cuenta la intensidad de la marca y/o la distancia geográfica a los establecimientos de la marca de franquicia. Así existirán consumidores de productos franquiciados que elegirán para su compra un establecimiento detallista movidos por la preferencia de marca, sin tener en cuenta el coste que supone la distancia geográfica que tienen que recorrer. Serán, por tanto, consumidores muy sensibles al precio de una marca de franquicia. Por contra, otros consumidores elegirán los establecimientos más próximos, independientemente de la preferencia de marca, siendo menos sensibles al precio de venta del producto franquiciado

- **La exclusividad territorial**

La existencia de una relación de franquicia aparece cuando existe una exclusividad entendida como una comunidad de intereses entre el franquiciador y sus franquiciados (Klein, 1995). Esta comunión de intereses la cual se pone de manifiesto en estos últimos cuando se identifican con la misma línea de productos que comercializa el franquiciador.

La garantía de cumplir esta exclusividad se observa a través del volumen de venta previsto y exigido a los franquiciados y previsto para un área geográfica concreta, determinada en un plano y otorgada por el contrato de franquicia donde se circunscribe el punto de venta.

La cláusula de exclusividad concede al franquiciado el derecho a utilizar la marca o nombre comercial en un establecimiento detallista de su propiedad ubicado en un territorio exclusivo. El franquiciador a su vez se compromete a no permitir ubicar otro punto de distribución ya sea de su propiedad, ya sea de otro franquiciado de la misma enseña. La finalidad de esta cláusula está en asegurar al franquiciado una clientela que pueda permitirle obtener la cifra de ventas marcada previamente por el franquiciador a sus franquiciados. La determinación de este área se realizará atendiendo a dos parámetros: la diferenciación entre marcas y la ubicación geográfica del punto de venta.

Un consumidor puede no elegir necesariamente el punto de venta más cercano a su hogar, bien porque no le atraiga la marca que comercializa este establecimiento, bien porque, ofreciendo una marca de su gusto, puede considerar que dicho punto de venta aún está muy lejos de su hogar. La incertidumbre entendida en este caso, como la imposibilidad de prever este comportamiento, se pone de nuevo de manifiesto.

En este contexto y realizado un estudio previo del mercado del área geográfica de exclusividad, el franquiciado ubicará su punto de venta en dicho área esperando que tanto su potencial de consumidores como el número de marcas de franquicia existentes estén uniformemente distribuidas en el espacio geográfico asignado a dicho punto. Con estas premisas cabría esperar el mismo número de consumidores de todas las preferencias con respecto a distintas marcas y el mismo número de consumidores para los distintos puntos de venta de cada marca. Sin embargo, en la realidad no coinciden el número de consumidores con respecto a la marca de franquicia y tampoco con relación al número de establecimientos, apareciendo distintas situaciones que serán fuentes de futuros problemas de agencia

#### 2.4.4. La renovación: un paso hacia la “completitud”<sup>7</sup>

El comportamiento deseado de cualquiera de las partes de un contrato es extremadamente complejo y difícil de medir como para que todos los elementos de dicho comportamiento queden recogidos en un documento legal. Solamente con algunas especificaciones en el contrato se pueden recoger incompletamente algunos elementos de ejecución y todas las potenciales contingencias futuras no observadas. Sin embargo, ello no quiere decir que la ejecución de una acción del franquiciado no sea conocida. De hecho el franquiciador conoce completamente, después de realizada la acción, si el franquiciado la ha ejecutado satisfactoriamente o no.

Dado que la actuación del franquiciado ante distintas circunstancias no será siempre la misma, el contenido de un contrato de franquicia se modificará a lo largo del tiempo con el fin de ir aportando soluciones a los posibles comportamientos del franquiciado, así como reflejar las mejoras habidas en el producto del franquiciador con respecto a su posición de mercado. Se hace necesario una renegociación del contrato de franquicia durante la vigencia del mismo.

El carácter incompleto del contrato de franquicia permite que no quede cerrado en el momento de redactarse. Las principales razones de este argumento son primeramente que cualquier punto de venta franquiciado está sujeto a todos los problemas inherentes propios de cualquier situación de incertidumbre o de riesgo sin poder evitarse completamente. Consecuentemente la empresa franquiciadora y sus establecimientos franquiciados elegirán aquellas acciones que maximicen sus ingresos propios sin necesidad de romper el contrato.

La segunda y última razón de la “incompletitud” de los contratos de franquicia se debe a la imposibilidad de éstos para especificar exactamente el modo de repartir entre el franquiciador y el franquiciado del punto de venta, el flujo de resultados que se obtendrán en un futuro indefinido. El beneficio futuro se obtiene del esfuerzo actual del franquiciador y de sus franquiciados pero, a su vez, dicho esfuerzo viene incentivado en parte por el reparto esperado de los beneficios futuros (Lutz, 1995).

---

<sup>7</sup> El término “completitud” junto con el de “incompletitud” han sido utilizados para expresar la cualidad de los contratos de franquicia de no ser completos o incompletos. No son términos reconocidos por la Real Academia de la Lengua, de ahí su entrecorillado.

Abundando más en la incompletitud del contrato de franquicia podemos decir que en la renovación del mismo, si la hubiere, el contrato contemplará los nuevos elementos, características y condiciones de la franquicia que se hayan ido incorporando desde el momento en el que se redactó el contrato inicial, por lo que el nuevo contrato será conforme al propuesto a los nuevos franquiciados, no estando obligados los primeros franquiciados de la enseña al pago de la remuneración inicial que, en concepto de derecho de entrada, fuera solicitada por sus franquiciados

#### **2.4.5. Mecanismos de regulación**

El contrato de franquicia tiene un carácter específico o peculiar en tanto que se centra en las particularidades de los que intervienen en la relación, es decir, en el franquiciador y en el franquiciado. Por tanto, no se trata de un tipo de contrato estándar, sino de un contrato que será diseñado teniendo en cuenta las características peculiares de cada uno de los miembros que participan en él y los acuerdos específicos entre los agentes implicados. Sin embargo, ello no quiere presuponer que dentro de una enseña de franquicia el contrato de franquicia varíe para cada franquiciado (Lafontaine y Shaw 1995)

El contrato de franquicia tendrá una mayor o menor duración en la medida que sus agentes, y particularmente el franquiciado, estén motivados a comportarse honradamente. Generalmente el deseo de las partes de cualquier relación contractual y en nuestro caso particular de la franquicia, de conseguir una reputación adecuada explica que dicha relación tenga una duración de varios periodos e incluso se renueve la misma, pues motivado por ese deseo adoptarán un comportamiento correcto aunque no estuvieran obligados. Una buena reputación facilitará a ambas partes el mantenimiento futuro de la relación, así como poder entablar relaciones con otros agentes. Sin embargo, la reputación dejará de ser el móvil para el cumplimiento de los contratos cuando se incluya en los mismos la información asimétrica.

En un contexto de desequilibrio informativo juega un papel importante la supervisión de los franquiciados como un medio de eludir el incumplimiento de los contratos y evitar el origen de conflictos entre las partes de los mismos. El proceso de supervisión está sujeto a un coste y, por tanto, el franquiciador de cualquier enseña intentará buscar un equilibrio entre los costes que suponen la supervisión y los beneficios derivados de la actuación del supervisor y concretados en el valor de la información recogida sobre sus establecimientos franquiciados.

En este valor se incluyen también las pérdidas evitadas por la supervisión y el ahorro de posibles rescisiones de contratos por eventuales engaños (Shapiro y Stiglitz, 1984).

El establecimiento de un sistema adecuado de incentivos constituye otra solución alternativa a la supervisión. Cualquier sistema de incentivos, sin embargo, tiene una eficacia relativa ya que no son suficientes para evitar la necesidad de crear mecanismos de supervisión interna, a través de los cuales los franquiciadores controlarán la actuación de los franquiciados o empleados de los puntos de venta de una cadena de franquicia.

El sistema de incentivos en cuanto que intenta lograr un comportamiento correcto de la otra parte, se podría asemejar a los mecanismos de suspensión y de sanción aplicados por otras organizaciones. La diferencia reside en que estos últimos persiguen el cumplimiento de las obligaciones adquiridas y los incentivos, en cambio, intentan alcanzar el mejor comportamiento posible de los agentes comparando su producción con la de otros agentes distintos (Nalebuff y Stiglitz, 1983).

Ahora bien, los contratos de franquicia no solamente puede ser redactados para especificar el comportamiento deseado o para concretar alguna *proxy* que mida dicho comportamiento y de este modo puedan ser cumplidos legalmente. Los contratos de franquicia también pueden ser diseñados para asegurar su realización, es decir, para facilitar el mecanismo de su propia ejecución.

Cuando el franquiciado no suministra el comportamiento deseado, el franquiciador juega no solamente con la creación de rentas franquiciadas suficientes, sino también con la amenaza de finalizar la relación. Este mecanismo requiere que el franquiciador dirija activamente el comportamiento de la franquicia, de tal manera que si el franquiciado no se comporta como se desea se le amenaza con romper la relación y al contrario (Klein, 1995). En definitiva con el ánimo de que el franquiciado tenga el comportamiento deseado por us franquiciador se utiliza como incentivo la amenaza de finalizar la relación más que los tribunales para cumplir las cláusulas de un contrato de franquicia, como incentivo para.

Conviene señalar que, el diseño de un contrato de franquicia orientado a facilitar el mecanismo de su propio cumplimiento no ha sido totalmente apreciado (Klein, 1995). Sin embargo, cuando se pretende obtener del franquiciado un determinado comportamiento, las soluciones más utilizadas que la propia amenaza de finalizar la relación de franquicia han sido

proporcionarle suficientes rentas al franquiciado o entregarle una prima futura (Rubin, 1978; Klein, 1980; Mathewson y Winter, 1985; Klein y Murphy, 1988).

El incumplimiento por parte del franquiciado, de los compromisos o cláusulas del contrato de franquicia es un motivo que autoriza al franquiciador a cancelar éste. En esta situación, el franquiciado pierde las garantías aportadas por el mencionado contrato, así como la inversión inicial realizada para abrir su punto de venta.

Frente a la obligación del franquiciado por cumplir los compromisos de su contrato, aparecen las cláusulas que también comprometen al franquiciador de tal modo que su incumplimiento pueda ser penalizado. Esta penalización no consiste en que el franquiciado le rescinda el contrato, pero sí le puede disminuir sus ingresos como pago a su incumplimiento. En otras palabras, si una fuente de ingresos para el franquiciador son los *royalties* que son variables y no fijos, pues están calculados sobre las ventas futuras, ello implica que los ingresos del franquiciador están vinculados a las ventas del franquiciado

## **2.5. DERECHOS DE PROPIEDAD EN EL GOBIERNO DE LAS FRANQUICIAS**

La franquicia entendida como un canal de distribución organizado en empresa, puede distribuir los productos o servicios franquiciados a los clientes finales empleando distintas alternativas dentro del mismo canal. Una cadena de franquicia puede distribuir sus productos o servicios, bien directamente, bien a través de terceros con los que puede o no puede mantener una relación contractual.

Cuando una enseña de franquicia distribuye sus productos o servicios a través de terceros con los que no posee ninguna relación contractual, ha optado por la venta de su marca de franquicia. Pero habitualmente, cualquier cadena de franquicia distribuye sus productos o servicios empleando tanto una distribución directa como una distribución mediante establecimientos detallistas con los que mantienen un contrato de franquicia. Esta modalidad de distribuir los productos o servicios dentro de una enseña de franquicia se denomina distribución dual o también *mix* organizacional (Dnes, 1996).

Decidir, por tanto, la apertura de una cadena de franquicia que distribuya directamente o mediante puntos de venta propios y/o mediante terceros o establecimientos

franquiciados, se convertirá en una cuestión de asignación de derechos de propiedad<sup>8</sup> y control tanto al director empleado en un establecimiento propio como al franquiciado.

El derecho de propiedad tal como lo hemos definido, está constituido por un conjunto de facultades que normalmente comprenden el derecho a usar la cosa objeto de la apropiación, a cambiar su forma y sustancia o a transferir todas -venta- o algunas de sus facultades -arrendamiento-, con sujeción en todo caso a las restricciones que el derecho impone en un momento histórico (Pastor, 1989).

El concepto de los derechos de propiedad alude a las relaciones entre personas motivadas por la existencia de objetos, sancionadas o reconocidas por el sistema económico y que atañe al uso de los mismos por parte de dichas personas. Por tanto, la asignación de derechos de propiedad define un esquema de comportamiento al establecer unas normas que todos los agentes han de observar. De modo que quebrar alguno de estos principios supondrá soportar sus costes.

Partiendo de esta concepción de los derechos de propiedad, el valor de los bienes que se intercambian refleja el conjunto de derechos de propiedad transmitida en la transacción. De este modo asignar y usar recursos con valor económico se puede concebir como un proceso de distribución de derechos de propiedad y de decisión sin olvidar que están sometidos a restricciones expresamente recogidas en la legislación.

Se hace, por tanto, necesario especificar adecuadamente los derechos colectivos de propiedad para asignar convenientemente los derechos individuales de propiedad y alcanzar la utilización más eficiente de los recursos. Concretamente, cuanto más completa sea la citada especificación, más disminuido se ve el nivel de incertidumbre se ve disminuido, pudiendo tomar decisiones más acertadas al admitir la posibilidad de compararlas con empleos alternativos de dichos recursos

---

<sup>8</sup> El término derechos de propiedad hace referencia al conjunto de normas, costumbres y leyes que contribuyen a definir los modos de apropiabilidad, formas de utilización y reglas de intercambio de los recursos (Fernández de Castro, 1985). Por tanto, el sistema de derechos de propiedad imperante en una comunidad puede describirse como el conjunto de relaciones económicas y sociales que define la posición de cada individuo respecto a la utilización de recursos escasos.

### 2.5.1. La teoría de los derechos de propiedad en la franquicia

En una enseña de franquicia, el franquiciador es el propietario de la marca franquiciada y del *know-how*, mientras que el franquiciado a través de un contrato adquiere el derecho a usar ambos bienes transferidos por el franquiciador a cambio de un precio: el derecho de entrada y los *royalties*. Este precio, sin embargo, no le otorga el derecho a apropiarse de dichos bienes porque no se corresponde con el pago propio de una venta, sino que se trata del precio por el uso de unos bienes necesarios para la venta de unos productos o servicios concretos.

En este contexto todos los *inputs* de una cadena de franquicia tienen la propiedad definida excluyendo del uso de los mismos a terceras personas y evitando la apropiación indebida de dichos recursos. Los recursos necesarios para el funcionamiento de una enseña están poseídos por el franquiciador a excepción del inmovilizado físico que es propiedad del franquiciado de la misma. Finalmente, la transferencia de los recursos del franquiciador a sus franquiciados garantizará la eficiencia en el funcionamiento de cualquier cadena.

La relación de franquicia, sin embargo, se mantiene entre aquellas empresas que tienen autonomía jurídica concretamente entre la unidad central y cada uno de los establecimientos franquiciados. El franquiciador ha realizado su inversión en una marca que ha sido probada con éxito en el mercado a través de un método de negocio. El franquiciado, por su parte, también ha realizado su inversión en el inmovilizado físico; en alquilar la marca de franquicia; e incluso, ha invertido tiempo en formarse para aprender el *know-how*. Toda esta inversión que no implica necesariamente la propiedad de todo ello, salvo la realizada en los bienes físicos, hace que el franquiciado se puede apropiar indebidamente de algunos derechos de decisión.

Para limitar la discreción en la decisión de los franquiciados, el franquiciador recurre a distintos mecanismos como la redacción de las cláusulas contractuales. La existencia de dichas cláusulas son una respuesta al intento de evitar todos aquellos usos alternativos que puede aplicar el franquiciado a los bienes o servicios de una marca de franquicia, así como aquellos usos derivados de su *know-how*. Dado que parece imposible evitar en el contrato todos aquellos usos alternativos del bien o servicio franquiciado se hace relevante reconocer para la determinación de los mismos la propiedad de la marca franquiciada. El franquiciador,

propietario de la mencionada marca, será quien asigne los derechos sobre los usos no previstos.

Las acciones del franquiciado tienen un gran efecto sobre el valor de la enseña. Para evitar que estas acciones perjudiquen la marca, los franquiciadores se ven en la necesidad de asignar derechos de propiedad a fin de motivar su correcto comportamiento. Además aunque el contrato recogiera las posibles situaciones o eventos que pueda tener el franquiciado, su carácter de incompletitud le lleva a que éste tenga que tomar decisiones en circunstancias no contempladas en el contrato, haciéndose necesario por tanto motivar e incentivar que su comportamiento esté en la línea de los intereses del franquiciador.

Esta eficiencia que se espera de cualquier enseña no está garantizada totalmente aunque estén bien definidos los derechos de propiedad. Concretamente, cuando un recurso necesario para el funcionamiento de una enseña como es el establecimiento donde se realizan las transacciones es propiedad del franquiciado, cabe la posibilidad de que haciendo uso de esta facultad, lo emplee para un uso alternativo distinto a la finalidad para el que está destinado dicho inmovilizado. Será entonces cuando el contrato de franquicia deberá fijar contractualmente los usos debidos de este *input* por parte del franquiciado.

Las actuaciones del franquiciado de cualquier enseña con respecto al uso del establecimiento físico del que es propietario podría ser explicado en términos de derechos de propiedad. La propiedad del establecimiento le ha supuesto una inversión que espera recuperar por lo que su actuación estará en la línea de los intereses del franquiciador. Sin embargo, también tiene la posibilidad de rentabilizarlo mediante usos alternativos al fin de la enseña, buscando sobre todo maximizar su utilidad. Este derecho de decisión se ve suspendido cuando el inmovilizado está bajo un régimen de arrendamiento por parte del franquiciado, siendo esta modalidad la menos habitual en las franquicias con formato empresarial.

El derecho de propiedad sobre el beneficio que el franquiciador concede a sus franquiciados también incentiva un comportamiento correcto en los franquiciados. Sin embargo, puede ser una fuente de rivalidad o competencia entre estos mismos franquiciados para maximizar las ventas dentro de una área geográfica determinada. Al mismo tiempo también puede originar conflictos con el franquiciador al acogerse sus franquiciados al derecho de exclusividad territorial y no aceptar la entrada de un nuevo franquiciado en dicho área.

Un número excesivo de puntos de venta en un área geográfica exclusiva puede influir positiva o negativamente en la demanda del producto franquiciado. Un número elevado de establecimientos detallistas de una enseña puede permitir cubrir una demanda insatisfecha de la enseña de franquicia y, consecuentemente, aumentar sus beneficios. En otras ocasiones, sin embargo, esos establecimientos pueden crear una situación competitiva entre los mismos franquiciados al haber excesivo número de puntos de venta para la demanda actual y potencial existente. En esta situación el franquiciado individual establecido en un área geográfica concreta considerará la entrada de un nuevo franquiciado como una usurpación de los beneficios que le son propios o una invasión en sus negocios (Klein, 1995).

Esta externalidad entre el punto de venta franquiciado ya establecido y el que acaba de incorporarse puede ser internalizada. Desde el punto de vista de la incentivación o motivación que puede proporcionar la obtención de beneficios, el franquiciador preferirá abrir puntos de venta propios más que establecimientos franquiciados pues a través de los primeros se apropia de la totalidad de los beneficios obtenidos, mientras que a través de los segundos el beneficio será compartido. Por parte de los franquiciados existentes de la enseña considerada, éstos, sin embargo, preferirán que el franquiciador abra más establecimientos propios que franquiciados, pues los intereses entre los puntos de venta franquiciados y propios serán distintos y la competencia entre ellos será menor.

Dado que el franquiciador comparte el beneficio con sus franquiciados, el primero pretenderá abrir el mayor número de establecimientos franquiciados posible para obtener el beneficio que podría alcanzar si abriera puntos de venta de su propiedad. En este contexto, el incentivo del franquiciador para abrir un nuevo punto de venta y estimular sus ventas será mayor que aquel que pueda tener cualquier establecimiento franquiciado ya existente en aumentar sus ventas, cuando observa que éstas y, por tanto, sus beneficios disminuyen al aumentar del número de establecimientos franquiciados.

Se origina, por tanto, una inadecuación del esfuerzo de marketing ante la incompatibilidad de incentivos entre los franquiciados para aumentar las ventas. Este problema de inadecuación hace pensar en la importancia de abrir el número de puntos de venta adecuado para evitar el posible problema derivado de que el coste de aquellos puntos franquiciados nuevos no sea cubierto por las ganancias obtenidas de las ventas conseguidas por los mismos (Klein, 1995)

### 2.5.2. Determinantes en la decisión de franquiciar establecimientos

Paralelamente a lo que ocurre en el mercado donde existen empresas propias y empresas franquiciadas, dentro de la organización de la franquicia aparecen conjuntamente unos puntos de venta franquiciados y otros establecimientos detallistas propiedad de la empresa. La combinación de ambos tipos de establecimientos por una misma enseña de franquicia para vender un producto o servicio como ya mencionamos previamente, se denomina distribución dual o *mix* organizacional (Dnes, 1996).

Cualquier empresa de franquicia posee excepcionalmente todos sus puntos de venta bien como propios, bien como franquiciados. Más que alternar uno de estos extremos, un franquiciador lo que suele hacer es simultáneamente apropiarse y franquiciar puntos de venta. Considerar en una enseña de franquicia la cuestión de combinar adecuadamente el número de puntos de venta franquiciados con los establecimientos propios es un aspecto que el franquiciador de la misma deberá tener en cuenta. La distribución de los establecimientos propios y franquiciados que integran el volumen óptimo de puntos de venta de una enseña puede responder a objetivos de crecimiento o dominio.

La determinación de una distribución dual con una combinación óptima de puntos de venta depende de factores como el sector<sup>9</sup>, de los costes de supervisar a los directores de los puntos de venta, de la facilidad de ser reproducida o emulada la franquicia, así como de la cuantía de la inversión inicial.

Los franquiciadores de una enseña de franquicia en funcionamiento que poseen principalmente objetivos de crecimiento o expansión abrirán más puntos de venta franquiciados que propios y pretenderán además que sus franquiciados sean los propietarios de sus establecimientos. En este caso, estamos ante un sistema con predominio de puntos de venta franquiciados donde el franquiciador confía en el sistema de franquicia.

---

<sup>9</sup> En Estados Unidos los restaurantes de comida rápida confían más en la franquicia, mientras que en las tiendas de comestibles de conveniencia la propiedad corporativa es elevada.

Por contra, los franquiciadores que tienen una mayor orientación hacia el beneficio y un deseo de dominio, confían en la gestión corporativa. Estas enseñas optarán por recomprar los establecimientos propiedad de los franquiciados<sup>10</sup>. En este caso, se está ante un sistema con predominio de puntos de venta propios dentro de su volumen óptimo de establecimientos.

En la elección de una u otra forma de propiedad influye distintos factores dependiendo de la situación en la que se encuentra cada enseña de franquicia. Si consideramos una cadena específica de franquicia, influye de un modo especial el valor del nombre comercial de la marca en la elección de la propiedad para el conjunto de establecimientos. Si, por el contrario, la elección de la propiedad se desea aplicar a un punto de venta específico, uno de los factores que más influencia ejerce para decidir si su estructura de propiedad será propia o franquiciada es la frecuencia de compra (Carney y Gedajlovic, 1991).

La dispersión o concentración geográfica entre los establecimientos detallistas, la intensidad de viajar de los potenciales consumidores y el tamaño de la enseña de franquicia son otros factores que también influyen en la determinación de puntos de venta franquiciados dentro de una cadena.

En un contexto de costes de supervisión de los directores o gestores de los establecimientos, la concentración geográfica de estos últimos reduce dichos costes favoreciendo la apertura de puntos de venta propios e influyendo, por tanto, negativamente en el sistema de distribución de franquicia. Por contra, la dispersión geográfica favorece el aumento de los costes e influye, por tanto, positivamente en la apertura de establecimientos franquiciados (Brickley, Dark y Weisbach, 1991).

Con el fin de promover la imagen de marca de la franquicia, la intensidad de viajar los consumidores potenciales también favorece la franquicia. Los consumidores a medida que intensifican su movilidad física por el país, mayor necesidad de información necesitan de los productos o servicios que buscan en distintos puntos de un país para reducir los costes de búsqueda de información, las enseñas de franquicia a través de su única imagen de marca invariable para cualquier establecimiento de la cadena, facilita a los consumidores obtener toda la información que necesitan. La movilidad de los consumidores favorece la franquicia porque reduce costes de información a dichos consumidores. En definitiva, estos dos primeros

---

<sup>10</sup>La recompra de los establecimientos propiedad de los franquiciados es un derecho del franquiciador que no pierde aunque hubiera cedido la propiedad al franquiciado.

factores -dispersión geográfica e intensidad de viajar los consumidores- reducen los costes de supervisar a los directores o gestores de los establecimientos.

En este marco de reducción de costes, un tamaño excesivo de una cadena viene determinado por un mayor número de puntos de venta franquiciados que propios favoreciendo, a su vez, la decisión de abrir futuros puntos de venta. Sin embargo, un aumento del tamaño de una enseña de franquicia va amortiguando sus restricciones financieras, estableciéndose como consecuencia de la opción de compra de establecimientos detallistas franquiciados una relación negativa entre la proporción de estos últimos establecimientos y el tamaño de la cadena. Esta relación negativa se observa de un modo más intenso dentro de un mismo sector (Hunt, 1973).

Toda empresa al comienzo de su andadura necesita de ciertos recursos financieros. La franquicia es un canal de distribución organizado en empresa que también necesita al inicio de su actividad económica de dichos recursos. Cuando ésta inicia su crecimiento, ve aliviada su restricción financiera, de tal modo que en un momento determinado la cadena no necesitará franquiciar más puntos de venta y comenzará a apropiarse de los existentes.

La franquicia, al contrario que cualquier otra organización, dispone de unos inversores que aportan capital financiero, capital humano e información a la enseña, permitiéndole a ésta poder desarrollarse. Los franquiciados a cambio de adquirir el derecho a usar la marca de la enseña y un método de negocio o *know-how*, pagan unos derechos de entrada al franquiciador que constituirán el capital financiero con el que soportar su política de crecimiento.

Posteriormente, estos franquiciadores cuando obtengan flujos de tesorería positivos y alcancen su objetivo de crecimiento decidirán, atendiendo a razones de control y eficiencia, elegir entre apropiarse de una gran proporción de puntos de venta o continuar operando con ellos a través de una relación de franquicia. Las ventajas de un crecimiento a largo plazo frente a un dominio a corto plazo determinarán la inclinación del franquiciador por la primera alternativa, pues la disminución de riesgo de capital que le supone, supera cualquier necesidad de beneficio a corto plazo y de control ofrecida por un punto de venta propio.

Por tanto, aquellos franquiciadores que creían necesitar solamente unos cuantos establecimientos de su propiedad para probar nuevos productos o realizar cambios en las

cadena, se dan cuenta que el continuo aumento de la proporción de franquiciados les crea la necesidad de gestionar una compleja red de franquicias

### 2.5.3. Propiedad, eficiencia e incentivos

La búsqueda de la eficiencia, nota característica de toda empresa, y por tanto, de la franquicia, se ha aplicado en la Teoría de la Empresa. Concretamente, la eficiencia entendida en términos de reducción de costes se aplica, a la configuración organizativa, al tamaño de la empresa y a la estructura de capital. En el caso que a nosotros nos ocupa, la franquicia, la eficiencia se ha centrado en la reducción de los costes inherentes a la alineación de los intereses del franquiciado y del franquiciador. Es decir, ha centrado su situación en minimizar los futuros costes derivados de la supervisión de los franquiciados.

La eficiencia en el trabajo por parte de los directores de los establecimientos detallistas de una cadena, está asociada a los incentivos<sup>11</sup> que tengan dichos directores. Estos incentivos, a su vez, están íntimamente relacionados con la propiedad de los establecimientos de la enseña de franquicia, sin despreciar aquellos otros incentivos concedidos para aumentar la eficiencia en tareas o trabajos específicos o la consecución de algún objetivo concreto.

Como sabemos en todo contrato de franquicia las partes que intervienen en el mismo son un franquiciador y un punto de venta propio y/o franquiciado. Dependiendo de la estructura de propiedad o forma organizativa del establecimiento, el sistema de incentivos a la dirección diferirá de un caso a otro y se traducirá en distintas compensaciones que, a su vez, condicionarán el grado de eficiencia en el que se realiza el trabajo o se presta el servicio.

Así el director de un punto de venta propio recibe normalmente un salario fijo<sup>12</sup> de la enseña franquiciadora, no dependiendo directamente de su esfuerzo o de la rentabilidad del punto de venta concreto (Krueger, 1991). Como consecuencia, no tiene un fuerte incentivo para realizar eficientemente su trabajo, pues todo sistema de remuneraciones fijo suele alentar comportamientos oportunistas que se traducen en un menor esfuerzo en la idea que, al no ser éste observable, cualquier sanción recaería al conjunto del equipo directivo.

---

<sup>11</sup> Los incentivos se conceden, bien para alinear intereses, bien para obtener información privilegiada

<sup>12</sup> Para profundizar más en este aspecto ver Klein y Saft (1985); Mathewson y Winter (1985). Concretamente, Minkler y Park (1994) y Minkler (1992) asumen que el salario pagado a los empleados de un punto de venta no franquiciado es necesariamente fijo.

Sin embargo, no hay ninguna razón obvia por la cual el gerente de un establecimiento propio de una enseña de franquicia deba ser remunerado exclusivamente con un salario fijo. Como ocurre con otros agentes es también posible establecer un sistema de incentivos que, aún no consistiendo estrictamente en un reparto de resultados -pagos variables-, vengan determinados por los beneficios obtenidos por los establecimientos. Hay, no obstante, una limitada evidencia directa sobre el uso adicional de los incentivos para los gerentes de los puntos de venta propios (Lutz, 1995).

Cuando el establecimiento es franquiciado, el agente a cambio de pagar a su franquiciador un *royalty* sobre la facturación, se apropia de todo el beneficio, al contrario que en el caso anterior que dicho beneficio es entregado al franquiciador. En otras palabras, el franquiciado se apropia de los ingresos netos obtenido en su punto de venta y, como consecuencia, tiene un incentivo para realizar eficientemente su trabajo y para controlar los costes variables de su establecimiento. La franquicia, por tanto, constituye en sí misma un fuerte incentivo en tanto en cuanto la compensación que tiene el franquiciado depende críticamente de los resultados de su esfuerzo en el punto de venta.

La forma de propiedad de los establecimientos de una franquicia afecta no sólo a los incentivos del franquiciado, como hemos expuesto anteriormente, sino también a los incentivos del franquiciador. Cuando un punto de venta es propiedad de la empresa franquiciadora, ésta espera recibir todos los beneficios futuros de dicho establecimiento. Sin embargo, cuando el punto de venta es franquiciado, el franquiciador o la central espera compartir los beneficios con el franquiciado.

Los ingresos del franquiciador en un establecimiento franquiciado están contractualmente predeterminados por un porcentaje fijado en unidades de venta. Por tanto, el franquiciador y su franquiciado tendrán incentivos para maximizar la cifra de negocios mediante una respectiva dirección eficiente de los puntos de venta y una promoción adecuada de la enseña de franquicia. En este sentido, podemos decir que en una relación de franquicia los incentivos son simétricos y la necesidad de controlar el esfuerzo del franquiciado, por parte del franquiciador es mínima.

Sin embargo en el caso de los puntos de venta propios de una enseña de franquicia, el derecho sobre los beneficios corresponde íntegramente al franquiciador sin participación alguna del agente, por lo que el primero estará incentivado para maximizar sus ventas,

mientras que al gestor del establecimiento propio le es indiferente; no existe, pues, compatibilidad de incentivos. Será, por tanto, en ausencia de incentivos simétricos, como en el caso al que nos hemos referido entre el franquiciador y el punto de venta propio, cuando surjan elevados costes de agencia.

La solución para la reducción de estos costes de agencia será o bien intentar externalizar esta transacción de mercado o llevar a cabo una operación de venta; o bien desintegrar verticalmente el punto de venta considerado o realizar una operación de franquicia. Por tanto, los incentivos de la central son más fuertes cuando se trata de un negocio propio que cuando éste es franquiciado. En cuanto a los directores de los establecimientos, éstos están más incentivados cuando gestionan un punto de venta franquiciado que cuando son empleados de un establecimiento propio (Lutz, 1995).

Aparte de los incentivos asociados a la propiedad de los puntos de venta de una cadena de franquicia, existen otros que no se derivan de los derechos de propiedad, pero que también están destinados a aumentar la eficiencia en el trabajo de los franquiciados a través de una mejora en la actitud hacia el mismo. Estos incentivos, sobre todo, cuando no son pecuniarios, aunque favorezca la actitud hacia el trabajo, no sustituirán aquél otro que consiste en compartir beneficios para motivar al franquiciado a trabajar eficientemente

## **2.6. EL MODELO DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN EN LA FRANQUICIA**

### **2.6.1. Fundamentos básicos**

La economía de los costes de transacción es otra rama del análisis económico que enfatiza la importancia de los costes derivados de la realización de transacciones económicas con el fin de comparar los costes que operan las distintas instituciones y explicar la prevalencia de unas instituciones sobre otras en contextos determinados. Adopta un enfoque contractual para el estudio de la organización económica, como es el caso de la franquicia, y presupone que toda cuestión económica que pueda ser formulada como un problema contractual puede ser investigado fructíferamente en términos de costes de transacción (Brousseau, 1993).

La economía de los costes de transacción se centra en la transacción como unidad de análisis y enfatiza la trascendencia del análisis ex-post de las instituciones contractuales

(Williamson, 1985). Por su parte, la agencia entendida como relación principal-agente, realiza un análisis ex-ante y un análisis ex-post respectivamente. Cabe destacar otra característica importante de los costes de transacción que tendrá cierta trascendencia en la franquicia: el concepto económico de especificidad del activo. En definitiva, la teoría de la agencia y la economía de los costes de transacción son “perspectivas complementarias que han ayudado y continuarán haciéndolo a formar nuestro conocimiento de las organizaciones económicas” (Williamson, 1988, p. 568).

El enfoque de la economía de los costes de transacción arraiga en el concepto de transacción, en los costes asociados a las transacciones y en los mecanismos para economizar dichos costes (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985). Con el término transacción se está haciendo referencia a la fase contractual que precede al intercambio en la que se especifican tanto las condiciones en que se va a realizar como las obligaciones mutuas presentes y futuras que se derivarán del mismo. La transacción se entiende como la transferencia del derecho a utilizar ciertos bienes y servicios de unos agentes a otros (Cuervo, 1989).

Los costes de transacción se refieren a los recursos consumidos en el proceso de regular esa transferencia de derechos previa al intercambio material que de ella se deriva. Estos costes están vinculados a la utilización del mecanismo elegido para regular los intercambios y, en última instancia, a gobernar la asignación de recursos (Arrow, 1969).

Entre las fuentes básicas de costes de transacción que se pueden identificar en una fase transaccional de intercambio de bienes, pudiéndose apreciar fácilmente en la franquicia como canal de distribución organizado están:

- la identificación y contacto entre el franquiciador y sus franquiciados como partes que intervienen en la transacción -costes de información-,
- la redacción de las cláusulas y condiciones del contrato de franquicia -costes de negociación-,
- asegurar el cumplimiento de lo acordado y protegerse de las consecuencias negativas del incumplimiento -costes de garantía-.

Posteriormente, surgirán otros costes de transacción que Williamson (1985) resume en:

- costes por mala adaptación cuando las transacciones se salen de su curso normal,
- costes de regateo en que se incurre cuando se realizan esfuerzos bilaterales para corregir los costes anteriores,
- costes de administración asociados a las estructuras de gobierno a las que se remiten las disputas,
- el coste de asegurar el compromiso contraído.

A la vista de lo expuesto, la economía de los costes de transacción parte de la hipótesis de que los contratos económicos, como el de franquicia, surgen para minimizar los costes de la transacción entre los factores productivos. Aparece la minimización de los costes de la transacción como un criterio para asignar formas contractuales a un tipo u otro de transacciones, de tal modo que los agentes económicos implicados deseen que la forma contractual elegida para gobernar sea la más eficiente.

El estudio de las transacciones y, consecuentemente, de sus costes por parte de este enfoque explica que las empresas hayan suplantado a los mercados cuando los costes de las operaciones de éstos eran positivos. Sin embargo, la realización de transacciones, tanto en el mercado como dentro de las empresas, depende de los costes que conlleva cada una de las mismas. Es decir, la empresa surgirá cuando el coste de utilizar el mercado sea superior a la ejecución de esas mismas funciones en el interior de la empresa (Coase, 1937)

### **2.6.2. La franquicia: una forma híbrida de organización y de capital**

Las transacciones han venido gobernadas por fórmulas alternativas como el mercado y la organización, las cuales han competido por el control de aquéllas y han diferido en sus respectivas estructuras contractuales. Sin embargo, ambos mecanismos alternativos de asignación de recursos tienen sus diferencias y sus ineficiencias, originando formas intermedias o mixtas de organización fruto de la interpenetración de la organización y el mercado en un intento de corregir dichas ineficiencias.

La franquicia<sup>13</sup> al igual que otras formas organizativas como las alianzas estratégicas, la subcontratación, la aparcería<sup>14</sup>, las *joint ventures*<sup>15</sup> surgen como organizaciones mixtas con el fin de minimizar los costes de las transacciones realizadas en el mercado y en la organización. La razón última por la que aparecen estas formas intermedias de organización está en determinar una forma organizativa óptima. Si las empresas surgen, más que como un proceso para la obtención de bienes y servicios, como una alternativa al mercado para reducir los costes derivados de sus transacciones, las organizaciones híbridas como la franquicia surgen para disminuir más aún los mencionados costes.

Con un fin eminentemente eficiente, la franquicia toma elementos de la empresa y elementos del mercado. Los elementos de la empresa de los que participa la franquicia proceden de la naturaleza del vínculo bilateral restringido a dos unidades totalmente independientes en lo jurídico y en lo financiero. El nexo contractual entre las partes que integran la franquicia obliga al franquiciador a ofrecer unos servicios concretos mientras que los franquiciados se comprometen a cumplir las cláusulas fijadas por el primero. Es propio de una relación contractual, y no de una relación de mercado, la existencia de un control que, en el caso de la franquicia será "el franquiciador quien retenga los derechos del mismo control sobre las actividades del franquiciado" (Lutz, 1995, p. 104).

La franquicia, sin embargo, tomará del mercado todo aquello que es aportado por el franquiciado y que permita considerar al capital de una franquicia como un híbrido. El capital humano, el capital financiero e incluso, la información serán los elementos principales que aportados por el franquiciado. Concretamente, con el capital financiero sobrevive y se desarrolla la enseña de franquicia, con el capital humano se expande la cadena y con la información se asegura parte del éxito de la marca de franquicia.

La eficiencia de la franquicia entendida como una forma de organización híbrida entre el mercado y la empresa no consigue evitar los costes derivados de las transacciones realizadas por cualquier enseña de franquicia. Existen unos costes inherentes a las características del comportamiento humano -la racionalidad limitada y las inclinaciones al

---

<sup>13</sup> Entre la amplia literatura en este campo destaca Oxenfeldt y Kelly, (1969); Hunt, (1973); Caves y Murphy, (1976); Rubin, (1978); Inaba, (1980); Mathewson y Winter, (1985); Brickley y Dark, (1987); Martin, (1988); Norton (1988a); Norton, (1988b); Carney y Gedajlovic, (1991).

<sup>14</sup> Algunos estudios concretos sobre la aparcería son los realizados por Cheung, (1969) y Hallegan (1978).

<sup>15</sup> Para una mayor profundización en esta materia destaca Mariti y Smiley, (1983).

oportunismo- así como a las dimensiones más relevantes de la transacción: la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia de la transacción.

El principio de racionalidad limitada al igual que en otros enfoques aparece en este caso concreto como una fuente de costes derivados de la resolución de acontecimientos ocurridos que no pudieron previamente ni haber sido evaluados, ni haber sido especificados en el contrato. La posibilidad de comportamientos oportunistas tampoco puede ser evitada totalmente con la franquicia y estos comportamientos se manifiestan en la tendencia o propensión del franquiciado de una enseña de franquicia a no revelar información o a incumplir los acuerdos contraídos cuando las actuaciones derivadas de los mismos no les reporta un beneficio.

La frecuencia de las transacciones en una enseña de franquicia resulta ser un rasgo relevante en tanto que reduce los costes medios por transacción derivados de la formalización del contrato elegido para gobernar dichas transacciones. La fidelización de los clientes a una marca de franquicia y, por tanto, a un establecimiento detallista donde se distribuye esa marca origina transacciones recurrentes y no ocasionales. Esta fidelización de los clientes se logra en la medida que se identifiquen sus diferencias y sus necesidades que les son propias y, por tanto, distintas a las diferencias y necesidades de los clientes de otra marca del mismo sector. Identificados ambos rasgos de la clientela de una enseña de franquicia, su fidelización se consigue si se le concede el trato, la calidad y la variedad que están esperando de toda la enseña.

La frecuencia de algunas transacciones llevadas a cabo por determinadas enseñas de franquicia guardan relación con la localización en un área geográfica de los establecimientos de la mencionada enseña. En la medida que estos establecimientos estén ubicados en zonas aisladas, la frecuencia de las transacciones será mínima.

En definitiva, la franquicia como forma organizativa híbrida que surgió para minimizar los costes de transacción, tiene costes específicos. La negociación de las condiciones del contrato de franquicia llevada a cabo entre el franquiciador y sus franquiciados y la redacción de sus cláusulas son tareas u operaciones que no son propias de las transacciones realizadas en el mercado o en la empresa, suponiendo, por tanto, un coste añadido al total de los costes de la franquicia. A su vez, asegurar el cumplimiento de éstas

cláusulas por parte del franquiciado y protegerse de las posibles consecuencias negativas de su incumplimiento ocasionará al franquiciador unos costes denominados costes de garantía

### 2.6.3. La especificidad y sus costes de transacción

La especificidad de los activos<sup>16</sup> es la dimensión más relevante de las transacciones en la franquicia. El capital humano empleado en cualquier enseña de franquicia fue en un primer momento objeto de selección en función de un perfil específico diseñado por la enseña. Posteriormente, los franquiciados seleccionados han recibido el *know-how* de la enseña, complementado con una formación y asistencia periódica y específica que no puede ser recibida en el seno del mercado. Consecuentemente, la adquisición por parte del franquiciado de unos conocimientos específicos de la enseña ha supuesto considerable costes al franquiciador de la enseña considerada y ha generado una dependencia mutua entre el franquiciador y los franquiciados de una enseña de la que depende la continuidad de su relación.

La enseñas de franquicia también se caracterizan por localizarse en áreas geográficas determinadas. La localización de las operaciones de franquicia responde al conocimiento que el franquiciador tiene del perfil de sus clientes: quienes son, cómo són, cuáles son sus necesidades y sus diferencias con respecto a otros clientes de otras áreas geográficas. Dicho conocimiento le viene dado a través de un estudio previo y de la información revelada por sus franquiciados. Las tipologías objetivo o tipologías *target* de consumidores de una enseña de franquicia le obliga a la misma a ubicarse en aquellos lugares donde la marca es identificada y reconocida por esa tipología de consumidores.

La importancia de la localización del establecimiento de una enseña en un área geográfica también confiere un elevado grado de especificidad a las transacciones de franquicia. La continuidad de las transacciones de franquicia en cualquier enseña depende de lo acertado -o no- que haya sido la localización del área geográfica para la distribución de los productos o servicios franquiciados de la enseña considerada.

---

<sup>16</sup> La especificidad de un activo se refiere a su grado de ser sustituido, es decir, a la posibilidad de ser empleado dicho activo en usos alternativos sin costes relevantes. En otras palabras, un activo es específico en la medida que el valor del mismo depende de la continuidad de la relación productiva en la que participa (Salas, 1987). La especificidad de un activo puede deberse a tres motivos: a) a su localización, b) a la formación de capital humano como habilidad y experiencia c) a sus características físicas y aplicaciones (Williamson, 1985).

Finalmente, las características físicas y aplicaciones de los productos o servicios franquiciados de cualquier enseña de franquicia podría ser otro rasgo que otorga especificidad a las transacciones de franquicia. Concretamente, las enseñas de franquicia se diferencian, no tanto por la naturaleza del producto o servicio en sí mismo, sino por la originalidad de la idea que envuelve al producto y que la convierte en una enseña única, aunque sus productos o servicios franquiciados sea muy semejantes en cuanto a la naturaleza física de otra enseña.

En todas las dimensiones que definen la especificidad de los activos específicos de una enseña de franquicia desempeñan un papel fundamental los franquiciados de la enseña. La continuidad de la relación entre el franquiciador y sus franquiciados en una enseña cualquiera depende sobre todo de los conocimientos y formación adquirida por los franquiciados y de su profundo conocimiento de la clientela del área geográfica donde se ha localizado su establecimiento franquiciado.

Este protagonismo de los franquiciados en cualquier enseña de franquicia le llevan a ésta a incurrir en un conjunto de costes de transacción. La identificación de aquellos franquiciados más adecuados para una enseña y su contacto con el franquiciador de la misma originan considerables costes. Se tratan, sin embargo, de unos costes inferiores a los que se alcanzarán si la elección de dichos franquiciados se llevara a cabo en el mercado sin una selección previa.

En un principio, dada la especificidad de los activos de una enseña de franquicia, aquellos franquiciados seleccionados para la misma pueden realizar negociaciones con su franquiciador sin ningún tipo de restricción. Posteriormente, cuando estos franquiciados deciden invertir en la enseña y formalizar el contrato, la relación entre el franquiciador y sus franquiciados se torna indiosincrática, es decir, el valor del conocimiento de los franquiciados si se empleara en usos alternativos al objeto de su enseña estaría próximo a cero.

Esta relación indiosincrática originada en las enseñas de franquicia y la amplia duración de vínculo contractual lleva a revisar con periodicidad los términos del contrato de franquicia. Esta revisión supone, por una parte, unos costes derivados del proceso de negociación ex post; y, por otra, origina costes relacionados con el problema de incentivos.

El sistema de incentivos se aplica en las enseñas de franquicia para suplir en parte la ineficiencias de corregir las actuaciones del franquiciado por un sistema de supervisión

cuando los activos de las enseñanzas son muy específicos. La especificidad de dichos activos y la ausencia de información completa promueven los comportamientos oportunistas por parte del franquiciado

La incertidumbre, por su parte, también influirá en los costes de transacción de modo diferente dependiendo del grado de especificidad de los activos de cualquier enseñanza de franquicia. En aquellas enseñanzas donde sus activos son poco específicos, la continuidad de la relación en el tiempo tiene escaso valor, dando lugar a que las transacciones estén poco afectadas por la existencia de un entorno más incierto. Por el contrario, cuando los activos que intervienen en una enseñanza son muy específicos, el valor de la inversión realizada por los franquiciados de la enseñanza no está garantizada por la posibilidad de trasladar sus activos a otros usos alternativos, siendo afectadas las transacciones por un entorno incierto.

Como afirmamos en líneas anteriores la franquicia como forma organizativa mixta surgió para minimizar los costes de transacción, aunque, como hemos comprobado, tiene costes propios. Cuando en una operación de franquicia estos costes, concretamente los de supervisión y los derivados de los incentivos, son excesivos y elevados comparados con los que ocasionaría esa misma transacción en el mercado, se decide realizar dicha transacción en este último. La franquicia, por tanto, puede aparecer como un instrumento que permita, según las circunstancias, la desintegración o la integración vertical

#### **2.6.4. La desintegración o integración vertical en la franquicia**

El devenir histórico trae la ruptura del paradigma clásico que consideraba que los canales de distribución adoptaban una forma piramidal, estando en el vértice superior el productor o fabricante, en la base los consumidores y, entre ambos extremos, diferentes niveles comerciales. Esta ruptura supone una nueva visión de las estructuras distributivas: la integración vertical.

Las formas distributivas verticales tienen por objeto concentrar las funciones propias de una empresa o centralizar los distintos niveles del canal de distribución en una sola forma comercial, obteniendo a su vez un abastecimiento directo de las fuentes de producción. En la franquicia, el franquiciador y el franquiciado participan en la producción o elaboración de un bien o servicio franquiciado utilizando dos *inputs* productivos como son la calidad de la marca y el servicio en el punto de venta.

La calidad de servicio es creada por el franquiciador y conservada por el franquiciado, mientras que el servicio en el punto de venta es una tarea exclusivamente del franquiciado. De la combinación de ambos se obtiene el valor del producto franquiciado. Al igual que en la elaboración del producto franquiciado participan el franquiciador y el franquiciado, en la distribución del producto también participarán ambas partes; el franquiciador puede distribuir los productos directamente -establecimientos propios- o puede distribuirlos a través de terceros con los que mantiene una relación contractual -establecimientos franquiciados-

#### **2.6.4.1. Desintegración vertical *versus* franquicia**

Cuando una empresa matriz alcanza un tamaño relevante deberá intensificar la supervisión o el control de los empleados que integran los estados intermedios e incluso tendrá dificultades para supervisar el comportamiento de los gerentes y la homogeneidad de los establecimientos dispersos. En este sentido, la relación de franquicia permite generar incentivos eficientes cuando se necesita un crecimiento rápido o una gran extensión en el mercado. Sin embargo en las enseñanzas de franquicia se incurre en un incremento de los costes derivados de su elevado número de puntos de venta propios.

Cuando el volumen de establecimientos de cualquier enseña de franquicia tiene una proporción mayor de puntos de venta propios que franquiciados, es lógico pensar que haya un incremento de los costes derivados de la supervisión y control del comportamiento de los mismos. Por el contrario, puede ocurrir que este incremento surja cuando la proporción de puntos de venta franquiciados sea mayor con respecto a los establecimientos propios. Entonces en esta situación la desintegración, o venta de los establecimientos de la enseña, o la integración vertical, o apropiación de los mismos, se presenta como soluciones.

La tarea del control/supervisión de los individuos es una disfunción propia de cualquier forma organizativa, cuya solución está en realizar una operación de mercado o compraventa. En la franquicia esta operación de mercado se realiza cuando la empresa propietaria de la marca vende a alguno o algunos de sus puntos de venta el derecho a explotar la misma durante un tiempo determinado, que podría ser ilimitado. Cada punto de venta será una empresa jurídicamente independiente y autónoma a la hora de ejercer su capacidad de gestión.

Una cadena de franquicia cuando tiene elevados costes de gestión por su alto número de establecimientos franquiciados, acude a esta solución de mercado mediante la venta de su marca franquiciada a empresarios particulares que no guardan ninguna relación con el franquiciador de la misma. De este modo la gestión de estos puntos con los costes correspondientes correrá a cargo de sus nuevos propietarios.

Esta solución de desintegración vertical en la franquicia, adoptado para reducir costes de transacción no evita del todo otros posibles problemas. Cuando una enseña de franquicia vende un establecimiento franquiciado con su marca de franquicia correspondiente, el propietario del mismo que no guarda ninguna relación contractual con la enseña, puede aprovecharse indebidamente de las ventajas de la marca para maximizar su utilidad.

Frente a las ventajas que adquiere el comprador de un punto de venta franquiciado de una enseña de franquicia: la reputación de una marca, el fondo de comercio existente..., pueden aparecer prácticas oportunistas por parte de este comprador, inherentes en todo comportamiento humano, como son el aprovechamiento de la reputación de la marca u ofrecer un bajo nivel de servicio en su establecimiento a aquellos consumidores del producto franquiciado que realizan una compra esporádica.

La pérdida de control que supone llevar a cabo una solución de desintegración en la franquicia puede ocasionar algunos problemas relacionados con la devaluación de la marca de franquicia. Concretamente, los establecimientos franquiciados vendidos a empresas independientes no realizarán un control de los gastos de venta de los productos pudiendo, por tanto, aportar un bajo esfuerzo de marketing y tampoco realizarán un control de los precios de venta de los productos, ocasionando en ocasiones una duplicidad de márgenes en los precios (Splenger, 1959).

Habida cuenta de que el mercado o compra/venta de un establecimiento franquiciado en una enseña también incurre en considerables costes, una solución alternativa está en aquellas formas intermedias de organización que internalizan las operaciones que, realizadas en el mercado incrementan excesivamente los costes. La franquicia como forma organizativa se considera una forma intermedia cuando alterna la internalización y la externalización de operaciones en función de la cuantía de los costes alcanzados en ellas. En definitiva cuando los establecimientos propios de una enseña incurren en elevados costes, entonces el

franquiciador los franquiciará, mientras que cuando estos costes proceden de los puntos de venta franquiciados, entonces serán integrados

#### **2.6.4.2. La franquicia como forma de integración vertical**

Las decisiones de elección entre distintas alternativas de distribución son tomadas por el franquiciador a la luz de una comparación de distintos costes. Para decidir implantar una enseña de franquicia, el franquiciador tendrá en cuenta el ahorro en costes entre la distribución por un sistema de franquicias y cualquier otra forma de distribución tradicional. Con respecto a la decisión de integrar verticalmente alguno o algunos de los establecimientos franquiciados, aquella será tomada cuando éstos le exigen al franquiciador para garantizarle su comportamiento deseado, una “prima”<sup>17</sup> o incentivo superior al ahorro en costes que el franquiciador obtendría si distribuyera vía franquicia y no mediante cualquier otra forma distributiva.

El franquiciador para integrar o convertir alguno o algunos de sus establecimientos franquiciados en propios comparará el coste que supone pagar esta “prima” a los franquiciados que desea convertir, con el coste que puede suponer dirigir los empleados o gestores de estos puntos de venta franquiciados si son transformados en propios (Rubin, 1978). Aunque esta comparación supusiera una ventaja en costes a favor de los establecimientos propios no deberíamos despreciar la relación entre los costes de dirección de los establecimientos propiedad del franquiciador de una enseña y aquellos otros originados por los puntos de venta franquiciados de la misma enseña (Klein, 1995).

Los costes de dirección de los establecimientos propios serán superiores a los de los franquiciados, aunque los primeros también estén fuertemente relacionados con la distancia existente entre los establecimientos de una franquicia y con la distancia de la central de franquicia, pues la concentración geográfica de los puntos de venta propios y su proximidad a la oficina central de la cadena de franquicia tienden a minimizar los costes de dirección de los establecimientos integrados. Sin embargo, los costes de dirección de los puntos de venta franquiciados se pueden reducir más aún a través del mecanismo de propio cumplimiento del contrato de franquicia y a través de las penalizaciones para reducir el incentivo al fraude (Brickley y Dark, 1987).

---

<sup>17</sup> Este término hace referencia al sobrevalor que el franquiciado exige al franquiciador. No se debe confundir con una prima entendida en términos financieros.

Independientemente de los costes de dirección que suponga un establecimiento franquiciado o propio, el franquiciador de una enseña decide integrar un punto de venta franquiciado para asegurar que éste le suministra un esfuerzo de marketing local. La ausencia de contratos directos en los que se especifique y controle este esfuerzo y la incapacidad de observar dicho esfuerzo en un establecimiento franquiciado, inclina al franquiciador a integrar establecimientos franquiciados (Muris, Scheffman y Spiller, 1992).

El franquiciador, por tanto, cuando tome la decisión de integrar o apropiarse de determinados puntos de venta franquiciados se beneficiará de la reducción de los costes de transacción, sin perder las ventajas derivadas de las economías de escala obtenidas en el proceso productivo de cualquier enseña de franquicia.

El proceso productivo de una franquicia es fruto de la combinación de un nombre comercial e identidad de marca, reforzada por la publicidad, y el servicio concreto que los franquiciados prestan a los clientes de su punto de venta. La publicidad que todo franquiciador realiza de la marca de cualquier enseña de franquicia favorece a todos los establecimientos de la mencionada enseña. Ofrece, por tanto, importantes economías de escala, ya que se trata de un activo intangible que puede ser utilizado, sin mermar su eficacia productiva, por un número prácticamente ilimitado de puntos de venta. Por contra, el nivel de servicio de las enseñas de franquicia es el resultado de aquel nivel de servicios ofrecida por todos y cada uno de los franquiciados. Se trata de un *input* que solamente pueden aportar los franquiciados de las enseñas de franquicia.

Finalmente la integración vertical en una cadena de franquicia resulta ser una solución eficiente para el problema de incompatibilidad de incentivos entre el franquiciador y el franquiciado de una cadena, cuando la solución contractual empieza a ser demasiado costosa. El franquiciador además de estar más incentivado con los establecimientos integrados que con los franquiciados pues de los primeros obtiene la totalidad del beneficio, cuando el propietario de su establecimiento le exige una prima superior a los beneficios que va a compartir con el fin de alinear sus intereses con los de su franquiciador, entonces éste decide integrar el establecimiento franquiciado

## **2.7. EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LA AGENCIA**

### **2.7.1. Algunas nociones básicas**

La teoría de la agencia es la rama de la nueva economía institucional que centra su interés en el análisis de los contratos entre agentes económicos individuales al objeto de minimizar los costes de agencia derivados de toda forma de cooperación entre dos o más personas.

La relación de agencia, por tanto, se define como un contrato explícito o implícito entre dos partes, por el que una de ellas -agente- se compromete a realizar una actividad o prestar un servicio en nombre de la otra -principal; a estos efectos, el principal, que es quien dispone, delega en el agente parte de su autoridad para tomar decisiones.

El análisis económico de este tipo de relaciones contractuales realizado por la teoría de la agencia se basa en dos hipótesis sobre el comportamiento humano (Charreaux, 1987; Eisenhardt, 1989):

- los individuos buscan maximizar su propia función de utilidad en sus relaciones contractuales,
- los individuos son capaces de anticipar racionalmente y sin sesgos la incidencia de las relaciones de agencia sobre el valor futuro de su riqueza o patrimonio.

Este hipotético comportamiento está en la base del denominado problema de la agencia. Si el franquiciador y el franquiciado son maximizadores de sus respectivas funciones de utilidad, no siempre el franquiciado actuará en el sentido deseado por el franquiciador: el franquiciado intentará maximizar su función de utilidad dentro de los límites fijados a su capacidad discrecional de actuación y el franquiciador procurará, en cambio, que el franquiciado adopte aquellas decisiones que mejor contribuyan a maximizar su utilidad personal.

El problema así planteado se traduce en una serie de costes contractuales denominados costes de agencia: son los costes de redacción seguimiento y cumplimiento del contrato. Los costes de agencia engloban, por tanto, los costes contractuales a los que suele

hacerse referencia dentro de la nueva economía institucional en términos de costes de transacción, los costes de riesgo moral *-moral hazard-* y los costes de información, en los que se incurre con objeto de reducir o minimizar la desviación en el comportamiento del agente respecto a los intereses del principal (Arruñada, 1990).

En la literatura principal-agente<sup>18</sup>, los costes de agencia surgen de efectuar un análisis ex-ante de la relación contractual para intentar que coincidan los intereses de las partes implicadas y, consecuentemente, reducir los costes ex-post de dicha relación. Los conflictos ex-ante y ex-post en la relación de franquicia tienen su origen en las asimetrías informativas y en la existencia de diferentes intereses entre las partes, que se enfrentan a dos tipos de problemas bien conocidos en la Teoría de la Información: la información oculta o problema de selección adversa y la actuación oculta o problema de riesgo moral<sup>19</sup>.

El problema de la información oculta o selección adversa se inicia en el momento que el agente conoce, previamente a la formalización del contrato, una información relevante de la que el principal no tiene conocimiento. En este contexto caben algunas soluciones como la dotación al agente de incentivos suficientes para que revele la verdadera información y la información privada con la que cuenta; así como el incremento del control que el principal ejerce sobre el agente para aumentar la observabilidad de la información oculta.

La acción oculta o el riesgo moral, al contrario que en el caso anterior, hace referencia a los supuestos en los que la información asimétrica se manifiesta en el comportamiento del agente con posterioridad al comienzo de la relación. En otras palabras, el principal es incapaz de conocer el comportamiento que desarrollará el agente después de haber formalizado el contrato. Entre las soluciones propuestas para resolver este problema destacan

---

<sup>18</sup> En una relación de agencia, los individuos que lo integran pueden jugar un papel de principal o de agente según los diferentes contextos en los que se encuentren. En el caso de la franquicia, el franquiciado de una enseña actúa esencialmente como agente cuyo trabajo es representar las necesidades e intereses del franquiciador cuando dirige un negocio franquiciado. Sin embargo, cuando el franquiciador solicita de sus franquiciados información para poder tomar una decisión, el franquiciado actúa como principal y el franquiciador como agente. Por tanto, las relaciones de agencia se deben estudiar en contextos específicos y los modelos de agencia se deben usar para examinar la relación que se presente dentro de un contexto determinado.

<sup>19</sup> Paralelamente a las expresiones selección adversa y riesgo moral, con un significado muy específico al proceder ambas del sector de seguros, Arrow (1985) propuso los vocablos de "información oculta" y "acción oculta" respectivamente, con el fin de que se empleen de un modo más generalizado en la economía de la información.

el diseño de los contratos y la emisión de señales, así como un incremento del control por parte del principal sobre el agente para obtener información adicional acerca del grado de cumplimiento del contrato

### *2.7.2. El comportamiento de los franquiciados y las restricciones contractuales*

En una relación de cooperación como la franquicia, el problema de agencia se plantea principalmente después de la relación cuando el franquiciado lleva a cabo comportamientos que no se corresponderán con aquéllos deseados por el franquiciador porque existe divergencia de intereses al contar los franquiciados con factores favorables a sus intereses propios: una información relevante no disponible para el franquiciador, la falta de observabilidad de sus acciones y el desconocimientos a priori de los resultados.

El problema así planteado es un problema de agencia de riesgo moral, donde el contrato de franquicia a través de sus cláusulas intentará controlar el comportamiento de los franquiciados. La formalización, seguimiento y cumplimiento del contrato de franquicia supone unos costes contractuales o costes de agencia a los que se añadirán otros como aquellos derivados de la supervisión de los franquiciados. Ahora bien la relación de colaboración en la franquicia también se puede plantear como un problema de selección adversa cuando se trata de seleccionar a los franquiciados que serán los sujetos de posibles comportamientos incorrectos.

Será, por tanto, la divergencia de intereses entre el principal y el agente junto con la desigual disponibilidad de información y la existencia de incertidumbre que favorece las acciones ocultas de los franquiciados lo que haga necesario la inclusión en el contrato de una serie de cláusulas que incentiven al agente o agentes a servir los intereses del principal. En el caso de los contratos de franquicia aparecen algunas restricciones explícitas o implícitas que dejan entrever los distintos problemas de agencia específicos a la relación franquiciador/franquiciado

#### **2.7.2.1. La fijación del precio de venta**

El precio de venta final de cualquier producto viene fijado por el último eslabón de su cadena distributiva. En la franquicia dicho precio no vendrá fijado por el propietario del establecimiento, sino que será el franquiciador de la enseña de franquicia quien imponga el mismo al producto que, posteriormente, será vendido al franquiciado.

La explicación más plausible para justificar esta postura del franquiciador con respecto a su franquiciado en cuanto a la fijación del precio de venta de su producto, se basa en la falta de alineación de intereses por ambas partes y, como consecuencia, en un comportamiento oportunista del franquiciado.

Sabiendo que el franquiciador y el propietario del punto de venta franquiciado tienen funciones de utilidad distintas que intentarán maximizar y, que el precio de venta de los productos franquiciados es una variable fundamental en ambas funciones de utilidad, los intereses de las distintas partes del contrato de franquicia para fijar un precio de venta común a los productos no coincidirán. En este caso si el franquiciador fijara un precio de venta al producto para que sea comercializado por su franquiciado y éste, posteriormente, en el momento de la venta fijara otro precio distinto, se originaría un problema conocido como doble margen (Smith, 1982; Klein, 1995).

En un entorno cierto, este problema de agencia no existiría pues, aún siendo divergentes los intereses del franquiciado y del franquiciador con relación a la fijación del precio de los productos franquiciados, las actuaciones realizadas por el primero serían perfectamente observables y, en el supuesto de que no hubiese costes asociados a la formalización y cumplimiento del contrato de franquicia, siempre sería posible establecer otro contrato del mismo tipo que indujese al franquiciado a comportarse conforme a los deseos de su franquiciador en materia de precios.

Dado que el precio de venta del producto de una cadena de franquicia le viene impuesto al franquiciado, el franquiciador para facilitar la aceptación del mismo y evitar un posible comportamiento oportunista en materia de precios de venta, le asegurará a su franquiciado un margen de beneficio. Este margen será obtenido de la diferencia entre el precio de venta final del producto fijado por el franquiciador y pagado por el consumidor y el precio de compra pagado al franquiciador por sus franquiciados. Dicho margen intentará incentivar a éstos últimos a ofrecer un nivel de servicio adecuado al producto ofertado en su establecimiento franquiciado; no así en el punto de venta propio. Consecuentemente, el establecimiento que mejore su nivel de servicio, contribuirá a mantener y aumentar su demanda, incrementando principalmente las ventas de sus productos y, por tanto, el margen de beneficios

### **2.7.2.2. La cláusula de exclusividad territorial**

La exclusividad territorial como cláusula específica de la franquicia, garantiza a los franquiciados un área geográfica de mercado mínima y bien definida donde podrán comercializar su producto o servicio. A igual que la cláusula anterior, el mantenimiento de la exclusividad territorial intentará corregir el comportamiento del franquiciado garantizándole la consecución de un beneficio posible a través de un volumen de ventas previsto.

El afán del franquiciado por maximizar su propia función de utilidad le induce a realizar prácticas oportunistas como competir con otros franquiciados del mismo franquiciador para captar nuevos clientes y también le induce a ofrecer un bajo nivel de servicio en su establecimiento. En estos casos se hace preciso redactar cláusulas como el establecimiento de un área geográfica de exclusividad que frenen estas prácticas oportunistas.

Sabiendo que los franquiciados de cualquier franquiciador intentarán competir dentro de su misma área geográfica exclusiva por maximizar su función de utilidad, el franquiciador, como propietario de distintas marcas de franquicia, que desee velar por los intereses de sus franquiciados y, en última instancia por los de la enseña, intentará tenerlas distribuidas en diferentes áreas geográficas de exclusividad. De este modo evitará que sus franquiciados se “roben” clientela en una misma zona de exclusividad. Con este fin se ha de entender que en la cláusula de exclusividad territorial de un contrato de franquicia, el franquiciador se obliga a no establecer otro punto de venta, ni por sí mismo como centro propio, ni a través de terceras personas en régimen de franquicia.

En un área de exclusividad territorial la competencia entre los franquiciados de distintas marcas de un producto, propiedad de un único franquiciador, es más fuerte que la que existe entre los franquiciados de una sola marca también propiedad del franquiciador. En el primer caso, el franquiciador distribuye a través de sus franquiciados los mismos productos, diferenciados unos de otros, con distintas marcas. El consumidor de una de las marcas del franquiciador desconoce que éste tenga los mismos productos con marcas distintas. Este desconocimiento le llevará a elegir de entre los establecimientos franquiciados de las distintas marcas del franquiciador, aquél que le ofrezca mejor relación calidad/precio.

Sin embargo, cuando el franquiciador distribuye sus productos a través de franquiciados que comercializan una misma marca, el consumidor potencial acudirá a

cualquiera de ellos movido por la imagen de la marca, evitando, de este modo, cualquier posible competencia entre los franquiciados. Sin embargo, el comportamiento competitivo está inherente entre los individuos que tengan funciones de utilidad distintas como son los franquiciados de un franquiciador. Por esta razón, y con el fin de asegurar una demanda a todos los franquiciados, la misma cláusula de exclusividad territorial dispone que los puntos de venta franquiciados de un mismo franquiciador sean ubicados y distribuidos uniformemente a lo largo de la zona de exclusividad teniendo en cuenta las condiciones especificadas por el franquiciador.

Con el ánimo de eludir cualquier competencia entre los establecimientos propiedad de un franquiciado y dentro de una misma zona de exclusividad territorial, el coste y el precio de venta del producto ofertado por cada uno de los mencionados establecimientos es idéntico puesto que ambos vienen fijados respectivamente por el mismo proveedor y franquiciador. Sin embargo, pese a todas estas alternativas con las que cuenta el franquiciador para evitar posibles comportamientos oportunista de sus franquiciados, los franquiciadores de cualquier enseña no disponen de la propiedad de un *input* necesario: el nivel de servicio esperado por los consumidores.

El nivel de servicio ofrecido por cada punto de venta franquiciado en la medida que no depende del franquiciador, puede convertirse en una práctica oportunista para el franquiciado. Cuando dentro de un área geográfica exclusiva, un mismo franquiciado es propietario de distintos puntos de venta, las repercusiones del bajo nivel de servicio ofrecido por cada uno de estos establecimientos no serán tan graves como si en el mencionado área los puntos de venta fueran propiedad de distintos franquiciados. En este último caso el bajo nivel de servicio ofrecido por tan sólo un establecimiento franquiciado perjudicaría las ventas del resto de los franquiciados de la zona.

En definitiva en cualquiera de los casos descritos anteriormente, se está perjudicando la imagen de la marca y, por tanto, al franquiciador. Las repercusiones de un deterioro de la imagen de la marca son graves puesto que influye negativamente en la participación del consumidor en la marca. Un consumidor que no tiene garantizado el nivel de servicio ofertado dejará de frecuentar este punto de venta y todos los demás con la misma marca, al considerar cualquier establecimiento que lleve esta marca como una representación de la cadena. El franquiciador aplicará esta cláusula de exclusividad territorial para que los propietarios de

estos puntos de venta, situados en el mismo área geográfica, no se perjudiquen mutuamente ofreciendo un nivel de servicio diferente

### 2.7.2.3. Las restricciones económicas del franquiciador

En todo contrato de franquicia las partes que intervienen en el mismo acuerdan compartir las ganancias de la relación. Las ganancias del franquiciador provienen del pago por parte del franquiciado de unos derechos de entrada y unos *royalties*. Independientemente de la obtención de beneficios por parte de los franquiciados, el franquiciador tiene aseguradas estas ganancias. La exigencia al franquiciado del pago de un derecho de entrada al inicio de la relación de franquicia, garantiza al franquiciador tener una riqueza asegurada independientemente de la actuación de su franquiciado.

Inicialmente puede entenderse que la cuantía de este pago inicial está calculada a partir de una comparación entre los costes asociados a una distribución de productos con un sistema de no franquicia, utilizando empleados, por ejemplo, y los costes asociados a una distribución de los mismos productos con un sistema de franquicia. Cuando esta comparación da lugar a una diferencia a favor de un sistema de franquicia, entonces el valor actual de esta diferencia en el momento de iniciar la relación de franquicia constituirá la cuantía de los derechos de entrada que el franquiciador exigirá a sus futuros franquiciados (Klein, 1995).

En un ambiente de incertidumbre, sin embargo, las acciones de los franquiciados de una enseña de franquicia no pueden ser valorados objetivamente y, por tanto, resultará muy difícil y costoso su seguimiento. En esta situación los franquiciados pueden aprovecharse de la misma para realizar prácticas oportunistas, concretamente, no declarar los beneficios reales obtenidos, enmascarándolos con un bajo estado de la demanda de la enseña. Ante esta situación, el franquiciador de cualquier enseña de franquicia exigirá a sus franquiciados una mayor cuantía de derechos de entrada que de *royalties*. El franquiciador a través de la cuantía de los derechos de entrada recuperará aquellos beneficios que prevee no obtener por una disminución del nivel de calidad del producto o servicio franquiciado (Garen y Wimmer, 1997).

Dado que los *royalties* están en función de la cifra de ventas alcanzada por los franquiciados de una enseña y que el volumen de ventas, en la situación de incertidumbre descrita anteriormente, es fácil de enmascarar declarando un estado de la demanda distinto a

la realidad, la parte de beneficio no declarado por los franquiciados correspondiente al franquiciador será difícil de exigir y de obtener.

Ante la imposibilidad que encuentra el franquiciador para obtener a través del *royalty* el beneficio no declarado, podrá, sin embargo, apropiarse del beneficio que le pertenece a través de la cuantía exigida en los derechos de entrada. En situaciones de incertidumbre resulta ser conveniente fijar un *royalty* bajo y recuperar a través de los derechos de entrada aquella parte del beneficio propiedad del franquiciador y del que se ha apropiado indebidamente el franquiciado.

Los derechos de entrada, por tanto, recogerán no sólo el valor de la transmisión de los servicios como el *know-how* y otras prestaciones de servicios previos a la apertura del establecimiento franquiciado, sino también aquellos posibles beneficios que obtendría el franquiciador a través del *royalty* a lo largo de la duración del contrato de franquicia y que sus franquiciados se han podido apropiar indebidamente de ellos (Garen y Wimmer, 1997).

En ocasiones, la cuantía de los derechos de entrada no responde al concepto anteriormente mencionado. El franquiciador de una enseña de franquicia puede variar la cuantía de los derechos de entrada y de los *royalties* durante el funcionamiento de su cadena de franquicia. Ante una necesidad de liquidez, el franquiciador puede recuperarla a través de elevados derechos de entrada exigidos a los futuros franquiciados de la enseña y los elevados *royalties* ya impuestos a los franquiciados existentes. Aparece entonces el oportunismo del franquiciador (McAfee y Schwartz, 1994). Ante este tipo de práctica oportunista esperada por el franquiciado, éste firmará su contrato de franquicia solamente si el franquiciador mantiene constantes la cuantía de los derechos de entrada y los *royalties* de la enseña.

Los *royalties* entendidos como la remuneración de cualquier franquiciador de una enseña por los servicios prestados durante el funcionamiento de la cadena dependerán de la importancia de los inputs aportados por el franquiciado en el valor de la marca. En aquellos bienes o servicios franquiciados donde el consumidor de los mismos requiere asistencia en la compra -elevado nivel de servicio especializado- la prestación de servicios por parte del franquiciado es mayor que la que lleva a cabo su franquiciador (Caves y Murphy, 1976). En esta situación y teniendo en cuenta que el poder de negociación de los establecimientos detallistas franquiciados con el franquiciador es muy fuerte, el *royalty* tenderá a la baja.

Existen bienes o servicios franquiciados donde los *inputs* del franquiciado no son tan importantes como los del franquiciador y, por tanto, su poder de negociación con el franquiciador no es muy fuerte (Caves y Murphy, 1976). En estos casos, se entiende que el *royalty* tienda a la alza.

En el caso del franquiciado, un contrato de franquicia en el que se comparta ganancias le incentivará a actuar correctamente en su punto de venta y a revelar el verdadero estado de la demanda. En caso contrario, cualquier propietario de un establecimiento franquiciado podría emplear su información privilegiada sobre el estado de la demanda para enmascararla. Así un franquiciado que pretende no declarar la totalidad de los beneficios obtenidos de las ventas, podría revelar un estado de la demanda bajo, cuando en la realidad se corresponde con un estado alto.

Estas prácticas oportunistas ocurren cuando compartir ganancias no es considerado por el franquiciado un incentivo suficiente para actuar correctamente de acuerdo con los intereses del franquiciador. Entonces el franquiciado exigirá otros incentivos al franquiciador que deberán ser iguales o superiores al valor actual de los beneficios extra que obtendría dicho franquiciado si no ejecutara a corto plazo la acción deseada por el franquiciador. El franquiciador se comprometerá a conceder y pagar el incentivo exigido por el franquiciado, cuando el valor actual de éste, en un momento dado, no sea superior a la cuantía de los derechos de entrada pagados por el franquiciado.

Los derechos de entrada y los *royalties* de una enseña de franquicia también han sido considerados dos parámetros indicadores o dos señales que transmiten información sobre la rentabilidad y calidad de la enseña (Gallini y Lutz, 1992).

En un contexto de información donde la rentabilidad y calidad de la enseña es conocida tanto por el franquiciador como por sus franquiciados, el contrato de franquicia no fijará *royalties* al no ser necesario informar sobre ambos rasgos pues ya son conocidos. Cuando solamente el franquiciador conoce la rentabilidad y la calidad de su enseña, entonces se fijará en el contrato de franquicia un *royalty* cuya cuantía será elevada cuanto mayor sea la información de la rentabilidad que se quiera dar (Gallini y Lutz, 1992)

#### 2.7.2.4. La exclusividad de aprovisionamiento

La cláusula de aprovisionamiento exige al franquiciado de una enseña a comprar y vender únicamente aquellos productos que, siendo indicados por el franquiciador, estén destinados a ser comercializados bajo la marca concreta de la empresa y siempre de acuerdo con las directrices de funcionamiento de la franquicia objeto de esta relación contractual. En la mencionada cláusula también se podría indicar que se comercialicen aquellos servicios, productos y/o marcas que el franquiciador pudiera desarrollar y que pudieran ser añadidos en un futuro inmediato al surtido de productos o servicios ofertado por cada franquiciado a sus clientes.

Esta cláusula limita al franquiciado su actuación de compra y venta de productos por parte del franquiciado. Concretamente a través de esta cláusula, el franquiciador intenta garantizar la calidad que ofrece la imagen de marca y evitar cualquier deterioro de la misma por parte de los franquiciados. Por otra parte, también intenta evitar que el franquiciado conceda en la venta del producto o servicio algún servicio especial no contemplado en el contrato. Se trata de un comportamiento del franquiciado tipificado como *special services free-riding problem* muy común en el sector del automóvil donde algunos franquiciados se reservan el derecho de ofrecer un descuento por la compra de coches fuera de catálogo (Klein, 1995, p. 13).

En este contexto deja de adquirir importancia los problemas de incumplimiento contractual *-hold-up-* y alcanzan mayor fuerza los problemas de oportunismo *-free-riding-*: un franquiciado puede obtener beneficios privados administrando u operando un activo, aún cuando no sea propiedad suya, a través del empleo no sólo del inmovilizado físico, sino también utilizando el fondo de comercio y la imagen de la enseña de franquicia.

La propiedad de un bien, como ya sabemos, otorga la decisión sobre el mismo. En el caso de la franquicia, el franquiciado alentado por la propiedad del inmueble y sus accesorios para distribuir la marca franquiciada puede decidir sobre otros usos del mismo como puede ser la apertura de un negocio paralelo utilizando simultáneamente la misma clientela de la cadena de franquicia. El problema que se plantea con esta práctica oportunista es que el franquiciado priva a su franquiciador de obtener la rentabilidad que le corresponde

2.7.2.5. *El nivel de servicio del establecimiento franquiciado*

Habida cuenta de la importancia que tiene el nivel de servicio ofrecido por los establecimientos de una enseña de franquicia en la elección de los mismos por parte del consumidor de un producto franquiciado, se hace necesario conocer la función de utilidad del potencial comprador del producto franquiciado con el fin de averiguar cuáles son las restricciones que impiden maximizar dicha función.

Se conoce como excedente o utilidad del consumidor de un producto franquiciado la diferencia entre la utilidad que le ofrece la compra de este producto y el coste total que le supone al mencionado consumidor obtener esta utilidad. El franquiciado conoce la función de utilidad del consumidor debida a su contacto directo y personal con él. Este conocimiento le supone disponer de una información privilegiada, que al no estar disponible para el franquiciador salvo que se la revele, le concede una poderosa ventaja frente a su franquiciador para comportarse oportunísimamente.

El consumidor de un producto franquiciado busca el excedente de su función de utilidad en el nivel de servicio ofertado por el establecimiento donde realiza la compra. Este nivel de servicio solamente puede ser ofrecido por el propietario del punto de venta, siendo apoyado técnicamente por su franquiciador. La apropiación de este *input* por parte del franquiciado le puede llevar a hacer un uso indebido de él, ofertando un bajo servicio a cambio de maximizar su función de utilidad. El coste de esta práctica oportunista del franquiciado será mayor, cuanto mayor sea el servicio personalizado que requiere el producto franquiciado de la enseña.

Este comportamiento oportunista se verá, sobre todo, favorecido cuando el franquiciado aprecia que el esfuerzo que supone el aumento del nivel de servicio de su establecimiento no se corresponde con un aumento proporcional de la función de utilidad del consumidor de los productos de su establecimiento. La tasa decreciente de la función de utilidad del consumidor de un producto franquiciado favorece, por tanto, el comportamiento oportunista de cualquier franquiciado. El contrato de franquicia no puede evitar radicalmente este comportamiento, sin embargo, sí puede obligar al franquiciado a que aplique el *know-how* tal como se le ha indicado que lo realice, salvando la subjetividad que la interpretación de todo conocimiento lleva consigo

2.7.2.6. *El uso del nombre comercial por los franquiciados*

El nombre de la marca es considerado como un activo intangible específico y propio de cualquier enseña de franquicia. Cualquier operación de franquicia realizada por una cadena, que pueda ser observada, exhibe el nombre de la marca de su producto franquiciado, aportando a través de ella un alto valor en información a los consumidores. Estos últimos buscan en una marca de franquicia productos o servicios homogéneos y de calidad que le permite reducir los costes de búsqueda al poder aprovecharse de la experiencia adquirida con otros miembros de la red. El valor de esta información del nombre de la marca afectará también a la determinación del precio de venta del producto franquiciado ya que es indicativo del nivel de calidad del bien ofertado.

Sin embargo, la intangibilidad y especificidad de la mencionada marca hace vulnerable cualquier cadena de franquicia, ya que la calidad implícita en esa marca franquiciada puede ser devaluada por cualquier punto de venta local del mismo franquiciador, aprovechando a su vez los clientes de esa marca que no repiten la compra en el mismo establecimiento.

En general, cuando los puntos de venta franquiciados utilizan un nombre de marca común, cada franquiciado puede disminuir individualmente sus costes reduciendo la calidad del producto franquiciado sin asumir las consecuencias de tal práctica que se diluyen en toda la cadena o red (Rubin, 1978; Klein, 1980 y 1995). Esta disminución de la calidad del producto tendrá un efecto negativo al reducir la demanda futura para todos los franquiciados de la cadena de franquicia<sup>20</sup> y, en el caso de que la clientela repitiera la compra, también se reducirá para el punto de venta franquiciado que ha tenido este incentivo oportunista *-free riding incentive-*.

No podemos obviar que los clientes de cualquier enseña de franquicia confunden el comportamiento individual del franquiciado con la calidad global de la marca ya que el consumidor generalmente recibe un servicio homogéneo en un establecimiento estándar y en

---

<sup>20</sup> Esta externalidad o problema de oportunismo no es único para la franquicia. Un problema similar puede existir en la venta de cualquier producto cuando el minorista influye en la calidad del producto que distribuye y el consumidor no tiene poder de hacer responsable totalmente al minorista individual por la pésima calidad de producto recibida. Ante esta situación, cada minorista tiene el incentivo de oportunismo con respecto al fabricante y con respecto al resto de los minoristas (Klein y Murphy, 1988)

muchas ocasiones con idénticos precios. Junto a esta realidad debemos añadir que en los locales no existen signos que diferencian al franquiciado de la cadena franquiciadora, e incluso en algunos casos, el franquiciador prohíbe expresamente la diferenciación del franquiciado respecto a la marca.

Para hacer frente a esta situación y para evitar la desconfianza entre las partes y hacer posible la relación, las fuertes inversiones específicas realizadas por los directores de los puntos de venta locales o franquiciados y la existencia de un vínculo en forma de contrato de franquicia asegurarán una menor devaluación de la calidad al perjudicarse el mismo franquiciado que ha iniciado esta actuación. Los franquiciados a través de estas inversiones estarán vinculados al negocio, de tal modo que si tuvieran un comportamiento oportunista o aprovechado y su franquiciador decidiera separarlo de la red o cadena, incurriría en pérdidas.

Por otra parte, la competitividad entre las cadenas de franquicia obliga a éstas a adquirir “activos que provean el más grande de los servicios directos a los consumidores” (Klein y Leffler, 1982, p. 626). Sin embargo, cuando los consumidores son, sobre todo, turistas que desconocen los mercados locales, el nombre de la marca comercial del producto le ofrece un bajo conocimiento de la calidad del producto del franquiciado

#### *2.7.2.7. La reputación y la credibilidad de los franquiciados*

Incluida la información asimétrica en la teoría de los contratos, el papel de la reputación, como móvil para el cumplimiento de los mismos, queda totalmente anulado. Es decir, un agente que no dispone de la misma información, tanto al principio como al final de la formalización del contrato, tampoco tendrá herramientas suficientes para valorar si otro agente ha cumplido convenientemente las condiciones pactadas en el mismo. Por tanto, el incentivo para comportarse correctamente desaparece, ya que deja de ser una condición necesaria para lograr una adecuada reputación.

Trasladando estas generalizaciones al campo de la franquicia, conviene resaltar que de toda la información que se desea obtener de una enseña, quizás la que resulte más valiosa y, por tanto, más costosa es aquella que hace referencia al rendimiento de los propietarios de los puntos de venta. Esta información fehaciente constituye la reputación o credibilidad del franquiciado.

La reputación aparece como una parte de la riqueza del franquiciado y del franquiciador. Para el franquiciado la reputación consiste en la confianza que obtiene de su franquiciador como fruto de su acertada y correcta actuación a lo largo de la actividad económica en la cadena de franquicia. Para el franquiciador la reputación está en la confianza depositada por los consumidores finales como fruto de la labor conjunta entre el franquiciador y el franquiciado. Consecuentemente, la imagen de marca se refuerza y se hace más competitiva frente a otras marcas en función de la reputación alcanzada por sendas partes.

El incumplimiento de las cláusulas en el contrato de franquicia y las prácticas oportunistas en la medida que influyen negativamente en la demanda del producto franquiciado se pueden considerar una pérdida de reputación tanto para el franquiciado como para el franquiciador.

El incumplimiento de alguna o algunas cláusulas del contrato de franquicia por las partes que intervienen en el mismo, se está convirtiendo en una norma de conducta. Sin embargo, se cuenta con algunos medios como cláusulas de penalización o garantías subsidiarias para prevenir y detectar estos incumplimientos, así como para distribuir las pérdidas derivadas de los mismos.

Un franquiciado que realiza la venta de sus productos a un precio de venta menor del estipulado por el franquiciador, correrá con el riesgo de esta operación puesto que el franquiciador se defenderá con alguna cláusula que le asegure contra las posibles pérdidas producidas por este incumplimiento. Solamente el riesgo sería asumido por el franquiciador, si el franquiciado estuviera protegido por algún tipo de cláusula de garantía en la venta de un producto franquiciado a un precio menor del estipulado.

La mayor pérdida de reputación viene provocada principalmente por el oportunismo practicado tanto por el franquiciado como por el franquiciador, al aprovechar ambos que el contrato de franquicia no recoge todos los futuros sucesos que puedan ocurrir, estando por tanto abierto a múltiples contingencias.

Suponiendo que el franquiciado no poseyera ningún poder de mercado del que pudiera abusar; suponiendo que los consumidores de una marca de franquicia no brindarán al franquiciado oportunista la posibilidad de ofrecer un servicio no contemplado en el contrato; suponiendo que la utilización del nombre de la marca no tuviera ninguna repercusión ni

positiva, ni negativa, porque no fuera ningún señal de calidad...; suponiendo todas estas circunstancias, sin embargo, en una relación de franquicia existe un input que repercute en la demanda del producto de la franquicia: el esfuerzo de marketing del franquiciado.

El bajo esfuerzo de marketing de cualquier franquiciado en cuanto supone una aportación de trabajo ineficiente provoca una pérdida de reputación para la enseña o marca de franquicia. Sin embargo, un franquiciado no sólo se aprovecha de la falta de observación por parte del franquiciador de su esfuerzo de marketing, sino también se aprovecha de la oportunidad de trabajar en equipo para reducir el mencionado esfuerzo.

En cualquiera de los casos se hace necesario un control del mismo, pero la dificultad de la tarea lleva al franquiciador a controlar la eficiencia del trabajo derivado del mencionado esfuerzo. En la producción en equipo de una franquicia, los esfuerzos marginales de los franquiciados no pueden ser controlados fácilmente de forma directa y por separado. En otras palabras, aquello que un equipo de franquiciados ofrece al mercado puede ser considerado como la producción marginal de un equipo, pero no la de los miembros del equipo de franquiciados.

En ocasiones la pérdida de reputación de la enseña es originada por el franquiciador, al vender productos adicionales aprovechándose del esfuerzo de marketing realizado por sus franquiciados y sin participación alguna por parte de estos últimos en las ganancias obtenidas o variando las cláusulas del contrato de franquicia en función de sus necesidades y circunstancias (McAfee y Schwartz, 1994).

Si detectar el comportamiento del franquiciador y del franquiciado fuera menos costoso, ninguna de las partes tendría el aliciente para faltar al deber, al no poder ninguna de ellas imponer el coste de esa falta a la otra parte. Pero como controlarse mutuamente implica unos costes, cada franquiciado de la enseña de un franquiciador tendrá más incentivos para faltar al deber, al trabajar como parte de un equipo que al trabajar individualmente, o si su comportamiento pudiera ser controlado fácilmente. Por tanto, cada franquiciado de una enseña se ve más incentivado a faltar al deber no sólo por ser controlado, sino también por trabajar en equipo al no poder ser controlado fácilmente el comportamiento individual de los miembros del mencionado equipo.

### 2.7.3. Los costes de agencia en la relación de franquicia

El comportamiento del agente en cuanto individuo y sus diferencias con otros agentes en una relación de agencia como la franquicia provoca la aparición de un conjunto de costes, denominados costes de agencia, pudiéndose clasificar en tres grupos (Jensen y Meckling, 1976).

En primer lugar, están los costes de supervisión motivados por la posibilidad de que exista un comportamiento oportunista por parte del agente. En esta situación, el principal se verá obligado a controlar la actuación del agente para lo cual deberá emplear una cantidad de recursos. En segundo lugar, aparecen los costes de garantía que ha de soportar el agente para ganarse la confianza del principal demostrando su decisión de actuar conforme a lo pactado. En tercer y, último lugar, encontramos la pérdida residual, entendida en términos de coste de oportunidad. Esta pérdida es fruto de la posible disminución de utilidad experimentada por el principal, al tener intereses contrarios a los del agente y disponer este último de una cierta autonomía en sus decisiones. Todos estos costes de agencia se ponen de manifiesto en la relación de franquicia.

Cuando las transacciones realizadas en cualquier enseña de franquicia tienen un elevado grado de especificidad, el riesgo moral derivado de ellas es mayor. La aportación de un nivel de esfuerzo necesario e insutuable e, incluso, la aportación de un trabajo eficiente crea la necesidad por parte del franquiciador de fijar un sistema de supervisión a los franquiciados en la ejecución de operaciones específicas. Sin embargo, los costes de agencia no se limitan a aquellos costes derivados de la supervisión de los propietarios de los establecimientos franquiciados.

El coste de oportunidad o pérdida residual se hace también presente cuando el franquiciado, abusando de la delegación del franquiciador, toma decisiones no contempladas en la relación contractual que no favorecen los intereses del franquiciador. Por otra parte el propio individuo que realiza la supervisión también puede eludir parte de su esfuerzo para realizar el trabajo que debe desempeñar, salvo que su riqueza estuviera significativamente afectada por su ejecución.

Toda operación realizada por un franquiciado exige una posterior supervisión, viéndose incrementados sus costes por otros factores como el grado de especificidad de los

activos franquiciados, la distancia entre los establecimientos de una cadena de franquicia y la distancia de estos puntos de venta con respecto a la oficina central dentro de un área de exclusividad; así como la ubicación estratégica de cada establecimiento.

La distancia existente entre los puntos de venta de las cadenas de franquicia, así como aquella que dista de sus oficinas centrales dificulta la observación de sus acciones, aumentando la probabilidad de los comportamientos oportunistas de estos establecimientos. Se hace necesario, por tanto, una supervisión de la ejecución de estas operaciones para evitar comportamientos oportunistas que exigirá más esfuerzo y tiempo cuanto más amplias sean estas distancias provocando, a su vez, un incremento de los costes.

La supervisión se realizará también en aquellos puntos de venta o unidades de franquicia con una baja frecuencia de compra de productos o servicios franquiciados como son aquellos establecimientos situados en las áreas próximas a la carretera o las zonas de turismo. Cuando los puntos de venta de una enseña de franquicia no están ubicados en lugares estratégicos, la compra de un producto franquiciado será difícil que se realice repetitivamente debido a la poca afluencia de consumidores que transitan por estas zonas y al desconocimiento del mercado de estos productos franquiciados por parte de los consumidores que circulan esporádicamente por estas áreas y que no tienen ningún parámetro de referencia para repetir la compra.

El franquiciado ofrecerá una calidad menor del producto franquiciado a los consumidores de estas áreas, aprovechándose del desconocimiento que tiene de la marca de franquicia ubicada en zonas no estratégicas. Esta práctica oportunista trae consigo unos costes al franquiciador, asociados a la pérdida residual que supone esta decisión tomada por el franquiciado. Esta pérdida se extenderá no sólo a la falta de confianza que el cliente deja de depositar en el establecimiento franquiciado que ha realizado la práctica, sino en toda la cadena al ser la marca de franquicia la que representa la imagen de calidad de todos los establecimientos franquiciados (Alchian y Demsetz, 1972; Caves y Murphy, 1976).

A la vista de estos costes de agencia derivados de comportamientos oportunistas concretados en la gestión de la cadena, el franquiciador también intentará minimizar los futuros costes de dirección de los establecimientos franquiciados a fin de maximizar el valor actual de toda la cadena. Como ya es sabido, la falta de alineación de intereses entre el

franquiciador y los franquiciados y, consecuentemente, el incumplimiento de las cláusulas y el oportunismo, será la principal fuente de problemas.

Por tanto, un franquiciado alineará sus interés a los de su franquiciador para maximizar el valor actual de su franquicia solamente cuando arriesga una gran proporción de su riqueza personal en un único punto de venta y le paga unos elevados derechos de entrada y *royalties* sobre las ventas. Posteriormente, una buena dirección del punto de venta asegurará al franquiciado la recuperación de su inversión y la obtención de una ganancia considerable, mientras que al franquiciador le garantizará una disminución de los costes de dirección del punto de venta (Alchian y Demsetz, 1972; Norton, 1988b; Carney y Gedajlovic, 1991).

El franquiciado elegirá aquellas enseñas de franquicia con un grado de especificidad pequeño para no correr el peligro de que su franquiciador se apropie de las rentas que generen la inversión en activos muy específicos. Por contra, aquellos franquiciadores de enseñas de franquicia muy específicas que deseen franquiciar establecimientos deberán exigir bajas inversiones iniciales para garantizar a sus franquiciados la no apropiación de cuasi-rentas<sup>21</sup> por parte del franquiciador (Brickley y Dark, 1987).

Las inversiones muy específicas en franquicia supone un elevado riesgo para los franquiciados porque, como ya mencionamos, incrementa la probabilidad de prácticas oportunistas por parte del franquiciador. Por otra parte, el franquiciador con ánimo de minimizar los costes derivados de cualquier práctica oportunista procurará que su franquiciado no invierta en actividades paralelas a la cadena de franquicia y que tampoco realice inversiones que tengan beneficios externos para otros puntos de venta del mismo área geográfica (Carney y Gedajlovic, 1991).

En comparación con otras formas de distribución organizadas, los costes de agencia en la franquicia son menores que en cualquiera de aquellas. Concretamente, los costes de dirección son inferiores a los de cualquier otra forma empresarial e incluso, que los costes de los directores de las unidades propias de una franquicia. En cuanto a los costes de gestión, las distintas formas organizativas no tienen en cuenta factores tan relevantes para minimizar estos costes como la distancia entre los puntos de venta y aquella otra que dista entre cada uno de

---

<sup>21</sup> Se entiende por cuasi-renta la diferencia entre el valor de un activo específico de una empresa en un uso dado y el valor del mismo activo en usos alternativos. La apropiación puede ser realizada por las dos partes y es una consecuencia de acciones oportunistas post-contractuales.

los puntos y la oficina central de la franquicia, la importancia del conocimiento del mercado local.... (Caves y Murphy, 1976; Rubin, 1978; Brickley y Dark, 1987; Martin, 1988; Norton, 1988a, 1988b)

La franquicia, en suma, puede ser considerada un coste efectivo pero será atractivo si en un momento dado, el coste marginal de utilizar un contrato de franquicia es más pequeño que el coste marginal de dirigir cualquier cadena de empresas propias (Norton, 1988b)

#### **2.7.4. La selección de los franquiciados. Un problema de selección adversa**

Los costes de agencia derivados de la solución de problemas de riesgo moral principalmente ya se han visto aminorados implícitamente con la selección, la contratación, la formación y el entrenamiento de los potenciales directores o franquiciados de los puntos de venta de una enseña de franquicia. La realización de cada una de estas tareas por parte del franquiciador ha constituido una importante fuente de costes de agencia (Slater, 1980). No obstante, dichas tareas ha supuesto minimizar futuros problemas de agencia con los franquiciados que hubieran surgido de no haber sido aplicadas estas tareas al comienzo de la relación de franquicia.

El conocimiento incierto de la actitud frente al trabajo de los potenciales franquiciados de una enseña y la detección de posibles impostores pudieran ser algunos de las fuentes de problemas de agencia que cabría detectar para evitar futuras prácticas oportunistas o incumplimientos de las cláusulas del contrato de franquicia. El mercado de los directores y franquiciados de los establecimientos de una cadena de franquicia se convierte, por tanto, en un aspecto importante que todo franquiciador de una marca de franquicia deberá cuidar para la propia supervivencia de la enseña.

El franquiciador de una enseña de franquicia conoce la naturaleza de la tarea que el futuro franquiciado de la cadena debe realizar y también conoce el “modo de hacerlo” que deberá aprender el franquiciado para poder realizar la tarea de forma satisfactoria. Sin embargo, el franquiciador desconoce de su potencial propietario del establecimiento franquiciado si tiene los rasgos deseados y, si no los tuviere, si se los va a revelar o enmascarar. Se plantea por tanto, una situación de información asimétrica en la selección de los franquiciados de una enseña de franquicia.

En ocasiones resulta difícil al franquiciador conocer la capacidad o motivación hacia el trabajo de sus posibles franquiciados en sus tareas de selección. La forma de contrato y los complicados paquetes de salarios son algunas de las estrategias que se ofrecen a los distintos franquiciados/directores de los establecimientos de una enseña a través de las cuales se autoseleccionan ellos mismos, apareciendo franquiciados eficientes (Guasc y Weiss, 1980, 1981; Coyte, 1984). Los agentes económicos con baja destreza o bajos niveles de motivación estarán menos incentivados a aceptar planes de salarios y paquetes de compensaciones acordados en el contrato, que aquellos que tienen más destreza y niveles motivacionales más altos. La franquicia como forma contractual facilita por sí misma la selección directiva.

El franquiciador para reclutar, elegir y seleccionar a los franquiciados que van a estar al frente de su enseña de franquicia tiene diferentes alternativas. Por una parte, puede realizar un proceso de selección de franquiciados mediante la información recogida de los potenciales franquiciados que han respondido a las señales enviadas por el franquiciador. Por otra parte, el franquiciador puede renunciar a este proceso dada la información imperfecta que ofrecen sus señales, y preferir contratar directamente a sus posibles franquiciados.

En el primer caso se determinan exactamente las verdaderas características del franquiciado potencial siendo por tanto recomendable para aquellos casos en los que las diferencias en las características personales pueden dar lugar a variadas actuaciones del franquiciado, así como para aquellos otros en los que las actuaciones de éste tengan un fuerte impacto en el beneficio del franquiciador.

En la segunda selección propuesta por el franquiciador, la contratación directa, el conocimiento que éste tiene de las cualidades de los propietarios de los puntos de venta es adquirido por experiencia. Sin embargo, el futuro franquiciado conoce sus propias capacidades para saber si puede acceder al contrato ofrecido por el franquiciador y, de este modo, comprometerse con sus acciones a las señales que le envía éste último. El franquiciado puede adoptar un comportamiento eficiente para conseguir del franquiciador un conjunto de incentivos<sup>22</sup> durante el tiempo que existe la relación.

---

<sup>22</sup> El tema de los incentivos es un aspecto normativo de la teoría de la agencia. Dentro del marco de la agencia, aparecen dos ramas: la teoría normativa de la agencia y la teoría positiva de la agencia (Charreaux, 1987). La primera conocida como teoría económica de la agencia, se caracteriza por intentar proporcionar los instrumentos necesarios para una correcta especificación de contratos basados en relaciones de agencia, distribuyendo el riesgo entre aquellos individuos que no sean neutrales al mismo. Lo habitual en este tipo de modelos es considerar un sólo agente y un único

En este caso, y según Pratt y Zeckhauser (1985), el incentivo ideal podría ser la retribución a los agentes teniendo en cuenta el valor marginal de su aportación. No obstante, esta retribución no es factible debido a la dificultad para valorar la productividad del trabajo y del capital con motivo de las imperfecciones informativas en las que se desenvuelve la actuación del agente.

Ante el coste de oportunidad que supone la elección de una y otra alternativa de selección, el franquiciador intentará buscar un equilibrio entre los costes de la contratación directa y los costes de adquirir mayor información sobre el futuro propietario de la unidad franquiciada a través de un proceso de selección. Si no fuera posible alcanzar este equilibrio, el proceso de selección sería la solución más eficiente, pues le resulta más fácil al franquiciador obtener una información precisa sobre los atributos personales de los potenciales franquiciados minimizando de este modo los costes que pudiera suponer un error en la contratación directa debido a la información imperfecta u oculta que pueden dar sus señales.

En cualquiera de las alternativas, el franquiciador tiene definido previamente el perfil del franquiciado que va buscando para su enseña de franquicia y mantendrá sus exigencias, con el fin de que la elección no desemboque en un fracaso, hasta que no seleccione la persona que reúna las características propias que correspondan al perfil ideal de su candidato.

El franquiciador podrá buscar a sus franquiciados en un mercado bien definido de individuos con determinadas habilidades dado que en caso de formalizar un contrato de franquicia percibirán una gran parte de los beneficios de la operación. La cesión de estos beneficios al franquiciado por parte del franquiciador le supone al primero el pago, en términos de derechos de entrada, de una cuantía correspondiente al valor actual de los futuros beneficios de la franquicia.

Si el franquiciador previera que el franquiciado se podría comportar fraudulentamente en el cumplimiento de las futuras obligaciones pactadas, es posible que el acuerdo entre ambos no se realice. Si, por el contrario, faltara esta previsión y se diera la relación de principal. Por el contrario, la teoría positiva de la agencia intenta conocer más profundamente el comportamiento de las organizaciones.

franquicia, la posterior actuación oculta del franquiciado podría dar lugar a importantes pérdidas de eficiencia en la realización del trabajo

#### 2.7.5. La distribución del riesgo: el contrato de franquicia

La franquicia es un acuerdo contractual de cooperación entre el franquiciador y los franquiciados que proporciona economías de escala a estos últimos al compartir un mismo nombre de marca reconocido. En este sentido, cualquier acción comercial que lleve a cabo un franquiciado de una enseña tiene su repercusión inmediata en el resto de los franquiciados de la misma, así como en el propio franquiciador. Ahora bien dicha acción puede ser ejecutada correcta o incorrectamente por cualquiera de los franquiciados de la enseña y, en ambos casos, las consecuencias derivadas de ella se trasladarán al resto de los franquiciados de la enseña considerada.

Ante esta situación propia de la franquicia, el franquiciador de cualquier cadena deberá cuidar extremadamente las acciones de sus franquiciados con respecto a aquellos *inputs* que solamente pueden ser provistos por ellos como son el nivel de servicio ofrecido al cliente y el nivel de calidad de la marca. Este cuidado, sin embargo, no le resultará fácil al franquiciador llevarlo a cabo pues dependerá del grado de dificultad que resulte observar el comportamiento de sus franquiciados en aquellas acciones cuyos resultados afectarán al resto de la red de franquiciados.

Ante la falta de observación en cualquier acción comercial, un punto de venta de una enseña puede rehuir el esfuerzo necesario para desempeñar una tarea que le corresponde ejecutar provocando una disminución del resultado definitivo u obligando a incrementar el esfuerzo del resto de los puntos de venta de la enseña.

Con este comportamiento, el punto de venta o establecimiento detallista se aprovechará de todo el beneficio que le reporta eludir ese esfuerzo pero, sin embargo, el coste derivado de esa elusión -coste difícil de detectar- será asumido por el resto de los puntos de venta franquiciados. La consecuencia última de este comportamiento será la obtención de un deterioro de la imagen de marca. La franquicia asume, por tanto, no sólo ciertas ventajas del trabajo en equipo, sino también sus desventajas.

Este riesgo, en principio, será mayor con los puntos de venta propios de una enseña de franquicia que con sus puntos de venta franquiciados, pues cualquier disminución del esfuerzo

en la ejecución de las tareas desempeñadas en los establecimientos propios no tendrá repercusión en su remuneración. En el primer caso, los puntos propios y el franquiciador mantienen una relación laboral, mientras que la relación entre el franquiciador y sus franquiciados además de ser contractual, éstos últimos, en virtud del contrato que los vincula, han realizado una inversión en la propiedad del establecimiento, en el derecho al uso del nombre de la marca y de su *know-how*.

Esta inversión será recuperada a través de aquellos beneficios, obtenidos de la ejecución de sus acciones y de los que se han apropiado. Por tanto, la falta de observación de las acciones de los franquiciados no les conducirá a éstos a eludir esfuerzo en la realización de las tareas que debe realizar, sino que su comportamiento se dirigirá a conseguir sus propios objetivos, distintos a los del franquiciador, utilizando los propios medios de la enseña de franquicia a la que está vinculado.

En definitiva, el problema de riesgo moral por parte de los franquiciadores puede surgir cuando éstos tienen la tentación de emprender una acción ineficiente o incluso de no proveer información o proveerla de modo distorsionado, llevando consigo a otras acciones ineficientes porque los intereses individuales de los franquiciados no están en armonía con los del franquiciador o los de la enseña en general y, también, porque la propia información no puede verificarse fácilmente ni puede observarse adecuadamente la acción.

Por tanto, el cuidado que el franquiciador de una enseña llevará a cabo principalmente sobre aquellas acciones de sus establecimientos que pueden repercutir en la imagen de su marca será distinto dependiendo de si dichas acciones las realizan puntos de venta propios y puntos de venta franquiciados, siendo mayor el cuidado en el primer caso que en el segundo.

Para hacer frente a la situación descrita anteriormente, el franquiciador de una enseña puede intentar diseñar un contrato óptimo (Blair y Kaserman, 1978; Mathewson y Winter, 1985; Lafontaine, 19929. También podría aplicar un sistema de supervisión a las acciones de sus establecimientos con el fin de controlar la calidad de las mismas. Esta última tarea, sin embargo, resultará en ocasiones difícil y costosa de medir.

En un principio, el diseño de contratos de franquicia óptimos se llevaron a cabo teniendo en cuenta el riesgo moral del franquiciador. Se consideraba que las prácticas oportunistas y de incumplimiento de cláusulas eran realizadas solamente por los franquiciados

de la enseña (Bricley y Dark, 1987; Norton, 1988; Krueger, 1991; Brickley y Dark y Weisbach 1991a; Lafontaine, 1992). Posteriormente el diseño de los contratos óptimos tuvo en cuenta el riesgo moral de las dos partes del contrato. No sólo el franquiciado podría llevar a cabo el oportunismo e incumplimiento, sino también el franquiciador podría realizarlo (McAffee y Shwartz, 1994).

La presencia de riesgo moral en su manifestación de incumplimiento de las cláusulas tanto en el franquiciado como en el franquiciador de una franquicia española se debe, entre otras razones ya consideradas, a la inexistencia de legislación jurídica y de un código deontológico que contemple la actividad de la franquicia en nuestro ordenamiento jurídico y en el comunitario<sup>23</sup>. La no existencia de este marco jurídico preciso y resolutorio de toda la casuística que pueda presentarse provoca inseguridad y no establece una pauta de comportamiento estable ni para el franquiciado, ni para el franquiciador.

Hay que tener en cuenta también que, aunque la franquicia tenga un carácter sinérgico<sup>24</sup>, no todos los franquiciados de la misma cadena de franquicia se favorecen de manera uniforme y tampoco los beneficios derivados de esta relación son mutuos para el franquiciado y el franquiciador.

El riesgo moral del franquiciador surge cuando éste no puede observar su comportamiento en la ejecución de las actividades de sus franquiciados en lo que se refiere a los *inputs* locales como el nivel de servicio y el valor de la marca. Frente a ello, la observación de los niveles de venta de una enseña de franquicia por parte del franquiciador, podría servirle

---

<sup>23</sup> En el momento de la redacción de este trabajo la legislación nacional en materia de acuerdos de franquicia es la siguiente: la nueva Ley de Comercio, artículo 62; Título IV del Código de Comercio "Disposiciones generales de los contratos mercantiles" artículos 50 a 63; Títulos primero y segundo, Libro IV del Código Civil sobre obligaciones y Contratos, artículo 1088 y ss.; 1254 y ss.; 1278 y ss.; Ley 3/91, de 10 de Enero de competencia desleal (BOE nº 10, de 11 de Enero); Ley 11/86, de 20 de Marzo de Patentes (BOE nº 73, de 26 de Marzo); Ley 32/88, de 10 de Noviembre, de Marcas (BOE nº 272, de 12 de Noviembre); Ley 26/84, de 19 de Julio, general para la defensa de consumidores y usuarios (BOE, nº 176, de 24 de Julio); Ley 22/87, de 11 de Noviembre, de Propiedad Intelectual (BOE nº 275, de 17 de Noviembre); Ley 16/89, de 17 de Julio de defensa de la competencia (BOE, nº 170 de 18 de julio); Ley 36/88 de arbitraje (BOE de 7 de Diciembre; corrección de errores BOE de 4 de Agosto de 1989. Nuevo apartado nº 3 añadido al artículo 30 por Ley 29/94 (BOE de 25 de Noviembre de 1994); Normativa fiscal aplicable

En la legislación comunitaria solamente destacar el artículo 85.1 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Económica Europea.

<sup>24</sup> El concepto de sinergia se puede interpretar como un fenómeno de naturaleza económica, comercial, financiera y tecnológica que conduce a que el valor de una unión de unidades económicas operando conjuntamente sea diferente a la suma de sus valores individuales e independientemente considerados (Gutián Fernández de Córdoba, 1991).

para inferir su riesgo moral asociado a los comportamientos oportunistas de los franquiciados de su enseña, sin embargo resulta difícil dado que la demanda tiene un componente aleatorio que dificulta hacer tal inferencia. Consecuentemente, el franquiciado aprovecha esta desventaja de los niveles de venta originando un problema de riesgo moral para el franquiciador. Este riesgo será distribuido mediante el diseño de un contrato de franquicia óptimo que incluya elevados derechos para penalizar las posibles prácticas oportunistas del franquiciado con relación al nivel de ventas.

También el franquiciador y el franquiciado de una enseña de franquicia pueden ser oportunistas en su actividad asumiendo conjuntamente un riesgo moral. Con el ánimo de alinear los intereses del principal y del agente de la relación de franquicia se diseña un contrato óptimo que a su vez distribuye el riesgo asumido por las partes del mencionado contrato. Suponiendo que el franquiciador y el franquiciado sean adversos al riesgo y que el franquiciado sea más adverso que el franquiciador, pese a que éste último asume mayor cantidad de riesgo exógeno, el diseño de un contrato óptimo de franquicia se realizará tomando como referencia los contratos lineales donde el *royalty* del contrato óptimo aumenta o disminuye, a medida que aumenta o disminuye la cantidad de riesgo (Stiglitz, 1974)

## 2.8. A MODO DE CONCLUSIÓN

La franquicia entendida como relación contractual entre los agentes que participan de ella y como una forma de organización híbrida que toma elementos del mercado y de la empresa, está siendo un ejemplo paradigmático aportado por la distribución comercial a la nueva economía institucional.

En un marco contractual la franquicia intenta reducir la incertidumbre derivada principalmente de la imposibilidad de prever completamente el comportamiento del franquiciador y del franquiciado. En gran medida los comportamientos exhibidos de los agentes de la franquicia se deben a una ausencia de conocimiento perfecto de algunos aspectos del proceso económico y al diverso reparto de la información entre los mencionados agentes.

El contrato de franquicia aparece, entre otras razones, para explotar aquella información que disponen el franquiciador y el franquiciado y para protegerse de las carencias informativas que sufren ambos agentes. Aunque la transmisión al franquiciado de la información que el franquiciador posee está garantizada, pues se trata de transmitir el *know-*

how necesario para el funcionamiento de la cadena de franquicia, la subjetividad con que puede ser interpretada por el franquiciado nos hace concluir que las asimetrías informativas están presentes.

Sin embargo, le resulta costoso al franquiciador obtener la información que dispone el franquiciado, fruto del conocimiento que tiene de su mercado y de la clientela. Para su transmisión se hace necesario crear una comunicación entre los agentes de la franquicia basada en una confianza mutua y sin relación de jerarquía entre ambos.

La incertidumbre y, sobre todo, las diferencias informativas entre los agentes de la franquicia hacen que la reputación no sea el móvil para una correcta actuación de ambos miembros de la relación de franquicia, apareciendo los comportamientos oportunistas. Se hace necesario, por tanto, que existan acuerdos específicos como el contrato de franquicia que tengan en cuenta las peculiaridades de cada uno de los agentes.

El diseño de un contrato de franquicia de beneficios compartidos con cláusulas adecuadas como la fijación y mantenimiento de un precio de venta, la exclusividad territorial, etc. no asegura al franquiciador, ni el comportamiento adecuado del franquiciado, ni la alineación a sus intereses. Será el establecimiento de un sistema de incentivos o la supervisión a los mismos franquiciados los medios que resulten más eficaces para evitar prácticas como ofrecer una baja calidad de servicio a través de un punto de venta franquiciado a consumidores que desconocen la marca de franquicia o evitar obtener beneficios privados administrando y operando un activo de la cadena de la que no es propietario.

La asignación de derechos por parte del propietario de la marca de franquicia en función de la estructura de propiedad de los puntos de venta incentivará a los franquiciados a reducir el empleo de algunos usos alternativos de los activos de la cadena de franquicia, así como evitará en parte que éstos tomen decisiones indiscriminadamente, aunque éstas se tengan que tomar debido a la "incompletitud" del contrato de franquicia. En definitiva se puede decir que la decisión de abrir puntos de venta propios y/o franquiciados es una cuestión de derechos de propiedad.

Tomada la decisión de abrir puntos de venta propios y/o franquiciados -distribución dual-, la proporción de una combinación óptima entre establecimientos franquiciados y propios obedece en ocasiones a objetivos de crecimiento o de dominio en la enseña. Un

franquiciador elegirá la opción del crecimiento de la cadena al comienzo de su actividad, pues la disminución del riesgo que supone la aportación de capital por parte de los franquiciados supera cualquier necesidad de beneficio y control aportado por un punto de venta propio. A medida que la cadena de franquicia alcanza un grado de madurez, los franquiciadores con flujos de tesorería positivos y llevados por razones de control y eficiencia decidirá recomprar los puntos de venta franquiciados.

Sin embargo, cuando el tamaño de la cadena de franquicia medido en número de puntos de venta incrementa considerablemente los costes de agencia y además existe incompatibilidad de incentivos entre el franquiciador y los puntos de venta propios para incrementar las ventas, la cadena de franquicia puede tomar la decisión de franquiciar algunos puntos de venta. Pero no todos los costes se derivan del tamaño alcanzado por la cadena de franquicia o por la incompatibilidad de incentivos, sino también están los costes que pueden proceder de la negociación del contrato y del oportunismo. Estos últimos costes se observan muy bien en aquellas transacciones muy específicas las cuales supone un elevado riesgo moral.

Ante el posible comportamiento oportunista de los franquiciados se hace necesario una cuidadosa selección de los mismos, sin embargo, la existencia de información asimétrica en las dos partes de la relación trae consigo un riesgo moral tanto para el franquiciado como para el franquiciador. En la relación de franquicia este riesgo se distribuye mediante el diseño de un contrato de beneficios compartidos pero buscando que sea óptimo a través de dos términos del mismo: los derechos de entrada y los *royalties*. El riesgo y la franquicia, por tanto, van estrechamente unidos de tal modo que la elección entre establecimientos franquiciados o propios también está en función del riesgo moral.

La franquicia también puede explicarse como una alternativa a las empresas para reducir costes. La distribución dual adoptada por la franquicia es un intento de ir alternando operaciones del mercado y de la empresa a fin de reducir costes. Por esta razón se constituye en una forma organizativa mixta o híbrida frente a aquellas formas puras como son los mercados y las empresas. Sin embargo, ello no indica que la franquicia no tenga ningún coste siendo las principales fuentes de ellos los derivados de la especificidad de los activos, ubicación, la incertidumbre y la frecuencia de la transacción, por un lado y, por otro, la racionalidad limitada y las inclinaciones al oportunismo.

Cuando estos costes de la franquicia son superiores a los incurridos realizando la misma operación en el mercado entonces el franquiciador decide desintegrar o vender y si, por el contrario, la operación de un punto de venta franquiciado resultará más costosa realizarla en el mercado, la franquicia decidirá integrarla. Concretamente, cuando los costes de supervisar una operación realizada por un punto de venta propio de una enseña son muy elevados, la cadena puede decidir, en función de lo que sea más rentable, franquiciar este establecimiento o desintegrarle es decir, venderle. Sin embargo, cuando los altos costes se deban a su establecimiento franquiciado, la decisión puede ser integrarle, es decir, convertirle en propio o también puede decidir desintegrarle

## **PARTE II**

---

### **EL MODELO Y EL CONTRASTE EMPÍRICO**

## **CAPÍTULO 3**

---

# **LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE LA FRANQUICIA**

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

La franquicia ha sido y está siendo un campo de investigación fértil para probar algunas predicciones de la economía. De todos los enfoques de la nueva economía institucional estudiados y aplicados a este canal de distribución organizado, la teoría de la agencia y la economía de los costes de transacción están actualmente siendo tomados como referencia a fin de explicar la franquicia no tanto como una repuesta a estrategias particularizadas de un reducido número de empresas, sino como una alternativa a la que se han sumado centenares de conceptos de negocios, todos ellos muy encuadrados en diversos sectores de actividad.

Los trabajos de agencia en franquicia se han centrado principalmente en la relación principal-agente, más que en los aspectos positivos de la misma. Por contra, los trabajos de franquicia en el marco de los costes de transacción han venido siendo más abundantes, abordando amplios aspectos de este enfoque al tomar como objeto de estudio las cláusulas del contrato de franquicia explicadas en la literatura de franquicia.

Entre los estudios de franquicia llevados a cabo en el campo de la agencia o de los costes de transacción se observa que en nuestro país apenas se ha estudiado este fenómeno desde estos enfoques. Fundamentalmente los investigadores norteamericanos han sido los que han profundizado en el estudio de la franquicia tomando como marco teórico estos enfoques de la literatura económica.

La atención empírica que hasta los momentos actuales, ha recibido la franquicia tanto en un campo estático o normativo como dinámico o positivo, se ha centrado concretamente en el estudio de la franquicia como contrato y como integración vertical, empleando para ello datos de corte transversal. Estos estudios disponían de importantes limitaciones al ser incapaces de controlar los efectos de aquellas variables omitidas potencialmente importantes, como la calidad de la gestión de la empresa o las diferencias de rentabilidad entre puntos de venta de una misma enseña. Tampoco dichos estudios permitían valorar cómo las enseñas de franquicia ajustaban los términos de sus contratos a medida que éstas se iban estableciendo mejor en el mercado.

En la última década la investigación en la franquicia ha testimoniado el progreso alcanzado en la comprensión científica de este fenómeno. Los estudios más recientes emplean otra naturaleza de datos -datos de panel- e incluso otra metodología -análisis del método del caso- apoyándose en el desarrollo de modelos formales teóricos ya existentes sobre la franquicia, con el

objeto de alcanzar un mayor conocimiento de la riqueza del contrato de franquicia y de sus cláusulas derivadas de las restricciones legales e institucionales impuestas a los franquiciados y franquiciadores.

Dado que la explicación de la existencia de la franquicia y de la estructura de sus contratos ha sido más teórica y menos empírica, en este capítulo pretendemos realizar una revisión de aquellos aspectos de la franquicia que más han sido objeto de estudio y los soportes teóricos y empíricos que han dado lugar a las aportaciones más relevantes en este campo de la franquicia, así como intentar abrir futuros campos de investigación

### **3.2. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN LA FRANQUICIA**

Las primeras investigaciones en el campo de la franquicia se centraron en comprobar si este fenómeno había irrumpido en el mercado porque facilitaba capital más barato que el propio mercado de capitales, a aquellas empresas principalmente jóvenes, que no disponían de capital suficiente para crear su propia red de distribución (Oxenfeldt y Thompson, 1968; Oxenfeldt y Kelly, 1969; Ozanne y Hunt, 1971; Hunt, 1973; Caves y Murphy, 1976; Rubin, 1978; y Mendelsohn, 1985). Estudios posteriores descartaron esta tesis de la escasez de recursos por parte del franquiciador al comprobar que las enseñas de franquicia, al principio de su actividad, comenzaban la misma con puntos de venta de su propiedad hasta que empezaban a franquiciar los siguientes (Brickley, Dark y Weisbach, 1991).

Las investigaciones más recientes en este campo se han centrado en explicar la combinación de contratos -contrato de franquicia y contrato laboral- dentro de una misma enseña. En términos organizativos, se puede decir que han intentado explicar la distinta estructura de propiedad de los puntos de venta de una enseña de franquicia cualquiera; unos bajo régimen de franquicia y otros, bajo la propiedad de la enseña. Concretamente, la identificación de los parámetros que conducen a una enseña a tener establecimientos de distinta propiedad ha sido objeto de estudio de muchos trabajos de investigación (Norton, 1988a; Norton, 1988b; Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991).

CUADRO 3.1. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN LA FRANQUICIA

AÑO	AUTOR	CAMPO	OBJETIVO	ENFOQUE
1976	CAVES Y MURPHY	Estudia la naturaleza de los incentivos de la franquicia		Tª AGENCIA
1991	BRICKLEY, DARK Y WEISBASCH	Estudia por qué los franquiciadores mezclan puntos de venta franquiciados y propios. No discuten si se puede explicar un contrato mixto (1)	Explicar la franquicia desde los costes de agencia Intentar hallar un modelo que explique la proporción de establecimientos franquiciados de una cadena	Tª AGENCIA
1988a	NORTON	Estudia por qué los franquiciadores mezclan puntos de venta franquiciados y propios. No discuten si se puede explicar un contrato mixto (1)	Identificar parámetros del mercado específicos que favorecen el uso de la franquicia como una forma organizativa	Tª AGENCIA
1988b	NORTON	Idem	Identificar aquellos parámetros del mercado asociados con la actividad de controlar/supervisar que debieran ser más obligatorios en operaciones de franquicia que en operaciones de no franquicia	Tª AGENCIA
1987	BRICKLEY Y DARK	Idem	Explicar cómo influyen los costes de supervisión, la frecuencia de compra y los niveles de inversión inicial en la distribución de puntos de venta propios y franquiciados.	Tª AGENCIA (costes de supervisión)
1988	MARTIN	Idem	Estudiar si la franquicia es un fenómeno transitorio bajo las hipótesis de los costes de supervisión y la teoría de la escasez de capital	Tª AGENCIA
1992	LAFONTAINE	(2)	Explicar las decisiones del franquiciador sobre las cláusulas del contrato -royalties y derechos de entrada- y explicar el porqué del uso de la franquicia.	Tª AGENCIA Riesgo moral
1996	LAFONTAINE y Shaw	Estudia la estructura de un contrato de franquicia.	Conocer si las enseñas ajustan las cláusulas de su contrato cuando empiezan a estar mejor establecidas en el mercado. Resultados: No es frecuente que las enseñas hagan estos ajustes.	Tª AGENCIA (diseño de contratos óptimos)

(1) Los franquiciadores mezclan dos tipo de contrato en proporciones variadas al operar con puntos de venta franquiciados y puntos de venta propios.

(2) El modelo de Lafontaine explica mejor el porqué los franquiciadores franquician establecimientos más que las cláusulas del contrato de franquicia.

Fuente: Elaboración propia.

Muy pocos son, sin embargo, los trabajos empíricos que estudian las cláusulas del contrato de franquicia y la influencia en las mismas de las posibles diferencias en el riesgo, en los costes de supervisión y en la restricción de capital que puedan existir entre el franquiciador de una enseña de franquicia y sus franquiciados (Lafontaine, 1992 y 1993; Sen, 1993; y Garen y Wimmer, 1997). Este aspecto ha sido abordado principalmente por distintos estudiosos con un enfoque normativo<sup>1</sup>. Desde este enfoque se han analizado algunas cláusulas del contrato como los derechos de entrada y los *royalties* ante distintos niveles de incertidumbre con el ánimo de diseñar contratos de franquicia óptimos que asignen el riesgo de una cadena de franquicia de un modo también óptimo entre el franquiciador y sus franquiciados.

<sup>1</sup> El enfoque normativo afronta los problemas que plantea la incertidumbre para la asignación eficiente de recursos cuando se admite que la asignación de riesgos no es neutral con respecto al comportamiento de los franquiciados. Por otra parte, el problema del riesgo moral añade una dimensión estratégica al

No obstante, un estudio simultáneo acerca de los factores que inciden en la elección de establecimientos franquiciados y establecimientos propios y acerca de aquellos factores que favorecen el ajuste de las posibles diferencias existentes entre un franquiciador y sus franquiciados, llevó a la conclusión que dichas diferencias o divergencias se ajustan mejor a través de la elección organizativa más adecuada de los puntos de venta que a través de la modificación de las cláusulas del contrato de franquicia, concretamente de los derechos de entrada y de los *royalties* (Lafontaine 1992).

En este intento de ajustar las posibles diferencias existentes entre las distintas partes del contrato de franquicia, la mayor parte de los estudios se han centrado en identificar aquellos parámetros del mercado que influyen en la elección entre establecimientos franquiciados y establecimientos propios a fin de minimizar las mencionadas diferencias.

No obstante pese a las diferencias existentes entre el enfoque positivo<sup>2</sup> y el enfoque normativo en la investigación revisada sobre la franquicia, la línea divisoria entre ambos enfoques tiende a difuminarse, pues uno y otro incorporan aspectos positivos y normativos cuya combinación contribuye a una mejor comprensión de los fenómenos cooperativos como es el caso de la franquicia.

En esta línea de combinar aspectos positivos y normativos en el análisis de la franquicia, las últimas investigaciones empíricas en este campo han adoptado un procedimiento de acumulación cuantitativa e integración de la evidencia empírica existente en la franquicia a través de varios estudios. Este procedimiento conocido como “meta análisis” tiene gran poder para realizar generalizaciones teóricas y científicas en el campo de la franquicia (Dant, Paswan y Kaufman, 1996)

---

reparto de riesgos entre los franquiciados y el franquiciador, obligando a resolver simultáneamente la asignación y el sistema de incentivos que ha de asegurar la eficiencia en las decisiones de los agentes afectados por dicha asignación en la franquicia. Metodológicamente este enfoque enfatiza la formalización y supone implícitamente que las variables para el tratamiento analítico de la relación de agencia en la franquicia -estructura de las preferencias, naturaleza de la incertidumbre y estructura de la información- son suficientes para la comprensión de la mencionada franquicia, siendo de importancia secundaria aquellas variables como los costes de información, la estructura del entorno, la tecnología de los contratos y los métodos de supervisión.

<sup>2</sup> El enfoque positivo de la investigación en la franquicia apela en escasa medida a la formalización y supone que las variables como la estructura de las preferencias, la naturaleza de la incertidumbre y la estructura de la información, propias de un enfoque normativo, no son suficientes para conocer la franquicia dando mayor importancia a variables como los costes de información, la estructura del entorno, la tecnología de los contratos y los métodos de supervisión.

### **3.3. LA DECISIÓN DE FRANQUICIAR. EL OBJETO DE ESTUDIO**

En un intento por explicar las decisiones de los franquiciadores de una enseña acerca de franquiciar unos puntos de venta y apropiarse de otros, la mayoría de los investigadores mencionados anteriormente han formulado algunas hipótesis sobre la distinción que existe entre unos y otros establecimientos.

Cualquier enseña de franquicia distribuye sus productos o servicios franquiciados a través de una red de establecimientos detallistas heterogéneos. Si esta red estuviera integrada por puntos de venta homogéneos, dichos puntos serían todos ellos o bien propiedad de la enseña o bien propiedad de los franquiciados. Sin embargo, se observa que la mayor parte de las enseñas tienen una red de establecimientos donde unos son puntos de venta franquiciados y otros, por el contrario, son propiedad del franquiciador. La distribución de unos u otros establecimientos detallistas dentro de una cadena de franquicia estará en función de aquellos factores que favorecen directamente bien la propiedad de los puntos de venta, bien los acuerdos de franquicia, con el fin de maximizar el beneficio del franquiciador (Caves y Murphy, 1976).

La diferente forma organizativa que tienen los puntos de venta dentro de una misma enseña se debe a la existencia de diferencias en intereses y riesgos entre los mencionados puntos con respecto al franquiciador. Estas diferencias contribuyen a que aquellos establecimientos detallistas de una enseña de franquicia que estén situados en lugares de baja densidad de población, adopten la forma organizativa de franquicia. Por la misma razón se justifica la franquicia para aquellos establecimientos detallistas que desean distribuir sus productos o servicios y están alejados de la oficina central de la enseña (Brickley y Dark, 1987).

Los puntos de venta propiedad de la enseña de franquicia también se diferencia de los puntos de venta franquiciados porque suponen que los primeros tienen un mayor volumen de ventas que los establecimientos franquiciados (Lafontaine, 1992). Finalmente la rentabilidad de los puntos de venta franquiciados es mayor que la de los establecimientos propios. El franquiciado de una enseña de franquicia tiene la opción de comprar sus establecimientos franquiciados, sobre todo aquéllos que sean más rentables (Hunt, 1973). Esta opción motivará a los franquiciados de estos establecimientos a mejorar la rentabilidad de los mismos.

Consecuencia de las diferencias observadas entre los puntos de venta propios y los establecimientos franquiciados dentro de una misma enseña, ha sido los estudios empíricos llevados a cabo sobre la decisión de la elección de la forma organizativa para los establecimientos

detallistas de las enseñanzas de franquicia. Para hacer frente a este cometido, se ha analizado una de las dos alternativas que puede adoptar una enseñanza para sus puntos de venta: la franquicia o la propiedad de los establecimientos detallistas<sup>3</sup>.

Otros investigadores, por su parte, han intentado analizar variables latentes como la conveniencia/no conveniencia de franquiciar o la transitoriedad/permanencia de la franquicia bajo un contexto de costes de supervisión o asumiendo la teoría de la escasez de recursos respectivamente<sup>4</sup> (Martin, 1988; Brickley, Dark y Weisbach, 1991a).

En estos últimos estudios, la variable objeto de estudio no se observa directamente y se enuncia teniendo en cuenta los supuestos teóricos mencionados. Concretamente, si la franquicia reduce los costes de supervisión -la franquicia es muy conveniente- se optará por la alternativa de elegir esta forma organizativa para los establecimientos y la variable tomará el valor uno. Por el contrario, si no redujera suficientemente los costes con respecto a los establecimientos propiedad del franquiciador, la franquicia no resultará conveniente y la variable tomará el valor cero (Brickley, Dark y Weisbach, 1991a).

Este mismo razonamiento cabría aplicar al estudio de la franquicia como fenómeno transitorio o permanente bajo la teoría de la escasez de recursos financieros. Si la franquicia es un medio barato de obtener recursos financieros por el franquiciador, se franquiciarán los puntos de venta de la cadena pero, posteriormente, se apropiará de los mismos. Entonces la franquicia será un fenómeno transitorio y su variable correspondiente tomará el valor uno (Martin, 1988). Si, por el contrario, a pesar de resultarle al franquiciador más caro obtener recursos financieros que en el mercado de capitales, permanece en la cadena, la franquicia entonces es un fenómeno permanente y la variable correspondiente tomará el valor cero (Martin, 1988)

### **3.4. HIPÓTESIS CONTRASTADAS EN LA LITERATURA**

Para hacer frente al objetivo anterior de descubrir los parámetros que influyen en la franquicia, los investigadores de la misma han elaborado en sus distintos trabajos de

---

<sup>3</sup> Cuando se toma el porcentaje de establecimientos franquiciados o el porcentaje de establecimientos propiedad del franquiciador como variables objeto de estudio, la naturaleza de dicha variable ha condicionado que la estimación del futuro modelo econométrico se haya llevado a cabo a través del estimador Tobit (Norton, 1988a y b; Brickley, Dark y Weisbach, 1991a; Lafontaine, 1992).

<sup>4</sup> En este tipo de estudios como la variable a explicar es nominal, solamente puede tomar dos valores, el modelo econométrico que se estima estará condicionado por la naturaleza de dicha variable siendo una estimación Logit la más adecuada para el modelo (Brickley y Dark, 1987; Martin, 1988).

investigación diferentes hipótesis de acuerdo con los principales argumentos de agencia ya expuestos.

En el campo de los costes de supervisión, y teniendo en cuenta los ya mencionados argumentos, las hipótesis se han dirigido a minimizar dichos costes eligiendo una u otra forma alternativa de propiedad para los puntos de venta de una enseña. Así los establecimientos de cualquier cadena de franquicia serán de su propiedad, si los costes de supervisar a los directores de los mismos son pequeños en comparación con los derivados de supervisar a los franquiciados de la misma enseña. Es decir, cuando los problemas de agencia entre los franquiciadores y los puntos de venta de su propiedad pueden ser supervisados a un menor coste, entonces se prefiere la propiedad de los mismos a la franquicia (Brickley, Dark y Weisbach, 1991).

Por esta razón los establecimientos propios deberán ubicarse donde el precio de supervisarlos sea bajo en relación con los puntos de venta franquiciados. Estos costes serán menores en aquellas áreas urbanas -con más población- que en áreas rurales debido a la facilidad de acceso a ellos, así como a las posibles economías de escala que se deriven (Caves y Murphy, 1976; Brickley y Dark, 1987).

En esta misma línea, los costes de supervisión de los establecimientos detallistas de una cadena de franquicia desciende cuando éstos están concentrados. Estadísticamente, la densidad de puntos de venta de una enseña tendrá un coeficiente negativo con la proporción de establecimientos franquiciados (Brickley, Dark y Weisbach, 1991).

En definitiva, los franquiciadores de cualquier enseña de franquicia economizarán más sus costes si operan en varios puntos de venta de una cadena situada en un área urbana que, si dichos establecimientos están dispersos (Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988). En caso de no darse esta situación deberán recurrir a franquiciar los puntos de venta, si desean minimizar los costes derivados de su supervisión

Las hipótesis formuladas en las investigaciones sobre la franquicia también se han centrado en los problemas de riesgo moral. En este contexto y de acuerdo con unas circunstancias concretas del mercado o de la propia enseña, la elección de una alternativa u otra para la forma organizativa de los puntos de venta de una cadena de franquicia, puede aminorar los mencionados problemas que se deriven del comportamiento de los individuos que participan en dicha enseña.

Entre los factores que influyen en la forma organizativa de los establecimientos de cualquier enseña cabe destacar la frecuencia de compra de un producto franquiciado por parte de cada uno de los consumidores de una cadena de franquicia (Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991).

Una baja frecuencia de compra en los puntos de venta de cualquier cadena de franquicia fomenta más los incentivos a comportarse oportunísticamente que, si dicha enseña tuviera clientes que compraran con más frecuencia. Por esta razón, el franquiciador que buscara solamente beneficios preferirá la propiedad de sus puntos de venta con los que no tiene que compartir dichos beneficios (Klein y Saft, 1985; Brickley y Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991). Estadísticamente, los argumentos de agencia predicen que las enseñas que alcanzan un nivel de frecuencia de compra bajo tienen un coeficiente positivo con la proporción de establecimientos franquiciados (Brickley, Dark y Weisbach, 1991).

Relacionando la dispersión de establecimientos detallistas de una enseña de franquicia y la frecuencia de compra de cada cliente de los mismos se puede apuntar que cualquier cadena de franquicia dispone de establecimientos franquiciados cuando tiene una baja frecuencia de compra y están situados en áreas pequeñas y dispersas (Brickley y Dark, 1987; Martin, 1988).

La marca como activo intangible que se comercializa en cualquier enseña de franquicia también ejerce cierta influencia en la decisión de la forma organizativa de los establecimientos detallistas de cualquier cadena de franquicia. Generalmente, cuando el consumidor se mueve entre distintas ciudades y busca una información de mercado precisa y no la encuentra, está más susceptible para ser influido por la imagen intangible desarrollada por la cadena de franquicia. Los beneficios que obtengan el franquiciado y el franquiciador de una enseña de franquicia dependerán de que el primero mantenga la imagen de la cadena. Por tanto, si al franquiciador le resulta difícil internalizar las incidencias que devalúen la imagen por parte de sus franquiciados, los puntos de venta propios serán más atractivos (Caves y Murphy, 1976).

En la situación descrita anteriormente, la preferencia por la propiedad de los establecimientos detallistas de una enseña depende de la importancia de la marca intangible en el *package* de la enseña de franquicia (Caves y Murphy, 1976)<sup>5</sup>. Si la marca domina el *package* de cualquier enseña, entonces dicha enseña tiene un predominio de establecimiento detallistas propios.

Si, por el contrario, en el *package* de una cadena hay un predominio del proceso tecnológico como principal intangible suministrado por el franquiciador, quedando la marca como simple atributo de diferenciación, entonces esta enseña tiene un porcentaje mayor de puntos de venta franquiciados. Este tipo de establecimientos están, a su vez, relacionados directamente con los sectores de franquicia en los que el consumidor requiere un servicio personalizado (Caves y Murphy, 1976).

La franquicia debería prevalecer en cadenas donde el coste de inversión inicial es bajo pues un elevado coste de inversión para los franquiciados les supone asumir a éstos un elevado riesgo. Ante esta situación aquellos franquiciados adversos al riesgo, exigirán una prima de riesgo que será mayor, cuanto mayor sea el riesgo asumido. Concretamente al franquiciador no le resulta eficiente la inversión y, por tanto, la franquicia deja de ser menos atractiva que la propiedad de los establecimientos detallistas de la cadena (Brickley y Dark, 1987).

Por otra parte, las inversiones iniciales elevadas suelen estar relacionadas positivamente con la inversión en activos de un alto grado de especificidad y, a su vez, estos últimos con la franquicia. Consecuentemente la franquicia se verá más favorecida por aquellos niveles más bajos de inversión en activos específicos que, si estos últimos exigieran costes de inversión muy elevados (Brickley y Dark, 1987).

Una forma de reducir la posible apropiación de las cuasi-rentas por parte del franquiciador cuando se ha realizado una inversión en activos específicos, es la redacción de contratos de corta duración con la opción de una renegociación detallada. Será en esta renegociación detallada de aquellas cláusulas relacionadas con la especificidad de la enseña cuando se reduzca la posible apropiación de las cuasi-rentas. Luego los contratos a corto plazo

---

<sup>5</sup> Caves y Murphy distinguen dos tipos de enseñas de franquicia. Por un lado están aquellas en las que la marca domina en el *package* de la enseña y, por otro lado, están aquellas en las que el proceso tecnológico es el principal intangible del *package* suministrado por el franquiciador, quedando la marca como un atributo de diferenciación.

con renegociación explícita se prefieren a los contratos de larga duración que podrían generar problemas de riesgo significativo.

Un método alternativo para reducir el problema de la apropiación de rentas por parte del franquiciador consiste en que el franquiciador de las enseña compre activos específicos y los alquile a los franquiciados. Esta opción es deseable cuando el contrato de alquiler reduce el comportamiento oportunista de los franquiciados de la enseña. El franquiciador deberá mantener siempre la propiedad de los activos específicos para ayudar a asegurarse que no serán usados por los franquiciados para cualquier propósito que devalúe la marca de franquicia

**CUADRO 3.2. ESQUEMA DE LAS PRINCIPALES HIPÓTESIS CONTRASTADAS EN LA LITERATURA DE LA FRANQUICIA**

HIPÓTESIS	SUPUESTO	AUTORES
A menor densidad de población, mayores costes de supervisión. Franquicia	Franquicia minimiza los costes de supervisión derivados de los establecimientos más que la propiedad de los mismos.	Brickley y Dark 1987; Caves Murphy, 1976.
A mayor frecuencia de compra en un punto de venta, menores incentivos para el oportunismo del franquiciado. Franquicia	La franquicia en un problema de oportunismos reparte los costes entre los franquiciados y el franquiciador pero los beneficios no son distribuidos entre los mismos.	Brickley y Dark 1987; Brickley Dark Weisbach, 1991.
A mayor dispersión de puntos de venta, mayores costes de supervisión. Franquicia	La franquicia minimiza los costes de supervisión derivados de los establecimientos más que la propiedad de los mismos.	Brickley, Dark Weisbach, 1991
A mayor movilidad de los clientes de una enseña de franquicia, más importante es el valor de la imagen de marca. Franquicia	La estandarización del producto y del establecimiento franquiciado y el control de su calidad permiten al cliente del mismo encontrar en cualquier lugar geográfico el mismo producto franquiciado.	Caves y Murphy 1976.
A mayor distancia geográfica de un establecimiento detallista de una enseña a su oficina central de la enseña, mayores costes de supervisión. Franquicia	Franquicia minimiza los costes de supervisión derivados de los establecimientos más que la propiedad de los mismos.	Brickley y Dark 1987.
A mayor predominio de la tecnología en el <i>package</i> de la enseña, más probabilidad de franquiciar los puntos de venta de una enseña.	El beneficio depende casi en su totalidad de los franquiciados que disponen de esa formación tecnológica suministrada por el franquiciador.	Caves y Murphy 1976.
A menor inversión inicial del franquiciado, menor riesgo asume y menor prima exigirá. Franquicia	El franquiciado es más adverso al riesgo que su franquiciador.	Brickley y Dark 1987.
A menor predominio de la marca en el <i>package</i> de la enseña, más probabilidad de franquiciar los establecimientos de la enseña	Lo que se comercializa es la marca ya creada y por lo tanto sus distribuidores no requieren ninguna formación específica para comercializarla.	Caves y Murphy 1976.
A mayor especificidad de los productos franquiciados, mayores problemas de oportunismo. Franquicia	El vínculo contractual de la franquicia aminora en parte los problemas de oportunismo derivados del alto grado de especificidad del activo <sup>6</sup> .	Brickley y Dark 1987.
A mayor nivel de servicio especializado requerido por el franquiciado, más necesaria será la franquicia.	El franquiciado de una enseña de franquicia, al contrario que el distribuidor del establecimiento de la misma, se ve obligado a recibir una formación específica para aportar el servicio que exige la clientela de la mencionada enseña.	Caves y Murphy 1976.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>6</sup> Teniendo en cuenta que la franquicia supone compartir beneficios entre el franquiciador y sus franquiciados, para evitar una disminución de los mismos con los problemas de oportunismo derivados de la especificidad de los activos franquiciados, se prefiere la propiedad de los establecimientos.

### 3.5. LAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

El contraste de las hipótesis enunciadas anteriormente a la luz de los argumentos teóricos expuestos en los capítulos precedentes sobre la decisión de la elección organizativa de los establecimientos detallistas de una enseña de franquicia requiere definir las variables que van a hacer posible dicho cometido. Estas variables empleadas medirán aproximadamente los conceptos expuestos con la dificultad que supone la interpretación de los futuros resultados. Observaremos que muchos de estos conceptos podrán ser medidos a través de distintas variables *proxies* las cuales serán las que dificulten la interpretación

#### 3.5.1. La relación franquiciador-franquiciado: el riesgo moral

Empíricamente el riesgo moral mencionado, pese a su naturaleza difícil de cuantificar, ha venido siendo medido a través de la variación de las ventas que obtenían los establecimientos franquiciados de una enseña (Lafontaine, 1992). De tal manera que cualquier franquiciado de una cadena que obtuviera unas ventas menores a las previstas durante un tiempo indicaba una disminución del esfuerzo comercial por parte del franquiciado y, por tanto, una presencia de riesgo moral por parte del franquiciador.

Sin embargo, no cabe omitir que esta medida del riesgo moral a través de la variación de las ventas tiene limitaciones que impiden inferir el comportamiento de los franquiciados a través de la observación del nivel de ventas alcanzado por este último. La demanda de toda enseña de franquicia tiene un componente aleatorio que impedirá relacionar total y directamente el nivel de ventas obtenido por los franquiciados de una enseña de franquicia con el comportamiento de los mismos en el mencionado nivel.

Más precisamente el riesgo moral ha sido medido a través del valor añadido en cada producto o servicio vendido por el establecimiento detallista franquiciado de una enseña. Es decir, cuando un franquiciado alcanza un promedio de ventas en su establecimiento inferior a los *inputs* vendidos por el franquiciador<sup>7</sup> a dicho franquiciado, hace pensar que este último ha ofrecido un nivel de servicio bajo o no ha desarrollado un gran esfuerzo comercial lo cual ha repercutido en sus ventas.

---

<sup>7</sup> Entre los *inputs* que el franquiciador suministra a sus franquiciados cabe recordar la publicidad que el primero lleva a cabo a nivel nacional y la formación que les imparte periódicamente a sus franquiciados.

El cierre de algunos establecimientos franquiciados motivado por una pésima dirección de los mismos podría entenderse también como una medida de la variable que estamos considerando. Sin embargo, dado que las enseñas que se encuentran en esta situación prefieren apropiarse de estos puntos de venta a fin de no devaluar la imagen de su marca, no ha resultado fácil tomar esta variable como medida del riesgo moral (Lafontaine, 1992).

No obstante, el cociente entre los puntos de venta cerrados por causas distintas a la pésima dirección de los franquiciados de las enseñas de franquicia y el total de establecimientos cerrados ha sido tomada en cuenta como una medida de la probabilidad de quiebra o del riesgo exógeno de las enseñas de franquicia consideradas (Lafontaine, 1992).

El riesgo moral también puede ser sufrido por los franquiciados con respecto a sus franquiciadores. En este caso, el franquiciador puede tener como interés de la franquicia reembolsarse el capital invertido en la marca y en sus productos a través de los derechos de entrada y de los *royalties* de sus franquiciados y, sin embargo, carecer de interés por la continuidad de la cadena y por consolidar dicha marca en el mercado con el fin de alcanzar un prestigio la imagen de marca.

Con un interés en la enseña puramente económico por parte del franquiciador, los franquiciados de la misma sufrirán el riesgo moral de no recibir la formación específica necesaria para iniciar y continuar el negocio de franquicia con éxito y tampoco recibirán ni asistencia técnica cuando la precisen, ni una posible dirección. Por otra parte el franquiciador seguramente no invertirá en la publicidad de la marca ni para defenderla de la competencia, ni para reforzarlo de otros posibles marcas, ni para mantener la imagen creada.

El riesgo moral del franquiciador también ha sido intentado medir a través de aquel conjunto de variables referidas a aquellos *inputs* que el franquiciado necesita que su franquiciador le suministre para el funcionamiento de su punto de venta. La inversión en la publicidad nacional, los periodos de formación que el franquiciado necesita recibir para conocer el *know-how*, las técnicas de dirección..., la asistencia técnica han sido algunas de las variables más empleadas para medir este concepto (Lafontaine, 1992).

**CUADRO 3.3. PRINCIPALES VARIABLES PARA MEDIR EL RIESGO MORAL**

VARIABLES (1)	MEDIDA DE LA VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	AUTORES (2)				
			N (a)	L	R	B. D.	Y. M.
PUNTOS DE VENTA DISCONTINUOS.	Establecimientos cerrados/nº total establecimientos (2)	<i>Proxy</i> del riesgo exógeno	NO	SI	NO	NO	NO
TOLERANCIA AL RIESGO DE LA DIRECCIÓN GENERAL.	Cuanto más adversa al riesgo sea la dirección general de la franquicia, mayor será la magnitud de riesgo que asocia con las operaciones internacionales de la empresa.		NO	NO	NO	NO	SI
RIESGO MORAL DEL FRANQUICIADOR (3).	<ul style="list-style-type: none"> <li>El porcentaje de puntos de venta de extranjeros existentes en cada cadena.</li> <li>Nº países en los cuales franquiciador tiene puntos ventas.</li> </ul>	<i>Proxy</i>	NO	SI	SI	SI	NO
RIESGO MORAL DEL FRANQUICIADOR .	Valor añadido a cada producto franquiciado vendido en un establecimiento. En su defecto: (Promedio ventas por punto de venta franquiciado - <i>inputs</i> vendidos por franquiciador al franquiciado) / Promedio de ventas	<i>Proxy</i> . Mide lo aportado por el franquiciado a la enseña y que resulta ser necesario.	NO	SI	NO	NO	NO
RIESGO MORAL DEL FRANQUICIADOR.	El promedio de las ventas por establecimiento en el sector.	<i>Proxy</i>	SI	SI	NO	NO	NO
RIESGO MORAL DEL FRANQUICIADOR.	Exigir/ no exigir experiencia previa al franquiciado en la enseña.	<i>Dummy</i>	NO	SI	NO	NO	NO
RIESGO MORAL FRANQUICIADO (4).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión en la publicidad nacional de la misma.</li> <li>Dirección de franquiciados y empleados.</li> <li>Asistencia de todo tipo a sus franquiciados.</li> <li>Nº fines de semana de formación específica fijado en contrato.</li> </ul>	<i>Proxy</i>	NO	SI	NO	NO	NO

(1) Dado que los conceptos que se intentan medir son complejos y multifacéticos, se emplean muchas variables para medirlos. Además puesto que muchas de estas variables son *proxies* se debe procurar que las suposiciones que se hagan para relacionar el concepto con la variable que lo mide, sean razonables. Consecuentemente, ello nos debe llevar a ser prudentes en la interpretación de los resultados.

(2) La iniciales de los autores responden a los siguientes nombres N(a): Norton, 1988a; L.: Lafontaine (1992); R.: Rubin, (1978); B.D.: Brickley y Dark (1987), Y.M.: Yagüe y Mugica (1996).

(3) Estas medidas se basan en la importancia de los *inputs* aportados por el franquiciado y el coste de dirigir los mismos por parte del franquiciador.

(4) Estas medidas se basan en la importancia de los *inputs* aportados por el franquiciador.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.2. Los costes de supervisión

En una enseña de franquicia cualquiera, una de las diferencias que se observa entre sus puntos de venta franquiciados y los establecimientos detallistas propiedad de la cadena estriba en que los primeros tienden a estar ubicados más dispersamente dentro de un área geográfica determinada y, por el contrario, aquellos otros establecimientos detallistas propiedad de la mencionada enseña suelen encontrarse más concentrados.

En este intento ya mencionado de descubrir algunos parámetros que influyen en la estructura de propiedad de los distintos puntos de venta de una cadena de franquicia, se encontró

que los costes de supervisar la dirección de los mismos influía en la elección de una u otra alternativa.

Dado que la falta de observación de las acciones de los franquiciados o de los directores de los establecimientos detallistas de una cadena de franquicia incentiva la ineficiencia de los mismos, la distancia geográfica promoverá la existencia de este tipo de acciones. Cuando los puntos de venta de una enseña de franquicia están muy distanciados geográficamente de su oficina central, la inobservabilidad de las acciones y sus consecuencias llevará a cualquier cadena de franquicia y a su franquiciador concretamente, a realizar tareas de supervisión lo cual supondrá un coste para las enseñas. La distancia física entre los mismos puntos de venta de una misma cadena así como la distancia que media entre éstos y su oficina central provocará considerables costes de supervisión.

Estos costes se originan principalmente a través del número de visitas realizado por el individuo que supervisa a cada uno de los puntos de venta que posee la enseña en todo el país e incluso los establecimientos de la misma enseña situados en otros países, si los tuviera. Entre las formas de reducir estos costes destaca principalmente la concentración de los puntos de venta de cualquier enseña que da lugar a la existencia de economías de escala (Brickley, Dark y Weisbach, 1991). Teóricamente otra forma de reducir el número de visitas y, por tanto, los costes de supervisión, podría deberse a la buena fe de los franquiciados o directores de los distintos puntos de venta.

La concentración de establecimientos en una enseña de franquicia facilita que el individuo que supervisa ahorre más tiempo y esfuerzo en llevar a cabo su tarea. Por el contrario, si los mismos establecimientos estuvieran cada uno de ellos dispersos o aislados, la supervisión llevaría mayor tiempo y quizá una visita por cada establecimiento con lo que se incrementarían los costes. En este caso, franquiciar los establecimientos sería lo más conveniente para reducir los mencionados costes, pues los franquiciados de dichos puntos de venta son empresarios y no empleados, no siendo necesario un individuo que supervise estos establecimientos. Por tanto, la concentración o la dispersión física de los puntos de venta de una enseña influyen en los costes de supervisión derivados de los mismos y, como veremos posteriormente, influyen en la decisión sobre la estructura de propiedad de los mencionados establecimientos (Rubin, 1978).

Todos estos factores -distancia física de los establecimientos detallistas con respecto a la oficina central de la enseña, la concentración o dispersión de los puntos de venta de la cadena y

la propia densidad de población en la que se desean ubicar estos establecimientos- originan los costes de supervisión de los mismos y han sido medidos aproximadamente en distintos trabajos empíricos utilizando variables *proxies*. En el cuadro adjunto se sintetizan las variables utilizadas por los principales autores, así como su unidad de medida para medir aproximadamente los costes de supervisión.

**CUADRO 3.4. PRINCIPALES VARIABLES PARA MEDIR LOS COSTES DE SUPERVISIÓN**

VARIABLES (1)	MEDIDA DE LA VARIABLE	TIPO DE VARIABLES	AUTORES (2)					
			N (b)	L	R	B. D. W	B.D	C.G.
DISPERSIÓN GEOGRÁFICA.	Porcentaje de población de un país que no habita en ciudades durante un año determinado.	<i>Proxy</i> de los costes de supervisión.	SI	SI	SI	NO	NO	NO
DISPERSIÓN GEOGRÁFICA.	Población donde está situado el punto de venta de la cadena	<i>Proxy</i> de los costes de supervisión	NO	NO	NO	NO	NO	SI
DISPERSION.	Porcentaje de puntos de venta situados en Quebec (Cánada).	<i>Proxy</i> de los costes de supervisión	NO	NO	NO	NO	NO	SI
DISPERSIÓN GEOGRÁFICA.	Distancia más cercana desde la oficina que supervisa hasta los puntos franquiciados y los establecimientos propios de cada cadena.	<i>Proxy</i> de los costes de supervisión (3)	NO	NO	NO	NO	SI	NO
DENSIDAD DE POBACIÓN POR PUNTO DE VENTA	Nº total de puntos de venta por industria/ extensión en metros cuadrados del área del país.	Mide la concentración de puntos de venta. <i>Proxy</i> de los costes de supervisión.	NO	NO	NO	SI	NO	NO

(1) Dado que los conceptos que se intentan medir son complejos y multifacéticos, se emplean muchas variables para medirlos. Además puesto ue muchas de estas variables son *proxies* se debe procurar que las suposiciones que se hagan para relacionar el concepto con la variable que lo mide, sean razonables. Consecuentemente, ello nos debe llevar a ser prudentes en la interpretación de los resultados.

(2) Entre los investigadores que midieron los costes de supervisión en el campo de la franquicia destacan: N(b): Norton, (1988b); L.: Lafontaine, (1992); R.: Rubin, (1978); B.D.W.: Brickley, Dark y Weisbach, (1991); B. D.: Brickley y Dark, (1987); C.G.: Carney y Gedajlovic, (1991).

(3) Esta variable puede dar problemas de endogeneidad con la variable decisión de establecimientos propios o franquiciados. Las cadenas de franquicia pueden elegir donde situar sus oficinas centrales teniendo en cuenta la distribución de sus puntos de venta. Para evitar este problema Dark, Brickley y Weisbach sugieren utilizar la concentración geográfica de los establecimientos como una variable *proxy* de los costes de supervisión. También esta variable podría tener problemas de endogeneidad, pero no serían tan fuerte como la anterior.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que algunos autores como Rubin (1978), Brickley y Dark (1987) y Norton (1988) recogen en la variable denominada “dispersión geográfica” el porcentaje de puntos de venta implantados para cada enseña de franquicia en los distintos países en los cuales el franquiciador se ha establecido. Sin embargo, no se puede obviar que las diferencias legales y culturales que existan entre los distintos países puedan dificultar la interpretación de los futuros resultados, constituyendo una limitación tomar este tipo de datos para cuantificar la variable “dispersión geográfica”.

Cualquier enseña de franquicia en principio procurará que sus establecimientos estén más próximos de la oficina central y lo más concentrados posible con el fin de reducir o evitar si fuera posible, los costes derivados de la tarea de supervisión. Sin embargo como esta situación no es posible, existirán puntos de venta en las enseñas que estarán más distanciados y más dispersos dentro de un área geográfica. Estos establecimientos tendrán una estructura de propiedad bajo régimen de franquicia frente a aquellos otros puntos de venta de la misma cadena, más cercanos y más concentrados, que serán propiedad de la cadena.

La razón de esta elección en la estructura de propiedad se debe a que la franquicia no sólo establece un vínculo contractual con finalización del mismo en caso de incumplimiento por parte del franquiciado, sino que también exige a sus franquiciados realizar unos desembolsos, realizar una inversión en inmovilizado físico y en formación y, además, tiene la propiedad de la mayor parte de los beneficios obtenidos a través de sus acciones.

Ante esta situación totalmente distinta a la de un director de otro punto de venta de la misma cadena, el franquiciado de una enseña se ve motivado a una mayor eficiencia en sus acciones que lo que pueda estar el director de un punto de venta propio. Se verifica, por tanto, como se observa en la mayor parte de los trabajos empíricos, que la dispersión geográfica favorece la franquicia. En otras palabras, la incidencia de la franquicia es mayor cuando aparecen problemas de supervisión (Brickley y Dark, 1987; Martin, 1988; Norton, 1988a y b; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992)

### **3.5.3. La especificidad de los activos**

Entre los rasgos que caracterizan la especificidad de los activos de una cadena de franquicia, aquél que ha sido más estudiado en los trabajos empíricos junto con la localización es la formación del conocimiento humano entendida como habilidad y experiencia.

Este rasgo por el nivel de especificidad que atribuye a las enseñas de franquicia hace que sus franquiciadores asuman un elevado riesgo moral. En este sentido se ha utilizado la variable “numero de semanas de entrenamiento inicial como una medida del mencionado riesgo moral (Wimmer y Garen, 1997).

La formación específica y cualificada que reciben los franquiciados de una enseña de franquicia cualquiera para mejorar el nivel de servicio de la cadena la convierten en un activo

para la enseña de elevado valor en tanto que la continuidad de sus relación depende de la aplicación de su conocimiento.

La experiencia exigida a los franquiciados de una enseña es una variable que también permite medir la especificidad de las enseñas de franquicia (Combs y Castrogiovanni, 1994; Carney y Gedajlovic, 1991; Wimmer y Garen, 1997; Yagüe y Múgica, 1996). Concretamente, el número de años en la franquicia y el número de años en el sector han sido las dos medidas más habituales de medir esta variable. La importancia de que los franquiciados de una enseña posean experiencia hace depender al franquiciador de sus franquiciados por lo que la continuidad de la relación entre ambas partes se hace vulnerable.

La formación de conocimiento humano como la recibida por los franquiciados de una enseña de franquicia resulta extremadamente necesaria para la enseña de franquicia. El franquiciador de una cadena se ve obligado a dedicarle tiempo y esfuerzo a la supervisión de las tareas ejecutadas por estos franquiciados. Si la continuidad de la relación de franquicia en una enseña depende de los franquiciados por el conocimiento que poseen, éstos exigirán para no romper la relación un remuneración más elevada que la que se puede conceder a los directores de los establecimientos detallistas propiedad de la enseña.

También resulta interesante como medida de la especificidad de las enseñas de franquicia la experiencia del franquiciador (Carney y Gedajlovic, 1991). Cuando la experiencia del franquiciador es pequeña apenas existe acumulación de conocimientos y habilidades. En esta situación ante frecuentes problemas organizativos se hace preciso una intervención directa de los franquiciadores aumentando los costes. Por tanto, cuando la experiencia del franquiciador es pequeña se recurre a concentrar los establecimientos franquiciados a ubicarlos en lugares próximos a las oficinas centrales para facilitar la intervención del franquiciador y de este modo disminuir los costes de supervisión.

La remuneración de los franquiciados, por tanto, puede ser una variables *proxy* que mide la especificidad del trabajo en una enseña. Así cuanto más baja sea la remuneración de un franquiciado en un enseña de franquicia se supone que menos necesario y específico es el trabajo que ejecuta y, por tanto, no se le dedicará tanto tiempo y esfuerzo para su supervisión. Por el contrario, los trabajos más específicos de una enseña de franquicia exigirán, por parte de los franquiciados, un mayor precio para ser ejecutados y exigirán, por parte de sus franquiciadores, un mayor control de su ejecución. Esta variable denominada salario relativo ha sido medida a

través del cociente entre el sueldo anual por empleado y la renta per capita del país (Norton, 1988b).

La cuantía de las inversiones iniciales exigidas por el franquiciador de las enseñanzas de franquicia a sus franquiciados refleja la especificidad de las enseñanzas. Es decir, los establecimientos franquiciados prevalecen menos cuando las enseñanzas tienen una alta inversión inicial por establecimiento por tratarse de una inversión en activos específicos de la enseñanza. Concretamente sugiere que el riesgo de apropiarse de las cuasi-rentas será mayor, cuanto más alta sea la inversión inicial requerida para establecer un punto de venta franquiciado (Brickley y Dark, 1987).

La especificidad de las enseñanzas de franquicia también puede intuirse observando si dichas enseñanzas tienen contratos a corto plazo con renegociación de sus cláusulas. Estos contratos se prefieren cuando el valor de la marca es muy elevado y los contratos de larga duración podrían generar problemas de riesgo moral significativo al apropiarse los franquiciadores de las cuasi-rentas generadas (Brickley y Dark, 1987).

Sin embargo, cuando el valor de los activos de las enseñanzas de franquicia en otros usos distintos al de la enseñanza es más alto en relación con el valor obtenido del uso dentro de la franquicia, los franquiciados de las enseñanzas encontrarán interesante desembolsar elevadas inversiones iniciales (Brickley y Dark, 1987).

**CUADRO 3.5. PRINCIPALES VARIABLES PARA MEDIR LA ESPECIFICIDAD DE LAS ENSEÑAS DE FRANQUICIA**

VARIABLES (1)	MEDIDA DE LA VARIABLE	TIPO DE VARIABLES	AUTORES (2)						
			N (a)	N (b)	B. T.	C. G.	W. G.	Y. M.	
FORMACION.	Nº de días de formación que el franquiciador concede al franquiciado.	Proxy	NO	NO	NO	NO	SI	NO	
TIEMPO DE EXPERIENCIA.	Nº de años en el sector.	Proxy. Categoriza la variable en cuatro categorías	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
TIEMPO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Años transcurridos en el sector.</li> <li>• Años transcurridos desde el establecimiento de la primera franquicia.</li> <li>• Años transcurridos entre los comienzos en el sector y el establecimiento de la primera franquicia.</li> </ul>	Proxy	NO	NO	NO	SI	NO	NO	
SALARIO RELATIVO.	Sueldo anual por empleado/ renta per capita del país	Proxy	NO	SI	NO	NO	NO	NO	
INTENSIDAD DE TRABAJO.	Nº de empleados sobre superficie del establecimiento	Proxy	NO	NO	SI	NO	SI	NO	
INTENSIDAD DE TRABAJO.	Nº de empleados/ nº ventas para un sector de un país en un año determinado	Proxy	SI	SI	NO	NO	NO	NO	

(1) Dado que los conceptos que se intentan medir son complejos y multifacéticos, se emplean muchas variables para medirlos. Además puesto que muchas de estas variables son *proxies* se debe procurar que las suposiciones que se hagan para relacionar el concepto con la variable que lo mide, sean razonables. Consecuentemente, ello nos debe llevar a ser prudentes en la interpretación de los resultados.

(2) Entre los investigadores que midieron la especificidad en el campo de la franquicia destacan: N(a): Norton, (1988a); N(b): Norton, (1988b); B.T.: Berné y Tomás, (1990); C.G.: Carney y Gedalojvic, (1991); W. G.: Wimmer y Garen, (1997); Y.M.: Múgica y Yagüe (1996).

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.4. Tamaño y crecimiento de una enseña

Las variables tamaño y crecimiento aparecen habitualmente muy unidas a las variables de los costes de supervisión. Intuitivamente, cabe suponer que cuanto mayor sea el tamaño de una cadena de franquicia, mayor será la dificultad que se tendrá para el seguimiento de todos los establecimientos detallistas de la cadena y, por tanto, se acudirá a la franquicia como forma organizativa de sus puntos de venta.

En esta afirmación tan intuitiva se ha de matizar que el tamaño ha sido medido a través del número total de puntos de venta que dispone una enseña (Carney y Gedajlojvic, 1991). Sin embargo, cuando lo que se mide es el tamaño de un punto de venta se emplea aproximadamente las ventas medias por establecimiento detallista de las cadenas de un sector de franquicia en un determinado año (Norton, 1988 a y b). Ante la indisponibilidad de los datos referentes a las ventas en una enseña también se ha utilizado como medida para esta variable el cociente entre los metros cuadrados de ventas y el número total de establecimientos de la cadena (Berné y Tomás, 1990).

Por el contrario la variable crecimiento recoge el porcentaje de crecimiento de las ventas del establecimiento de la cadena de un sector para un periodo de tiempo determinado (Norton 1988a). Otras medidas de crecimiento han sido el número de puntos de venta establecidos anualmente desde el comienzo de la enseña y el número de puntos de venta franquiciados establecidos por año desde el principio que se estableció (Carney y Gedajlovic, 1991).

Las ventas efectuadas por los establecimientos de una cadena de franquicia no sólo se utilizan para medir el tamaño de dicha cadena, sino que el porcentaje de variación de las ventas de los puntos de venta franquiciados del sector considerado para un periodo de tiempo también ha sido empleado como estimador de la variabilidad de la demanda<sup>8</sup> (Norton 1988a).

Martin (1988), por su parte, emplea un ratio de ventas como una variable *proxy* del tamaño o crecimiento. Concretamente al observar que las ventas efectuadas por los establecimientos propios son mayores que las ventas de los franquiciados, intenta descubrir la influencia que puede ejercer el cociente entre ambos tipos de datos en la elección de la forma organizativa para el punto de venta de una cadena.

La variable tamaño ha sido empleada en aquellos trabajos de investigación en los que las muestras están compuestas por enseñas de franquicias que llevan funcionando durante un tiempo. En este contexto se ha pretendido comprobar su influencia en la decisión de abrir nuevos puntos de venta, así como conocer la estructura de propiedad más adecuada para ello (Combs y Castrogiovanni, 1984; Castrogiovanni, Justis y Julian, 1993). También resulta interesante descubrir la influencia del tamaño en la decisión de transformar los establecimientos franquiciados en puntos de venta propios, es decir, llevar a cabo una redirección de la propiedad de la franquicia (Dant, Paswan y Kaufman, 1996).

Dependiendo de la tesis mantenida o de la teoría que amparase a la relación entre la decisión de franquiciar y el tamaño, dicha relación ha podido ser positiva o negativa. Así bajo la tesis de la escasez de recursos se sostenía que la franquicia varía como el ciclo de vida de una organización. Las enseñas jóvenes orientadas al crecimiento utilizan la franquicia para aumentar sus recursos, cuando llegan a la madurez y han obtenido los recursos necesarios optan por la recompra de los establecimientos franquiciados existentes o la apertura de establecimientos propios (Oxenfeldt y Kelly, 1969; Hunt, 1973; Combs y Castrogiovanni, 1994).

---

<sup>8</sup> Se ha utilizado para la obtención de los valores la raíz cuadrada de los errores de la regresión  $Ventas = F(t) + e$ .

Sin embargo, estos autores encontraron cierta ambigüedad en la relación entre la decisión de franquiciar establecimientos de las enseñas y el tamaño de las mismas. De tal modo que se encontraron con enseñas que transcurrido un tiempo aún tenían establecimientos franquiciados. Esta situación la justificaron pensando que dichas enseñas no habían dispuesto de tiempo necesario para cambiar los establecimientos franquiciados por los establecimientos propios. Esta generalización habría que matizarla puesto que puede haber variaciones en función del sector (Porter, 1980; Dess, Ireland y Hitt, 1990).

Otro argumento de estos autores que sostiene en este caso una relación negativa ente la decisión de franquiciar establecimientos de las enseñas de franquicia españolas y el tamaño de las mismas es la propia teoría de la agencia. Según esta teoría, los franquiciadores de grandes enseñas de franquicia tienen mayor capacidad de supervisión que aquéllos franquiciadores de empresas pequeñas. Entonces existe una relación negativa entre el tamaño y la decisión de franquiciar nuevos establecimientos. Es decir, cuanto mayor sea el tamaño de las enseñas, mayor será la capacidad de supervisión y, por tanto, más establecimientos propios se abrirán (Oxenfeldt y Kelly, 1969; Hunt, 1973; Combs y Castrogiovanni, 1994).

Para otros autores la relación entre la decisión de franquiciar establecimientos de las enseñas de franquicia y el tamaño de las mismas tienen una relación positiva obteniendo resultados consistentes con la relación hipotetizada. En un contexto de internacionalización<sup>9</sup>, esta relación positiva era explicada mediante el aprovechamiento de las economías de escala que garantizaba el tamaño empresarial (Múgica y Yagüe, 1996).

En cualquier otro contexto, el crecimiento de la empresa y el tamaño de la misma están restringidos por el tiempo de supervisión que debe realizar el directivo, un input que no puede ser comprado en el mercado. No obstante, no todas las operaciones demandan igual cantidad de tiempo en la tarea de supervisar. Existen empresas que exigen a sus directivos gran cantidad de tiempo para supervisar y, por tanto, verán restringido su tamaño de un modo considerable. Por contra, las empresas que deseen mantener su tamaño o aumentarlo deberán acudir a la franquicia que proporcionará directores menos propensos a eludir el trabajo (Norton, 1988).

Finalmente, la variable tamaño o crecimiento no siempre ha sido empleada como una *proxy* independiente en la estimación de un modelo, también se ha empleado como variable objeto

---

<sup>9</sup> Trabajos de la franquicia que relacionan su tamaño con la expansión internacional están Hackett, 1976; Walker y Etzel, 1973; Aydin y Kacker, 1990; Walker y Cross, 1989; Huszagh y otros, 1982.

### **CAPÍTULO 3. REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE LA FRANQUICIA**

de estudio en la que se observa que existe parámetros del mercado como la dispersión de los establecimientos, la intensidad de viajar de los potenciales clientes... que influyen considerablemente en el tamaño ejerciendo mayor influencia cuando se trata de operaciones no franquiciadas más que franquiciadas (Norton, 1988b)

**CUADRO 3.6. PRINCIPALES VARIABLES PARA MEDIR EL TAMAÑO Y EL CRECIMIENTO DE LAS ENSEÑAS DE FRANQUICIA**

VARIABLES (1)	MEDIDA LA VARIABLE INDEPENDIENTE	TIPO DE VARIABLES	AUTORES (2)					
			N (a)	N (b)	M	B. T.	C. G.	Y. M.
MEDIDAS DE CRECIMIENTO.	Puntos de venta establecidos por año desde el principio de la actividad. Puntos franquiciados establecidos por año desde la primera franquicia.		NO	NO	NO	NO	SI	NO
CRECIMIENTO.	Porcentaje de crecimiento de ventas del establecimiento de un sector de un país para un periodo de tiempo (5 años).		SI	NO	NO	NO	NO	NO
TAMAÑO.	Ventas medias en unidades monetarias por establecimiento de cada sector para un país en un año determinado.	Proxy para el tamaño del punto de venta.	SI	SI (3)	NO	NO	NO	NO
TAMAÑO.	Metros cuadrados totales de venta / n° total de establecimientos.	Variable indicador del tamaño ante la ausencia de la cifra de ventas.	NO	NO	NO	SI	NO	NO
TAMAÑO.	N° de establecimientos o puntos de venta		NO	NO	NO	NO	SI	SI
RATIO DE VENTAS.	Promedio de ventas de los establecimientos propios/ promedio de establecimientos franquiciados.		NO	NO	SI	NO	NO	NO
VARIABILIDAD DEMANDA.	Porcentaje de variación de las ventas de los puntos franquiciados del sector considerado en el país para un periodo de tiempo.	Estimador de la variabilidad de la demanda.	SI	NO	NO	NO	NO	NO

(1) Dado que los conceptos que se intentan medir son complejos y multifacéticos, se emplean muchas variables para medirlos. Además dado que muchas de estas variables son *proxies* se debe procurar que las suposiciones que se hagan para relacionar el concepto con la variable que lo mide, sean razonables. Consecuentemente, ello nos debe llevar a ser prudentes en la interpretación de los resultados.

(2) Entre los investigadores que midieron el tamaño y el crecimiento en el campo de la franquicia destacan: N(a): Norton, (1988a); N(b): Norton, (1988b); M.: Martin (1988); B.T.: Berné y Tomás, (1990); C.G.: Carney y Gedajlovic, (1991); Y.M.: Múgica y Yagüe (1996).

(3) En este caso la variable tamaño ha sido tomada como una variable dependiente.

Fuente: Elaboración propia.

#### **3.5.5. Los derechos de entrada y los *royalties***

Las variables derechos de entrada y *royalty* han sido las más estudiadas por los investigadores de la franquicia. Desde un enfoque normativo, sendas variables han sido tomadas como referencia para diseñar contratos de franquicia óptimos. Así en la mayoría de los trabajos se han tenido en cuenta en el diseño de un contrato de franquicia óptimo para conocer los efectos del riesgo asumidos por el franquiciado, el franquiciador o ambos a la vez.

En esta línea dado el componente aleatorio de la demanda, la falta de observación de los *inputs* que aporta el franquiciado - que será de mayor trascendencia, cuanto más importante sean

estos últimos- y la posible dificultad de dirigir o seguir dichos *inputs*, el franquiciado se apropiará de determinados beneficios de la marca de franquicia.

Ante esta situación, los derechos de entrada se pueden entender como el valor actual de los beneficios no declarados por el franquiciado. Cuantitativamente los derechos de entrada equivalen a aquella cantidad de *royalty* no obtenida para el nivel de ventas prevista por el franquiciador y superior al declarado por el franquiciado (Lafontaine, 1992).

Los *royalties*, sin embargo, han sido tenidos en cuenta como un mecanismo para recoger los efectos que tienen en los incentivos del franquiciador y los franquiciados de las enseñas de franquicia cuando suministran los *inputs* necesarios para el franquicia (Rubin, 1978; Lafontaine, 1992; Sen, 1993). El *royalty*, por tanto, está en función de la importancia de los *inputs* que suministran tanto el franquiciador como el franquiciado.

Las enseñas de franquicia con elevados *royalties* conceden al franquiciador de las mismas elevados incentivos para esforzarse en la enseña porque retendrán una mayor parte de los ingresos obtenidos por el esfuerzo realizados por él. Sin embargo, las enseñas de franquicia que exigen bajos *royalties* conceden a los franquiciados de las mismas elevados incentivos para esforzarse en dichas enseñas pues retendrán una mayor parte de los ingresos obtenidos por el esfuerzo realizado por ellos (Garen y Wimmer, 1997).

En otros trabajos y también desde este mismo enfoque, los derechos de entrada y los *royalties* han sido considerados como señales de información sobre la calidad y la rentabilidad de cualquier enseña de franquicia (Gallini y Lutz, 1992; Desai y Srinivasan, 1995). Asumiendo distintos supuestos de información asimétrica, estos autores suponían magnitudes distintas de estas variables para informar sobre la calidad y rentabilidad de las cadenas de franquicia.

En un intento de aproximar la teoría a la realidad observada sobre la elección de la forma organizativa de cada uno de los establecimientos detallistas de las cadenas de franquicia, estos investigadores definen conceptualmente la propiedad de estos puntos de venta de un enseña a través de los derechos de entrada y de los *royalties*. Un establecimiento detallista de una cadena propiedad del franquiciador supone a éste apropiarse de todo del beneficio de sus franquiciados. Esta apropiación equivale a exigirle un *royalty* del 100% de los beneficios obtenidos, mientras que los derechos de entrada son negativos<sup>10</sup> pues no se los exige (Lafontaine, 1992).

Sin embargo, los derechos de entrada y los *royalties* que toda enseña de franquicia exige a sus franquiciados potenciales han sido tenidos en cuenta en unos trabajos como variables determinantes para la elección de la forma organizativa de los puntos de venta de una cadena (Carney y Gedajlovic, 1991 y Lafontaine, 1992) y en otras investigaciones han sido consideradas el objeto de estudio (Norton, 1988a; Lafontaine, 1992; Lafontaine, 1995).

En cualquier caso, ambas variables han sido medidas en todos los trabajos de investigación del mismo modo a diferencia de las variables estudiadas hasta los momentos. El valor actual de la cantidad fija y única que el franquiciador exige a sus franquiciados al principio de su actividad ha sido la medida de la variable derechos de entrada<sup>11</sup>.

En otras ocasiones, los derechos de entrada junto con el resto de los desembolsos realizados por el franquiciado al inicio de la actividad han sido considerados como la inversión inicial o el capital exigido para abrir los puntos de venta de una cadena, constituyendo la variable que mide la necesidad de capital del franquiciador de cualquier enseña de franquicia (Caves y Murphy, 1976; Lafontaine, 1992; Yagüe y Múgica, 1996).

El *royalty*, por su parte, ha sido medido a través del porcentaje sobre ventas que todo franquiciado paga a su franquiciador periódicamente. En algunos trabajos, principalmente en aquellos donde el *royalty*<sup>12</sup> es el objeto de estudio también incluye el canon de publicidad que se exige a los franquiciados (Norton, 1988a; Lafontaine, 1992; Lafontaine, 1995).

---

<sup>10</sup> Se entiende que el derecho de entrada es negativo porque éste es el reembolso de los servicios ofrecidos por el franquiciador. Un establecimiento detallista propiedad del franquiciador recibe los servicios necesarios para realizar su actividad sin contraprestación por parte del director de dicho establecimiento.

<sup>11</sup> Con respecto a los derechos de entrada, Lafontaine (1992) distingue en sus trabajo los derechos de entrada nominales y los derechos de entrada reales o deflactados.

<sup>12</sup> En los trabajos de investigación donde la variable *royalty* ha sido objeto de estudio ha sido considerada como una variable limitada condicionando la futura estimación (Lafontaine, 1992).

Cuando los derechos de entrada y los *royalties* han sido considerados el objeto de estudio, todos los trabajos empíricos se han dirigido a averiguar los efectos del riesgo en ambas variables (Lafontaine, 1992; Barnerji y Simon, 1992; Sen, 1993).

En aquellas sectores de franquicia donde el riesgo es extremadamente elevado motivado porque las acciones realizadas tanto por el franquiciado como el franquiciador tiene unos efectos positivos muy significativos en su propia demanda, lo más deseable es incorporar sólo el pago de un *royalty*. En el caso contrario, es preferible incorporar un derecho de entrada en el contrato de franquicia (Carney y Gedajlovic, 1991; Lafontaine, 1992; Garen y Wimmer, 1997). Consecuentemente, los derechos de entrada se relacionan inversamente con los *royalties* (Lafontaine, 1992).

La relación entre los *royalties* y los derechos de entrada con la elección de la estructura de propiedad de los establecimientos detallistas de una enseña de franquicia también se desenvuelve en un contexto de riesgo. A mayor existencia de riesgo en una enseña de franquicia, menor *royalty* exigido a sus franquiciados y, sin embargo, mayor porcentaje de establecimientos franquiciados (Lafontaine, 1992)

**CUADRO 3.7. PRINCIPALES VARIABLES PARA MEDIR LOS DERECHOS DE ENTRADA Y LOS ROYALTIES DE LAS ENSEÑAS DE FRANQUICIA**

VARIABLES	MEDIDA DE LA VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	AUTORES					
			N (a)	L	C. M.	C. G.	W. G.	Y. M.
PRECIO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio de inversión requerida por franquicia.</li> <li>• Derechos de entrada.</li> <li>• <i>Royalty</i>.</li> <li>• <i>Royalty</i> de publicidad.</li> </ul>		NO	NO	NO	SI	NO	NO
ROYALTY.	El porcentaje sobre ventas que todo franquiciado paga a sus franquiciador. Recoge el canon de publicidad que se exige al franquiciado.	Variable limitada	SI *	SI *	NO	NO	SI *	NO
PUBLICIDAD DEL FRANQUICIADOR.	Porcentaje de ventas que el franquiciado ha de pagar a su franquiciador en concepto de publicidad nacional.		NO	NO	NO	NO	SI	NO
DERECHOS DE ENTRADA.	El valor actual de todos los pagos fijos pagados por un franquiciado a su franquiciador		SI *	SI *	NO	NO	SI *	NO
INVERSION.	El promedio de inversión inicial realizada por el franquiciado.		NO	NO	NO	NO	SI	NO
NECESIDAD DE CAPITAL POR PARTE DEL FRANQUICIADOR	Capital que se exige para abrir un punto de venta.		NO	SI	SI	NO	NO	NO
NECESIDAD DE CAPITAL POR PARTE DEL FRANQUICIADOR	La inversión inicial		NO	NO	NO	NO	NO	SI

(1) Entre los investigadores que emplearon estas variables en el campo de la franquicia destacan: N(a): Norton, (1988); L.: Lafontaine, (1992); C.M.: Caves y Murphy (1976); C.G.: Carney y Gedajlovic, (1991); W.G.: Wimmer y Garen (1997); Y.M.: Yagüe y Múgica (1996).

(2) Los asteriscos (\*) significan que la variable ha sido considerada como una variable dependiente

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5.6. La presión competitiva y la influencia de los agentes externos**

Las variables del entorno son todas aquellas variables que no guardan ninguna relación con el contrato de franquicia pero que influyen positiva o negativamente en la forma organizativa de cualquier establecimiento detallista de una cadena de franquicia. La decisión de franquiciar/no franquiciar puntos de venta dentro de una misma cadena se realiza dentro de un entorno con la incertidumbre que conlleva el no conocer totalmente este entorno que rodea las actuaciones de aquellos que toman la decisión

La existencia de amplias oportunidades de crecimiento en el mercado de las franquicias ha dado lugar a un alto nivel de saturación en sectores concretos de dicho mercado y, por consiguiente, a la internacionalización<sup>13</sup> de la franquicia como vía para la recuperación de la disminución de beneficios resultante del incremento de la competencia (Aydin y Kacker, 1990). En un mercado saturado, la rivalidad o presión competitiva entre las cadenas de franquicia de un sector concreto va en progresivo aumento a medida que aumenta el número de ellas.

En un contexto de riesgo moral, la presión competitiva provocada por la saturación de un mercado de franquicia provocará que el franquiciador maximice su riesgo moral mediante el oportunismo de sus franquiciados. No obstante, ante la presión competitiva los franquiciadores de las enseñas de franquicia impondrán cláusulas del contrato más exigentes, con el consiguiente, aumento de los costes de transacción y los costes de agencia derivados de hacer que se cumplan

El progresivo aumento actualmente de la utilización de la franquicia como sistema distributivo está siendo incentivado a través de planes de financiación a la implantación de la franquicia por instituciones ajenas a la empresa<sup>14</sup> tales como el Ministerio de Comercio y Turismo, Cámaras de Comercio, instituciones bancarias.

En general, estos planes de financiación que se conceden a las enseñas de franquicia indican que se trata de un sistema distributivo de bajo riesgo. Concretando para cada uno de los agentes de la franquicia, se puede decir que un plan de financiación concedido al franquiciador -

---

<sup>13</sup> La internacionalización de la franquicia hace referencia al fenómeno de su expansión internacional, es decir, se utilizará la franquicia como sistema de distribución para entrar en los mercados exteriores. Para profundizar en el por qué y cómo se produce el proceso de internacionalización véase Aydin y Kacker, (1990); Huszagh, Huszagh y McIntyre, (1992); Eroglu, (1992).

<sup>14</sup> Algunas acciones de apoyo a la franquicia son: Plan de Modernización del Comercio Interior promovido por el Ministerio de Comercio y Turismo; acuerdo firmado por BBV con 36 sociedades, entre

dada la notoriedad de su marca y su solvente organización- contribuye a disminuir el riesgo moral del franquiciado pues la realización de cualquier práctica oportunista por parte de su franquiciador irán en detrimento de su reputación.

En el caso del franquiciado, el plan de financiación le será concedido si tiene un conocimiento del producto-mercado y una determinada actitud hacia la filosofía de la enseña de franquicia. Esta financiación concedida a los franquiciados de las enseñas de franquicia se basará en la información que ofrece los franquiciadores de dichas enseñas de franquicia sobre la confianza y reputación de dichos franquiciados, disminuyendo consiguientemente también su riesgo moral. En definitiva, la concesión de planes de financiación por parte de algunas de las instituciones mencionadas anteriormente a alguna de las partes del contrato de franquicia constituyen señales de su reputación

**CUADRO 3.8. PRINCIPALES VARIABLES PARA MEDIR LA PRESIÓN COMPETITIVA Y LA INFLUENCIA DE LOS AGENTES EXTERNOS DE LAS ENSEÑAS DE FRANQUICIA**

VARIABLE (1)	MEDIDA DE LA VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	AUTORES (2)	
			L.	Y. M.
PRESION COMPETITIVA.	Mide la saturación del mercado de franquicias.	Dummy	NO	SI
INFLUENCIA DE LOS AGENTES EXTERNOS.	Hace referencia a la extensión y a la naturaleza de impacto procedente de las instituciones externas a la empresa. También hace referencia a la regulación de los gobiernos.		NO	SI
NECESIDAD DE CAPITAL POR PARTE DEL FRANQUICIADOR.	Suministra/no suministra financiación a sus franquiciados.	Dummy	SI	NO

(1) Dado que los conceptos que se intentan medir son complejos y multifacéticos, se emplean muchas variables para medirlos. Además puesto que muchas de estas variables son *proxies* se debe procurar que las suposiciones que se hagan para relacionar el concepto con la variable que lo mide, sean razonables. Consecuentemente, ello nos debe llevar a ser prudentes en la interpretación de los resultados.

(2) Entre los investigadores que midieron este tipo de variables en el campo de la franquicia destacan: L.: Lafontaine (1992); Y.M.: Yagüe y Múgica (1996).

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6. LAS CONTRIBUCIONES MÁS RELEVANTES

La modelización realizada a través de las variables anteriormente mencionadas ha permitido contrastar las hipótesis ya mencionadas de la franquicia, proporcionando reveladoras aportaciones en este campo y abriendo nuevos campos de investigación.

las que se encuentra enseñas como Taruffi, Farmashopping y Pizza World, para financiar en condiciones ventajosas futuros proyectos de desarrollo (*Expansión* del 12 de enero de 1996).

En todos los modelos revisados bajo un enfoque de agencia y de costes de transacción, las variables más significativas fueron la dispersión física y el tamaño de la enseña de franquicia. Dado que los problemas de agencia se plantean principalmente entre los puntos de venta propios, aquellas enseñas que tengan un alto porcentaje de establecimientos franquiciados habrán visto reducidos sus costes de agencia.

Las amplias distancias geográficas entre los puntos de venta de una cadena de franquicia en un área geográfica concreta confirman que los costes de supervisión desempeñan un papel importante en la determinación de los modelos de propiedad de los establecimientos de la enseña. Ante la existencia de puntos de venta dispersos en una área geográfica extensa y exclusiva, se empleará, por tanto, la franquicia como el modelo de propiedad más adecuado para los establecimientos de la cadena.

La dispersión de los puntos de venta de una cadena de franquicia aparece principalmente cuando el tamaño de la enseña medido en número de establecimientos, es pequeño y cuando el área de exclusividad geográfica es amplio. En esta situación y por las razones previamente señaladas, la proporción de puntos de venta franquiciados suele ser superior a la de los establecimientos propios. Se entiende, por tanto, que la correlación negativa entre el tamaño de una cadena y su proporción de puntos de venta franquiciados se deba a una gran dispersión geográfica del área de exclusividad. Bajo un enfoque de costes de agencia, los puntos de venta propios de toda cadena de franquicia tenderán a concentrarse en áreas urbanas, mientras que los establecimientos franquiciados se extenderán por las áreas rurales o más despobladas (Brickley y Darck, 1987; Norton, 1988; Brickley, Dark y Weisbach, 1991).

En un contexto de derechos de propiedad también se entiende que la concentración de los establecimientos propios y la dispersión de los establecimientos franquiciados contribuyen a que la dirección de los mismos resulte menos costosa. El propio contrato de franquicia con sus cláusulas limitará la discreción de las decisiones de los franquiciados derivadas de su derechos de propiedad independientemente de la distancia que exista desde los establecimientos franquiciados a la sede central. Esta ventaja propia de los establecimientos franquiciados no la tienen los puntos de venta cuya propiedad corresponde al franquiciador, recurriendo a la concentración de los mismos para reducir en parte los costes de dirección o control de los mismos.

En aras de reducir los costes de supervisión, una cadena de franquicia puede confiar en el modelo de propiedad de la franquicia para sus puntos de venta, de tal modo que alcance un

volumen de establecimientos franquiciados superior con respecto a aquellos que son propiedad de la cadena. Sin embargo, a pesar de esta confianza por parte del franquiciador en el sistema de franquicia no debe olvidarse de la observación imperfecta de las acciones de los franquiciados que presupone, por tanto, la existencia de un elevado riesgo moral de éstos.

El riesgo moral del franquiciador, asociado al oportunismo de sus franquiciados, también disminuye si viene medido en términos de puntos de venta franquiciados no rentables económicamente o discontinuos debido a la propia relación contractual que supone la franquicia (Martin, 1988; Norton, 1988). Esta relación suple algunas ineficiencias del mercado y, a su vez, contribuye a disminuir el oportunismo del franquiciado mediante un volumen óptimo de puntos de venta propios y franquiciados. Existe, por tanto, una correlación entre la franquicia y la proporción de puntos de venta discontinuos y, consecuentemente, una correlación entre franquicia y el riesgo moral de sus franquiciados.

Aunque la franquicia favorezca la reducción del riesgo moral del franquiciador, sin embargo, esta ventaja no obliga a abrir indiscriminadamente puntos de venta franquiciados, sino que habrá un momento en el tiempo que la enseña tendrá un tamaño o volumen adecuado de establecimientos propios y franquiciados a partir del cual podrá comenzar a reducirse el porcentaje de puntos de venta franquiciados fruto del efecto de la recompra de los mismos.

La experiencia de una cadena de franquicia, medida a través del número de años de funcionamiento de la enseña, ejerce una influencia en el tamaño de la misma. La realidad demuestra que al comienzo de toda actividad las cadenas de franquicia abren puntos de venta propios para iniciar y aumentar gradualmente a medida que madura la enseña, el número de puntos de venta franquiciados (Lafontaine, 1993).

Transcurrido un tiempo, cuando estas cadenas alcanzan un tamaño concreto, los franquiciadores deciden optar por ejercer el derecho de recompra de los puntos de venta franquiciados apropiándose de ellos y obteniendo como consecuencia un porcentaje de puntos de venta propios superior al de los franquiciados. Este comportamiento se explica a la luz de un modelo de doble riesgo moral y de un modelo de señales como ya explicamos en epígrafes anteriores.

El elevado riesgo moral que asumen un franquiciador y un franquiciado de una cadena de franquicia al inicio de su actividad asociado al oportunismo de ambos se debe a la falta de

experiencia por ambas partes. A medida que el sistema de franquicia madura, este riesgo disminuye de modo que los franquiciadores depositan la confianza del éxito de la cadena en la actuación de sus franquiciados.

Tradicionalmente se venía considerando que en el diseño del contrato de franquicia de una enseña, la experiencia del franquiciador de la misma ejercía cierta influencia en dos términos del contrato principalmente: los *royalties* y derechos de entrada. Frente a los modelos teóricos de señales, de riesgo moral por el lado del franquiciador y de riesgo moral por el lado del franquiciado que, afirmaban que el ajuste del *royalty* se realizaba en función de la experiencia o del buen establecimiento de la empresa en el mercado, Lafontaine comprueba, corroborando el modelo de oportunismo del franquiciador de McAfee, que el *royalty* se ajusta en función del oportunismo del franquiciador y no de la experiencia.

La experiencia que va adquiriendo una cadena de franquicia a lo largo del tiempo transcurrido para que se sitúe bien en el mercado no es un factor determinante para fijar los *royalties* y posteriormente los derechos de entrada (Lafontaine, 1995). Por esta razón los *royalties* y derechos de entrada de las enseñas no se ajustan cada año; su ajuste viene determinado principalmente para reducir o aliviar la posibilidad y percepción de oportunismo del franquiciador. Previamente, el *royalty* se ha fijado en función de la calidad de la enseña y no de la experiencia como afirmamos anteriormente.

El modelo de señales también explica la estructura de propiedad de los puntos de venta de una cadena de franquicia desde el comienzo de su actividad (Tirole, 1988; Gallini y Lutz, 1992). Los franquiciadores al disponer de información que desean revelar, pues no son aún conocidos por sus potenciales franquiciados, deciden operar directamente en vez de franquiciar. A medida que transcurre el tiempo, la información de los franquiciadores va siendo revelada a través de los mismos contratos de franquicia, abriéndose puntos de venta franquiciados.

El capital requerido por el franquiciador al franquiciado ha sido una necesidad para todo franquiciador desde el principio de la actividad, que contribuyó entre otros motivos, al origen de la franquicia. Esta necesidad concretada en un cantidad determinada de capital exigido al futuro franquiciado para abrir un punto de venta tiene un efecto negativo en el empleo de la franquicia (Caves y Murphy, 1976; Brickley y Dark, 1987).

Cuando un franquiciado realiza una elevada inversión para abrir un punto de venta franquiciado de una enseña asume principalmente gran cantidad de riesgo exógeno. Consecuentemente el franquiciado adverso a este riesgo demandará de su franquiciador el pago de una prima por el riesgo asumido. En esta situación, la franquicia dejaría de ser tan atractiva tanto para los franquiciadores por la exigencia de una elevada prima de riesgo como para los franquiciados por la inversión que solicitan los primeros.

Con el ánimo de hacer más atractiva la franquicia, los franquiciadores proveen de asistencia financiera a sus franquiciados. Sin embargo, esta financiación no evita exigir un elevado *royalty* y derecho de entrada a los franquiciados considerados como pago por el capital concedido por el franquiciador al franquiciado, es decir, como una parte de la remuneración del franquiciador para contribuir a la recuperación de su capital.

Las restantes variables recogidas por los trabajos revisados y mencionadas en un epígrafe previo quedan englobadas dentro de la teoría de los costes de transacción. Del mismo modo que la existencia de puntos de venta dispersos elevan enormemente los costes de control, una alta remuneración de los factores de producción o una actividad caracterizadas por la intensidad de trabajo señalan la especificidad de las enseñas de franquicia y contribuyen a elevar dichos costes, siendo la franquicia la vía más adecuada para la disminución de los mismos

#### **3.7. A MODO DE CONCLUSIÓN**

En líneas generales, la investigación aplicada a la franquicia ha conseguido importantes aportaciones para la distribución comercial y la organización de empresa. Una razón para justificar que la franquicia es una forma de distribución óptima puede ser las ventajas de la integración vertical hacia adelante que ofrecen a aquellas empresas que optan por ella. Por tanto, las enseñas de franquicia al contrario que otras organizaciones no padecen las ineficiencias asociadas al tamaño y, por tanto, no incurren en elevados costes derivados del control.

Esta reducción de costes derivados del control se debe a la forma contractual en la que se apoya la franquicia. El contrato de franquicia se redacta con el fin de modificar a través de sus cláusulas el comportamiento de los franquiciados de las enseñas de franquicia. Cuando esta modificación no se consigue en su totalidad o en algún aspecto se recurre a la supervisión. Por tanto, una decisión acertada consiste en la apertura de un número considerable de establecimientos franquiciados, aunque esta decisión incremente el tamaño de la enseña.

Entre las razones que pueden conducir a una empresa a franquiciar caben destacar dos principalmente. En primer lugar, las ventajas ya comentadas que en ciertas situaciones la franquicia tiene sobre la integración vertical. En segundo lugar, la franquicia puede ser considerada potencialmente útil como un medio de financiación cuando una empresa tiene restricción de recursos y también puede ser considerada como una forma de crecimiento sin incurrir en elevados costes.

Cuando las empresas eligen la franquicia como la forma más rápida para su crecimiento, están limitando sus recursos financieros a la aportación que efectúan los propietarios de los puntos de venta franquiciados. Por otra parte, cuando está presente la dispersión de los establecimientos de una empresa cualquiera, el único modo de reducir sus costes administrativos gira en torno a la reducción del tamaño de la misma. Sin embargo, la utilización de la franquicia ofrece la ventaja de mantener o ampliar el tamaño sin correr el riesgo de un elevado coste.

Los resultados empíricos de los estudios analizados en este capítulo ponen en evidencia que tanto la dispersión física como el valor comercial de la marca afectan considerablemente a la política de compensación de una empresa. Sin embargo, cuando se acude a la franquicia por razones de elevados costes de control, bien sea debido a la distancia geográfica que separa a los puntos de venta, bien sea debido a los incentivos oportunistas de los directores de los mismos, también se está aplicando de un modo particular y de forma radical una política de compensación.

Finalmente la implicación más relevante de la dispersión física y del valor del nombre comercial de la marca está enfocada hacia la estrategia de integración vertical. La mayoría de los investigadores sostienen que la franquicia es una alternativa híbrida a la integración vertical entre los minoristas, tanto si sus puntos de venta están dispersos físicamente como si el nombre comercial de la marca provee substanciales incentivos a los directores de los puntos de venta para eludir la función de control de calidad y supervisión.

Como venimos apuntando se observa una estrecha relación entre la propiedad de los puntos de venta y la dispersión geográfica de los mismos, por una parte; y entre la propiedad de los establecimientos de una enseña y el crecimiento de la cadena de franquicia, por otra. Sin embargo, el nexo de unión entre el crecimiento de la enseña y la dispersión geográfica de los puntos de venta de la franquicia necesitaría un poco más atención.

Todos los resultados obtenidos sostienen que cuanto más pequeña sea la cadena de franquicia, más localizados geográficamente estarán sus puntos de venta dentro de un mismo área geográfica. Ello se debe a la necesidad que tiene el franquiciador de establecer la identidad del nombre comercial en áreas geográficas discretas, antes de entrar en mayores distancias y mercados distantes.

Por otra parte, si las distintas características en la inversión de una franquicia favorecen la propiedad de las empresas, entonces el franquiciador verá limitados sus recursos para poder expandir su enseña de franquicia. Consecuentemente, el franquiciador no podrá dar a conocer el nombre comercial de su cadena, ni podrá fijar rutinas organizativas hasta que la entrada de recursos financieros permita la apertura de puntos de venta en las áreas geográficas más dispersas.

Aunque no existe una literatura prolija en el campo de la estrategia de propiedad de la franquicia, no podemos obviar algunos comentarios al respecto. La franquicia, por tanto, permite al franquiciador diseñar la estrategia de propiedad para sus establecimientos. En realidad, lo que se pretende es que las empresas, primero, establezcan sus puntos de venta, teniendo en cuenta la eficiencia administrativa y, posteriormente, tomen la decisión sobre la propiedad que quieren adoptar para sus puntos de venta, sin olvidar en ningún caso los costes de control.

Frente a esta postura, cabe otra alternativa que consiste, primero, en decidir sobre una política de propiedad basada en las características distintivas de la inversión bien como capital propio o bien como franquicia y, después, elegir una política de ubicación para los establecimientos teniendo en cuenta la capacidad organizativa y la necesidad de establecer una identidad comercial.

En esta línea, los franquiciados, con objetivos de beneficios a corto plazo, intentarán apropiarse de los puntos de venta del franquiciador que están situados en áreas urbanas y con alto tráfico de población. Mientras que los franquiciadores de las enseñas de franquicia que tienen estos mismos objetivos, tenderán a apropiarse de los puntos de venta franquiciados.

De acuerdo con el comportamiento anterior, se puede decir que las decisiones sobre la eficiencia administrativa, sobre las restricciones de fuentes de capital y sobre la ubicación física de los puntos de venta serían interdependientes. Como consecuencia, los franquiciadores de las

enseñas de franquicia para hacer frente a estas decisiones deberán tener en cuenta el tiempo que necesitan y el tamaño de las enseñas de franquicia



## **CAPÍTULO 4**

---

### **EL MODELO PROPUETO Y LAS HIPÓTESIS**



#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

A la luz de los planteamientos teóricos y empíricos estudiados en páginas anteriores, abordamos en este punto el estudio empírico de algunas de las implicaciones de la nueva economía institucional en el comportamiento empresarial de la franquicia en España.

Nuestro objetivo consiste en contrastar en el marco de la economía de los costes de transacción y de la teoría de la agencia, si la apertura de establecimientos franquiciados en las enseñas de franquicia españolas se ve favorecida por la capacidad de gestión y el control interno que añaden estos establecimientos sin incurrir en costes relevantes. Con este fin planteamos un modelo que nos permita identificar aquellos factores que influirán en la futura decisión de franquiciar nuevos puntos de venta dentro de una enseña.

La mencionada capacidad de gestión y control interno se hace efectiva a través de las cláusulas del contrato de franquicia, que corrigen de modo eficiente aquellas actuaciones del franquiciado que van en contra de los intereses del franquiciador, reduciendo los costes de agencia derivados de dichas actuaciones. Junto a estos costes mínimos de agencia, previamente se asumieron unos costes de transacción originados por la elaboración, negociación y mantenimiento del contrato de franquicia. Estas cláusulas o restricciones contractuales son recogidas en nuestro análisis a través de los datos disponibles en las fuentes utilizadas, poniéndose de manifiesto algunos aspectos de organización y distribución comercial que evidencian que la franquicia es un fenómeno paradigmático.

En el presente epígrafe introductorio exponemos la metodología de trabajo empleado con el fin, no sólo de resaltar su adecuación para la contrastación que proponemos, sino también su utilización en trabajos de investigación encuadrados en campos afines al nuestro.

En aras de profundizar en los efectos de los costes de transacción y de agencia en la franquicia en nuestro país, el primer paso de nuestra investigación consistirá en la realización de una clasificación del total de cadenas de franquicia existentes, tratando de dividir el conjunto de las mismas en función del origen del capital que constituye las mencionadas enseñas. Este criterio ha sido aplicado dado que la franquicia en otros países como EEUU y Francia está más consolidada que en España siendo su funcionamiento distinto.

Atendiendo, por tanto, a este criterio obtenemos una muestra que estará constituida por cadenas de franquicia de capital español y cuya central o empresa matriz está situada en España, no teniendo en cuenta aquellas enseñas de franquicia de capital extranjero y cuya central está en el país de origen, encontrándose en nuestro país los denominados *master* franquicias.

Una vez realizada la depuración de la muestra se efectúa un examen de los datos obtenidos para la misma. El análisis constará de dos etapas: en un primer momento, se realiza un estudio de aquellas variables que, a la luz de otros trabajos empíricos tienen un gran poder explicativo, con el fin de fijar el tamaño de la muestra habida cuenta de la existencia de una gran número de valores ausentes<sup>1</sup>. En una segunda etapa se intenta explicar la intención del franquiciador, con la consiguiente decisión de franquiciar, estudiando individualmente cómo afecta cada una de las cláusulas en la mencionada intención. Finalmente, se elaborará un modelo con aquellas cláusulas más significativas.

Como desarrollaremos más adelante, se intentará elaborar un modelo econométrico de respuesta cualitativa también denominado categórico o de elección discreta para la muestra empleada. Concretamente, será el modelo de regresión censurado -modelo Tobit- el que nos pareció más adecuado para el estudio de la decisión de franquiciar establecimientos de una cadena de franquicia. Para ello y dada la escasa información disponible en España en el campo de las franquicias, hemos utilizado datos de corte transversal -*cross section*- o series cruzadas.

Con el ánimo de facilitar la lectura hemos introducido en este capítulo algunas tablas de resultados, recopilando otras, a fin de dar una visión más global de los resultados, en un anexo situado después de las referencias bibliográficas, así como aquellas salidas de ordenador que ayudan a completar la interpretación de las tablas, con el riesgo de que en algún caso pueda producirse alguna duplicidad entre la información proporcionada por ambas secciones

---

<sup>1</sup> Los valores ausentes o "*missing*" son aquellos valores de las variables de distintas observaciones que se desconocen pero que existen. Estos valores no son considerados por el paquete estadístico SAS 6.04 para su tratamiento, provocando importantes variaciones en el tamaño de la muestra.

## **4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN**

La mayor parte de la información empleada se ha obtenido de los denominados Anuarios o Guías de Franquicia que las distintas consultoras de franquicia difunden desde hace algunos años, si bien los datos recogidos en nuestra muestra se centran en 1997. Las guías utilizadas y más conocidas son las de las consultoras Tormo y Asociados, Barbadillo Asociados, así como el Anuario Español del Franchising y del Comercio Asociado, y la Guía de la Franquicia de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. Estas publicaciones son de carácter anual y facilitan la siguiente información:

- Informe de situación actual y perspectivas.
- Repertorio de enseñas nacionales e internacionales.
- Fichas de enseñas.
- Enseñas de franquicia por actividad.
- Franquiciadores que operan en España.

Debemos hacer alguna precisión sobre cómo han sido utilizadas las distintas fuentes para elaborar la muestra definitiva. De todas las fuentes mencionadas hemos tomado como referencia la Guía de Tormo y Asociados por ser la única, junto con el Anuario Español del Franchising y del Comercio Asociado, que desglosaba el número total de puntos de venta de las enseñas de franquicia en establecimientos propios y franquiciados. Como estudiaremos más adelante, la variable objeto de estudio se elabora a partir de esta información. Partiendo de los datos de esta Guía de referencia el resto de las fuentes fueron empleadas para completar los datos que le faltaban a la anterior, así como para cotejar los datos que proporcionaban todas ellas<sup>2</sup> con el ánimo de elaborar una muestra que intentará reflejar la realidad.

Cuando las fuentes mencionadas no aportaban datos de alguna o varias variables de distintas enseñas de franquicia, consultamos publicaciones especializadas en franquicia como "*Apuntes de Franchising*" y "*Franquicia Hoy*", así como otras publicaciones afines a la materia. En último caso, recurrimos a la consulta personal telefónica con las distintas

---

<sup>2</sup> Se encontraron diferencias significativas entre los datos de una misma variable en las distintas Guías.

consultoras especializadas en esta materia, a algunas instituciones como la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia y la Asociación Española de Franquiciadores, así como a la base de datos del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y ya, más en particular, a las cadenas de franquicias cuyos datos desconocíamos

### **4.3. ELECCIÓN DE LA MUESTRA**

#### **4.3.1. Tamaño de la muestra**

La muestra se halla compuesta por 309 enseñas o marcas de franquicia de origen nacional pertenecientes a distintos sectores los cuales no se corresponden con los de la actividad económica española -Tabla 1 del Anexo-.

Al tratarse de datos procedentes de las Guías de Franquicia, la muestra se encuentra formada por aquellas enseñas que disponen de recursos financieros para formar parte de esta publicación y de este modo poderse dar a conocer, reforzar más el nombre de su marca o capturar nuevos franquiciados, discriminando aquellas que, aún teniendo alguno de estos objetivos, no disponen de recursos financieros suficientes para ser incluidas en las Guías.

No obstante, de las 571 enseñas que contienen estos anuarios algunas no forman parte de la muestra debido principalmente a que no aportaban datos o aportaban un número de ellos muy reducido. Una razón de la ausencia total o parcial de los mencionados datos en la Guías está no tanto en la desaparición de la enseña del mercado, como en el modo de hacer valorar su calidad.

La muestra inicial fue sometida a una serie de filtros, con el fin de prescindir de aquellas observaciones que al presentar valores anómalos, pudieran distorsionar los futuros resultados. En concreto, el proceso de elaboración de la muestra constó de los siguientes pasos:

En primer lugar, se excluyeron todas aquellas cadenas de franquicia que no desglosaban el total de establecimientos que poseían en puntos de venta franquiciados y propios, formándose un muestra de 322 enseñas. Aunque, no es ésta una condición necesaria para la realización de las estimaciones futuras, sin embargo la utilización de la variable dependiente como el cociente entre el número de puntos de venta franquiciados y el número de puntos de venta totales, aconsejó desechar la posibilidad de incluir dichas enseñas.

Posteriormente se eliminaron aquellas enseñanzas que no facilitaban tres o cuatro datos de las variables más significativas en nuestro estudio. Ante la dualidad de desprestigiar las enseñanzas o las variables que no aportaban los datos concretos, creímos conveniente, debido a la importancia observada que dichas variables tenían en otros estudios empíricos realizados, no desprestigiar las variables y, sin embargo, no tener en cuenta las enseñanzas concretas.

Realizada esta previa selección, otro problema planteado era la existencia de valores *missing*<sup>3</sup>. Para eludir este problema se revisó cada una de las variables y se acudió en algún caso a los siguientes criterios:

En el caso de la variable denominada EXP o "*experiencia*", los valores *missing* se sustituyeron por el tiempo transcurrido desde la constitución de la empresa, y no con aquél que transcurrió desde que se inició la cadena de franquicia. Esta decisión fue tomada para casos aislados después de haber intentado obtener los valores *missing* de las variables a través de las fuentes ya mencionadas.

La solución adoptada para resolver el problema de los valores ausentes o *missing* con respecto a la variable DE o "*derechos de entrada*" consistió en tomar la información de la variable "*inversión total necesaria*"<sup>4</sup>, cuando dicha variable venía medida a través de un intervalo. En estos casos se tomó el valor inferior de la inversión al considerar que podía ser el canon o derecho de entrada, siendo el resto del intervalo los gastos añadidos.

En cuanto a la variable DRC o "*duración del contrato*", su información en algunos casos venía dada con la expresión "duración indefinida". Esta información cualitativa se expresó con el valor máximo en el que estaba fijado la duración del contrato de una enseñanza de la muestra, es decir, 20 años. La ausencia de valores en esta variable se suplía con una duración de 5 años, basándonos en algunos estudios realizados en España, que sitúan la media de duración de los contratos de franquicia en esta cifra.

---

<sup>3</sup> Los valores u observaciones *missing* en los regresores intentaron ser tratadas con alguna técnica estadística como la "regresión de orden cero modificada" (GREEN, 1996, pp. 277) que consiste en conocer aquellas variables que están correlacionadas con las que tienen valores *missing* y, posteriormente, hallar una regresión para el cálculo de los mismos. Véase GREEN, 1996 pp. 273-277 para una discusión de esta técnica.

<sup>4</sup> La inversión total necesaria incluye todos los capítulos que serán imprescindibles para comenzar la actividad desde el canon de entrada hasta las obras necesarias para la adecuación del local, su decoración, el equipamiento y maquinaria, etc.

En relación con la variable anterior está aquella otra denominada RNV o “*renovación del contrato*”. Cuando a esta última variable le faltaba algún valor acudimos a observar la duración del contrato. Si esta última variable superaba la duración de 5 años -duración media por la que se fija un contrato de franquicia- considerábamos que la renovación era automática, por el contrario, si era inferior se suponía que no había renovación del contrato.

Finalmente se suprimieron aquellas enseñanzas de franquicia que no daban a conocer la facturación prevista y exigida a sus franquiciados y, además, exigían un canon de funcionamiento y un canon de publicidad<sup>5</sup> en términos absolutos. Esta decisión fue tomada porque en esta situación no se podía calcular el porcentaje de ninguno de los dos cánones al desconocerse la facturación prevista. Realizadas todas estas precisiones y algunas otras se obtuvo un tamaño de la muestra de 309 observaciones válidas.

Al objeto de facilitar una futura interpretación y valoración de los resultados empíricos contenidos en el presente capítulo, en los párrafos siguientes nos disponemos a exponer algunas características de la muestra empleada, que puede ayudar a formar una idea acerca de la misma

#### **4.3.2. Análisis estadístico descriptivo**

Fijado el tamaño de la muestra, objeto del futuro análisis empírico, procedemos a conocer la distribución de los datos de cada una de las variables<sup>6</sup> empleadas en la muestra mencionada a fin de alcanzar la mayor homogeneidad entre los datos.

Este análisis fue realizado utilizando los procedimientos denominadas *proc's* del paquete estadístico SAS 6.04 que será utilizado a lo largo de toda la investigación empírica<sup>7</sup>. Concretamente, para el análisis de los datos se emplearon el *proc univariate*, el *proc freq* y el *proc means*.

El *proc univariate* proporciona medidas de distribución de cada una de las variables como la mediana, la moda, el coeficiente de asimetría, el coeficiente de curtosis o

---

<sup>5</sup> Recordamos que estos cánones se exigen en términos porcentuales sobre las ventas facturadas.

<sup>6</sup> Una descripción más detallada del significado de cada variable puede encontrarse en el epígrafe 3.5. De momento, únicamente efectuaremos una sencilla referencia a ellas.

<sup>7</sup> La elección del SAS 6.04 se debió a que este paquete estadístico estima modelos de regresión censuradas empleando el estimador Tobit.

apuntamiento, test de normalidad<sup>8</sup>.... El *proc freq* realiza cálculos de frecuencia y el *proc means* solicita medidas estadísticas simples en variables numéricas como desviaciones típicas, coeficientes de variación...

De esta forma, las tablas siguientes en las que se recogerán esos resultados, permitirán advertir de manera muy intuitiva aquellos rasgos distintivos que perfilan la muestra por nosotros empleada.

La Tabla 1 proporciona una clasificación de la muestra en función de los sectores de la actividad en los que operan las empresas de franquicia. Como aspectos más peculiares de la misma cabe citar el relativo equilibrio que se observa en la participación de las enseñanzas de cada uno de los sectores dentro de los dos bloques que pueden establecerse; por una parte, el Comercio Especializado (SC2), el sector Servicios (SC7), el Equipamiento de la Persona (SC3) y la Hostelería/Restauración (SC6) y, por otra parte, el Equipamiento del Hogar (SC4), el Equipamiento Diverso (SC5) y, finalmente, el Gran Consumo (SC1). Más adelante, a medida que se perfilen las características de la muestra, volveremos sobre esta tabla al objeto de comprobar si la composición sectorial pudiera influir en los resultados.

**TABLA 1**  
Composición sectorial de la muestra

Sector (SC)	Nº enseñanzas	%
Comercio Especializado (SC2)	67	21.68
Equipamiento de la Persona (SC3)	48	15.53
Equipamiento del Hogar (SC4)	21	6.80
Equipamiento Diverso (SC5)	20	6.47
Gran Consumo (SC1)	18	5.83
Hostelería/Restauración (SC6)	45	14.56
Servicios (SC7)	90	29.13

Como un modo de reducir los costes de agencia de las cadenas de franquicia que componen la muestra, hemos estudiado la distribución de los valores de la variable “*población mínima exigida*” (DGT) para conceder la apertura de cualquier punto de venta franquiciado - Tabla 2-. Salvo para los intervalos entre 25.000 y 50.000 habitantes y entre 75.000 y 100.000 habitantes, hemos de destacar un cierto equilibrio de las enseñanzas de franquicia en los distintos intervalos fijados para la población mínima exigida para la apertura de un nuevo

---

<sup>8</sup> El estadístico ofrecido por el *proc univariate* para contrastar si la variable considerada sigue una distribución Normal depende del tamaño de la muestra. Si el tamaño de la mencionada muestra es menor de 2000 emplea el estadístico de Shapiro-Wilk y, en caso contrario, el estadístico de Kolmogorov-Smirnov.

establecimiento. No obstante, los valores de 100.000 y 50.000 habitantes concentran el grueso de las observaciones de la muestra con respecto a esta variable, concretamente representan cada una de ellas un 17.2 por ciento y casi un 16 por ciento del total de la muestra.

**TABLA 2**  
Distribución del número mínimo de habitantes exigido por las enseñas que componen la muestra<sup>9</sup>.

Nº mínimo de habitantes (DGT)	Nº enseñas	%
>= 0	81	26.2
>= 25.000	52	16.8
>= 50.000	68	22.0
>= 75.000	18	5.90
>= 100.000	90	29.1

En otra línea conceptual distinta a la que hace referencia “el número de habitantes mínimo exigido”, se encuentra “los derechos de entrada” -Tabla 3- y “el royalty” o “canon de funcionamiento” -Tabla 4-. Ambas variables reflejan y preservan la imagen de la marca de franquicia. En la Tabla 3 se percibe una concentración de los valores en torno a los rangos inicial y final de la variable “derechos de entrada” teniendo como valores absolutos más frecuentes 1 millón de pesetas, así como el no exigir derechos de entrada.

**TABLA 3**  
Distribución de los derechos de entrada exigidos por las enseñas que componen la muestra<sup>10</sup>.

Derechos de entrada <sup>11</sup> (DE)	Nº enseñas	%
>=0.0	64	20.7
>=0.5	34	11.0
>=1.0	53	17.2
>=1.5	50	16.1
>=2.0	38	12.3
>= 2.5	70	22.7

En cuanto al canon de funcionamiento -Tabla 4- cabe decir que casi la mitad de las enseñas de la muestra no exigen *royalty* debido, probablemente a que disponen de la posibilidad de cargar un margen sobre los suministros que proporcionan a su red de franquiciados. Entre aquellas cadenas de franquicia que exigen *royalty*, la mayor importancia relativa - un 14.2 por ciento- la tienen aquellas que imponen el pago de un 5 por ciento sobre la facturación prevista. Sin adelantar explicaciones que se expondrán posteriormente, se

<sup>9</sup> Esta distribución ha sido realizada para facilitar una rápida lectura al interesado en este trabajo. Para el posterior análisis los datos de esta variable serán tomados individualmente y no en intervalos con el fin de no perder información.

<sup>10</sup> Ver nota pie de página nº 9.

podría entender que las enseñas que exigen grandes derechos de entrada, al mismo tiempo no imponen el pago de *royalties*.

**TABLA 4**  
Distribución del canon de funcionamiento o *royalty* exigido por las enseñas que componen la muestra<sup>12</sup>

Royalty (RYL)	Nº enseñas	%
0	120	38.8
>= 0.01	114	36.9
>= 0.05	75	24.3

No se puede obviar comentar sobre las enseñas de franquicia que aplican cantidades fijas para exigir un *royalty*. Esta decisión sobre los *royalties* que llevan a cabo algunas enseñas puede deberse a la dificultad en muchos casos de controlar las ventas de las unidades franquiciadas sobre las cuales se aplica el porcentaje del *royalty*. Sin embargo, esta forma de gravar por igual a todos los establecimientos, independientemente de su madurez empresarial y de su situación real de rentabilidad, no favorece con equidad a todos ellos. Estas enseñas no están dentro de la muestra de nuestro trabajo de investigación por no tener la misma unidad de medida que la mayoría de las enseñas de la muestra y dificultar el posterior tratamiento estadístico.

En un estudio destinado a tratar el tema del contrato como unidad de análisis de los costes de transacción, no se podía dejar de tener en cuenta la duración y renovación del mencionado contrato. Como se señala en la Tabla 5 casi un 70 por ciento de las enseñas de la muestra firman un contrato entre 1 y 5 años, siendo el periodo de 5 años el que predomina con un 46.3 por ciento sobre el total de las cadenas empleadas. No podemos despreciar el grupo de enseñas de franquicia con un peso relativamente considerable, aproximadamente casi un 24 por ciento, que firman un contrato por un periodo de 10 años.

---

<sup>11</sup> Los datos de los derechos de entrada se proporcionan en millones de pesetas.

<sup>12</sup> Ver nota pie de página n º 9.

**TABLA 5**  
Distribución de la duración del contrato de franquicia de las  
enseñas que componen la muestra<sup>13</sup>

Duración del contrato <sup>14</sup> (DRC)	Nº enseñas	%
Más de 1 año	67	21.7
5 años	143	46.3
Más de 5 años	99	32.0

Asimismo, la distribución de los valores de la variable “*renovación del contrato*” parecen corroborar los resultados de la duración del mismo, pues aquellas enseñas que firman contratos de franquicia por un periodo de tiempo extenso parecen llevar implícito una renovación automática de los mismos. Como se deduce de la Tabla 6, la variable “*renovación del contrato*” concentra casi la totalidad de las enseñas de la franquicia en la parte positiva de la misma.

**TABLA 6**  
Distribución de la renovación del contrato de franquicia de las  
enseñas que componen la muestra

Renovación del contrato (RNV)	Nº enseñas	%
SI	292	94.5
NO	17	5.5

Al igual que la variable “*renovación del contrato*” (RNV), la variable “*frecuencia de compra*” (RPC) -Tabla 7- también concentra sus datos en dos valores, destacando la enseñas de franquicia con frecuencia de compra frente a aquellas otras donde se realiza una compra esporádica o menos frecuente.

**TABLA 7**  
Distribución de la frecuencia de compra de las  
enseñas que componen la muestra

Frecuencia de compra (RPC)	Nº enseñas	%
SI	255	82.5 %
NO	54	17.5 %

Otro elemento que podría revelar importante información en el futuro análisis será el canon de publicidad -Tabla 8-. Un somero análisis del mismo nos permite observar un comportamiento semejante al del canon de funcionamiento o *royalty*. Sin embargo, aunque argumentamos que posiblemente la mayor parte de las enseñas que exigen elevados derechos de entrada, posteriormente no exijan *royalties* no quiere decir que estas mismas enseñas

<sup>13</sup> Ver nota pie de página n° 9.

<sup>14</sup> La unidad de medida de la duración del contrato es el año.

tampoco requieran un canon de publicidad. Cabe pensar que del 46.6 por ciento de las enseñanzas que no exigen canon de publicidad una gran parte de las mismas no exigen *royalties*.

Entre las enseñanzas que exigen este canon predominan aquellas que fijan el mismo entre un 1 por ciento y un 2 por ciento. Creemos que se puede tratar de un comportamiento en gran parte vinculado a las características sectoriales, por lo que sería necesario un estudio más pormenorizado del mismo en relación con la división sectorial de la muestra, aspecto éste que escapa al propósito del trabajo.

**TABLA 8**  
Distribución del canon de publicidad exigido por las enseñanzas que componen la muestra<sup>15</sup>

Canon de publicidad (CPB)	Nº enseñanzas	%
0	144	46.6
Más de 0.009	95	30.7
Más de 0.02	70	22.7

Finalmente en la Tabla 9 se presenta la distribución del número total de puntos de venta en tres tramos, estando entre 1 y 10 establecimientos más de la mitad de las enseñanzas consideradas en la muestra. El resto de los valores permanecen distribuidos de un modo más uniforme a lo largo de la muestra.

**TABLA 9**  
Distribución del número total de puntos de venta de las enseñanzas que componen la muestra<sup>16</sup>

Nº total de puntos de venta (TMN)	Nº enseñanzas	%
Hasta 5	95	30.7
Hasta 10	55	21.7
Hasta 378	159	47.6

Este mismo comportamiento se puede observar en el número de años que han transcurrido desde el inicio de la franquicia -Tabla 10-. Es decir, casi las tres cuartas partes de las enseñanzas consideradas en la muestra se iniciaron en la franquicia en un espacio temporal de 5 años. El resto de las cadenas de franquicia tiene un peso relativamente pequeño para un intervalo amplio que en la muestra oscila entre 6 y 28 años con una distribución más repartida a partir de los 10 años.

<sup>15</sup> Ver nota pie de página nº 9.

<sup>16</sup> Ver nota pie de página nº 9.

**TABLA 10**  
Distribución de la edad de las  
enseñas que componen la muestra<sup>17</sup>

Experiencia (EXP)	Nº enseñas	%
Hasta 5 años	226	73.1
Hasta 10 años	53	17.2
Más de 10 años	30	9.7

La inversión anual desembolsada por los franquiciados de las enseñas consideradas y la facturación prevista y exigida a los mismos se caracterizan por tener una distribución de sus valores más equilibrada. En las Tablas 11 y 12 reflejamos los intervalos de concentración de datos de ambas variables, con igual peso específico en la totalidad de la muestra.

La mitad de las enseñas de franquicia consideradas en este estudio exigen una inversión, descontando los derechos de entrada, entre 0 y casi 6 millones de pesetas, siendo el valor más frecuente los 5 millones con un peso relativo del 4.5 por ciento. El 50 por ciento de las enseñas restantes exigen una inversión en un intervalo más amplio entre 6 y 275 millones de pesetas.

**TABLA 11**  
Distribución de la inversión de las  
enseñas que componen la muestra<sup>18</sup>

Inversión <sup>19</sup> (INV)	Nº enseñas	%
>=0	76	24.6
>=3	80	25.9
>=6	76	24.6
>=13	77	24.9

La facturación prevista para los franquiciados, reflejada en la Tabla 12, aunque sus valores tienen una distribución uniforme, sin embargo, caben establecer tres tramos entre los mismos. La facturación exigida con mayor frecuencia es la de 15 millones de pesetas, teniendo un peso específico de un 8.4 por ciento sobre el total de la muestra. Sin embargo, solamente la facturación exigida en el intervalo 18 y 20 millones, ambos inclusivos, alcanza un 15 por ciento del total de la muestra.

<sup>17</sup> Véase nota de pie de página nº 9.

<sup>18</sup> Véase nota de pie de página nº 9.

<sup>19</sup> Los datos de la inversión se proporcionan en millones de pesetas y han sido calculados descontando de la inversión inicial exigida al franquiciado los derechos de entrada. El intervalo en el se mueve la inversión exigida a los franquiciados de la muestra estudiada varía entre 0 y 275 millones.

**TABLA 12**

Distribución de la facturación prevista y exigida en las enseñas que componen la muestra<sup>20</sup>

Facturación prevista y exigida <sup>21</sup> (FP)	Nº enseñas	%
>=2	90	29.1
>=16	94	31.4
>=30	125	39.5

Hemos dejado para el final, pero no por ello deja de ser importante, el análisis de la distribución de la proporción de establecimientos franquiciados -Tabla 13-. En esta tabla observamos que las enseñas tienden a concentrarse en los primeros y últimos valores de la variable considerada. Concretamente un 28.5 por ciento de enseñas tienen entre 0 y un 4.9 por ciento de establecimientos franquiciados y un 35 por ciento de cadenas de franquicia tienen más del 8 por ciento puntos de venta franquiciados.

Observando los extremos de la mencionada tabla nos encontramos que aquellas enseñas que no tienen establecimientos franquiciados, tiene un peso relativamente importante en la totalidad de la muestra, sobre todo, si se compara con el que tiene las cadenas que poseen todos sus puntos franquiciados -concretamente 12 por ciento frente a 7.4 por ciento-. Los tramos centrales apenas tienen un peso específico en la totalidad de la muestra, en su totalidad suman un 19.4 por ciento.

**TABLA 13**

Distribución de la proporción de establecimientos franquiciados de las enseñas que componen la muestra

Proporción de establecimientos franquiciados (DCS)	Nº enseñas	%
0	37	12.00
Más de 0.04	51	16.50
0.5	24	7.80
Más de 0.5	29	9.40
0.67	13	4.20
Más de 0.67	15	4.90
0.75	10	3.20
Más de 0.75	8	2.60
0.8	14	4.50
Más de 0.8	85	27.5
1	23	7.40

A modo de conclusión de esta primera etapa de análisis podemos decir que la dispersión de datos de las enseñas de la muestra considerada se debe a que la magnitud de

<sup>20</sup> Véase nota de pie de página nº 9.

cada uno de ellos está en función de factores no considerados en nuestro trabajo debido a la dificultad de ser medidos por su naturaleza cualitativa. Algunos de estos factores son la difusión del nombre y marca del franquiciado, la competitividad entre los mismos franquiciados dentro de un sector y la propia actividad realizada

#### **4.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES EXPLICATIVAS**

##### **4.4.1. Las hipótesis del modelo**

En los capítulos segundo y tercero se han realizado algunas afirmaciones para enseñías de franquicia de otros países que podrían resulta interesante comprobar que se puedan verificar para las enseñías de franquicia españolas. Por tanto, de acuerdo con todo el contenido del marco teórico ya expuesto formularemos las hipótesis que pretenderemos contrastar en nuestro análisis empírico.

Para realizar el contraste empírico se partirá de la decisión de franquiciar o no franquiciar los puntos de venta de las enseñías de distintos sectores considerados en nuestro análisis. A continuación, dicha decisión se intentará explicar utilizando aquellas variables que pueden afectarles y que posteriormente serán descritas en el apartado siguiente. Adjuntamos al final del epígrafe un gráfico que recoge las relaciones hipotetizadas entre la variable decisión y el resto de las variables consideradas.

El tamaño de una enseña de franquicia y la dispersión física o espacial de los establecimientos donde se ejerce su actividad llevan al franquiciador de dicha enseña a ejercer tareas de supervisión en sus puntos de venta en detrimento de su labor estrictamente innovadora y creativa (Norton, 1988a, 1988b). Esta situación se traduce en que los costes de supervisión serán mayores, cuanto más presente esté alguno de estos factores apuntados. Si la franquicia como nexo contractual entre el franquiciador y sus franquiciados y, por tanto, como una estructura de propiedad más eficiente para los puntos de venta de un franquiciador, contribuye a atenuar estos costes de supervisión, su utilización se verá estimulada por la presencia de las circunstancias citadas. En otros términos las enseñías de mayor tamaño, cuyos puntos de venta pueden estar más dispersos geográficamente, favorecerán la decisión de franquiciar puntos de venta.

---

<sup>21</sup> Los datos de la facturación prevista se proporcionan en millones de pesetas y se distribuye entre 2 y 660 millones de pesetas.

De acuerdo con este razonamiento, las dos hipótesis que se contrastarán son:

**H1: El tamaño de las enseñanzas de franquicia favorece la decisión de franquiciar establecimientos en las mencionadas enseñanzas**

Es decir, a mayor número de puntos de venta, mayores serán los costes de supervisión de los mismos y, por tanto, mayor deberá ser el número de puntos de venta franquiciados para reducir los mencionados costes.

**H2: La dispersión geográfica de los establecimientos detallistas de las enseñanzas de franquicia favorece la decisión de franquiciar puntos de venta en las mencionadas enseñanzas.**

A mayor número de habitantes exigido por una enseñanza de franquicia, menor número de establecimientos puede abrir dicha enseñanza y mayor será la dispersión de los mismos. Cuanto mayor dispersión haya entre los establecimientos, mayores serán los costes de supervisión. Por tanto, para reducir los costes de supervisión de los establecimientos se prefiere la franquicia como forma organizativa para los mismos.

Junto a esta premisa básica en el próximo análisis empírico debemos considerar una circunstancia adicional que también puede favorecer la decisión de franquiciar establecimientos: la presencia de una identidad de marca cuyo valor económico se desea preservar. Dicha presencia se señala entre otras variables, con la determinación de los derechos de entrada, de tal modo que la cuantía que se fije para cada uno contribuye más o menos a preservar o defender su identidad evitando cualquier comportamiento oportunista por parte de los franquiciados. Por tanto, la decisión de una enseñanza de franquiciar puntos de venta responde no sólo a un interés de dar a conocer su imagen de marca a través de sus franquiciados, sino también y, sobre todo, a conservarla mediante el empleo de los derechos de entrada.

**H3: La decisión de franquiciar establecimientos detallistas de una enseñanza de franquicia se ve favorecida por elevados derechos de entrada.**

Cuanto más elevados sean los derechos de entrada de las enseñanzas de franquicia, más se fortalecerá la imagen de marca, preservándola de usos indebidos realizados por el

franquiciado. También cuanto mayor sea la cuantía de los derechos de entrada de una enseña de franquicia, mayores serán los beneficios recuperados anticipadamente. A mayor cuantía de los beneficios reembolsado, se supone que mayor riesgo moral está asumiendo el franquiciador. A mayor riesgo moral del franquiciador, mayor número de establecimientos franquiciados se abrirán en las enseñas para evitar comportamientos oportunistas.

Los *inputs* que los franquiciados de cada una de las enseñas de franquicia aportan a las mismas, resultan ser de gran importancia para el franquiciador de cada uno, cuando dichos *inputs* son necesarios para las enseñas. En estos casos, el poder de negociación de los franquiciados es muy fuerte con respecto a su franquiciador, asumiendo éste un gran riesgo moral. La presencia de este fuerte poder de negociación de los franquiciados o del gran riesgo moral del franquiciador se puede observar a través de los bajos *royalties* negociados entre ambos. Si unos *royalties* bajos en las enseñas de franquicia nos indican que el franquiciador están asumiendo un gran riesgo moral, entonces para evitar comportamientos oportunistas del franquiciado, el franquiciador decidirá franquiciar sus establecimientos. Según este razonamiento la hipótesis que cabe formular es la siguiente:

**H4: La decisión de franquiciar establecimientos detallistas de las enseñas de franquicia se ve favorecida por bajos royalties.**

Cuanto más bajos sean los royalties exigidos a un franquiciado por una enseña de franquicia, mayor poder de negociación tiene el franquiciado de la enseña. Su poder de negociación será mayor si los *inputs* del franquiciado de la enseña son muy importantes para la misma. A mayor importancia de los *inputs* de franquiciado, mayor riesgo moral para el franquiciador; y a mayor riesgo moral del franquiciador, mayor número de establecimientos franquiciados en la enseña.

El grado de especificidad en las operaciones de una enseña de franquicia condiciona la decisión de franquiciar establecimientos detallistas en la enseña. El elevado riesgo moral que lleva asociado este tipo de operaciones, conduce a la enseña a protegerse del mismo a través de contratos de franquicia. La localización del establecimiento, la diferenciación del producto/servicio franquiciado y el contenido del *know-how* son algunos de los rasgos propios que caracterizan la especificidad de la franquicia.

La ubicación o localización de los establecimientos de una enseña de franquicia influye en la frecuencia de compra del producto/servicio franquiciado de la enseña. Aquellas enseñas en las que sus productos/servicios tienen una frecuencia de compra alta por su localización, permiten al franquiciador asumir menor riesgo moral al disminuir los incentivos oportunistas del franquiciado. En esta situación, las enseñas de franquicia decidirán abrir un menor número de establecimientos franquiciados.

La inversión en publicidad en las enseñas de franquicia puede considerarse una medida del grado de especificidad del activo franquiciado de tal modo que aquellos productos o servicios que no son fácilmente reemplazables por otros -alto grado de especificidad- requieren realizar una menor inversión en publicidad. Por contra aquellos productos/servicios con un grado de especificidad menor requieren mayor inversión publicitaria para desmarcarse de la competencia. Esta inversión en publicidad necesaria en aquellos productos/servicios pocos específicos de una enseña de franquicia se obtendrá a través de la apertura de un mayor número de establecimientos franquiciados que propios.

El *know-how* de una enseña de franquicia también constituye otro rasgo de especificidad de la misma. La experiencia del franquiciador de cualquier enseña forma parte de la elaboración y enriquecimiento del contenido del “saber-hacer” de la mencionada enseña de franquicia. Los contratos de franquicia preservan a las enseñas para que su aplicación en los establecimientos sea lo más fiel a la transmisión realizada por el franquiciador. Por tanto, la decisión de franquiciar establecimientos franquiciados será más fuerte en aquellas enseñas cuyo franquiciador tiene una mayor experiencia en el sector.

Expuestos los tres rasgos de especificidad propios de la franquicia y su modo de influir en la decisión de franquiciar establecimientos detallistas en las enseñas, dicha decisión se ve favorecida ante la fuerte presencia de alguno de los rasgos anteriores. En otras palabras, la decisión de franquiciar establecimientos detallistas de una enseña de franquicia se ve favorecida por un alto grado de especificidad en las enseñas de franquicia

De acuerdo con estos razonamientos, las hipótesis a contratar son las siguientes:

<b>H5: Se presume que una baja frecuencia de compra en una enseña de franquicia favorece la decisión de franquiciar sus establecimientos detallistas.</b>
---

Cuanto menor es la frecuencia de compra de un producto o servicio de un enseña de franquicia, mayor es el incentivo del franquiciado a comportarse oportunamente - devaluar la calidad del producto o servicio-. La decisión de franquiciar los establecimientos de una enseña de franquicia se verá favorecida cuando la frecuencia de compra en la misma sea menor por razones de localización de los establecimientos de la enseña.

**H6: Se presume que la decisión de franquiciar establecimientos detallistas se ve menos favorecida por elevados cánones de publicidad .**

A mayor canon de publicidad exigido al franquiciado de cualquier enseña de franquicia, menor grado de especificidad en los productos/servicios de la enseña y viceversa. A mayor grado de especificidad, mayor riesgo moral asume el franquiciador y, por tanto, mayor será el número de establecimientos franquiciados que se deba abrir. Un mayor número de establecimientos franquiciados distribuye la inversión total de publicidad<sup>22</sup> que deba realizar la enseña en menores cánones de publicidad exigidos a cada uno de los establecimientos franquiciados obteniendo, sin embargo, un efecto multiplicativo en el beneficio que se obtenga en los mencionados establecimientos derivado de la publicidad nacional realizada.

**H7: La decisión de franquiciar puntos de venta en las enseñas de franquicia se ve favorecida por una amplia experiencia del franquiciador en el sector.**

Cuanto mayor sea el número de años transcurridos por el franquiciador de cualquier enseña en el mercado de las franquicias, mayor será la capacidad disponible para enriquecer su *know-how* y, consecuentemente, mayor será la especificidad del mismo. A mayor especificidad del *know-how*, mayor número de establecimientos franquiciados en la enseña para evitar cualquier comportamiento oportunista por parte del franquiciado en la aplicación de los conocimientos adquiridos una vez transmitidos por el franquiciador.

---

<sup>22</sup> La inversión en publicidad nacional es uno de los *inputs* que el franquiciador aporta a las enseñas de franquicia y del cual depende el éxito del establecimiento franquiciado.

La franquicia reduce los costes de riesgo moral del franquiciador de las enseñanzas de franquicia. Este riesgo será mayor cuanto mayores sean los incentivos del franquiciado de cualquier enseñanza a no alinearse a los intereses de su franquiciador. La apropiación de cuasi-rentas por parte del franquiciador es un incentivo del franquiciado para no alinearse a los intereses del franquiciador. El riesgo de apropiarse de las cuasi-rentas será mayor cuanto más alta sea la inversión inicial requerida para establecer una franquicia (Brickley y Dark, 1987). Luego la hipótesis se puede formular del siguiente modo

**H8: Se presume que las inversiones iniciales relativamente bajas que exigen algunas enseñanzas de franquicia a sus franquiciados favorecen la decisión de franquiciar los establecimientos de las mismas.**

La duración del contrato de franquicia debe cubrir el espacio temporal necesario para que los franquiciados de las enseñanzas de franquicia recuperen el desembolso realizado en la inversión del establecimiento franquiciado y, de este modo, evitar posibles prácticas oportunistas. Además un contrato de larga duración lleva consigo mayores costes de transacción para el franquiciador, al tener que anticipar más posibles eventualidades, así como decidir y acordar las actuaciones ante los mismos, originándose un incremento de los costes. Luego las hipótesis a contrastar son:

**H9: Una amplia duración de los contratos de franquicia influye negativamente en la decisión de franquiciar establecimientos detallistas de las mencionadas enseñanzas.**

Finalmente, el compromiso del franquiciado de las enseñanzas de franquicia de alcanzar la cifra de negocios prevista refleja su alineación con los intereses del franquiciador y se convierte en un medio para el franquiciado de reembolsarse los recursos invertidos. Luego la hipótesis que se formulará:

**H10: Se presume que la decisión de franquiciar establecimientos en las enseñanzas de franquicia se ve favorecida cuanto mayores sean las cifras de ventas exigidas a sus franquiciados como una medida del comportamiento del franquiciado de las enseñanzas.**

A mayor mínimo de ventas exigido a los franquiciados de una enseñanza, mayor esfuerzo comercial se le está exigiendo realizar y mayor riesgo moral está asumiendo el franquiciador.



La renovación del contrato de franquicia en una enseña supone un ahorro en los costes de transmisión del *know-how* al nuevo franquiciado; supone un mayor conocimiento por parte del franquiciador de los intereses y de las acciones de los franquiciados así como disponer de franquiciados que conocen la demanda actual y potencial de sus establecimientos franquiciados.

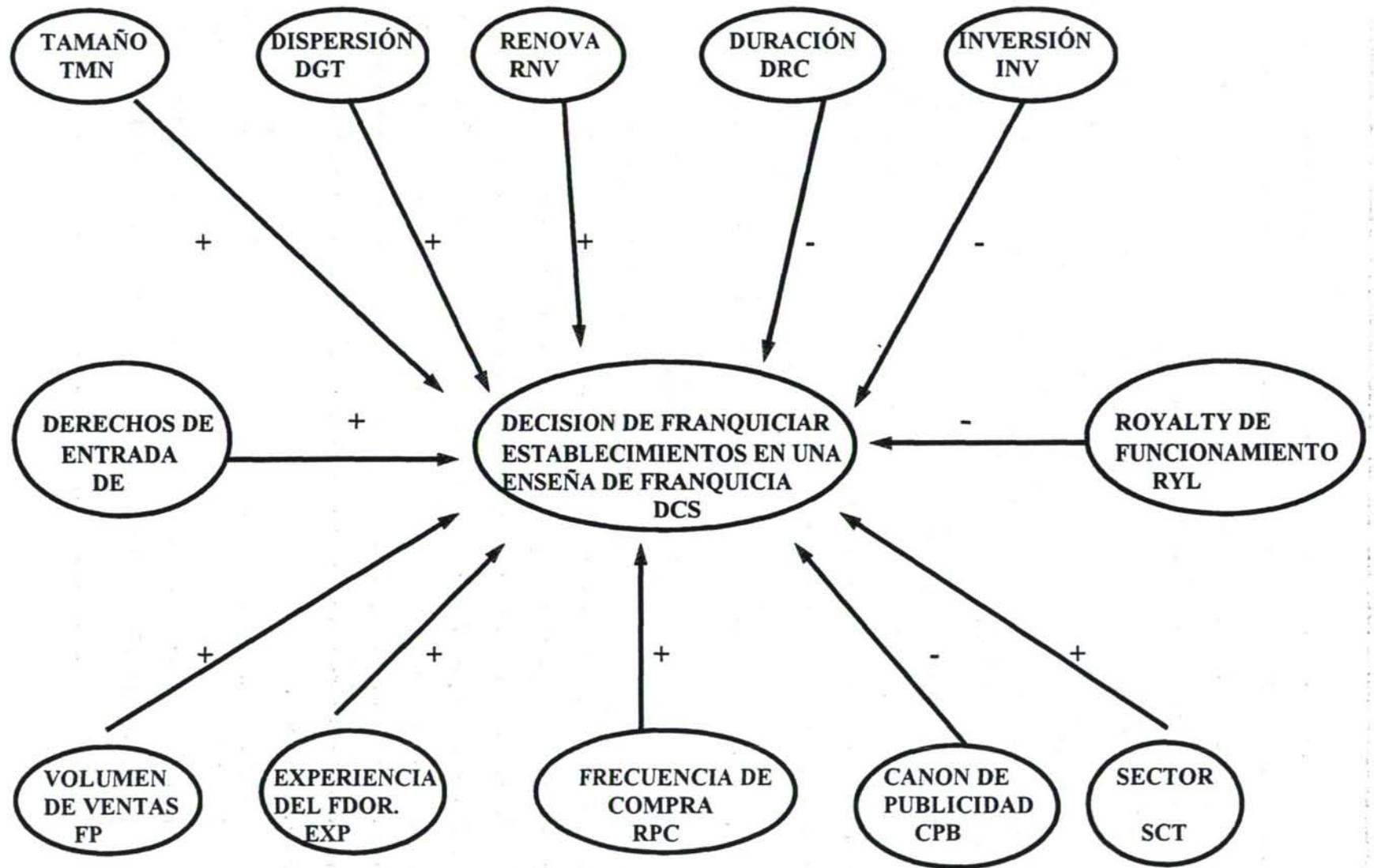
Por el contrario, las enseñanzas de franquicia que no renuevan sus contratos les supone negociar y formalizar nuevos contratos, transmitir de nuevo el *know-how* a los nuevos franquiciados que se vayan incorporando y dedicar tiempo a conocerlos con los costes que todo ello conlleva. Consecuentemente, las enseñanzas de franquicia que en sus contratos no incorporan la renovación del contrato verán incrementados sus costes al nivel de los que puede asumir con los establecimientos propios, deduciéndose que la renovación del contrato favorece la decisión de franquiciar puntos de venta de una enseña.

**H11: La renovación del contrato de franquicia favorece la decisión de franquiciar puntos de venta de una enseña.**

El nivel del servicio ofrecido en un establecimiento constituye un input que solamente puede ser aportado por los franquiciados de las enseñanzas de franquicia. La necesidad de este *input* origina una dependencia del franquiciador con respecto a sus franquiciados. Ante esta situación el franquiciador acude al contrato de franquicia para asegurar la aportación de este nivel de servicio por parte del franquiciado. Por tanto, cuanto mayor sea el nivel de servicio personalizado ofrecido por una enseña de franquicia, mayor será el número de establecimientos franquiciados que se abrirán. En otros términos, la decisión de franquiciar establecimientos de las enseñanzas de franquicia se ve favorecida por el nivel de servicio personalizado. Luego:

**H12: Aquellos sectores cuyas enseñanzas se caractericen por ofrecer un elevado nivel de servicio personalizado por sus clientes, tendrán un mayor número de establecimientos franquiciados para asegurar el nivel de servicio exigido.**

# GRÁFICO DE RELACIONES



#### **4.4.2. Descripción de las variables**

A la vista de las anteriores hipótesis, y antes de adentrarnos en la explicación de la metodología seguida, pretendemos en este epígrafe hacer una exposición de las variables utilizadas para realizar los posteriores contrastes del trabajo empírico. Dada la dificultad para medir algunas variables, no todas ellas se incorporarán inmediatamente a la estimación del modelo. Sin embargo, con el fin de facilitar la comprensión de los siguientes epígrafes enumeraremos ahora la totalidad de las variables previstas que podrían ser empleadas. Creemos preferible este modo de actuar ya que, a pesar de lo tediosa que puede resultar dicha tarea, en nuestra opinión, simplifica la posterior descripción e interpretación de los resultados obtenidos.

**DCS** : representa la intención de cualquier enseña de franquiciar establecimientos en las enseñas de franquicia. Se trata de una variable latente observada a través de una variable indicadora de la probabilidad de la cadena de franquicia de tomar una decisión sobre la estructura de propiedad que deben adoptar sus establecimientos. El valor de esta probabilidad se obtiene calculando el cociente entre el número de puntos de venta franquiciados y el número total de puntos de venta entre los establecimientos propios y franquiciados. Más adelante cuando estimemos el modelo y observemos sus relaciones con otras variables, podemos considerar las razones que le han llevado al franquiciador a tomar esta decisión.

**TMN**: es una variable *proxy* de los costes de supervisión de las enseñas de franquicia. Se trata de una medida del tamaño que comprende el número total de puntos de venta de cada una de las enseñas que componen la muestra. Esta variable se utilizará como base para elaborar la probabilidad de franquiciar el establecimiento de cualquier enseña.

También se facilitaba en las fuentes consultadas el número de puntos de venta extranjeros sin distinguir cuántos de ellos son franquiciados y cuántos son propios. Sin embargo, no lo tuvimos en cuenta para evitar posibles problemas de interpretación de resultados al existir algunas diferencias substanciales entre los distintos países en cuanto a los aspectos legales, culturales..., que demandan ajustes de la oferta conjunta de la franquicia a las condiciones locales. Bien es cierto, sin embargo, que existen fuertes tendencias que favorecen la globalización de los

mercados: convergencia tecnológica, convergencia en los gustos y hábitos de los consumidores, desarrollo de los medios de transporte y comunicación, integración económica mundial, etc.

**FP:** es una variable *proxy* del riesgo moral del franquiciador o del esfuerzo comercial del franquiciado de las enseñanzas de franquicia. Hace referencia a la *facturación prevista* y exigida a los franquiciados de las enseñanzas de franquicia, las cuales lo incluyen entre sus requisitos para conceder la apertura de un punto de venta franquiciado.

Normalmente, al franquiciado en esta cláusula se le indican las previsiones de la cifra de negocios para los tres primeros años. La dificultad de obtener este volumen para el primer año por parte del franquiciado debido a su escaso conocimiento del negocio particular, de su mercado, etc. nos llevó a decidir elegir la *facturación prevista* y exigida para el primer año de funcionamiento. Una vez alcanzada la cifra de negocios exigida para el primer año y mantenida la misma, alcanzar el resto de las cifras de negocio no parece requerir tanto esfuerzo por parte del franquiciado.

**EXP:** es una variable *proxy* de la especificidad de las enseñanzas de franquicia. Viene medida mediante el número de años transcurridos desde que se constituye la empresa como cadena de franquicia hasta 1998.

En un principio, al disponer de dos años de referencia en nuestras fuentes consultadas como son el año de inicio del funcionamiento de la empresa y el de la apertura de la mencionada empresa como cadena de franquicia, dudamos cuál de ellos elegir. Sin embargo, como lo que estudiamos es la relación de establecimientos franquiciados con respecto al número total de puntos de venta propios y franquiciados existentes en una enseña, creímos más coherente elegir como año de referencia aquel en el que se inició la cadena de franquicia, por entender que es lo que el franquiciado tiene en cuenta para decidirse a acceder a un punto de venta franquiciado.

**DGT:** es una variable *proxy* de los costes de supervisión de las enseñanzas de franquicia. Es medida únicamente<sup>23</sup>, en nuestro caso, por el número de habitantes mínimo exigido para abrir un punto de venta franquiciado de una cadena. Se prescindió de aquellas

---

<sup>23</sup> Decimos *únicamente* porque como ya estudiamos -véase epígrafe 3.5.2- existen otras posibles medidas de la dispersión geográfica empleadas en distintos estudios empíricos.

enseñas que en vez de especificar el número de habitantes especificaban las zonas prioritarias de expansión.

**DE:** es una variable *proxy* que pretende medir la imagen de marca de las enseñas de franquicia. Esta variable recoge el valor de los derechos de entrada exigidos a los franquiciados por cada una de las enseñas de franquicia que componen la muestra. Se trata de una cuantía fija y de pago único. En caso de renovación del contrato no se vuelve a exigir de nuevo este pago.

**RYL:** es una variable *proxy* del riesgo moral del franquiciador. Se trata de un porcentaje aplicado sobre la facturación prevista y realizada que cada enseña que compone la muestra exige a sus establecimientos franquiciados.

En casos muy aislados, este porcentaje se carga sobre la compra realizada. Puesto que lo que se estudia es una muestra de cadenas de franquicia en diferentes sectores hasta el año 1998, se desconoce, pues no se recoge en las fuentes consultadas, si cada cadena o enseña de franquicia varía su *royalty* en función de los servicios ofrecidos, en función del franquiciado interesado en su cadena o en función del tiempo<sup>24</sup>. Los últimos estudios realizados sobre franquicias manifiestan que la mayoría de las enseñas españolas imponen igual *royalty* para todos los franquiciados.

**INV:** es una variable *proxy* de la especificidad de las enseñas de franquicia. Hace referencia a la inversión inicial que el franquiciador exige a aquellos franquiciados que desean abrir un establecimiento nuevo de la enseña. En esta magnitud se incluyen, junto con otros conceptos, los derechos de entrada pagado por el franquiciado a su franquiciador. Dado que los mencionados derechos de entrada son considerados una variable independiente, los descontamos de la inversión inicial.

---

<sup>24</sup> La idea inicial de este trabajo empírico era realizar según la metodología del caso, el estudio concreto de una cadena de franquicia particular. Sin embargo, la falta de colaboración de las empresas de franquicia consultadas nos impidió aplicar tal metodología. En este caso hubiéramos podido comprobar la variación de los *royalties* de un franquiciador, sus causas y sus consecuencias.

**RNV:** es una variable *indicador*<sup>25</sup> que toma el valor 1, si la enseña de franquicia renueva automáticamente el contrato a sus franquiciados, y el valor 0, en caso contrario. Se trata de una variable *proxy* que intenta medir los costes de transacción de las enseñas de franquicia.

**DRC:** es una variable *proxy* de los costes de transacción de las enseñas de franquicia y también lo puede ser del riesgo moral del franquiciador. Esta variable es medida a través del número de años por los que se firma un contrato de franquicia entre el franquiciador de una enseña y sus franquiciados.

**RPC:** es una variable *proxy* de la localización como un rasgo de la especificidad de las enseñas de franquicia. Se trata de una variable *indicador* que toma el valor 1, si los clientes de una enseña de franquicia repiten la compra del producto o servicio, y el valor 0, en el caso contrario.

Consideramos que los clientes no repiten la compra cuando se trata de una compra puntual o poco frecuente, mientras que se considera que repiten la compra cuando la realizan con mayor frecuencia. Para clasificar las enseñas de la muestra en función de esta variable seguimos el criterio de Brickley y Dark (1978) que consideran como clientes que no repiten la compra aquellas cadenas relacionadas con viajar como la hostelería/restauración y las agencias de alquiler de coches.

**CPB:** es una variable *proxy* de la especificidad del producto o servicio franquiciado de las enseñas consideradas. Se trata de un porcentaje sobre la facturación prevista y realizada, exigida por cada una de las enseñas de franquicia a sus establecimientos franquiciados para hacer frente a las campañas de publicidad de los franquiciadores de las enseñas..

**SC1:** es una variable *dummy*<sup>26</sup> que toma el valor 1, si la enseña pertenece al sector Gran Consumo, y el valor 0, en cualquier otro caso.

---

<sup>25</sup> Se denominan variables indicadores a aquellas variables que, aún tomando valores 0 y 1 tienen un significado concreto. No se trata de variables generadas por el investigador como las variables ficticias que también toman los valores 0 y 1.

<sup>26</sup> Las variables ficticias o variables *dummy* son variables que no tienen ningún significado. Han sido generadas a partir de una variable de naturaleza categórica.

SC2: es una variable *dummy* que toma el valor 1, si la enseña pertenece al sector Comercio Especializado, y el valor 0, en cualquier otro caso.

SC3: es una variable *dummy* que toma el valor 1, si la enseña pertenece al sector Equipamiento de la Persona, y el valor 0, en cualquier otro caso.

SC4: es una variable *dummy* que toma el valor 1, si la enseña pertenece al sector Equipamiento del Hogar, y el valor 0, en cualquier otro caso.

SC5: es una variable *dummy* que toma el valor 1, si la enseña pertenece al sector Equipamiento Diverso, y el valor 0, en cualquier otro caso.

SC6: es una variable *dummy* que toma el valor 1, si la enseña pertenece al sector Hostelería/Restauración, y el valor 0, en cualquier otro caso.

En los casos en los que todas estas variables toman valor 0 se considera que las enseñanzas pertenecen al sector Servicios<sup>27</sup>

#### **4.4.3. Análisis estadístico**

Una vez realizada la exposición de las variables de las que se hará uso en las páginas posteriores, nos disponemos a realizar un primer análisis de las mismas<sup>28</sup>, en un intento por conocer la técnica estadístico-econométrica apropiada para la estimación del modelo. La observación de variables de distinta naturaleza nos obligará a realizar un estudio individual de las mismas por igual y distinta naturaleza.

Los primeros resultados estadísticos obtenidos nos permiten deducir, como se puede observar en la Tabla 14, una gran dispersión de los valores en algunas de las variables consideradas, concretamente TMN, EXP, DGT, DE, DRC, INV y FP.

---

<sup>27</sup> Estas seis variables *dummy* han sido incorporadas en el estudio porque el sector aporta información al modelo ( PORTER, 1980). Dado que las actividades de distintos sectores establecen diferencias entre las franquicias se ha visto oportuno establecer esta variable. Los sectores considerados han sido los establecidos por el Anuario Español del Franchising y del Comercio Asociado siguiendo las directrices de la CE. Esta clasificación difiere mucho de la que se aplica a la franquicia americana.

<sup>28</sup> Este análisis preliminar de las variables que determinarán el futuro modelo se ha realizado mediante los procedimientos denominados PROC FREQ, PROC GLM y PROC CORR del ya mencionado paquete estadístico SAS 6.04. El primero se utilizará para un análisis de relaciones o de dependencia

**CAPÍTULO 4 .PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO DE DECISIÓN Y  
CONTRASTACIÓN EMPÍRICA**

**TABLA 14**

Estadística descriptiva de las variables originales

VARIABLE	MEDIA	VARIANZA	DESVIACIÓN TÍPICA	MÁXIMO	MÍNIMO
DCS	0.61	0.11	0.32	1	0
TMN	28.22	2462.02	49.61	378	1
EXP	4.73	19.74	4.44	28	1
DGT	68.64	7321.33	85.56	1.000	0
DE*	1606.34	2051388	1432.27	10	0
RYL	0.03	0.001	0.04	0.03	0
CPB	0.02	0.004	0.06	0.96	0
DRC	6.10	10.94	3.31	20	1
INV*	12004.34	4.97	22291.44	275	0
FP*	37.71	3152.26	56.14	660	2

\* El máximo y el mínimo están expresados en millones.

Con el fin de suavizar la variabilidad de la distribución de las variables mencionadas anteriormente, realizaremos una transformación logarítmica<sup>29</sup> en cada una de ellas, salvo en DCS, RYL y CPB, consiguiendo reducir las varianzas y desviaciones típicas de las mismas. Los resultados obtenidos se observan en la Tabla 15.

---

entre variables discretas, el segundo para relacionar una variable continua con otra discreta y el tercero, para variables continuas.

<sup>29</sup> Resulta común en los modelos lineales realizar transformaciones logarítmicas en las variables. Además las transformaciones logarítmicas resuelven el problema de la heterocedasticidad. Cuando existe heterocedasticidad en un modelo lineal general, los estimadores OLS son consistentes pero no eficientes. Sin embargo, cuando existe heterocedasticidad en un modelo de variable dependiente como el modelo Tobit como el que se intenta formular en este trabajo, los estimadores son inconsistentes y eficiente (Maddala, 1991).

En un modelo Tobit la heterocedasticidad puede hacer ignorar alguna variable, es decir, un variable en el modelo puede ser sobrestimada o infraestimada (Maddala, 1991)

Siguiendo a Maddala, 1991, dado que algunas variables de nuestro trabajo tomaban valores 0 en sus observaciones, para realizar las transformaciones logarítmicas les dimos el valor 1.

**TABLA 15**

Estadística descriptiva de las variables logarítmicas

VARIABLE <sup>30</sup>	MEDIA	VARIANZA	DESVIACIÓN TÍPICA	MAXIMO	MINIMO
LTMN	2.45	1.75	1.32	5.30	0
LEXP	1.22	0.66	0.81	3.33	0
LDGT	3.74	1.10	1.05	6.91	0
LDE	6.32	6.38	2.53	9.21	0
LDRC	1.65	0.38	0.62	2.99	0
LINV	3.22	0.70	0.84	6.49	0.69
LFP	8.49	3.09	1.76	12.52	0

Profundizando un poco más en el estudio de cada una de las variables intentamos conocer las distribución que siguen cada una de ellas antes y después de tomar logaritmos. Con este fin observamos en la Tabla 16 el coeficiente de asimetría *-skewness-* y el coeficiente de curtosis o apuntamiento *-kurtosis-* y el test de normalidad *-test de Shapiro-Wilk-<sup>31</sup>*.

<sup>30</sup> La denominación de las variables sobre las que se han tomado logaritmos cambia respecto a las primeras variables consideradas. Concretamente todas ellas llevan una "L" delante de su nombre original.

<sup>31</sup> El coeficiente de asimetría, si fuera nulo, indica que la distribución de la variable es simétrica. El coeficiente de curtosis o apuntamiento, por su parte, indica, si el resultado fuera cero, que la variable presenta el mismo perfil que la distribución Normal con la misma media y varianza. Si el resultado es positivo, el perfil de la variable es apuntado y, por el contrario, si el resultado es negativo, el perfil es más aplastado.

**TABLA 16**

Medidas estadísticas sobre la distribución de la s variables originales y logarítmicas.

VARIABLE <sup>32</sup>		SKEWNESS		KURTOSIS		TEST SHAPIRO-WILK	
TMN	LTMN	4.12	0.23	21.26	-0.46	0	0
EXP	LEXP	2.37	0.22	7.28	-0.52	0	0
DGT	LDGT	5.62	-0.46	49.89	0.52	0	0
DE	LDE	1.71	-1.87	4.90	2.12	0	0
DRC	LDRC	1.20	-0.94	2.67	1.37	0	0
INV	LINV	6.96	0.33	68.56	1.17	0	0.26
FP	LFP	7.00	-2.29	64.83	9.11	0	0
	CPB		11.61		157.0		0
	RYL		3.6		21.26		0
	RPC		1.72		0.97		0
	RNV		-3.92		13.47		0
	SC1		3.79		12.45		0
	SC2		1.38		-0.09		0
	SC3		1.91		1.67		0
	SC4		3.45		9.97		0
	SC5		3.56		10.71		0
	SC6		2.20		2.09		0
	DCS		-0.67		-----		-----

Se puede observar en la Tabla 16 que aquellas variables en las cuales se han tomado logaritmos, siguen una distribución simétrica salvo en los “derechos de entrada” -DE- y la “facturación prevista” (FP) . Solamente las variables “tamaño” (TMN), “experiencia” (EXP) y “dispersión geográfica” (DGT) se puede decir que presenta un perfil muy similar al de una distribución Normal.

Sin embargo, el valor de la “p” del test de Shapiro-Wilks para cada una de las variables, antes y después de tomar logaritmos, indican que se rechaza la hipótesis de normalidad en dichas variables, salvo en la variable LINV en la cual hay un 26 por ciento de probabilidades que siga una distribución Normal.

Mención aparte precisa la variable a explicar “Decisión de franquiciar establecimientos” (DCS), la cual es una variable censurada<sup>33</sup>. Cuando la variable dependiente

<sup>32</sup> Ver nota pie de página n° 30

<sup>33</sup>Se dice que una variable dependiente es censurada cuando no se observan los valores que están por debajo o por encima de los valores mínimos y máximos de la variable, pero existen. Por contra, se dice que una variable dependiente es truncada cuando la mencionada variable toma valores a partir

es una variable censurada, el modelo que se estima se denomina modelo de regresión censurado y la estimación se realizarán a través del estimador Tobit<sup>34</sup>. Este estimador exige conocer la distribución de la variable dependiente para ser aplicado correctamente.

Para aplicar el estimador Tobit a nuestro modelo de regresión censurado, el paquete estadístico SAS 6.04 dispone de un procedimiento *proc lifereg* que lleva a cabo la estimación. Entre las posibles distribuciones que dispone el *proc lifereg* del paquete estadístico SAS 6.04 y que se pueden atribuir a la variable "Decisión de Franquiciar establecimientos" están la distribución Normal, Logística, Log-Normal, Log-Logística, Exponencial, Gamma y Weibull.

Estimando el modelo con todas las variables para cada una de las distribuciones se observa que la censura izquierda es eliminada en las distribuciones Log-Normal, Log-Logística, Weibull, Gamma, Exponencial, puesto que este procedimiento calcula automáticamente el logaritmo de la censura izquierda. Cabe pensar que estas distribuciones se aplican principalmente cuando los modelos de regresión censurados no están censurados por la izquierda<sup>35</sup>. Luego si se observa el Anexo I, la elección de la distribución para la variable dependiente se reduce a las distribuciones Normal y Logística.

Las curvas de la distribución Logística y de la Normal son muy similares y su resultado casi muy parecidos por lo que los investigadores les eligen indistintamente (Aldrich y Nelson, 1989). Sin embargo, sabiendo que el valor alcanzado por la verosimilitud para los errores *-Log Likelihood-* en la estimación del modelo es mejor cuanto más pequeño sea, decidimos elegir que los errores de nuestro modelo siguieran una distribución Logística (García Pérez, 1993) -ver Anexo I-.

Estudiada la distribución de los valores de cada una de las variables, procederemos a realizar un análisis univariable entre la mismas. Concretamente realizaremos un análisis de

---

de un valor fijado por el investigador. En ambos casos, la muestra resultante se denomina muestra censurada y muestra truncada, respectivamente.

En ambos casos la variable puede estar censurada o truncada por un sólo extremo indistintamente, por ambos a la vez, e incluso la misma variable puede ser censurada por un extremo y truncada por otro (Maddala, 1991)

<sup>34</sup> Véase el capítulo 6 "Censored and Truncated regression models", pp. 149-194 en MADDALA, G.S. (1991): *Limites-dependent and qualitative variables in econometrics*, Econometric Society Monographs, nº 3, Cambridge University Press.

<sup>35</sup> Hay que tener en cuenta que el procedimiento *proc lifereg* es aplicado principalmente para realizar análisis de supervivencia

relaciones<sup>36</sup> a través de tablas de contingencia de doble entrada para las variables *dummy*-RPC, RNV y SC- . En otro análisis distinto explicaremos las variables continuas a partir de las discretas anteriormente mencionadas. Finalmente, por lo que se refiere al análisis de independencia entre las futuras variables explicativas que integrarán el modelo, un estudio de aquellas de naturaleza continua, a través de una matriz de correlaciones nos ayudará a descubrir la relaciones entre las mismas. Este análisis exploratorio se observa en las Tablas 17,18, 19, 20 y 21, respectivamente recogidas en el anexo.

En las tablas de contingencia -Tabla 17- para contrastar la hipótesis de independencia entre las variables dicotómicas se utiliza las *odds ratio*<sup>37</sup>. Este test aplicado a una tabla de contingencia permite determinar el grado de relación o asociación existente entre dos variables, pero no proporciona información sobre la dirección de la misma, la cual debe inferirse de los resultados contenidos en la tabla de contingencia. La cifra de las *odds ratios* mide el nivel de significación, por debajo del cual se rechaza la mencionada hipótesis nula. Concretamente cuanto menores sean estos valores, más preciso será el test que acepta la independencia entre las variables estudiadas y, por tanto, la asociación entre ellas será menor.

Del mismo modo, para el análisis de las variables continuas a partir de las discretas se efectúa un contraste de igualdad de medias entre ambos tipos de variables, cuyos resultados se proporcionan en la Tabla 19 a través del denominado “valor p” correspondiente al estadístico F<sup>38</sup>. La cifra del “valor p” representa también el máximo nivel de significación por debajo del

---

<sup>36</sup> El análisis de relaciones o estudio de dependencia de las variables es un aspecto interesante del modelo inductivo aplicado con el fin de obtener consecuencias sobre la totalidad del colectivo de franquicia a partir de la muestra utilizada. Para tratar los problemas de relaciones -denominadas asociaciones- entre las variables cualitativas se estudian distintos coeficientes denominados medidas de asociación. En nuestro estudio nosotros emplearemos la tablas de contingencia de doble entrada que es uno de los procedimientos más utilizados.

<sup>37</sup> Las *odds ratios* es un test más adecuado para aplicar que la chi-cuadrado cuando tenemos variables dicotómicas y en la tabla de contingencia la frecuencia de algunas de ellas toma el valor cero. Cuando ocurre esta situación este test aplica un coeficiente de corrección del 0.5

<sup>38</sup> El estadístico F sigue una distribución F de Snedecor con (c-1) y (N-c) grados de libertad:

$$F = \frac{SCE/(c-1)}{SCI/(N-c)}$$

donde:

SCE = Suma de cuadrados entre grupos.

c = Número de categorías.

SCI = Suma de cuadrados intragrupos.

N = Número total de casos.

cual se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias. En consecuencia, cuando “el valor de la p” sea pequeño, más preciso será el test que acepte la diferencia entre las medias correspondientes a ambas variables.

Finalmente, y respecto a las relaciones entre las variables continuas, la matriz de correlaciones -Tabla 21- también nos permite contrastar la hipótesis nula de independencia entre las mismas, así como comprobar la dirección de la relación entre las variables. En este caso, el estadístico empleado es el coeficiente de correlación de Pearson

#### **4.4.4. Estudio comparativo de algunas variables**

Uno de los primeros aspectos que debemos abordar es el relativo al sector. Se trata de una variable que, al contrario que la mayor parte de las variables consideradas, no procede de las cláusulas del contrato de franquicia. Sin duda alguna la redacción de las mencionadas cláusulas varía de una enseña de franquicia a otra, pero estas variaciones o diferencias son más acusadas cuando se comparan contratos de distintos sectores. Este comportamiento por lo que respecta a la variable mencionada, se traducirá, como puede observarse en las Tablas 17, 18, 19 y 20 del anexo.

En la Tabla 17 podemos observar que existe independencia entre la variable RPC y las variables SC1, SC2, SC3, SC4, SC5, salvo con la variable SC6, con la cual existe una cierta asociación. No cabía dudar que también existiera una independencia entre las variables que representan a los sectores Sin embargo, la asociación se aprecia mejor entre la variable RNV y la variable RPC, así como entre la variables RNV y las variables SC1, SC2, SC3, SC4, SC5 y SC6.

**TABLA 17**

Valores de las *odds ratios* de cada una de las variables discretas con el resto de las variables discretas

VARIABLES	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	RNV	RPC
SC1	1							
SC2	0.005*	1						
SC3	0.008*	0.002*	1					
SC4	0.02*	0.005*	0.007*	1				
SC5	0.021*	0.005*	0.007*	0.018*	1			
SC6	0.009*	0.002*	0.003*	0.007*	0.008*	1		
RNV	0.136*	0.282	0.235	0.148	0.140	0.367	1	
RPC	0.007*	0.002*	0.002*	0.006*	0.006*	0.985*	0.361	1

Estadísticamente significativas al nivel del 0,05

\* Se les ha aplicado el coeficiente de corrección del 0.05

Estas afirmaciones se pueden corroborar observando la Tabla 18 donde de las 54 enseñas de franquicia que no tienen frecuencia de compra del producto o servicio vendido solamente pertenecen al sector de la Hostelería-Restauración (SC6) un 83.33 por ciento, quedando incluido un 16.77 por ciento en el sector Servicios (SC7).

Por el contrario las 292 enseñas de franquicia que renuevan el contrato a sus franquiciados están repartidas entre los distintos sectores considerados. También entre los contratos de franquicia que se renuevan correspondientes a las enseñas consideradas en la muestra, un 82.19 por ciento de estas últimas no tienen frecuencia de compra en el producto o servicio vendido. Finalmente la independencia existente entre los propios sectores se observa en un nulo porcentaje de participación de cada uno de los sectores en el resto de los sectores que componen la muestra.

**TABLA 18**

Porcentaje de participación de cada una de las variables discretas en el resto de las variables discretas

VARIABLES	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	RNV	RPC
SC1	100.00							
SC2	0.00	100.00						
SC3	0.00	0.00	100.00					
SC4	0.00	0.00	0.00	100.00				
SC5	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00			
SC6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00		
RNV	6.16	21.58	15.41	6.85	6.51	15.07	-----	
RPC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83.33	17.81	-----

Por otra parte, se observa en la Tabla 19 que existe una gran influencia del sector de la Hostelería/Restauración (SC6) en la inversión inicial (LINV) que realiza todo futuro franquiciado de una enseña de franquicia. Particularizando no se exige el mismo desembolso de inversión inicial al franquiciado que opera en el sector de la Hostelería-Restauración (SC6) que aquél que opera en el sector Servicios (SC7). El primero sin duda alguna, requiere una inversión inicial mayor que el segundo.

El razonamiento anterior nos sirve para justificar la influencia del sector de la Hostelería-Restauración (SC6) en la duración del contrato (LDRC). La duración de los contratos de franquicia de las enseñas será mayor cuanto mayor sea el desembolso de inversión inicial que ha de realizar los franquiciados de las mencionadas enseñas. A mayor desembolso de inversión inicial mayor es el periodo de tiempo que se necesita para recuperar el mismo, resultando ser este periodo de tiempo la duración aproximada del contrato. Por tanto, si la inversión inicial de cualquier franquicia de una enseña depende del sector en el que opere y la duración del contrato de franquicia depende de la inversión llevada a cabo por el franquiciado, entonces la duración del contrato depende del sector para el que se redacte dicho contrato.

**TABLA 19**

Valor de la *p* de las variables continuas con respecto a las variables discretas

	RPC	RNV	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6
LFP	<b>0.001</b>	0.16	<b>0.04</b>	0.54	0.80	0.58	0.19	<b>0.0001</b>
LINV	<b>0.0001</b>	0.13	0.67	<b>0.03</b>	0.06	0.49	0.94	<b>0.0001</b>
LDRC	<b>0.0001</b>	0.53	0.86	0.95	<b>0.008</b>	0.34	<b>0.0001</b>	<b>0.0001</b>
RYL	<b>0.008</b>	0.17	0.62	0.29	<b>0.002</b>	0.08	0.13	<b>0.03</b>
LDE	<b>0.0001</b>	0.33	<b>0.02</b>	0.56	<b>0.03</b>	0.48	0.57	<b>0.0001</b>
LDGT	<b>0.0004</b>	0.97	<b>0.001</b>	<b>0.001</b>	0.08	0.21	0.36	<b>0.0003</b>
LEXP	0.54	0.75	0.13	0.60	<b>0.02</b>	0.08	0.82	0.84
LTMN	<b>0.01</b>	0.64	0.43	0.86	<b>0.01</b>	0.75	0.39	<b>0.006</b>
CPB	0.83	0.69	0.24	0.15	0.98	0.71	0.66	0.95

Estadísticamente significativas al nivel del 0.05

En la misma línea se puede razonar la dependencia de la cifra de facturación prevista y exigida a los franquiciados (FP) del sector en el que se opere, concretamente del sector de la Hostelería-Resturación (SC6). Se entiende la fuerte exigencia a los franquiciados de este sector con respecto a la facturación prevista, dado que supone una vía a través de la cual dichos franquiciados podrán recuperar durante un plazo de tiempo prudencial que corresponde

con la duración del contrato, el desembolso de la elevada inversión inicial realizado. Queda implícito el riesgo moral que está asumiendo el franquiciador de este sector al exigir un elevado nivel de esfuerzo a sus franquiciados.

La dispersión geográfica de los puntos de ventas de las enseñas de franquicia (LDGT) y los derechos de entrada de las mencionadas enseñas (LDE) también se ven influenciadas por el sector de la Hostelería-Restauración (SC6). Concretamente la dispersión geográfica de los establecimientos es más representativa en este sector dado que para la apertura de los puntos de venta de las enseñas pertenecientes al sector de la Hostelería-Restauración se exige un número mínimo de habitantes muy elevado, tal como se puede comprobar en el datos de la muestra.

Con respecto a los derechos de entrada (LDE), su dependencia con el sector que estamos considerando a lo largo de estas líneas se debe al exceso de riesgo que asume el franquiciador con respecto a los demás sectores considerados, constituyendo una barrera de entrada para los franquiciados que quieren acceder al sector de la Hostelería-Resaturación y una fianza para los franquiciadores de las enseñas que operen en el mismo.

Finalmente mencionar que las variables en las que menos influye el sector de la Hostelería-Restauración (SC6) son el tamaño (TMN), los *royalties* (RYL) y la experiencia del franquiciador (LEXP) respectivamente.

En la Tabla 19 también se puede observar una dependencia entre todas las variables continuas que están influidas por el sector de la Hostelería-Restauración y las mismas variables continuas pero influidas por la variable "*frecuencia de compra*" RPC. Esta dependencia es lógica dado que el sector de la Hostelería-Resaturación se caracteriza por una baja frecuencia de compra -RPC- como se pudo observar en las Tabla 17.

En la Tabla 20 observamos los porcentajes de explicación de cada una de las variables continuas con respecto a las variables discretas. No comentaremos todos los resultados dado que aquellas variables continuas que tenían una fuerte dependencia de algunas variables discretas -Tabla 19- coinciden que poseen una R cuadrado muy alta, es decir, vienen principalmente explicadas por dichas variables -Tabla 20-. Sin embargo, si conviene resaltar las variables "*royalties*" (RYL) y "*experiencia*" (LEXP) que no vienen explicadas por el

sector de la Hostelería-Restauración (SC6) y, sin embargo sí vienen explicadas por el sector del Equipamiento de Personal (SC3).

**TABLA 20**

Explicación de las variables continuas con respecto a las variables discretas (Valor de la R cuadrado)

	RPC	RNV	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6
LFP	<b>0.12</b>	0.006	0.01	0.001	0.0002	0.0009	0.006	<b>0.13</b>
LINV	<b>0.05</b>	0.007	0.0006	0.02	0.01	0.002	0.00002	<b>0.06</b>
LDRC	<b>0.13</b>	0.001	0.00009	0.00001	0.02	0.003	0.007	<b>0.12</b>
RYL	0.02	0.006	0.0008	0.004	<b>0.03</b>	0.009	0.008	0.02
LDE	<b>0.06</b>	0.003	0.002	0.001	0.02	0.002	0.001	<b>0.054</b>
LDGT	<b>0.04</b>	0.000006	0.033	0.03	0.01	0.005	0.003	<b>0.04</b>
LEXP	0.001	0.0003	0.007	0.001	<b>0.02</b>	0.011	0.0002	0.0001
LTMN	<b>0.02</b>	0.0007	0.002	0.0001	0.02	0.0003	0.002	0.02
CPB	0.0001	0.0005	0.0037	0.0068	0.000001	0.0005	0.0006	0.000015

En la Tabla de correlaciones para las variables continuas -Tabla 21- se confirma a través de lo correladas que están las variables “*inversión inicial*” (LINV) y la “*duración del contrato*” (LDRC) con la variable “*facturación prevista*” (LFP) que las enseñanzas de franquicia que exijan una inversión inicial elevada a sus franquiciados también les exija obtener una cifra de ventas alta con el fin de poder recuperar, a través de los beneficios y durante el tiempo que dure el contrato, el desembolso realizado.

La duración del contrato de las enseñanzas de franquicia (DRC) es también una variable que está muy correlacionada con los derechos de entrada (LDE) pues fijar lógicamente la magnitud de los derechos de entrada a las enseñanzas de franquicia depende no solo del sector, como ya mencionamos, sino también de la duración del contrato (DRC).

**TABLA 21**

Matriz de correlaciones para las variables continuas

	LFP	LINV	LDRC	CPB	RYL	LDE	LDGT	LEXP	LTMN
LFP	1								
LINV	<b>0.45</b>	1							
LDRC	<b>0.31</b>	<b>0.22</b>	1						
CPB	0.05	0.02	0.11	1					
RYL	0.08	0.07	0.15	<b>0.30</b>	1				
LDE	0.12	<b>0.25</b>	<b>0.27</b>	0.08	<b>-0.19</b>	1			
LDGT	0.17	<b>0.22</b>	-0.01	0.01	-0.05	0.10	1		
LEXP	0.11	-0.01	-0.04	0.01	-0.10	-0.12	-0.09	1	
LTMN	-0.05	-0.17	-0.07	-0.7	-0.12	<b>-0.25</b>	<b>-0.24</b>	0.05	1
DCS	-0.09	-0.6	-0.06	-0.11	-0.06	-0.17	-0.12	<b>0.24</b>	<b>0.41</b>

Finalmente, se confirma la apreciación que hicimos al describir la distribución de los valores de las variables “derechos de entrada” (LDE) y de los “royalties” (RYL). En función de la distribución de sus valores se supone que aquellas enseñas que exigían elevados derechos de franquicia no exigían o exigían bajos royalties. Esta suposición se confirma a través de la correlación negativa entre las mencionadas variables.

De el mismo modo la correlación positiva entre los “royalties” (RYLT) y la variable “canaan de publicidad” (CPB) también confirma que las enseñas exigen simultanear los royalties y cánones de publicidad. Sin embargo, al contrario que las variables LDE y RYL, las variables LDE y CPB tiene una correlación débil pero positiva, luego que RYL y CPB se comporten en la misma dirección no tiene porque hacerlo LDE con CPB.

Resulta interesante comentar que la relación inversa entre la variable “decisión de franquiciar enseñas” (DCS) y la variable “duración” (LDRC) justifica que los contratos de franquicia de larga duración parece no favorecer la decisión de franquiciar cuando existe un alto grado de especificidad en las enseñas de franquicia. La relación positiva entre la variable “experiencia” (LDE) y la variable “tamaño” (LTMN) nos indica que al principio de la actividad las enseñas de franquicia poseen pocos franquiciados, pero a medida que transcurre el tiempo y la enseña madura con la experiencia adquirida, el número de puntos de venta franquiciados aumenta

#### 4.5. METODOLOGÍA APLICADA. MODELO DE REGRESIÓN CENSURADO O MODELO TOBIT

Tras haber realizado una primera aproximación de la influencia que las distintas cláusulas de un contrato de franquicia, consideradas como variables, tienen en la decisión de franquiciar unos puntos de venta de una enseña, en este epígrafe nos disponemos a dar un paso adelante tratando de elaborar y contrastar un modelo de decisión de franquiciar puntos de venta para las enseñas de franquicia españolas.

En este punto se nos plantea la decisión sobre la elección del método a seguir dado que el modelo que se pretende plantear corresponde al área de los modelos de respuesta cualitativa también denominados categóricos o de elección discreta<sup>39</sup> y que sin duda, resultan ser una de las principales líneas de desarrollo de la Econometría en los últimos tiempos. Entre los citados modelos caben destacar el modelo de probabilidad lineal, el modelo logístico o logit, el modelo probit o normit y el modelo tobit.

El modelo de probabilidad lineal es utiliza para denotar un modelo de regresión en el que la variable dependiente  $y$  es dicotómica, y toma el valor uno o cero. La variable  $y$  es una variable indicadora que denota la ocurrencia o no ocurrencia de un evento. Definida la variable dicotómica:

$$y = \begin{cases} 1 & \text{si ocurre el suceso} \\ 0 & \text{si no ocurre el suceso} \end{cases}$$

El modelo de regresión se especifica como:

$$y = Bx + u$$

con  $E(u) = 0$ . La esperanza condicional  $E(y / x)$  es igual a  $Bx$ . En este caso, esto debe interpretarse como la probabilidad de que ocurra el evento, dado  $x$ . El valor calculado de  $y$  a partir de la ecuación de la regresión - es decir,  $y = Bx$  - dará entonces la estimada de que ocurra evento, dado un valor específico para  $x$ .

---

<sup>39</sup> Al respecto, pueden consultarse -por ejemplo- los *surveys* de Amemiya (1981) o la obra de Maddala (1991) capítulo 6. También ver Gallástegui (1985) y Gracia Díez (1988).

Entre las limitaciones del modelo de probabilidad lineal cabe destacar que en la práctica los valores predichos o las probabilidades estimadas pueden encontrarse fuera del intervalo (0,1) y los errores de predicción pueden ser muy grandes (Maddala, 1996).

Un enfoque alternativo es suponer un modelo de regresión

$$y^* = B + B x + u \quad (1.1)$$

donde no se observa  $y^*$ . Esta variable se conoce comúnmente como variable latente. Sin embargo, lo que se observa es una variable indicadora  $y$ , definida por

$$y_i = \begin{cases} 1 & \text{si } y_i^* > 0 \\ 0 & \text{si no lo es} \end{cases}$$

Los modelos probit y logit difieren en la especificación de la distribución del término de error  $u_i$  de (1.1). Si los errores de (1.1) siguen una distribución normal se tiene un modelo probit o también conocido como normit. Por el contrario si los errores de (1.1) siguen una distribución logística se tiene el modelo llamado logit.

La diferencia entre la especificación (1.1) y el modelo de probabilidad lineal es que en este último se analizan las variables dicotómicas tal como son, mientras que en (1.1) se supone la existencia de una variable latente subyacente para la que se observa una evidencia dicotómica.

También puede ocurrir que  $y_i^*$  se observe si  $y_i^* > 0$  y no se observe si  $y_i^* \leq 0$ . Entonces  $y$  se definirá como:

$$y_i = \begin{cases} y_i^* = B x_i + u_i & \text{si } y_i^* > 0 \\ 0 & \text{si } y_i^* \leq 0 \end{cases}$$

$$u_i \sim \text{IN}(0, \sigma)$$

Esto se conoce como un modelo tobit -probit de Tobin por ser éste el primero en analizarlo en los textos sobre econometría<sup>40</sup>. También se conoce como modelo de regresión censurado normal debido a que se censura -no se permite observar- algunas observaciones de  $y_i^*$ , es decir, aquellas a para las que  $y_i^* \leq 0$

#### **4.6.1 Modelos de regresión censurado y truncado. Modelo Tobit**

Los modelos de regresión censurada y truncada hacen referencia a aquellos modelos donde la variable dependiente es observada solamente en algunos rangos. Primeramente conviene explicar la diferencia entre censura y truncamiento, ya mencionada en algún momento, y posteriormente considerar el análisis del problema en el contexto de la regresión.

Se dice que una variable dependiente es censurada cuando los valores por debajo o por encima de los valores mínimos y máximos de la variable no se observan, pero existen. Por contra, se dice que una variable dependientes en truncada cuando la mencionada variable toma valores a partir de una valor fijado por el investigador. En ambos casos, la muestra resultante se denomina muestra censurada y muestra truncada, respectivamente.

En ambos casos la variable puede estar censurada o truncada por un sólo extremo indistintamente, por ambos a la vez, e incluso la misma variables puede ser censurada por un extremo y truncada por otro (Maddala, 1991).

Realizada la distinción entre variable censuradas y truncadas, cabe decir que cuando la variable dependiente es un variable censurada, el modelo que se estima es un modelo tobit. Estadísticamente, el modelo definido seria el siguiente:

$$y_i = B' x_i + u_i \quad \text{si } B' x_i + u_i > 0$$

$$y_i = 0 \quad \text{en otros casos}$$

$B' = (B_0, B_1, B_2, \dots, B_p)$  es el vector columna formado por los coeficientes o parámetros que deberán estimarse a partir de los datos de la muestra,

---

<sup>40</sup> Tobin, J. (1958): "Estimation of relationships for limited dependent variables", *Econometrica*, vol. 26, pp. 24-36

$x_i = (1, x1, x2, x3, \dots xp)$  es el vector directamente observable constituido por  $p$  variables explicativas de las enseñas de franquicia o la expresión de un conjunto de cláusulas contractuales correspondientes a las marcas de franquicia consideradas.

$u_i$  son los residuos distribuidos normal e independientemente con una medio cero y una varianza común<sup>41</sup> Expresa la perturbación o error estocástico e interpretable como la capacidad de la enseña de franquicia para resistirse a no franquiciar los puntos de venta. Viene a representar el efecto combinado de factores explicativos omitidos en el modelo -desconocidos por el investigador, aunque no por la institución, o no medibles- y de influencia puramente aleatoria o con particulares características diferenciales de cada enseña o marca franquiciada; ejemplos de tales elementos son sucesos fortuitos acontecidos en el entorno, las actitudes y prejuicios de los potenciales franquiciados...

El problema que se plantea es estimar el parámetro  $B$  y la varianza  $\sigma^2$  teniendo en cuenta las  $N$  observaciones de  $x$  e  $y$ . Por tanto, partimos del siguiente planteamiento referido a nuestro propósito.

Sea DCS una variable que denominamos "*Decisión de franquiciar puntos de venta*" de una enseña, de carácter latente, es decir, no directamente observable. Se trata de una variable censurada por los dos extremos dado que existen enseñas de franquicia que sin observar establecimientos franquiciados son consideradas enseñas de franquicia y otras enseñas en las que no se observa la existencia de establecimientos propios. El modelo planteado en función de esta situación será el siguiente:

$$DCS_i^* = B' x_i + u_i \quad (1.2)$$

donde  $DCS_i^*$  es la variable latente. Entonces, si  $DCS_i$  es la variable observada, el modelo quedaría formulado del siguiente modo:

$$DCS_i = 0 \quad \text{si } DCS_i^* \leq 0$$

---

<sup>41</sup> Ver Maddala 1991, p.151

$$DCS_i = DCS_i^* \quad \text{si } 0 < DCS_i^* < 1 \quad (1.3)$$

$$DCS_i = 1 \quad \text{si } DCS_i^* \leq 1$$

donde 0 y 1 son respectivamente el límite inferior y superior. Sustituyendo  $DCS_i^*$  en (1.3) por la función de (1.2), el modelo quedaría expresado del siguiente modo:

$$DCS_i = 0 \quad \text{si } DCS_i^* \leq 0$$

$$DCS_i = B x_i + u_i \quad \text{si } 0 < B x_i + u_i < 1 \quad (1.3)$$

$$DCS_i = 1 \quad \text{si } B x_i + u_i \geq 1$$

La función de maximaverosimilitud para este modelo es la siguiente:

$$L(B, r, DCS_i, X_i, 1, 0) = \prod \Phi(-b'X) / r \prod 1/r \phi(y - B'x) / r \prod (1 - \Phi(1 - B'x) / r)$$

$DCS_i = 0$	$DCS_i = DCS_i^*$	$DCS_i = 1$
<b>Modelo Tobit</b>		

#### **4.6.1. Estimaciones del modelo propuesto para las enseñanzas de franquicia españolas**

De acuerdo con Hosmer y Lemeshow todo modelo con bastantes variables independientes necesita el desarrollo de una estrategia y un método asociado para manejar aquellas situaciones más complejas. Por tanto, el objetivo del método utilizado será seleccionar aquellas variables que den lugar al mejor modelo dentro del contexto científico del problema. Para conseguir esta finalidad debemos tener:

1. Un plan básico que permita seleccionar las variables para el modelo
2. Un conjunto de métodos para valorar la idoneidad del modelo tanto en términos de variables individuales en el modelo como desde el punto de vista de todo el conjunto de variables

Se sugiere un método general que considere ambos aspectos. En ningún caso intentará sustituir pero sí aportar una idea prudente y clara. El modelo que se utilizará para este

complejo conjunto de datos será en parte científico, estadístico y también tendrá una parte de experiencia y de sentido común

#### **4.6.2. Las variables significativas en el ajuste del modelo**

Los criterios utilizados para incluir una variable u otra en el modelo considerado pueden variar de un problema a otro y de una disciplina científica a otra. La forma tradicional para construir un modelo estadístico intenta buscar el modelo más sencillo que mejor sea explicado por los datos. La racionalidad que seguiremos para minimizar el número de variables en el modelo estará en que el modelo resultante sea lo más probable para ser estable numéricamente y lo más fácilmente generalizable.

Los procesos iterativos de selección de variables como *forward*<sup>42</sup> y *backward* que disponen todos los paquetes estadísticos no pueden aplicarse a los modelos de regresión censurada pues no tienen en cuenta la censura y efectuarían la selección como si se tratara de un modelo de regresión standar.

Para resolver esta dificultad seguimos los siguientes pasos que nos permitieran ayudarnos a seleccionar las variables de un modelo de regresión censurada.

- 1.- Aplicar los procesos iterativos mencionados anteriormente con el fin de observar que variables resultaban significativas y comenzar a estimar el modelo de regresión censurada a partir de dichas variables -ver Anexo II.
- 2.- Comenzar por aquellas variables que en un marco teórico resultaban relevantes y significativas en los trabajos empíricos.
- 3.- Realizar la selección hacia adelante o hacia atrás personalmente introduciendo y eliminando variables en función del *log likelihood* y del valor de la p para cada una de las variables -ver Anexo IV y Anexo V-.

Para seleccionar una variable elijeremos aquellas que tenga un valor de la  $p < 0.25$  Este criterio ha sido tomado teniendo en cuenta los trabajos realizados por Bendel y Afif (1977); Mickey y Greenland (1989). Utilizar el nivel más tradicional  $p = 0.05$ , según estos autores suele fallar para identificar variables conocidas como importantes. Por otra parte

---

<sup>42</sup> El método iterativo del *forward* es similar al método iterativo denominado *stepwise*.

emplear un “valor de la p” más alto que 0.25 tiene la desventaja de poder incluir en el futuro modelo variables cuya importancia puede ser cuestionable. Por esta razón es importante antes de elaborar el modelo la revisión crítica ya realizada de todas las variables añadidas al mismo.

El proceso de selección comenzó considerando útil emplear el método de seleccionar variables denominado *forward* disponible en el paquete estadístico SAS 6.04. El objetivo de usar este procedimiento está en identificar un modelo completo con imparcialidad. El método de *forward* permite seleccionar las variables del modelo resolviendo la posible multicolinealidad.

Consiste este método en ir incorporando variables al modelo seleccionado y revisarlo a medida que se van incorporando de tal modo que sean significativas y, en caso de no serlo, eliminarlas. Por defecto, el paquete estadístico SAS 6.04 empleado para la realización de este trabajo, utiliza como criterio de selección el valor de la  $p = 0.05$ , es decir, selecciona variables estadísticamente significativas al nivel del 5 por ciento.

Los resultados de aplicar este proceso de selección de variables se reflejan en la Tabla 22

**TABLA 22**  
Variables seleccionadas según el proceso FORWARD

Variables seleccionadas	Prob>F
LTMN	0.0001**
CPB	0.1115*
LFP	0.2070*

\*\* P<0.05

\* P<0.25

Como puede observarse la variable seleccionada ha sido el tamaño (LTMN). Siguiendo a Bendel y Afif ; y Mickey y Greenland que establecen un valor de la  $p<0.25$ , se seleccionarían dos variable más como el canon de funcionamiento (CPB) y la facturación prevista (LFP).

El mismo procedimiento se empleo al aplicar el proceso de selección de variable *backward*. Este proceso consiste en ir eliminando variables al modelo seleccionado teniendo en cuenta el nivel de significación más grande para un valor de la  $p = 0.05$ . Este valor es tomado

por defecto por el paquete estadístico SAS 6.04, es decir, elimina variables estadísticamente no significativas al nivel del 5 por ciento. Sin embargo, también tendremos en cuenta el valor de la  $p < 0.25$  -ver Anexo III-.

Los resultados de aplicar el proceso *backward* para la selección de variables del modelo se reflejan en la Tabla 23

**TABLA 23**

Variables seleccionadas según el proceso *BACKWARD*

Variables seleccionadas	Prob>F
LTMN	0.0001**
CPB	0.1115*
LFP	0.2070*

\*\* P<0.05  
\* P<0.25

Resulta sorprendente al observar estos resultados donde el modelo considerado es un modelo de regresión lineal y no un modelo de regresión censurado, que la variable dispersión geográfica no sea significativa cuando en los trabajos revisados salía significativa en todos ellos, siendo una de las primeras variables eliminada en este trabajo. Ante estos resultados decidimos realizar la selección de las variables personalmente incorporando cada una de las variables al modelo tobit elaborado.

El proceso consistió en realizar todas las combinaciones posibles de variables con modelos tobit desde una variable hasta diecisiete variables. De este modo no ignoramos la posibilidad de que un conjunto de variables, cada una de las cuales asociadas a la variable dependiente, produjera efectos importantes cuando son tomadas juntas. También podría ocurrir que dicho análisis produzca un número extremadamente amplio de posibles variables.

La selección de las variables se hizo teniendo en cuenta el *log likelihood* y el valor de la  $p$  para cada una de las variables consideradas. Cuanto más grande es el *log-likelihood* -cuanto menor es en valor absoluto- mejor ajuste se obtiene en el modelo tobit considerado. Por otra parte, para el valor de la  $p$  hemos tenido en cuenta una  $p < 0.05$  y una  $p < 0.25$ .

Dado que la distribuciones normal y Logística acumuladas están muy próximas ente si, excepto en los extremos, no es probable obtener resultados muy diferentes aplicando una u otra. Sin embargo los estimadores de los parámetros obtenidos de ambas distribuciones no son directamente comparables (Maddala, 1996). De acuerdo con esta consideraciones realizamos

la selección de variables en el modelo tobit para la distribuciones Logística y Normal. Los valores de *log-likelihood* eran muy similares pero siempre eran mas grandes o mejores los de la distribución Logística.

Las variables seleccionadas para el modelo de regresión censurado o modelo tobit que disponian solamente de una variable y, por tanto, no tenían en cuenta los efectos cruzados, fueron los reflejados en la Tabla 24 y más detalladamente en el Anexo IV.

Por tanto, si no tuvieramos en cuenta los posibles efectos cruzados entre las variables, podríamos decir que de las hipótesis formuladas anteriormente se cumplen para un nivel de significación del 0.05: H1, H7, H8, H6 y H12; y para un nivel de significación del 0.25 se cumplen H5, H10, H12 y H4.

**TABLA 24**  
Variables seleccionadas para un modelo tobit con una variable

Variables seleccionadas	Log-likelihood	Pr > Chi
LTMN	-159.72	0.0001**
LEXP	-179.09	0.0001**
LDE	-182.64	0.0013**
LINV	-183.77	0.0052**
LDGT	-185.64	0.0418**
CPB	-184.92	0.0433**
SC6	-185.74	0.0472**
RPC	-186.10	0.0723*
LFP	-186.27	0.0906*
SC1	-186.46	0.1098*
SC3	-186.96	0.2180*
RYL	-186.99	0.2436*

\*\* p<0.05

\*p<0.25

Teniendo en cuenta la formulación de las hipótesis podríamos decir que la decisión de franquiciar establecimientos por parte de las enseñas de franquicia españolas se ve favorecida por el tamaño de éstas. En otros términos, aquellas enseñas que tienen un mayor número de puntos de venta tendrán una mayor probabilidad de continuar franquiciando establecimientos.

Esta decisión de franquiciar establecimientos en las enseñas de franquicia españolas será más firme en aquellas enseñas cuyos franquiciadores tienen una larga experiencia en el mercado de las franquicias, al mismo tiempo que exigen efectuar bajas inversiones iniciales y bajas inversiones en publicidad.

Finalmente el sector que ofrece un servicio más personalizado favorece la decisión de franquiciar establecimientos en las enseñas de franquicia -hipótesis H12-, concretándose esta afirmación en el sector de la Hostelería-Restauración -SC6-.

Cabe comentar que tanto la dispersión geográfica de los establecimientos -LDGT- como los derechos de entrada -LDE- resultan ser significativas, lo cual nos llevaría a concluir que la hipótesis H2 se cumple. Sin embargo, la interpretación de los signos de ambas variables -Anexo IV- nos llevan a rechazar la hipótesis correspondientes.

A un nivel de significación del 0.25 resultarían seleccionadas las variables anteriormente reflejadas: la frecuencia de compra -RPC-, la facturación exigida a los franquiciados -LFP-, los sectores que en este caso ofrece mayor servicio personalizado -SC1 y SC3- y los royalties -RYL-.

Sin despreciar estos resultados, proseguimos la selección de las variables de un modelo de regresión censurado o modelo tobit teniendo en cuenta los efectos cruzados de las variables al ir combinando éstas en los distintos modelos conjuntos. En el Anexo V hemos reflejado las variables significativas para un valor de la p del 0.05 en los modelos que presentan el mejor *Log-likelihood*.

Las variables tamaño -LTMN- y experiencia del franquiciador -LEXP- no están afectadas por ningún efecto cruzado pues continúan siendo significativas y con el mismo nivel de significación que cuando se emplean separadamente. Por esta razón hemos reflejado en dos columnas las variables significativas junto con la variable tamaño y las variables significativas juntos con la variable experiencia del franquiciador. No obstante se ha de decir

que el mejor *log-likelihood* viene dado en aquellos modelos donde se incluye la variable tamaño como se puede comprobar en el Anexo V.

La variable tamaño y la variable experiencia del franquiciador se influyen mutuamente en cualquier modelo conjunto en el que ambas variables aparezcan. En ambos casos ambas variables resultan ser significativas, pero al contrario que la variable tamaño que mantiene su nivel de significación, la variable experiencia del franquiciador aumenta su nivel, es decir, se recoge el efecto de la influencia de la variable tamaño sobre la variable experiencia del franquiciador.

Finalizada la selección de las variables, aquellas que resultan ser más significativa en un modelo tobit que sigue una distribución Logística y que tiene el mejor ajuste (*Log-likelihood* = -152.965) se muestran en la Tabla 25.

**TABLA 25**

Variables seleccionadas para un modelo tobit que sigue una distribución logística

*Log-likelihood* = - 152.965

Variables seleccionadas	Pr > Chi
LTMN	0.0001**
CPB	0.0657*
LEXP	0.25

\*\* p<0.05

\*p<0.25

El mejor ajuste se ha obtenido cuando se han incorporado al modelo tobit todas las variables consideradas. Sin embargo, solamente han resultado significativas las variables tamaño (LTMN) y el canon de funcionamiento (CPB). La variable experiencia del franquiciador (LEXP) resulta significativa con un valor de la p = 0.0001 cuando la variable tamaño (LTMN) no se incluye. Sin embargo, no ha sido seleccionada porque no proporciona un buen ajuste. En la Tabla se observa como no ha sido seleccionada para los niveles de significación tenidos en cuenta.

El mejor ajuste para un modelo tobit que sigue una distribución normal tiene un *log-likelihood* = -154.69. También se trata de un modelo en el que aparece las 17 variables consideradas en la muestra. Sin embargo, es mejor ajuste el del modelo tobit que sigue una

distribución logística que el del modelo que sigue una distribución normal En la Tabla 26 se observa las variables mas significativas de acuerdo a los criterios ya comentados.

**TABLA 26**

Variables seleccionadas para un modelo tobit que sigue una distribución normal

*Log-likelihood= -154.69*

Variables seleccionadas	Pr > Chi
LTMN	0.0001**
CPB	0.0626*
LEXP	0.1695*

\*\* p<0.05

\*p<0.25

Las variables seleccionadas para un modelo tobit con distribución normal coinciden con las del mismo modelo pero con distribución logística. Cabe comentar que la variable canon de funcionamiento (CPB) mejora sensiblemente y que resulta significativa para un p<0.25 la variable experiencia del franquiciador (LEXP).

Sin embargo, el mayor número de parámetros significativos se consigue en un modelo tobit que puede seguir tanto una distribución logística como una distribución normal. En ambos casos se empeora un poco el ajuste, siendo peor en el caso de la distribución normal que en el de la distribución logística

**TABLA 27**

Variables seleccionadas para un modelo tobit que sigue una distribución logística

*Log-likelihood= -155.4245*

Variables seleccionadas	Pr > Chi
LTMN	0.0001**
CPB	0.0716*
LINV	0.0438*

\*\* p<0.05

\*p<0.25

**TABLA 28**

Variables seleccionadas para un modelo tobit que sigue una distribución normal

*Log-likelihood* = -157.5874

Variables seleccionadas	Pr > Chi
LTMN	0.0001**
CPB	0.0695*
LINV	0.0394*

\*\* p<0.05

\*p<0.25

Como se puede observar en la Tablas 27 y 28 continúan manteniéndose como significativas las variables tamaño (LTMN) y la variable canon de funcionamiento (CPB). Sin embargo, se incorpora la variable inversión (LINV) que resulta ser más significativa que la variable experiencia del franquiciador (LEXP) anteriormente seleccionada.

Conviene comentar que manteniendo las mismas variables significativas en el modelo tobit anterior para cada una de las distribuciones consideradas se obtiene un mejor ajuste si se elimina la variable royalty (RYL) y, por el contrario, se incorpora la variable experiencia del franquiciador (LEXP). Los ajustes obtenidos en el modelo tobit para una distribución Logística y una distribución Normal cuando se incorpora la variable LEXP son:

$$\text{Log-likelihood (logística)} = -155.4216$$

$$\text{Log-likelihood (normal)} = -157.1507$$

#### 4.6.3. Estimación del modelo

Realizado el proceso de selección de variables elaboramos el modelo tobit que tenga el mejor ajuste y el mayor número de variables significativas. Bien es cierto que el mejor ajuste se obtiene a través del modelo que contenga todas las variables, sin embargo en dicho modelo están también todas las variables no significativas. Por tanto, elaboramos un modelo con el mejor ajuste después del que proporciona el modelo de 17 variables. Con esta doble finalidad el modelo obtenido para cada una de las distribuciones tenidas en cuenta es:

Modelo Tobit para un distribución Logística

$$\text{DCS} = 0.49 + 0.12 \text{LTMN} + 0.02 \text{LEXP} - 0.73 \text{CPB} - 0.05 \text{LINV}$$

(0.0001)      (0.0001)      (0.5319)      (0.0661)      (0.0459)

$$\text{Lok-likelihood} = -155.4216$$

Modelo Tobit para una distribución normal

$$\text{DCS} = 0.47 + 0.11 \text{LTMN} + 0.03 \text{LEXP} - 0.78 \text{CPB} - 0.05 \text{LINV}$$

(0.0001)      (0.0001)      (0.3063)      (0.0546)      (0.0394)

$$\text{Lok-likelihood} = -157.1507$$

Como se puede observar en estos dos modelo de regresión censurada o modelos Tobit se confirma lo mencionado en líneas precedentes sobre los resultados para el modelo que sigue una distribución Normal y el modelo que sigue una distribución Logística. Sin embargo, aunque los estimadores de los parámetros son prácticamente iguales, nos son directamente comparables. Por tanto, siguiendo a Maddala es conveniente ajustar los coeficientes de modelo que estén en un nivel comparable.

Los estimadores de los parámetros no son directamente comparable porque la distribución logística tiene una varianza  $\pi^2 / 3$  y los estimadores de las parámetros obtenidos a partir de un modelo Tobit deben multiplicarse por  $\sqrt{3/\pi}$  para ser comparable con los estimadores obtenidos del modelo Tobit pero siguiendo una distribución Normal. (Maddala, 1996).

Amemiya, por su parte sugiere multiplicar los estimadores del modelo Tobit que sigue una distribución logística por  $1/1.6 = 0.625$  en lugar de hacerlo por  $\sqrt{3/\pi}$ , pues dice que esta transformación produce una aproximación más cercana entre la distribución Logística y la función de la distribución Normal<sup>43</sup>.

Por tanto, siguiendo la recomendación de Amemiya multiplicamos en el modelo Tobit que sigue una distribución logística a cada uno de los estimadores de los parámetros LTMN,

---

<sup>43</sup> Recogido de Maddala, G. S. (1996): *Introducción a la Econometría*, Prentice-Hall Hispanoamericana, p. 376 Recogido a su vez en Amemiya, T. (1981): "Qualitative response model: A survey", *Journal of Economic Literature*, p. 1488

CPB, LEXP y LINV incluido el termino independiente o constante por 0.625. Los estimadores resultantes son los siguientes:

$$\begin{aligned}\text{CONSTANTE} &= 0.30625 \\ \text{LTMN} &= 0.075 \\ \text{LEXP} &= 0.0125 \\ \text{CPB} &= 0.4563 \\ \text{LINV} &= 0.03125 \\ \text{ESTIMADOR DE LA VARIANZA} &= 0.2188616\end{aligned}$$

Por tanto, el modelo Tobit que sigue una distribución Logística queda del siguiente modo

Modelo Tobit para un distribución Logística

$$\text{DCS} = 0.31 + 0.8 \text{LTMN} + 0.01 \text{LEXP} - 0.46 \text{CPB} - 0.03 \text{LINV}$$

(0.0001)      (0.0001)      (0.5319)      (0.0661)      (0.0459)

$$\text{Lok-likelihood} = -155.4216$$

pudiéndose comparar los coeficientes de los parámetros con los coeficientes de los mismos parámetros del modelo tobit cuando sigue una distribución normal

Modelo tobit para una distribución Normal

$$\text{DCS} = 0.47 + 0.11 \text{LTMN} + 0.03 \text{LEXP} - 0.78 \text{CPB} - 0.05 \text{LINV}$$

(0.0001)      (0.0001)      (0.3063)      (0.0546)      (0.0394)

$$\text{Lok-likelihood} = - 157.1507$$

En estos momentos se puede estimar la probabilidad de una enseña de franquicia de no franquiciar sus establecimientos en cualquiera de los dos modelos. Así dicha probabilidad para el modelo Tobit que sigue una distribución Normal será el valor de la función de distribución de la normal tipificada en el punto  $(-X'B)/r$  (Carrascal, 1997).

De este modo para una enseña de franquicia del sector de la Hostelería-Restauración con 120 puntos de venta totales, 42 años de experiencia del franquiciador, un canon de publicidad del 1.5 por ciento y una inversión total inicial de 100 millones, el punto  $(-X'B)/r$  será:

$$= - (0.31 + \exp(0.11 * \text{Log} (120)) + \exp( 0.03 * \text{Log} (42)) - (0.78 * 0.015) - \exp (0.05 * \text{Log} (100))) / 0.2188616$$

$$= - (0.31 + \exp (0.11* 2.07918125) + \exp (0.03 * 1.62324929) - (0.78 * 0.015) - \exp (0.05 * 2) / 0.2188616 =$$

$$= - (0.31 + \exp (22.8709937) + \exp (4.86974787) - 1.01176871 - \exp (0.1)) / 0.2188616 = -0.31 - 8565374567 - 130.288063 + 1.01176871 + 1.10517092 / 0.2188616 =$$

$$= - 85653873 / 0.2188616 = - 3.914$$

por tanto, la probabilidad estimada de que la enseña considerada no franquicie otros establecimiento ser  $1 - F(3, 014) = 0.9987$  siendo F la función de distribución de la Normal tipificada.

Las transformaciones exponenciales aplicadas a LTMN, LEXP y LINV son debidas a que los coeficientes iban referidos a los logaritmos de las mencionadas variables.

#### **4.7. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Bajo la idea central de que la distinta naturaleza de los datos considerados en la muestra y la heterogeneidad de las distintas enseñas de franquicia de la misma limitan el trabajo intentado desarrollar, en este apartado se exponen en líneas generales los resultados, ya particularizados en páginas precedentes, que permitan valorar si existen o no razones para que un franquiciador se decida por la apertura de puntos de venta franquiciados o puntos de venta propios una vez iniciada su actividad. El procedimiento seguido ha consistido en la estimación de un modelo de regresión censurado para aquellas enseñas de franquicia seleccionadas a priori.

Brevemente esta muestra podemos caracterizarla por que las enseñas o cadenas de franquicia que la componen exigen un mínimo de población para la apertura de un establecimiento franquiciado de 70 mil habitantes por término medio.

Si por el precio de las cadenas de franquicia españolas entendemos los derechos de entrada y los *royalties* cabe decir que dichas enseñas se caracterizan por exigir una media de 1.5 millones de pesetas en derechos de entrada y un 3 por ciento de *royalty*. Concretamente, 1 y 2 millones es lo que un franquiciador exige a sus franquiciados con mayor frecuencia en las

enseñas de franquicias españolas con ausencia de *royalties*. Sin embargo, cuando estos cánones de funcionamiento se obligan a pagar suelen ser un 5 por ciento de la facturación obtenida.

Predominan las enseñás que no exigen canon de publicidad y las que lo imponen es relativamente simbólico, entre un 1 por ciento y un 2 por ciento. Se intuye de todo el análisis estadístico descriptivo que el comportamiento de los *royalties* es opuesto al de los derechos de entrada. Sin embargo, aunque el comportamiento del canon de publicidad es muy semejante al que tienen los *royalties* no tiene por qué ser también opuesto al de los derechos de entrada como lo demuestra la relación directa existente entre dichas variables.

Los contratos de las enseñás de franquicia de la muestra considerada tienen una duración entre 1 y 7 años, con predominio de los 5 años. Sin embargo, aquellas cadenas que superan este intervalo cifran su duración en 10 años. La renovación se puede decir que se supone existente casi siempre.

Esta descripción de la muestra, objeto de nuestro estudio, hace referencia a enseñás de franquicia que no son de gran tamaño, entendido éste como el número total de puntos de venta de las mismas; la mitad de estas enseñás tiene entre 1 y 5 establecimientos franquiciados. Ello se debe al tiempo de funcionamiento o experiencia adquirida; la mayor parte de nuestras cadenas de franquicia llevan funcionando 5 años. Por tanto, la falta de tiempo más que de experiencia, ha hecho que no se hayan podido abrir más puntos de venta. De todos los establecimientos existentes predominan en el conjunto de la muestra aquellos que son puntos de venta franquiciados. Ahora bien, solamente las enseñás que no tienen ningún establecimiento franquiciado son superiores a los que tienen todos sus puntos franquiciados.

Finalmente cabe comentar que la inversión media que realizan las enseñás de franquicia de la muestra considerada está en 12 millones aunque la mayor parte de las enseñás invierten 5 millones. De acuerdo con esta inversión media se entiende que la facturación exigida a los franquiciados para la recuperación de la misma es de 38 millones.

Esta breve descripción de la muestra de enseñás de franquicia objeto de nuestro estudio puede ser entendida un poco más a la luz de los resultados obtenidos por el análisis de las variables que permiten describir la mencionada muestra.

El comentario general y global de las relaciones entre las futuras variables que se tendrán en cuenta en el futuro modelo de regresión censurada, se centrará en la independencia

entre las mismas así como en el cumplimiento de las hipótesis formuladas previamente. De este análisis se deduce que solamente se cumplen cuatro hipótesis, rechazándose el resto.

La buena significatividad de la variable "*tamaño*" a lo largo de toda la selección de variables hasta la elaboración del modelo conjunto definitivo, nos lleva a pensar que cuanto mayor sea el número de puntos de venta de una enseña de franquicia, mayor será la probabilidad de franquiciar sus establecimientos. Luego, la hipótesis H1 referente al tamaño se puede decir que se cumple.

La dispersión geográfica de los establecimientos de las enseña de franquicia de la muestra considerada no constituye un factor que influya en la decisión de franquiciar establecimientos detallistas. Si bien es verdad que la variable mencionada resulta significativa cuando no se tienen en cuenta los efectos cruzados, la correlación entre la dispersión geográfica de los establecimientos de las enseñas de franquicia y la decisión de franquiciar resulta ser negativa a lo largo de toda la selección. Luego cabe pensar que si la dispersión de los puntos de venta influyera en la decisión de franquiciar los establecimientos de la enseña de franquicia, esta influencia sería negativa.

Por tanto, si cuanto mayor es la dispersión física de los establecimientos de una enseña de franquicia menos favorecida se ve la decisión de franquiciar, se puede afirmar que la hipótesis H2 referida a la dispersión geográfica no se cumple. Ahora bien, esta hipótesis no deja de cumplirse porque la dispersión física de los establecimientos de la enseña no favorezca la decisión de franquiciar, sino porque los establecimientos de dichas enseñas están concentradas.

Esta conclusión se robustece observando solamente que la dispersión geográfica no es una variable significativa en el modelo y comprobando que en los datos de la muestra el número mínimo de habitantes exigido para la apertura de establecimiento es relativamente pequeño, lo cual indica que más que dispersión existe concentración de establecimientos.

Además no debemos olvidar que la mayor parte de las enseñas de la muestra considerada tienen una elevada frecuencia de compra, lo cual significa que la ubicación de los establecimientos de las enseñas de franquicia no está condicionada ni por el lugar físico, ni por un determinado tipo de clientes.

Al hilo de este razonamiento tenemos que apuntar que la variable frecuencia de compra en un primer momento resultaba significativa lo cual nos llevó a pensar que influía en

la decisión de franquiciar y que podía cumplirse la hipótesis H5 referida a esta variable. Sin embargo, la interpretación del signo de la variable "*frecuencia de compra*" en el modelo conjunto que nos hacía suponer que las enseñanzas con frecuencia de compra favorecían al decisión de franquiciar sus establecimientos y la falta de significatividad cuando se tuvieron en cuenta los efectos cruzados en el modelo conjunto, nos llevó a la conclusión de que la hipótesis H5 correspondiente a esta variable no se cumplía.

Por otra parte, la dispersión entre los establecimientos de las enseñanzas aunque no resulta relevante en la decisión de franquiciar, afecta negativamente al tamaño de las enseñanzas de franquicia consideradas y a la cuantía de los *royalties*. Lógicamente la primera relación negativa entre la dispersión y el tamaño se entiende, pues las enseñanzas que tienen establecimientos muy dispersos tienen un menor número de puntos de venta. No es el caso de las enseñanzas de franquicia españolas donde se tiene entre 1 y 5 puntos de venta, como ya comentamos anteriormente, y se encuentran concentrados.

La relación negativa entre la dispersión y los *royalties* se puede entender ya que cuanto mayor sea la dispersión de los establecimientos detallistas, mayor será el riesgo moral del franquiciador motivado por los comportamientos oportunistas de los franquiciados. Este incremento del riesgo moral lleva a los franquiciadores de las enseñanzas cuyos establecimientos se encuentran dispersos, a exigir bajos *royalties* a sus franquiciados e intentar recuperar anticipadamente los beneficios a través de los derechos de entrada.

Con respecto a los *royalties* cabe decir que en un primer análisis esta variable y la decisión de franquiciar establecimientos estaban débil y negativamente correlacionadas, lo cual hacía entrever que la hipótesis H4 referente a ambas variables podía cumplirse. Sin embargo, en la estimación del modelo de regresión censurado donde se tenían en cuenta los posibles efectos cruzados su influencia en la decisión de franquiciar establecimientos en las enseñanzas de franquicia resultaba ser positiva y no significativa. Por esta razón deducimos que la hipótesis H4 no se cumplía.

Una de las razones que podría justificar el incumplimiento de la hipótesis H4 es que la muestra considerada está integrada por un grupo de enseñanzas bastantes específicas y, otro grupo minoritario, por enseñanzas de franquicia menos específicas. El grupo de enseñanzas más específicas está integrado por aquellas enseñanzas que tienen menos del 50 por ciento de establecimientos franquiciados como lo testimonia la influencia negativa del canon de

publicidad en la decisión de franquiciar que toman la enseñas de este grupo que tienen menos del 50 por ciento de puntos de venta franquiciados.

Es en este grupo de enseñas de franquicia en el que los *royalties* influyen positivamente en su decisión de franquiciar. Estas mismas relaciones se mantienen cuando se tienen en cuenta los efectos cruzados de las variables en la estimación del modelo de regresión censurada solamente por la izquierda -ver Anexo VI-.

En relación con los *royalties* podemos comentar que éstos efectivamente se relacionan, como ya se observó en el análisis descriptivo, indirectamente con los derechos de entrada de las enseñas de la muestra. Sin embargo, como se pudo ir observando a lo largo de la estimación de modelo de regresión censurada en la selección de las variables, su relación con la decisión de franquiciar establecimientos no es consistente con la hipotetizada. Luego se puede concluir que la hipótesis H3 relativa a los derechos de entrada tampoco se cumple.

Con el ánimo de comprobar la especificidad de las enseñas de franquicia de la muestra considerada observamos que la variable que mejor mide la especificidad de las enseñas tenidas en cuenta es la experiencia del franquiciador. Su influencia directa con la decisión de franquiciar nos permite decir que cuanto más experiencia tenga el franquiciador, mayor número de conocimientos se podrán transmitir a los franquiciados y mayor valor alcanzará el *know-how* y, por tanto, las enseñas estarán en mejores condiciones de franquiciar establecimientos. En esta caso se cumple la hipótesis H7 relativa a la experiencia del franquiciador formulada anteriormente, tratándose a su vez de una variable que resulta ser significativa en el modelo tanto si se tiene en cuenta los posibles efectos cruzados, como si no se les tiene en cuenta.

Bien es verdad que en las enseñas de franquicia de la muestra considerada tiene primacía a la hora de tomar la decisión de franquiciar los establecimientos detallistas, el tamaño de dichas enseñas sobre la especificidad de las mismas, medida a través de la experiencia del franquiciador. Por esta razón se observa que en el modelo conjunto de regresión censurada resultan ser ambas variables significativas, siendo mayor la significatividad de la variable tamaño que la de la variable experiencia del franquiciador.

En particular el grupo de enseñas de franquicia que tienen menos del 50% de establecimientos franquiciados, y que pensamos que tienen un grado de especificidad mayor ,

tienen más experiencia su franquiciadores y por tanto, no necesitarán defenderse de la competencia por lo que no tendrá que realizar importantes inversiones en publicidad.

Cabría pensar que el que no se cumpliera la hipótesis H4 referente a los *royalties* se debe a que esta variable no miden bien el riesgo moral del franquiciador. Sin embargo, la relación negativa entre la experiencia del franquiciador -medida de la especificidad de la enseña- y los *royalties* nos lleva a pensar de nuevo que cuanto más específicas son las enseñas de la muestra menores son los *royalties* que se les exigen porque mayor es el riesgo moral del franquiciador.

El canon de publicidad que exigen los franquiciadores de las enseñas de franquicia a sus franquiciados parece ser un factor que influye en la decisión de los primeros de franquiciar sus establecimientos. El canon de publicidad que viene a medir la especificidad del producto o servicio franquiciados influye negativamente en la mencionada decisión. Es decir, que los productos o servicios de las enseñas de franquicia españolas que resulten ser muy específicos necesitaran realizar bajas inversiones en publicidad para desmarcarse de la competencia. Sin embargo, dichas enseñas necesitarán franquiciar más sus establecimientos para disminuir el riesgo moral que asume el franquiciador derivado de la especificidad del producto o servicio franquiciado. Luego cabe concluir que se cumple la hipótesis H6 referente al canon de publicidad.

La inversión inicial que los franquiciadores de las enseñas de franquicia exigen a sus franquiciados también parece ser una variable relevante en el modelo de regresión censurado conjunto y parece influir en la decisión de franquiciar sus establecimientos. Esta decisión de franquiciar establecimientos se ve más favorecida cuando las inversiones iniciales exigidas son bajas. Las pequeñas inversiones iniciales son una señal para los franquiciados de que no asumen el riesgo de apropiación de las cuasi-rentas por parte del franquiciador. Por tanto, también se cumple la hipótesis H8 que relaciona la decisión de franquiciar establecimientos con la inversión inicial exigida por los franquiciadores a sus franquiciados.

El sector de la Hostelería-Restauración -SC6- resultó ser una variable significativa en la selección de variables cuando no se tuvieron en cuenta los posibles efectos cruzados de las variables. Teniendo en cuenta la formulación de la hipótesis H12 que relacionaba la decisión de franquiciar los establecimientos con el servicio personalizado ofrecido por las enseñas, podíamos decir que el sector de la Hostelería-Restauración ofrece el servicio más especializado a sus clientes. Sin embargo la interpretación del signo nos indica que las enseñas

de este sector no favorecen la decisión de franquiciar. Luego la hipótesis H12 concretada en el sector mencionado anteriormente, no se cumple.

Este razonamiento también se puede aplicar a la variable facturación exigida a los franquiciados. Esta variable resulta ser significativa al nivel del 0.25, sin embargo, la interpretación de su signo nos lleva a decir que cuanto mayor sea la cifra de ventas exigida a los franquiciados menos favorecida se ve la decisión de franquiciar los establecimientos de las enseñas. En otras palabras, cuanto mayor sea el esfuerzo que se exige a los franquiciados, mayor será el riesgo moral asumido por el franquiciador; sin embargo, para defenderse de tal riesgo no acude a franquiciar sus establecimientos. Luego tampoco se cumple la hipótesis H10 que relaciona la decisión de franquiciar establecimientos de las enseñas de franquicia con la facturación exigida a los franquiciados de las mismas.

Finalmente, las hipótesis que relacionan la decisión de franquiciar establecimientos con la duración del contrato de franquicia y la renovación del mismo -H9 y H11- no se cumplen. Ambas variables no resultan ser significativas en el modelo en el que no se tienen en cuenta los posibles efectos cruzados de las variables. Tampoco resultan ser relevantes en el modelo de regresión censurado conjunto en el que se tienen en cuenta los efectos cruzados del resto de las variables Sin embargo, los contratos de franquicia de las enseñas españolas se caracterizan más bien por ser a corto plazo y con renovación, por lo que cabría suponer que están diseñados para afrontar la especificidad de las enseñas

## **CONCLUSIONES**

Se ofrecen a continuación las principales conclusiones que sintetizan lo que a nuestro juicio son los contenidos más importantes que han ido emanando de cada una de las partes del trabajo realizado. Su exposición sistemática no pretende otra cosa que evitar en la medida de lo posible la repetición de aspectos ya desarrollados.

Presidida por la idea del destacado papel que las enseñas o cadenas de franquicia están ocupando actualmente en la distribución comercial, con la repercusiones económicas y sociales que conlleva, nuestra investigación ha intentado constatar si la apertura de los establecimientos franquiciados por parte de las enseñas españolas se ve favorecida por el crecimiento empresarial de las enseñas al aumentar su capacidad de gestión y su control interno sin costes relevantes. Para ello, este trabajo de investigación se ha centrado en estudiar la decisión de franquiciar los puntos de venta de una cadena de franquicia en un marco de costes de transacción y costes de agencia, principalmente.

Esta labor exige, en primer lugar, una reflexión y profundización no sólo del fenómeno económico en sí mismo, sino también de la modelización que, en aras de un mejor conocimiento de la realidad, la ciencia económica realiza. Actualmente, dos corrientes de investigación en los contratos y en la organización -teoría de la agencia y costes de transacción- entienden el canal de distribución de la franquicia como una forma de organización.

La decisión de franquiciar/no franquiciar establecimientos en una enseña deja entrever, a primera vista, que la franquicia no aparece como un canal de distribución organizado eficiente en su totalidad. En este sentido se observa en cualquier enseña y con frecuencia que la relación de franquicia se comparte con la relación laboral dentro de una misma cadena. En términos de organización, se puede afirmar que la franquicia y la integración vertical aparecen como dos formas organizativas que se comparten para distribuir los productos o servicios franquiciados dentro de una misma enseña de franquicia.

La franquicia, por tanto, aparece como una alternativa a la integración vertical cuando los costes de supervisión y de control derivados de esta última forma de organización resultan excesivos dentro de una cadena. En una relación de franquicia, materializada en el contrato del mismo nombre, se establece una separación entre la propiedad y el control atribuida al franquiciador y al franquiciado. El primero es propietario de la marca de franquicia y del *know-how*, mientras que el segundo solamente lo es del establecimiento o

punto de venta donde ejerce su actividad. Los derechos de control, sin embargo, son compartidos por ambas partes.

En el caso de la integración vertical, el gerente del establecimiento integrado mantiene una relación laboral con su franquiciador en la que se establece un intercambio de trabajo y remuneración por la actividad desempeñada. El gerente del punto de venta integrado o propio, por tanto, no mantiene ningún tipo de propiedad y control sobre ningún activo de la enseña de franquicia.

De resultas de este planteamiento, y a no ser más que por la recuperación de la inversión de recursos propios realizada por el franquiciado en el punto de venta del que es propietario, podemos sugerir que la motivación por el trabajo bien desempeñado será mayor en la relación de franquicia que en la relación laboral derivada de la integración vertical.

Surge, en este estado de la cuestión, la necesidad de efectuar una precisión sobre la relación de franquicia con respecto a la relación laboral propia de la integración vertical. Se trata de la existencia de un contrato específico que sustenta la primera relación y que aparece como elemento diferenciador entre la franquicia y la integración vertical. En otras palabras una misma enseña puede distribuir sus productos o servicios franquiciados a través de un conjunto de puntos de venta, los cuales se diferencian por la existencia de un contrato de franquicia.

En la franquicia al existir una fuerte dependencia o interdependencia entre las partes de la relación, se genera una situación de poder del franquiciador sobre el franquiciado. Será en la redacción del contrato de franquicia y en la negociación de las cláusulas donde se pongan de manifiesto las relaciones internas de los miembros de este canal de distribución organizado en cuya negociación se intentará alcanzar un equilibrio entre el franquiciador y el franquiciado.

El contrato de franquicia, al contrario de otros acuerdos contractuales, obliga al franquiciado a aportar capital financiero, humano e información. Como contraprestación, el franquiciador le concede, entre otros derechos, la propiedad de los beneficios obtenidos por el franquiciado fruto de su actividad, teniendo que aportar a su vez un porcentaje de los mismos al franquiciador en forma de *royalty*.

Serán, por tanto, la inversión realizada por el franquiciado y el beneficio compartido con su franquiciador, dos incentivos que motivarán al primer miembro de la relación de franquicia a aportar el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos deseados por su franquiciador. Sin embargo, la falta de información completa y el desigual reparto de la misma originan cierta desconfianza en ambos miembros y como consecuencia traen consigo determinadas actuaciones oportunistas en sendas partes.

Particularizando en el caso de la franquicia, la actuación oportunista de los franquiciados se centra principalmente en la vulnerabilidad de la marca de franquicia o del *know-how* propiedad del franquiciador y conocido por el franquiciado y la variabilidad de la demanda, aprovechada por los directores de un punto de venta de una cadena de franquicia para ocultar o encubrir una disminución de su esfuerzo en el proceso de venta.

Se hace necesario, por tanto, diseñar un contrato de franquicia por parte del franquiciador con la redacción de aquellas cláusulas que conduzcan a la corrección de éstas y otras actuaciones oportunistas del franquiciado. La redacción del mencionado contrato y la negociación de sus cláusulas suponen unos costes, que junto con aquellos otros derivados de la obtención de información y de la supervisión de los franquiciados, le predisponen al franquiciador a valorar en términos de costes, la decisión de franquiciar o integrar nuevos puntos de venta para su cadena.

En esta valoración, junto a los costes contractuales, también cobra especial importancia la incompatibilidad de incentivos que pudiera existir entre el franquiciador de una enseña y sus franquiciados, así como las posibles decisiones tomadas diariamente por el franquiciado del punto de venta de la enseña de franquicia y cuyas consecuencias pudieran afectar negativamente a su franquiciador. Se presentan la franquicia y la integración vertical como dos formas organizativas dentro de una cadena para lograr la coordinación y el control dentro de la misma obteniendo una reducción de costes.

No ha de extrañarse, por tanto, la adopción de una perspectiva contractual en el análisis de la realidad empresarial, y de modo especial en la franquicia. La teoría de los contratos encuentra en este canal de distribución organizado, uno de los exponentes más claros de dicha teoría, descubriendo su importancia en la determinación de los rasgos distintivos y definitorios de las relaciones contractuales que componen la franquicia. A este respecto, la teoría de la agencia constituye un paradigma que ilustra en gran manera la

dimensión contractual inherente a los vínculos establecidos tanto por los individuos en general como por las propias franquicias entre sí. Asimismo, esta corriente de la nueva economía institucional aporta la idea del conflicto de intereses entre los miembros que componen la relación, sugeriencia que junto con el desigual reparto de información, sienta la bases para un posible replanteamiento de la teoría distributiva.

Adoptando los esquemas conceptuales de la teoría positiva de la agencia, implicada en la descripción del comportamiento de los miembros en la relación de franquicia, las diferencias en las cláusulas del contrato se interpretan en términos de relaciones principal-agente. Se comprenden así algunas pautas de conducta que guían la actuación de los individuos que forman parte de la moderna empresa y, concretamente de la franquicia, entre los cuales no se puede obviar la referencia a los franquiciados, empleados y franquiciadores como miembros que vertebran el entramado contractual de la misma.

De acuerdo con este planteamiento y teniendo en cuenta que cualquier acción de un franquiciado sobre el valor de la marca comercial de una enseña de franquicia puede afectar no solamente a su franquiciador, sino también a los beneficios de otros puntos de venta de la misma cadena, fue útil revisar en el trabajo aquí presentado, cada una de las cláusulas del contrato de franquicia y su influencia en la decisión de la elección por parte del franquiciador, de una distribución dual de sus productos o servicios franquiciados: franquiciar o integrar los puntos de venta o establecimientos de su cadena de franquicia.

Existan o no diferencias entre los puntos de venta de una enseña de franquicia, la decisión de abrir alguno de ellos con una estructura de propiedad distinta, requiere que tanto el franquiciador como su franquiciado minimicen el riesgo moral derivado del comportamiento oportunista de ambos.

Muchas son la situaciones en las que el franquiciado de una cadena de franquicia puede comportarse oportunístamente, sin embargo, existen un conjunto de factores que contribuyen a provocarlas. De este modo, un contrato de franquicia de larga duración contribuye a que el franquiciado pueda conocer mejor la enseña y de este modo pueda emularla. Este peligro se corre principalmente cuando el franquiciado tiene un objetivo de rentabilidad a corto plazo e intenta obtener los beneficios derivados de la ventas alcanzadas en el menor tiempo posible. La consecución de este fin habrá supuesto para el franquiciado la realización de un gran esfuerzo en el proceso de ventas que no ha precisado apenas

supervisión por parte de su franquiciador, aunque este esfuerzo no haya sido realizado para actuar en favor de los intereses del franquiciador. Por tanto, la cláusula de facturación prevista y exigida es un modo aproximado de controlar el esfuerzo de ventas de los franquiciados. Sin embargo, esta facturación exigida no reduce el potencial de franquiciados dispuestos a poseer un establecimiento de una enseña de franquicia, pues en condiciones normales y prestándole su franquiciador todos los servicios necesarios, les incentivará más la apertura de aquellos establecimientos franquiciados que ofrezcan la posibilidad de alcanzar esas ventas previstas.

Cimentando la decisión de franquiciar puntos de venta en la reducción de los costes de agencia y de transacción, el apartado empírico de nuestro trabajo pretende comprobar si dicha afirmación puede hacerse extensible, con visos de verosimilitud, a las enseñas de franquicia españolas. Conocemos la extensa literatura extranjera sobre aspectos parciales de la franquicia y, sin embargo, apenas disponemos de trabajos empíricos para las franquicias españolas en el campo de la teoría de la agencia y de los costes de transacción, que constituyan un punto de referencia.

Con este objeto se intentó recoger una muestra integrada por 309 enseñas de franquicia españolas en actividad durante el año 1997, procediendo la información recogida sobre las mismas, básicamente, de las Guías de franquicias. La composición de la muestra durante ese espacio temporal creemos que no es asunto baladí, puesto que en España las enseñas de franquicia acusan la falta de un sólido marco legal, de intrusismo y de mala imagen, así como la falta de madurez, cultura y experiencia en el mercado de las franquicias. Estos factores y la rapidez con que la franquicia está evolucionando en España impiden en algunos casos contar con información transparente y veraz, que beneficie la toma de decisiones.

La metodología de análisis de los datos extraídos de la información recogida consta de un análisis preliminar de los mismos para establecer posteriormente un modelo que nos permita detectar y valorar aquellos factores que influyen en la apertura de nuevos establecimientos franquiciados de las enseñas de franquicia consideradas. Para ello se parte de una muestra de enseñas de franquicia de capital español, y cuya sede de la matriz o central se ubica en España, obviando aquellas otras cadenas de capital extranjero, sobre todo, francesas y americanas, por tener un funcionamiento distinto y un mayor grado de madurez en el sistema de franquicia.

La observación de cierta disparidad entre los datos de la muestra considerada aconsejó la realización de un análisis preliminar de los mismos con el objeto de verificar si dichas disparidades afectaban a las decisiones futuras del franquiciador y de este modo hacer una posible aproximación a sus causas desde un marco de costes de transacción y costes de agencia. Los resultados que de ahí se desprenden ponen de manifiesto la dispersión de los datos, revelando la primacía del sector en el que opera cada enseña de franquicia como uno de los posibles factores determinantes de la influencia ejercida en la dispersión de los datos.

Con el ánimo de acometer la primera etapa del análisis empírico se plantearon 12 hipótesis haciendo referencia a los costes de supervisión y control -H1 y H2-, al valor económico de la marca y, consecuentemente, al riesgo moral del franquiciador -H3 y H4-, a la especificidad de la enseñanzas de franquicia -H5, H6, H7, H8, H10 y H12-, a los costes de transacción -H9 y H11-. Dentro del ámbito de actuación donde se enmarcan las hipótesis planteadas, se intenta definir las 13 variables a través de las cuales intentaremos realizar el contraste de las mismas.

En un primer grupo, se definen aquellas variables relacionadas con los costes de supervisión y control como son el tamaño de la enseña de franquicia y la dispersión geográfica de los establecimientos de la misma. Tal definición de variables responde al objetivo de corroborar que las cadenas de franquicia que tengan un elevado volumen de establecimientos muy dispersos espacialmente, tendrán una proporción de puntos de venta franquiciados muy elevada.

En un segundo grupo, definimos aquellas variables que hacen referencia al valor económico de la marca y, por tanto, de su imagen. Los derechos de entrada y el canon de funcionamiento exigidos a cualquier potencial franquiciado de una enseña de franquicia, intentan corroborar que la decisión de franquiciar establecimientos de una enseña se ve afectada por la presencia de alguno de estos factores al pretender dar a conocer y preservar la imagen de marca. Al mismo tiempo también reflejan el riesgo moral asumido por el franquiciador

El tercer grupo de variables queda asignado a la especificidad de las enseñanzas de franquicia y, por tanto, al riesgo moral asumido por el franquiciador y asociado al comportamiento oportunista del franquiciado. Entre las variables que destacan en este grupo está la inversión o inmovilización de recursos propios que realiza el franquiciado en el punto

de venta, la facturación prevista por el franquiciador y exigida al franquiciado, la frecuencia de compra del producto o servicio franquiciado, la experiencia del franquiciador, el canon de publicidad y el nivel de servicio personalizado en cada sector al que pertenecen las enseñas de la muestra. Por tanto, la decisión de franquiciar los establecimientos de una enseña de franquicia española será llevada a cabo por franquiciadores con una amplia experiencia en el mundo de la franquicias; y a su vez se redactará un contrato en el que se exija a los futuros franquiciados invertir bajos recursos propios en puntos de venta con bastante frecuencia de compra y donde deberán alcanzar el volumen considerable de ventas previsto obtenido con pequeñas inversiones en publicidad.

Tratando de descubrir un posible paralelismo entre las semejanzas de las cláusulas del contrato de franquicia mostradas en los datos y la posible disparidad existente en los comportamientos de las enseñas de franquicia españolas, la primera etapa de nuestro trabajo ha consistido en un análisis bivariante. Este análisis se ha aplicado a todas y cada una de las variables definidas y descritas para nuestro trabajo de investigación, atendiendo siempre a su naturaleza y con el propósito de esclarecer las posibles relaciones existentes entre las variables mencionadas.

En lo referente al análisis bivariante entre las variables se advierte una notoria dependencia entre la inversión realizada por el franquiciado, la facturación exigida a éste y la duración del contrato de franquicia. Esta dependencia hace pensar que se trata de tres cláusulas que se negocian conjuntamente pues cuanto mayor sea la inversión exigida a los franquiciados de la enseña, mayor será el volumen de ventas exigido que deberán alcanzar para recuperar la mencionada inversión y, también, mayor será la duración del contrato entendido como el periodo de tiempo que es concedido a los franquiciados para recuperar el desembolso realizado. Sin duda alguna, la duración del contrato de franquicia de las enseñas de franquicia españolas se pacta también teniendo en cuenta el montante de los derechos de entrada exigidos.

Aunque un estudio de las enseñas de franquicia españolas por sectores facilitaría extraer conclusiones quizá más precisas sobre el objeto de estudio aquí considerado, podemos atrevernos a realizar algunas a la luz de este estudio preliminar.

De todos los sectores considerados en la muestra, influye considerablemente en la negociación de algunas cláusulas el sector de la Hostelería-Restauración. Concretamente la

inversión inicial y la duración del contrato son muy distintas para el sector de la Hostelería-Resatación que para cualquier otro sector, teniendo un peso más importante para el mencionado sector que para el resto.

Este sector también se caracteriza por su baja frecuencia de compra y, consecuentemente, por una gran dispersión de sus establecimientos detallistas pues su ubicación se restringe a lugares muy concretos. Finalmente cabe comentar que la expansión del sector de la Hostelería-Restauración resulta ser más lenta, dado que exige elevadas inversiones y derechos de entrada.

En este análisis inicial y comparativo entre las variables empleadas en nuestro trabajo de investigación se aprecian otros posibles análisis tomando distintos tamaños de la muestra. Un primer estudio podría consistir en dividir el tamaño de la muestra en dos grupos formando parte de un grupo aquellos sectores que tienen mayor número de enseñas y viceversa. Este estudio responde a la finalidad de ver si los sectores de cada uno de los grupos tienen el mismo comportamiento en cuanto a la decisión de franquiciar y conocer qué factor une o discrimina en cada uno de los grupos para tener ese comportamiento semejante o dispar respectivamente. También resultaría interesante hacer un análisis de aquellas enseñas que no exigen *royalty* y comprobar si se corresponden con las enseñas más específicas. A su vez comprobar si guardan alguna relación con la facturación prevista para poder confirmar la hipótesis de que las enseñas que no exigen *royalty* se debe a que cargan un margen sobre las ventas.

Queda así el camino expedito para iniciar la segunda etapa del análisis empírico, en la que habida cuenta de las diferencias percibidas, se pretende buscar las cláusulas del contrato u otros factores que influyan en la decisión de franquiciar los establecimientos de las enseñas de franquicia que componen la muestra a través de la formulación de un modelo de regresión censurado. Indudablemente la elección de un determinado camino supone desestimar otras alternativas aún percatándose de las ventajas de estas últimas.

Con objeto de identificar un modelo completo con imparcialidad, evitando la posibilidad de efectos cruzados entre las variables que formen parte del mismo, se llevó a cabo una selección entre todas las variables consideradas que nos fue abriendo el camino hasta poder formular el modelo conjunto definitivo. Ante la falta de un procedimiento iterativo automático, esta selección se realizó haciendo todas las posibles combinaciones con las variables en la estimación del modelo de regresión censurado o modelo Tobit.

En nuestra opinión, se podría decir que las enseñanzas de franquicia españolas toman la decisión de franquiciar nuevos establecimientos detallistas empujados por la reducción de costes de gestión y supervisión que supone la expansión o crecimiento con esta fórmula distributiva. No obstante serán aquellas enseñanzas más específicas o con más experiencia en el campo de las franquicias las que estarán más motivadas a franquiciar sus establecimientos. Por esta razón, dichas enseñanzas franquician sus establecimientos exigiendo inversiones iniciales bajas de tal modo que los franquiciadores de dichas enseñanzas no tendrán dificultades para atraer franquiciados pues no están sujetos a riesgos de apropiación de cuasi rentas.

Puede parecer contradictorio que el propio crecimiento o expansión de una enseñanza de franquicia pueda favorecer la apertura de nuevos establecimientos franquiciados, pues toda expansión supone incurrir en elevados costes. Sin embargo la reducción de costes abriendo puntos de venta franquiciados es considerablemente inferior que si se abrieran puntos de venta propios.

No olvidemos que si las enseñanzas de franquicia acuden a franquiciar sus establecimientos para poder expandirse se debe a que alcanza costes de agencia más reducidos mediante la apertura de establecimientos franquiciados que mediante la apertura de establecimientos propios, pues en el primer caso existe compatibilidad de incentivos, mientras que abriendo puntos de venta propios existe mayor conflicto de intereses.

Por otra parte, el tamaño de las enseñanzas de franquicia está relacionado con el aprovechamiento de las economías de escala. Por tanto, aquellas enseñanzas de franquicia españolas que aumenten el número de puntos de venta, tenderán a franquiciar un mayor número de establecimientos con mínimos costes para alcanzar niveles de rentabilidad superiores procedentes del desarrollo de los productos o servicios, de modelos promocionales y de otros elementos de estrategia de marketing comunes, así como de rutinas de control para toda la enseñanza.

Por otra parte, sabemos que las enseñanzas de franquicia españolas no tienen un gran tamaño como para plantearse no franquiciar nuevos establecimientos. En esta situación, el tiempo que cada uno de los franquiciadores de las enseñanzas de franquicia han de dedicar a las tareas de gestión y de supervisión no debiera de ser excesivo. Además si la contratación de supervisores o directores para ejercer estas tareas en la apertura de nuevos establecimientos incentiva a eludir el trabajo, las enseñanzas de franquicia españolas preferirán franquiciar los

establecimientos de tal modo que los franquiciados ejercerán dichas tareas sin eludir el trabajo al ser ellos mismos los propietarios de su propio negocio. También cabría pensar que las enseñanzas de franquicia españolas podrían necesitar gran cantidad de tiempo para supervisar las tareas y, por tanto, restringir su tamaño. Si así fuese sería más acertado recurrir a franquiciar los establecimientos que apropiarse de ellos con el fin de que los franquiciados realicen la supervisión sin eludir el trabajo y consecuentemente disminuyan sus costes de agencia.

Lo cierto es que las enseñanzas de franquicia española son relativamente jóvenes y sus franquiciadores aún no han recuperado a través de sus franquiciados el desembolso realizado en sus enseñanzas. En esta situación aún no han optado por la recompra de los establecimientos franquiciados. Si los franquiciadores de las enseñanzas españolas hubieran recuperado toda la inversión efectuada, optarían por la recompra y, entonces, habría un mayor número de establecimientos propios que franquiciados dentro del mismo volumen de puntos de venta. Con este apunte no se quiere afirmar que las enseñanzas de franquicia españolas acudan a la franquicia con el único objetivo de crecer para obtener recursos financieros.

Existen también otras razones por las que el propio tamaño de las enseñanzas de franquicia españolas pudiera favorecer la decisión de franquiciar nuevos establecimientos. Dichas enseñanzas alcanzan mayor y más especializada información con la que podrán consolidar aún más cada una de las enseñanzas a través de un mayor número de establecimientos franquiciados. La información sobre la demanda potencial y actual de las enseñanzas de franquicia son un *input* que sólo pueden proporcionar los franquiciados. Finalmente, se podría decir que las enseñanzas de franquicia españolas cuyo tamaño favorece la decisión de franquiciar nuevos puntos de venta tiene su riesgo financiero más diversificado que aquéllos otros que tienen un mayor número de establecimientos propios.

Los posibles problemas inherentes al tamaño en la franquicia se ven aliviados en el caso de las enseñanzas de franquicia españolas a través de la concentración de sus establecimientos por la que se caracterizan las mencionadas enseñanzas. Esta concentración de los establecimientos de estas enseñanzas cabe suponer que es debida a que la franquicia se desarrolla principalmente en capitales de provincia. Además dichas enseñanzas tienen la necesidad de establecer la identidad del nombre en áreas geográficas discretas, antes de entrar en mayores distancias y mercados distantes.

Como sabemos, la concentración física de los establecimientos, al contrario que la dispersión geográfica, favorece principalmente la reducción de costes de supervisión. Esta concentración de los puntos de venta de las enseñanzas de franquicia se ve favorecida a su vez porque las enseñanzas se caracterizan por tener una frecuencia de compra y no estar ubicadas en lugares concretos por razones estratégicas o de otro orden.

Todos los establecimientos de las enseñanzas de franquicia exigen una supervisión constante para el buen funcionamiento de los mismos, y de la enseñanza en general. Esta supervisión por parte de los franquiciadores supone principalmente unos costes en viajes, comunicación..., que resta tiempo a otras tareas imprescindibles como la innovación.

La concentración de los establecimientos detallistas de las enseñanzas de franquicia españolas no eximirá de realizar la supervisión de dichos establecimientos, pero sí permitirá una reducción de tiempo en dicha tarea, en viajes, ... y, por tanto, una reducción de los costes derivados de la misma. No podemos olvidar que la concentración de los puntos de venta no favorece tanto los comportamientos oportunistas de los franquiciados como la dispersión de dichos establecimientos, pues la distancia, como ya hemos mencionado, trae consigo la imposibilidad de observar las actuaciones de los franquiciados lo cual motiva comportamientos oportunistas.

Por otra parte, el riesgo que asumen los franquiciadores de las enseñanzas de franquicia españolas derivado de las asimetrías informativas comentadas anteriormente, se diversifica con la concentración de los establecimientos. La información que necesita el franquiciador sobre la demanda potencial y actual del mercado en el que operan los franquiciados de las enseñanzas no dependerá exclusivamente de aquel franquiciador que se ubica en un lugar concreto, sino de otros franquiciados ubicados en el mismo lugar o lugares próximos.

La concentración de los establecimientos en las enseñanzas de franquicia españolas evitará también que los franquiciados tomen decisiones discrecionalmente en función de la información poseída, para perseguir sus propios objetivos en lugar de maximizar el valor de la enseñanza. En definitiva, el tamaño de las enseñanzas de franquicia españolas en parte se ve favorecido por la concentración de sus propios establecimientos.

Sin embargo, uno de los peligros que podrían correr las enseñanzas de franquicia españolas ante un aumento del tamaño de las mismas es que aumenta la probabilidad de

deterioro del nivel de servicio al cliente por parte de alguno de los franquiciados, perjudicando de este modo no sólo la imagen del resto de los franquiciados de la enseña, sino también la imagen de marca. Este peligro puede decirse que también se ve disminuido gracias a la concentración de los establecimientos de las enseñas. Sin embargo, otro posible peligro derivado directamente de la concentración de establecimientos es el aumento de competitividad entre los franquiciados de establecimientos próximos de una mismo franquiciador.

Según los informes de las consultoras en temas de franquicia, los franquiciados de las enseñas españolas cada vez están siendo mas exigentes en la cualificación y selección de sus franquiciadores. Nuestro trabajo de investigación puede corroborar dicha afirmación puesto que la experiencia del franquiciador de las cadenas de franquicia españolas favorece la decisión de franquiciar nuevos establecimientos.

El *know-how* de las enseñas de franquicia es un activo específico que caracteriza dichas enseñas. El valor del *know-how* se acumula con el transcurso del tiempo, es decir se va enriqueciendo con los conocimientos y la experiencia adquirida por el franquiciador con el transcurso del tiempo. Sin embargo, una vez que se transmite a los futuros franquiciados de las enseñas, el valor de la franquicia depende de la continuidad de la relación productiva en la que participan. En estos momentos el franquiciador de las enseñas asume un gran riesgo moral ante los posible comportamientos oportunistas que serán menores si los establecimientos son franquiciados que si son propios.

En nuestra opinión la propia concentración de los establecimientos de las enseñas de franquicia españolas se debe a la experiencia o habilidad directiva de los franquiciadores de las enseñas y a la ausencia de la misma en los franquiciados. Aunque la experiencia sea uno de los valores más exigidos por los futuros franquiciados y favorezca la decisión de franquiciar nuevos establecimientos, sin embargo, no ha transcurrido el tiempo suficiente para que la experiencia o habilidad haya dado lugar a rutinas organizativas para ser aplicadas por los franquiciados como fruto de un proceso de aprendizaje.

En esta situación, la concentración geográfica de establecimientos franquiciados obedece a la necesidad del franquiciador de responder a través de la intervención directa a problemas organizativos frecuentes surgidos en los nuevos franquiciados y de este modo disminuir costes de supervisión. Se podría decir entonces que el crecimiento iniciado por las

## CONCLUSIONES

---

enseñas de franquicia españolas podría verse limitado por la carencia de recursos organizativos en los establecimientos franquiciados más que por la restricción de capital.

Ahora bien si la experiencia del franquiciador resulta ser el activo que eleva el grado de especificidad de las enseñanzas de franquicia españolas, los franquiciados de dichas enseñanzas corren un alto riesgo moral, al aumentar la probabilidad de apropiarse el franquiciador de las cuasi-rentas. Ante este peligro los franquiciados no desearán realizar grandes inversiones en las enseñanzas por lo que aquellas cadenas de franquicia que tienen un elevado grado de especificidad se caracterizarán por exigir inversiones iniciales bajas indicando a los franquiciados que no están sujetos a riesgos de apropiación de cuasi-rentas.

Por tanto, las enseñanzas de franquicia españolas al exigir inversiones iniciales bajas están favoreciendo su decisión de franquiciar pues están atrayendo a potenciales franquiciados que interpretan en dicha cláusula que están invirtiendo en una enseñanza con un cierto grado de especificidad pero que apenas corren riesgo de apropiación de cuasi-rentas. Esta apropiación de las cuasi-rentas por parte del franquiciador se evita en las enseñanzas de franquicia españolas mediante la firma de contratos de corta duración y con renegociación de las cláusulas.

Finalmente, si la franquicia se entendiera como un mecanismo con el que se evitan comportamientos oportunistas, cabría decir, a nuestro entender, que la inversión que ha realizado el franquiciado de las enseñanzas, aunque sea baja, confiere a los franquiciados de dichas enseñanzas la propiedad de algunos activos como el inmovilizado adquiriendo el rol o status de propietario o empresario individual cuya motivación por el éxito empresarial de su negocio será superior al que se puede esperar de un profesional contratado por la enseñanza.

Esta inversión obliga a los franquiciados a actuar correctamente a fin de rentabilizar dicho inmovilizado y simultáneamente la enseñanza de franquicia. Además si estos franquiciados no actuaran en la línea de los intereses del franquiciador, se rescindiría el contrato de franquicia y llegarían a perder la inversión realizada.

Dado que en las enseñanzas de franquicia españolas su propia expansión favorece la apertura de nuevos establecimientos franquiciados, estos mismos puntos de venta están creando una imagen de marca homogénea a lo largo de todo el territorio nacional. En este sentido se podía entender que estas enseñanzas no recurrirán a la publicidad nacional para

transmitir su imagen y, por tanto, no exigirán a sus futuros franquiciados altos cánones de publicidad.

Sin embargo, las enseñas de franquicia españolas como mencionamos anteriormente se caracterizan por un cierto grado de especificidad otorgado por su *know-how*. Este grado de especificidad hace que los activos de dichas enseñas no tengan usos alternativos, es decir, que su valor fuera de la relación de franquicia sea cero. Este tipo de enseñas, por tanto, necesitarán de una menor inversión en publicidad para crear su imagen de marca y desmarcarse de la competencia.

Se podría deducir, en nuestra opinión, que las enseñas de franquicia española no buscan como objetivo la obtención de beneficios. Si así fuera, dichas enseñas tenderían más a apropiarse de los establecimientos que a franquiciarlos pues en el primer caso tienen la propiedad de los beneficios. Además estas enseñas no tienen en cuenta a la hora de decidirse a franquiciar sus establecimientos dos vías a través de las cuales comparten los beneficios: la facturación prevista y los royalties.

También podría entenderse que no existe incompatibilidad de incentivos entre los franquiciados de las enseñas de franquicia españolas al no existir la competencia propia de las situaciones en las que se abre un número excesivo de establecimientos en un área geográfica. Al no haber incompatibilidad de incentivos no tiene por qué haber una inadecuación del esfuerzo de marketing entre ellos y, por tanto, la facturación prevista a los franquiciados que venía a medir el esfuerzo comercial de los franquiciados, no resulta necesaria.

Las enseñas de franquicia españolas aunque tienen un cierto grado de especificidad determinado por su *know-how*, sin embargo no son eminentemente específicas pues la localización -otro rasgo definitorio de la especificidad- no resulta relevante. Por esta razón, quizá los derechos de entrada que estas enseñas exigen a sus franquiciados no resultan significativos a la hora de tomar la decisión de franquiciar puntos de venta pues al no asumir un elevado riesgo moral, el franquiciador tampoco tiene que recuperar anticipadamente los posibles beneficios no declarados por estos últimos.

A modo de corolario, podemos decir, y ésta es la razón por la que no se ha puesto el punto final en cada una de los epígrafes de los capítulos, que este trabajo de investigación, con el que se pretende obtener el grado de doctor, no intenta cerrar la cuestión basada en una

realidad económica observada, y sobre la que ha girado el mismo ¿La apertura de establecimientos franquiciados en las enseñanzas de franquicia españolas aumenta la capacidad de gestión y control interno sin incurrir en elevados costes?. Con este propósito se proponen algunas líneas de investigación en este canal de distribución organizado.

Cada vez más, las empresas se involucran en el desarrollo de relaciones estables con sus proveedores o clientes. Para analizar este fenómeno ha surgido un concepto con viejas raíces en la literatura de los canales de distribución denominado *marketing de relaciones* el cual se entiende como todas aquellas actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener relaciones de intercambio exitosas. Sin embargo, dado que uno de los pilares sobre los que descansa este concepto es, de la misma forma que en la integración vertical, la búsqueda de la eficiencia y que se ha podido observar también a lo largo de los últimos años el creciente interés por las relaciones interorganizativas, el fenómeno de la franquicia encuadra muy bien en este concepto

La diferencia está en que al tratarse de una relación entre dos miembros independientes de un canal de distribución como es la franquicia, la búsqueda de la eficiencia debe beneficiar a las dos partes. El resultado de establecer, desarrollar y mantener las relaciones debe proporcionar una ventaja competitiva a ambas partes. Si esto es así, en el análisis de las relaciones interorganizativas deben incorporarse las perspectivas de las mismas. El trabajo aquí desarrollado no ha contemplado del mismo modo las partes prestando más atención a la eficiencia del franquiciador

La sugerencia de que la franquicia pudiera ser vista como un instrumento de capital híbrido, para lo cual sería necesario que el mercado de las franquicias estuviera competitivamente organizado, también da origen a un número de posibles investigaciones. Un próximo estudio, por ejemplo, podría ser, dado que se conoce poco de las operaciones de estos mercados, cómo determinar el precio de alquiler del nombre comercial de la marca, lo cual pudiera arrojar mucha luz en la evaluación de los bienes intangibles.

También se puede sugerir que se intercambien con el tiempo las cláusulas contractuales en las relaciones de franquicia con el fin de poder reflejar los intercambios en el mercado del valor del nombre comercial del capital de un franquiciador y de su conocimiento de la propiedad.

Sin embargo, es improbable determinar la estructura del contrato de franquicia, puesto que es solamente determinado por las fuerzas del mercado. Ello se debe al establecimiento y extendido crecimiento de las asociaciones de los franquiciados -*trade unions* de los franquiciados en cadenas de franquicia, por ejemplo- que dan lugar a la negociación de acuerdos colectivos. Con ello, quizás lo que se pretende, es reflejar la necesidad de reajustar el balance de poder entre los franquiciadores y los franquiciados. En este punto, se puede decir que el conocimiento profundo de las relaciones industriales permite ver cómo los acuerdos contractuales son un campo de interés en los sistemas de franquicia. En este campo y, tomando como metodología de trabajo el método del caso, hemos iniciado una línea de investigación futura.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



- AGRAWAL, D. y R. LAL (1995): "Contractual arrangements in franchising: an empirical investigation". *Journal of Marketing Research*, vol. 32, May, pp. 213-221.
- AKERLOFF, G. A. (1970): "The market for 'Lemos': quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, August, pp.488-500.
- ALBA, M. (1991): "Los grandes debates de la distribución (I)". *Aral*, 1/8 de Junio, pp. 29-43.
- ALBA, M. (1991): "Los grandes debates de la distribución (II)". *Aral*, 13/20 de Julio, pp. 40-43.
- ALBA, M. (1991): "Los grandes debates de la distribución (III)". *Aral*, 14/21 de Septiembre, pp. 53-48.
- ALBA, M. (1991): "Los grandes debates de la distribución (IV)". *Aral*, 5/12 de Octubre, pp. 55-63.
- ALBA, M. (1991): "Los grandes debates de la distribución (y V)". *Aral*, 2/9 de Noviembre, pp. 40-44
- ALCHIAN, A. A. (1950): "Uncertainty, evolution and economic theory". *Journal of Political Economy*, vol. 58, pp. 211-221.
- ALCHIAN, A.A. y H. DEMSETZ (1972): "Production, information costs and economic organization". *American Economic Review*, nº 62, December, pp. 777-795.
- ALDRICH, J.H. y F.D. NELSON (1989): *Linear probability, logit, and probit models*, Sage Publications Papers. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, nº 07-101, 8ª edición, Newbury Park, California.
- ALEXANDER, R.S.(1960): *Definiciones de marketing, un glosario de términos de marketing*. Asociación Americana de Marketing, Chicago.

- ALVAREZ, M. (1991): "Tecnología para una distribución moderna". *Aral*, 7/14 de Septiembre.
- AMEMIYA, T. (1981): "Qualitative response models: a survey", *Journal of Economic Literature*, vol. 19, nº 4, December, pp. 1483-1536.
- ANDERSON, E.E. (1985): "The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis", *Marketing Science*, vol. 4, Summer, pp. 234-254.
- ANDERSON, E.E. (1984): "The growth and performance of franchise systems: company versus franchisee ownership". *Journal of Economics and Business*, vol. 36, December, pp. 421-431.
- ANGELMAR, R. y L. STERN (1978): "Development of a content analytic system for analyses of bargaining communication in marketing", *Journal of Marketing Research*, vol. 15, February, pp. 93-102.
- ARROW, K.J. (1985): "The economics of agency". En PRATT, J.W. y ZECKHAUSER, R.J. (eds.) *Principals and Agents: The Structure of Businss*. Harvard Business School Press, Boston, pp. 37-51.
- ARROW, K.J. (1969): "The organization of economic activity: issues pertinet to the choice of market versus non-market resource allocation". En ARROW, K.J. (ed.): *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*. U.S. Joint Economic Committe, Washington, D.C., pp. 59-73.
- ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la empresa. Un enfoque contractual*. Ariel, Barcelona.
- ASOCIATION MEXICANA DE FRANQUICIAS (1994): "El contrato de franquicia". *Noti-franquicias*. México. Año 2: Nott. Mayo-Junio.
- AYDIN, N. y M. KACKER (1990): "International outlook of US-based franchiser", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 2, pp. 42-53.

- AZOFRA, V. (1996): "Firms, contracts and financial structure", *Revista Economía Aplicada*, vol. 4, nº 10, Primavera, pp. 199-204. Recensión de HART, O. D. (1995): *Firms, contracts and financial structure*, Oxford Clarendon Press.
- AZOFRA, V. (1993): "Incertidumbre e información en el influjo de la nueva economía institucional". Mecanografiado.
- BACHARRACH, S. y E. LAWLE (1980): *Power and politics in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- BAGWELL, K. y M.H. RIORDAN (1991): "High and declining prices signal product quality". *American Economic Review*, vol. 81, pp. 224-239.
- BALLINA, F.J. (1993): "Los modelos de evolución del comercio minorista: análisis para la síntesis", *Esic-Market*, nº 81, Tercer Trimestre, pp. 51-65.
- BANNISTER, E. (1969): "Sociodynamics: an integrative theorem of power, authority, influence, and love", *American Sociological Review*, vol. 34, June, pp. 374-93.
- BARBADILLO ASOCIADOS (1996): *Guía de franquicias de España 1996*.
- BARNEJI, S. y C. SIMON (1992): "Franchising versus Ownership: a contracting explanation". Mimeo, University Chicago.
- BARON, D.P. (1982): "A model of the demand for investment banking and advising and distribution services for Issues", *Journal of Finance*, nº 37, pp. 955-976.
- BARON, D. P. y B. HOLMSTROM (1980): "The investment banking contract for new issues under asymmetric information. Delegation and the incentive problem". *Journal of Finance*, nº 35, pp. 1115-1138.
- BARON, D.P. y D. BESANKO (1986a): "Monitoring, moral hazard, asymmetric information and risk sharing in procurement contracting". *Research Paper*, nº 832R (Graduate School of Business, Stanford University).

- BARON, D.P. y D. BESANKO (1986b): "Agency theory and the supply of effort". *Research Paper*, nº 869, (Graduate School of Business, Stanford University).
- BEALES III, J.H. y H.J. MURIS (1995): "The foundations of franchise regulation: issues and evidence", *Journal of corporate finance: contracting, governance and organization*, vol. 2, nº 1/2, October, pp. 157-198.
- BENDEL, R.B. y A.A. AFIF (1977): "Comparison of stopping rules in forward regression". *Journal of the American Statistical Association*, vol. 72, pp. 46-53.
- BERGEN, M.; SH. DUTTA y O. C. WALKER, Jr. (1992): "Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories". *Journal of Marketing*, vol. 56, July, pp.1-24.
- BERNÉ, C. (1989): "Remuneración al personal de ventas: análisis a través de un modelo de agencia". *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol. 13, pp. 5-14.
- BERNÉ, C. y L.C. TOMÁS (1990): "La franquicia. Organización intermedia entre el mercado y la integración vertical de las empresas". *Cuadernos Aragoneses, de Economía*, pp.1-22.
- BERNHEIM, B.D. y M.D. WHINSTON (1985): "Common marketing agency as a device for facilitating collusion". *Rand Journal of Economics*, vol.16, nº 2, Summer, pp. 269-281.
- BERTOJO, M. (1992): "Nuevas formas de organización (I). Zara: innovación y flexibilidad". *Capital Humano*, nº 47, Julio.
- BESCÓS, M. (1987): *La franquicia internacional: la opción empresarial de los años 90*, Ed. Banco Exterior de España.
- BHATTACHARYYA, S. y F. LAFONTAINE (1995): "Double-sided moral hazard and the nature of share contracts", *RAND Journal of Economics*, nº 26, pp. 761-781.

- BIER, F. y L.W. STERN (1969): "Power in the channel of distribution". En STERN, L.W. (ed.): *Distribution channels: behavioral dimensions..* Boston: Houghton-Mifflin Company, pp 92-116.
- BLAIR, R.D. y D.L. KASERMAN (1982): "Optimal franchising". *Southern Economic Journal*, vol. 49, October, pp. 494-505.
- BLAIR, R.D. y D.L. KASERMAN (1978): "Vertical Integration, Tying and Antitrust Policy". *American Economic Review*, June, pp. 397-402.
- BLAU, P. (1964): *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley y Sonns, Inc.
- BOLEA, A. (1991): "Franquicia y comunicación". *Marketing+Ventas para directivos*. nº 52. Octubre, pp. 22-25.
- BOLEA DE ANTA, A. (1990): *Los grandes de la franquicia*. Ciencias Sociales. Madrid.
- BOWERSOX, D.J.; E.W. SMYKAY; B.J. LA LONDE (1975): *Dirección de la distribución física*. Pirámide. Madrid.
- BRICKLEY, J.A. y F.H. DARK. (1987): "The choice of organizational form: the case of franchising". *Journal of Financial Economics*, nº 18, June, 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.
- BRICKLEY, J.A. , F.H. DARK y M.S. WEISBACH, (1991b): "The economic effects of franchise termination laws", *Journal of Law and Economics*, vol. 34, pp. 101-132.
- BROUSEAU, E. (1993): "Les théories des contrats: une revue". *Revue d'Economie Politique*, vol. 103, nº 1, pp.1-82.
- BUCKLIN, L (1973): "A Theory of Channel Control", *Journal of Marketing*, 37, January, pp. 39-47.

- BURSTEIN, M.L. (1960): "A theory of full-line forcing". *Northwestern University Law Review*, March/April, pp. 62-95.
- BURSTEIN, M.L. (1960): "The economics of Tie-in Sales". *Review of Economics and Statistics*, February, pp. 68-73.
- CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (1992): *Guía de la franquicia*. 3ª edición.
- CARDELÚS, LL. (1988): *El contrato de franchising*. PPU, Barcelona.
- CARNEY, M. y E. GEDAJLOVIC (1991): "Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp.607-629.
- CASA, F. y M. CASABÓ (1989): *La franquicia. La comercialización más allá de 1992*. Edicions Gestió 2000, Barcelona.
- CASABÓ, M. (1990): "Tres décadas de crecimiento en España". *Marketing+Ventas para directivos*, n° 35, marzo, pp. 25-28.
- CASABÓ, M. (1992): "La explotación económica de la red de franquicia en el punto de venta". En CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA: *Guía de la franquicia*. 3ª edición
- CASARES, J. (1991): "El efecto desbordamiento en la distribución comercial". *Información Comercial Española. ICE*, n° 693, mayo, pp. 39-47.
- CASARES, J.; A. REBOLLO (1990/91): "La distribución comercial". *Economistas*, n° 47, diciembre 90/enero 91, pp. 310/313.
- CASARES, J.; J. BRIZ; A. REBOLLO y P. MUÑOZ (1987): *La economía de la distribución comercial*. Ariel. Barcelona.

- CASTROGIOVANNI, G.J.; R. T. JUSTIS Y S. JULIAN (1993): "Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, nº 2, pp. 105-114.
- CAVES, R. E. y W.F. MURPHY II (1976): "Franchising: firms, markets and intangible assets". *Southern Economic Journal*, vol. 42, April, pp. 572-586.
- CHARREAUX, G. (1987): "La théorie positive de l'agence: une synthèse de la littérature. En CHARREAUX, G. ET AL. (eds.): *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Economica, París, pp. 19-55:
- CHERTKOFF, J.M. y J.K. ESSER, (1976): "A review of experiments in explicit bargaining". *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, pp. 464-486.
- CHEUNG, S. (1969): "Transactions costs, risk aversion and the choice of contractual arrangements". *Journal of Law and Economics*, nº 12, pp. 23-42.
- CHURCHILL, G.A. Jr. y P. PETER (1984): "Research design effects on the reliability of rating scales: a meta analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. 21, November, pp. 360-375.
- COASE, R.H. (1937): "The nature of the firm". *Economica*, nº 4, November, pp. 386-405. Reeditado en Coase, R.H. (1988), pp. 33-55.
- COMUNIDADES EUROPEAS (1992): "La distribución de la CEE". *Boletín Económico ICE*, nº 2319, 30 Marzo/5 Abril.
- COUGHLAN, A.T. (1985): "Competition and cooperation in marketing channel choice: theory and application". *Marketing Science*, vol. 4, nº 2, Spring, pp. 110-29.
- COYTE, D.C. (1984): "Specific human capital and sorting mechanisms in labor markets. *Southern Economic Journal*, vol. 51, October, pp. 469-480.

- CUERVO GARCÍA, A. (1989): "Bases para el diseño organizativo de la empresa". *Papeles de economía española*, nº 39, pp. 88-115.
- CUMMINGS, L. L. y D. L. HARNETT (1969): "Bargaining behavior in a symmetric bargaining triad". *The Review of Economic Studies*, 36, pp. 485-501.
- DANT, R.P. y A.F. PASWAN (1996): "Ownership redirection trends in franchising: a cross-sectorial investigation". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Reserch* (Forthcoming).
- DANT, R.P.; A.F. PASWAN; P.J. KAUFMAN (1996): "What we know about ownership redirection in franchising: a meta-analysis". *Journal of Retailing*, vol. 72, nº 4, pp. 429-444.
- DANT, R.P.; P.J. KAUFMAN; R.A. ROBICEAUX (1996): "The restructuring of franchise ownership redirection patterns. *Working Paper*, Boston University.
- DAVISON, W.R.; A.D. BATES y S.J. BASS, (1976): "The retail life cycle", *Harvard Business Review*, vol. 54, nº 6, Noviembre-Diciembre, pp. 89-96.
- DAWSON J.A. (1994): "Perspectiva estratégica del comercio minorista en Europa" En CONSELLERIA D' INDUSTRIA, COMERÇ I TURISME: *Estrategias de distribución comercial en Europa*, Col·lecció Estudis Comercials, Generalitat Valenciana, pp.7-20.
- DAYAN, A. (1975): *Manual de la distribución*. Les Editions D' Organisation, París.
- DESAI, P.S. y K. SRINIVASAN (1996): "Aggregate versus product-specific pricing: implications for franchise and traditional channels. *Journal of Retailing*, vol. 72, nº 4, pp. 357-382.
- DESAI, P.S. y K. SRINIVASAN (1995): "Demand signalling under unobservable effort in franchising: linear and nonlinear price contracts", *Management Science*, vol. 41, nº 10. October, pp. 1608-1623.

- DEUTSCH, M. y R.M. KRAUSS (1962): "Studies of interpersonal bargaining". *Journal of Conflict Resolution*, vol. 6, March, pp. 52-76.
- DÍAZ CEPERO, P. (1995): "La realidad de las franquicias. ¿Por qué fracasan muchas experiencias de franquicia?". *Marketing+Ventas*, nº 90, Marzo.
- DÍAZ CEPERO, J.L. (1995): "Mejore la gestión de su franquicia con sistemas de información". *Marketing+Ventas*, nº 90, Marzo.
- DÍEZ DE CASTRO E. (1997): *Distribución comercial*, McGraw-Hill, Hispanoamericana, Madrid
- DÍEZ DE CASTRO E. y J.C. FERNÁNDEZ (1992): *Distribución comercial*, McGraw-Hill, México.
- DIEZ PICAZO, L.(1979): *Fundamentos del Derecho Civil Patrimonial*. Tecnos, vol.1.
- DIONNE, G. y P. LASARRE (1987): "Dealing with moral hazard and adverse selection simultaneously". *Working Paper*, nº 87-6. Center of Research on Risk and Insurance, The Wharton School of the University of Pennsylvania.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1994): "I Seminario sobre estadísticas comerciales: homogeneización de estadísticas comerciales". Policopiado.
- DIXIT, A. (1983): "Vertical integration in a monopolistically competitive industry". *International Journal of Industrial Organization*, nº 1, pp. 63-78.
- DNES, A.W. (1996): "The economic analysis of franchise contracts". *Journal of Institutional Economics*, vol. 152, nº 2, pp. 297-324.
- DNES, A.W. (1993): "A case-study analysis of franchise contracts", *Journal of Legal Studies*, nº. 22, pp. 367-393.

- DNES, A.W. (1992): *Franchising: a case-study approach*. Aldershot, England, Avebury.
- DNES, A.W. (1992): "Franchising". En EATWELL J, M. MILGATE Y P. NEWMAN (ed.): *The New Palgrave Dictionary of Money and Finance*, Tomo 2, McMillan Press, Londres.
- DOUMA, S y H. SCHREUDER, H. (1992): *Economic approaches to organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- DWYER, F.R. y O. WALKER (1981): "Bargaining in an asymmetrical power structure". *Journal of Marketing*, vol.45, Winter, pp. 104-115.
- DWYER, F.R. y OH, S. (1987): "Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, November, pp. 347-358.
- DYMSKI, G. A. (1993): "Keynesian uncertainty and asymmetric information: complementary or contradictory?". *Journal of Post Keynesian Economics*. vol. 16, nº 1, pp. 49-54.
- ECHEBARRÍA SÁENZ, J.A. (1995): *El contrato de franquicia. Definición y conflictos en las relaciones internas*. McGraw-Hill. Madrid.
- EROGLU, S. (1992): "The internationalization process of franchise systems: a conceptual model", *International Marketing Review*, vol. 9, nº 5, pp. 19-30.
- EISENHARDT, K.M. (1990): "Speed and strategic choice: how managers accelerate decision making". *California Management Review*, vol.32, Spring, nº 3, pp. 39-54.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Agency theory an assessment and review". *Academy of Management Review*, vol. 14, January, pp. 57-74.
- EKELUND, R.B. y R.F. HÉRBERT (1980): "Uncertainty, contract costs and franchise bidding". *Southern Economic Journal*, vol. 47, pp. 517-521.

- EL-ANSARY, A. y L. STERN, (1972): "Power measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing Research*, vol. 9, February, pp. 47-52
- ELÍAS-OSTÚA Y RIPOLL, R. DE (1992): "La franquicia europea", *Noticias CEE*, Año VIII, nº 88, mayo, pp. 21-64.
- ELÍAS-OSTÚA Y RIPOLL, R. DE (1985): "El franchising: tratamiento mercantil y fiscal". *Revista de Hacienda Publica Española*, nº 94.
- EMERSON, R.M. (1962): "Power-dependence relations". *American Sociological Review*, 27, February, pp.31-41.
- ETGAR, M. (1979): "Sources and types of intrachannel conflict". *Journal of Retailing*, vol. 55, Spring, pp. 61-78.
- ETGAR, M. (1976): "Channel domination and countervailing power in distribution channels". *Journal of Marketing Research*, vol. 13, August, pp. 254-62.
- FAITH, R.L.; R.S. HIGGINS; R.D. TOLLISON, (1984): "Managerial rents and outside recruitment in the coasian firm". *American Economic Review*, vol. 74, September, pp. 660-672.
- FAMA, E.F.(1980): "Agency problems and the theory of the firm". *Journal of Political Economy*, vol. 88, n ° 2, April, pp. 288-307.
- FAMA, E.F. y M.C. JENSEN (1983a): "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, vol. 12, pp. 301-325.
- FAMA, E.F. y M.C. JENSEN (1983b): "Agency problems and residual claims". *Journal of Law and Economics*, vol. 26, June, pp. 327-349.
- FARLEY, J.V. y D.R. LEHMANN (1986): *Meta analysis in marketing: generalization of response models*. Lexigton, MA: Lexigton Books.

- FAZZARI, S.M. y VARIATO, A.M. (1994): "Asymmetric information and keynesian theories of investment". *Journal of Post Keynesian Economis*. vol. 16, nº 3, pp. 351-369.
- FER, E.F.; K.B. MONROE ; R.A. AVILA (1986): "Effectiveness of multiple request strategies: a synthesis of research results". *Journal of Marketing Research*, vol. 23, May, pp. 144-152.
- FERNÁNDEZ, J. (1997): "Franquicia: selección de franquiciados, selección de franquiciador". *Técnica Económica. Administración y Dirección de Empresas*, nº 160, septiembre, año 63 pp. 31-43.
- FERNÁNDEZ DE CASTRO, J. (1985): "Cooperación y conflicto: los derechos de propiedad". *Economistas*, nº 38, junio-julio, pp. 14-21.
- FERRÉ TRENZANO, J.M. y J. FERRÉ NADAL (1996): *Políticas y estrategias de distribución*. Díaz de Santos, Madrid.
- FILSER, M. (1989): *Canaux de distribution*. Librairie Universt, Paris.
- FRAZIER, G. L. (1983): "Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective". *Journal of Marketing*, 47 , pp. 68-78.
- FRAZIER, G. L. y J.O. SUMMERS (1984): "Interfirm influence strategies and their application within distribution channels". *Journal of Marketing*, 48, Summer, pp. 43-55.
- FRAZIER, G. L. y J.O. SUMMERS (1986): "Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution". *Journal of Marketing Research*, 23, May, pp. 169-176.
- FRENCH, J. y B. RAVEN, (1959): "The bases of social power". En CARTWRIGHT, D.(ed.): *Studies in social power*, Ann Arbor: University of Michigan Press, pp. 150-67.

- FURUBOTN, E.G. y S. PEJOVICH (1972): "Property rights and economic theory: a survey of recent literature". *Journal of Economic Literature*, vol. 10, nº 4, pp. 1137-1162.
- GALLÁSTEGUI, I. (1985): "Aspectos básicos de los modelos de elección discreta en economía". *Revista Española de Economía*, vol. 29, nº 2, pp. 187-201.
- GALLEGO SÁNCHEZ, E. (1991): *La franquicia*. Ed. Trivium, Madrid.
- GALLINI, N y R. WINTER (1983): "On vertical control in monopolistic competition". *International Journal of Industrial Organization*, nº 1, September, pp. 275-86.
- GALLINI, N. y N. LUTZ (1992): "Dual distribution and royalty frees in franchising". *Journal of Law Economics and Organization*, vol. 8, pp. 471-501.
- GARY, L.F. y J.O. SUMMERS (1986): "Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution". *Journal of Marketing Research*, vol. 22, May.
- GARCÍA PÉREZ, A. (1993): *Estadística aplicada con SAS*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- GASKI, J.F. (1984): "The theory of power and conflict in channels of distribution". *Journal of Marketing*, vol. 48, Summer, pp. 9-29.
- GASKI, J.F. y J.R. NEVIN (1985): "The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel". *Journal of Marketing Research*, 22, May, pp. 130-142.
- GOMEZ BEZARES, F. (1983): *Cómo utilizar e interpretar la estadística*, Ibérico Europea, Madrid.
- GONZÁLEZ, L. (1990): "Franquicia multinacional: la expansión hace la fuerza". *Marketing+Ventas para directivos*. nº 41, Octubre, pp. 25-28.

- GRACIA DÍEZ, M. (1988): "Modelos con variable dependiente cualitativa y de variación limitada". *Cuadernos Económicos de ICE*, nº 39, pp. 7-49.
- GREEN, W.H. (1996): *Econometric analysis*. Macmillan Publishing Company. New York. 2ª edición.
- GREEN, J y J. LAFFONT (1988): "Renegotiation and the form of efficient contracts". *Working Paper (unpublished)*, Harvard University.
- GREEN, J. y J. LAFFONT (1986): "Incentive theory with data compression". *Uncertainty, information and communication. Essays in honor of Kenneth J. Arrow, Vol. III*. Cambridge University Press. Cambridge.
- GROSSMAN, S.J. y O.D. HART (1983): "An analysis of the principal-agent problem". *Econometrica*, vol. 51, nº 1, January, pp. 7-45.
- GUASCH, J.L. y A. WEISS (1980): "Wages as sorting mechanisms in competitive markets with asymmetric information: a theory of testing". *Review of Economic Studies*, vol. 48, July, pp. 653-664.
- GUASCH, J.L. y A. WEISS (1981): "Self selection in the labor market". *American Economic Review*, vol. 71, June, pp. 275-284.
- GUITIAN FERNÁNDEZ DE CÓRDOBA, R. (1991): "Franquicia: modelo de sinergias", *Actualidad Financiera*, nº 27, julio, pp. 531-545.
- GUNDLACH, G.T.; R. S. ACHROL y J.T. MENTZER (1995): "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, vol. 59, January, pp. 78-92.
- GUNDLACH, G.T. y E.R. CADOTTE (1994): "Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting", *Journal of Marketing Research*, vol. 31, November, pp. 516-532.
- GUZMÁN ORDOÑEZ, R. (1994): "La franquicia como estrategia para las pymes".

*Cuadernos de CC. EE. y EE.*, año 18, nº 27, julio-diciembre, Universidad de Málaga.

HACKETT, D. W. (1976): "The international expansion of us franchise systems: status and strategies". *Journal of International Business Studies*, vol. 7, primavera, pp. 65-75.

HALLEGAN, W. (1978): "Self-selection by contractual choice and the theory of sharecropping". *Bell Journal of Economics*, vol. 9, Autumn, pp. 344-354.

HAMMOND, P. J. (1987): "Uncertainty". En EATWELL J, M. MILGATE Y P. NEWMAN (ed.): *The New Palgrave Dictionary of Money and Finance*, Tomo 2, McMillan Press, Londres.

HARNETT, D.; G. HUGHES y L.L. CUMMINGS (1968): "Bilateral monopolistic bargaining through an intermediary". *Journal of Business*, 41 April, pp. 251-259.

HARRIS, M. y R. TOWNSEND (1981): "Resource allocation under asymmetric information", *Econometrica*, 49, pp. 33-64.

HART, O.D. (1987): "Incomplete contracts". En EATWELL, J.; M. MILGATE Y P. NEWMAN (ed.). *The new Paragrave: a dictionary of economics*. The Macmillan Press Ltd. Nueva York. pp. 163-179.

HART, O.D. (1990): "An economist's perspective on the theory of the firm". En WILLIAMSON O.E.(ed.): *Organization theory*. Oxford University Press.

HART, O.D. y J. MOORE (1987): "Incomplete contracts and renegotiation". *Working Paper (unpublished)*, Massachusetts, Institute of Tecnology.

HEIDE, J.B. y J. G. JHON (1988): "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels". *Journal of Marketing*, vol. 52, nº 1, January, pp. 20-35.

- HEIDE, J.B. y G. JHON (1992): "Do norms matter in marketing relationships?". *Journal of Marketing*, vol. 56, April, pp. 32-44.
- HYAFIL, A. (1991): "Decision strategiques et valeur de la firme". *Revue Française de Gestion*, enero-febrero, pp. 45-56.
- HOFFMAN, R.C. y J.F. PREBLE (1994): "La franquicia como organización en el siglo XXI". *Harvard Deusto Business Review*, 3 ° trimestre, nº 31/94 pp. 78-87.
- HOLLANDER, S.C. (1966): "Notes on the retail accordion", *Journal of Retailing*, vol. 42, summer, pp. 29-40 y 54.
- HOLMSTRON, B (1979): "Moral hazard and observability". *Bell Journal of Economics*, 10, Spring, pp. 74-91.
- HOLMSTRON, B (1982): "Moral hazard in teams". *Bell Journal of Economics*, 13 pp. 324-340.
- HOLMSTROM, B. y J. TIROLE (1987): "The theory of the firm". En SCHMALENSEE R. Y R. WILLIG (eds): *Handbook of industrial organization*, New York: Springer Verlag, pp. 61-133.
- HOSMER, D.W. Jr.. y LEMESHOW, S. (1989): *Applied logistic regression*, John Wilwy & Sons, Inc., Massachusetts.
- HUERTA ARRIBAS, E. (1993): *La empresa. Cooperación y conflicto*. EUDEMA, Madrid.
- HUNT, S.D. (1977): "Franchising: promises, problems, prospects". *Journal of Retailing*, vol. 53, pp. 71-84.
- HUNT, S.D. (1973): "The trend toward company-operated units in franchise chains", *Journal of Retailing*, Summer, pp. 3-12.

- HUNT, S.D. y J. NEVIN (1974): "Power in a channel of distribution: sources and consequences". *Journal of Marketing Research*, 11, May, pp. 186-93.
- HUSZAGH, S. M.; F.W. HUSZAGH y F.S. McINTYRE (1992): "International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm", *International Marketing Review*, vol. 9. nº 5, pp. 5-18.
- IGLESIAS, V.; J.A. TRESPALACIOS y R. VÁZQUEZ, (1997): "Los resultados alcanzados por las empresas en las relaciones en los canales de distribución", *Documento de Trabajo 128/97*, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo.
- INABA, F.S. (1980): "Franchising: monopoly by contract". *Southern Economic Journal*, vol. 47, nº 1, July, pp. 65-72.
- IZRAELI, D. (1972): *Franchising and the total distribution system*. London: Longman.
- JENSEN, M. C. y W.H. MECKLING (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure". *Journal Financial Economics*, nº 3, october, pp. 305-60.
- JENSEN, M. C. y W.H. MECKLING (1995): "Specific and general knowledge, and organizational structure". *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, nº 2, pp. 4-18.
- JEULAND, A.P. y S. M. SHUGAN (1983): "Managing channel profits". *Marketing Science*, vol.2, nº 3, Summer, pp. 239-272
- JIMÉNEZ, J.M.y J.A. GARRIGUES (1992): "La distribución selectiva y las normas de competencia". *Noticias C.E.E.*, nº 84, Enero.
- JOHN, G. (1984): "An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel", *Journal of Marketing Research*, vol. 21, August, pp. 278-289.

- KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- KASULIS, J. y R. SPEKMAN (1980): "A framework for the use of power". *European Journal of Marketing*, 14 (4), pp. 180-191.
- KAUFMANN P.J. (1995): "The decision to purchase a franchise: a study of prospective franchisees", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, October, pp. 22-32
- KLEIN, B. (1995): "The economics of franchise contracts", *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, vol. 2, nº 1/2, October, pp. 9-38.
- KLEIN, B. (1983): "Contracting costs and residual claims: the separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, vol. 26, p. 367-374.
- KLEIN, B. (1980): "Transaction cost determinants of "unfair" contractual arrangements". *American Economic Review*, vol. 70, May, pp. 356 - 362.
- KLEIN, S.;G.L. FRAZIER y V.J. ROTH (1990): "A transaction cost analysis model of channel integration in internacional markets". *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, May, pp. 196-208.
- KLEIN, B. y K. M. MURPHY (1988): "Vertical restraints as contract enforcement mechanisms". *Journal of Law and Economics*, vol. 31, nº 2, October, pp. 265-297.
- KLEIN, B. y K.B. LEFFLER (1982): "The role of market forces in assuring contractual performance". *Journal of Political Economy*, vol.89, nº 2, pp. 615-640.
- KLEIN, B. y L.F. SAFT (1985): "The Law and Economics of Franchising Tying Contracts". *Journal of Law and Economics*, vol. 28, May, pp. 345-61.
- KOTLER, P. (1992): *Dirección de marketing*, Prentice-Hall, Madrid. 7ª Edición.
- KOTTER, J. (1977): "Power, dependence and effective management". *Harvard Business Review*, 55, July-August, pp. 125-136.

- KRAUS, R.M. (1966): "Structural and attitudinal factors in interpersonal bargaining". *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, January, pp.42-55
- KRUEGER, A.B. (1991): "Ownership, agency and wages: an examination of franchising in the fast food industry". *The Quarterly Journal of Economics*, vol.106, nº 424, February, pp. 75-101.
- LAFFONT, J.J. y J. TIROLE (1986): "Using cost observation to regulate firms". *Journal of Political Economy*, vol. 94, pp. 614-641.
- LAFONTAINE, F. (1993): "Contractual arrangements as signaling devices: evidence from franchising". *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 9, pp. 256-289.
- LAFONTAINE, F. (1992): "Agency theory and franchising: some empirical results". *Rand Journal of Economics*, vol. 23, nº 2, Summer, pp. 263-283.
- LAFONTAINE, F. y P.J. KAUFMANN (1994): "The evolution of ownership patterns in franchise systems". *Journal of Retailing*, vol. 70, nº 2, pp. 97-113.
- LAFONTAINE, F. y S. BHATTACHARYYA, (1995): "The role of risk in franchising", *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, vol. 2, nº 1/2, October, pp.39-74.
- LAFONTAINE, F. y S.E. MASTEN, (1995): "Franchise contracting, organization, and regulation: introduction", *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, Vol. 2, nº 1/2, October, pp. 1-8.
- LAFONTAINE, FR. y K.L. SHAW (1996): "The dynamics of franchise contracting: evidence from panel data", *Working Paper 5585, National Bureau of Economic Research*. Cambridge.
- LAL, R. (1990): "Improving channel coordination through franchising", *Marketing Science*, vol. 9, nº 4, pp- 299-318

- LAMBERT, R.A. (1983): "Long term contracting and moral hazard". *Bell Journal of Economics* 14, nº 2, pp. 441-452.
- LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*, McGraw-Hill, Madrid, 3ª Edición.
- LAMBIN, J.J. (1992): *Marketing estratégico*, McGraw-Hill, Madrid, 2ª Edición.
- LAWRENCE, A. (1985): *Gestión práctica de la distribución comercial*, Deusto, Bilbao.
- LEE, L.W. (1984): "Franchising and interbrand competition". *Southern Economic Journal*, vol.51, nº 1, July, pp. 219-235.
- LENDREVIE, T.; D. LINDON y R. LAUFER (1976): *Teoría y práctica del marketing*. Tecniban. Madrid.
- LI, Z.G. y R.P. DANT (1997): "An exploratory study of exclusive dealing in channel relationship", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 3, pp. 201-213.
- LIAO, T. F. (1994): *Interpreting probability models: logit, probit, and other generalized linear models*, Sage University Papers Series. Quantitative Applications in the Social Sciences; nº 07-101 Thousand Oaks, California
- LILLIS, C.M.; C.L. NARAYANA y J.L. GILMAN (1976): "Competitive advantage variation over the life cycle of a franchise", *Journal of Marketing*, pp. 77-80.
- LÓPEZ FERNÁNDEZ, M. B. (1997): "Creación y transmisión de conocimiento: una aplicación a las redes de franquicias". *XI Congreso AEDEM*.
- LUSCH, R. (1976): "Sources of power: their impact on intrachannel conflict". *Journal of Marketing Research*, 13, August, pp. 382-390.
- LUSCH, R. y J. BROWN (1982): "A modified model of power in the marketing channel". *Journal of Marketing Research*, 19, August, pp. 312-23.

- LUTZ, N.A. (1995): "Ownership rights and incentives in franchising", *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, vol.2, n° 1/2, October, pp.103-132.
- MADDALA, G.S. (1996): *Econometria*, McGraw-Hill, México
- MADDALA, G.S. (1991): "A perspective on the use of limited-dependent and qualitative variables models in accounting research". *The Accounting Review*, vol.66, n° 4, October, pp. 788- 807
- MADDALA, G.S. (1991): *Limited-dependent and qualitative variables in econometrics*. Econometric Society, Monographs, n° 3, Cambridge University Press, Cambridge.
- MANNING, R. L. (1995): "Logit regressions with continuous dependent. Variables measured with error", *Applied Economics Letters*, vol. 3, n° 3, March, pp. 183-184
- MANOLIS, C.; R. DAHLSTROM y A. NYGAARD (1995): "A preliminary investigation of ownership conversions in franchised distribution systems". *Journal of Applied Business Research*, vol. 11, n° 2, pp. 1-8.
- MARICOURT, R. DE, (1988): "Vers une nouvelle révolution de la distribution: de l'hypermarché a l'hyperservice", *Revue Française du Marketing*, n° 118.
- MARITI, P y R.H. SMILEY (1983): "Co-operative agreements and the organization of industry". *Journal of Industrial Economics*, vol. 31, June, pp. 437-451.
- MARQUARDT, R.A. y G.W. MURDOCK (1986): "An evaluation of franchising trends and their implications for the retailing industry". En *Proceedings of the First Annual Conference of the Society of Franchising*. Omaha: International Center for Franchise Studies.
- MARTIN, R.E. (1988): "Franchising and risk management". *The American Economic Review*, vol. 78, n° 5, December, pp. 954-968.

- MARTÍNEZ-RIBES, LL. (1991): "Reflexiones de base para los sistemas verticales de distribución". *Marketing+Ventas para directivos*, nº 47, Abril, pp. 10-13.
- MARTÍNEZ YUBERO, F.J. (1994): "La financiación de un proyecto de franquicia". *Actualidad Financiera*, nº 31, Semana 29 Agosto/4 Septiembre, pp. 375-378.
- MARTÍNEZ YUBERO, F.J. (1994): "Prestaciones del contrato de franquicia". *Actualidad Financiera*, nº 32, 5 al 11 Septiembre, pp. 379-387.
- MARTÍNEZ YUBERO, F.J. (1994): "La franquicia y su situación en los mercados internacionales". *Actualidad Financiera*, nº 33, 12 al 18 Septiembre, pp. 389-398.
- MARTÍNEZ YUBERO, F.J. (1994): "Franquicia o establecimiento propio". *Actualidad Financiera*, nº 30, semana 25-31, Julio, p. 357.
- MARVEL, H.P. (1995): "Tying, franchising, and gasoline service stations", *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, vol. 2, nº 1/2, October, pp.199-225.
- MATHEWSON, G.F. y R.A. WINTER (1986): "The economics of vertical restraints in distribution". En STIGLITZ J.E. y G.F. MATHEWSON eds.: *New developments in the analysis of market structures*, Cambridge, MA: MIT Press.
- MATHEWSON, G.F. y R.A. WINTER (1985): "The economics of franchise contracts". *The Journal of Law and Economics*, vol. 28, nº 2, October, pp. 503-526 .
- MATHEWSON, G.F. y R.A. WINTER (1984): "An economic theory of vertical restraints". *Rand Journal of Economics*, vol. 15, Spring, pp. 27-38.
- MATHEWSON, G.F. y R.A. WINTER (1983a): "The incentives for resale price maintenance under imperfect information". *Economic Inquiry*, nº 21, July, pp. 337-348.
- MATHEWSON, G.F. y R.A. WINTER (1983b): "Vertical integration by contractual restraints in spatial markets". *Journal of Business*, nº 56, October, pp. 485- 517.

- McAFEE, R.P. y M. SCHWARTZ (1994): "Multilateral vertical contracting: oportunism, non discrimination and exclusivity". *American Economic Review*, vol. 84, pp. 210-230.
- McALISTER, L; M.H. BAZERMAN y P. FADER (1986): "Power and goal setting in channel negotiations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, August, pp. 228-236.
- McCAMMON B.C. (1964): "Alternative explanations of institutional change and channel evolutions". En GREYSER, S. (ed.) *Toward scientific marketing*, AMA, Chicago, pp. 477-490.
- McDONALD, G. (1984): "New direction in the economic theory of agency". *Canadian Journal of Economics*, 17, August, pp. 415-440.
- McGUIRE, T.W. y R. STAELIN (1983): "An industry equilibrium analysis of downstream vertical integration". *Marketing Science*, vol. 2, nº 2, Spring, pp. 161-191.
- McNAIR, M.P. (1958): "Significant trends and development in the postwar period". En SMITH, A.B. (ed.): *Competitive distribution in a free, high level economy and its implications for the university*, Universidad de Pittsburg Press, Pittsburg, pp. 1-25.
- McNEIL, I.R. (1974): "The many futures of contracts". *Southern California Law Review*, nº 72, pp. 854-906.
- McNEIL, I.R. (1978): "Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law". *Northwestern University Law Review*, nº 72, pp. 854-965.
- MELUMAD, N. y S. REICHELSTEIN (1985): "Centralization versus delegation and the value communication". *Research Paper*, nº 818 (Graduate School of Business, Stanford University).
- MENARD, C. (1993): *L'économie des organisations*. La Decouverte, Paris.

- MENDELSON, M. (1985): *Guía práctica de la franquicia*. Biblioteca de Gestión. Desclée de Brouwer, S. A. Bilbao.
- MICHAEL, S.C. y H. J. MOORE (1995): "Returns to franchising", *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, vol. 2, nº 1/2, October, pp. 133-156.
- MICKY, J. y GREENLAND, S. (1989): "A study of the impact of confounder-selection criteria on effect estimation". *American Journal of Epidemiology*, vol. 129. pp. 125-137.
- MILLER, D. y P.H. FRIESEN (1980): "Archetypes of organizational transition, administrative". *Science Quarterly*, pp.269-299.
- MILLER, D. y P.H. FRIESEN (1982). "The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective". *Management Science*, September, pp. 1013-1034.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1995): *Informe sobre el comercio interior y la distribución en España. Tomo I. Análisis descriptivo*.
- MINKLER, A.P. (1992): "Why firms franchise: a search cost theory. *Journal of institutional and theoretical economics*, vol. 184, pp. 240-259.
- MINKLER, A.P. y T.H. PARK (1994): "Transaction costs determinants of vertical integration: an empirical investigation using franchising data". *Review of Industrial Organization*
- MIQUEL PERIS, M; F. PARRA GUERRERO; CH. L'HERMIE y M.J. MIQUEL ROMERO (1996): *Distribución comercial*, Esic, Madrid.
- MIRRELES, J. (1971): "An exploration in the theory of optimum income taxation". *Review of Economic Studies*, 38, pp. 175-208.

- MOLLÁ A. e I. GIL (1994): "¿Hacia dónde evoluciona el comercio detallista español en Europa?". En CONSELLERIA D' INDUSTRIA, COMERÇ I TURISME: *Estrategias de distribución comercial en Europa*, Col·lecció Estudis Comercials, Generalitat Valenciana, pp. 21-38.
- MÚGICA, J.M. (1996): "Integración vertical y estabilización de relaciones en los canales de comercialización", *Distribución y Consumo*, año 6, nº 30, octubre/noviembre, pp. 31-41.
- MÚGICA, J. M. (1986): "Las distintas formas de vinculación en los canales de comercialización como instrumentos de coordinación y control del proceso de distribución", *Estudios sobre consumo*, vol. 9, nº 12, pp. 15-21.
- MÚGICA, J. M. (1985): "Análisis del poder en los canales de comercialización: una revisión de las líneas de investigación". *Estudios sobre consumo*, vol.4, nº 4, pp. 89-105.
- MÚGICA, J.M. y M. J. YAGÜE (1996): "Franquicias internacionales", *Papeles Economía Española*, nº 66, pp. 267-280.
- MUÑOZ GALLEGO, P. (1987): "Análisis económico del canal: Teoría de las transacciones". En CASARES, J., J. BRIZ, A. REBOLLO y P. MUÑOZ (1987): *La economía de la distribución comercial*. Ariel, Barcelona.
- MUÑOZ, P. A. (1996): "30 franquicias rentables donde invertir". Tormo y Asociados. Madrid.
- MURIS, T.;D. SCHEFFMAN; P. SPILLER, (1992): "Strategy and transaction costs: the organization of distribution in the carbonated soft drink industry", *Journal of Economics and Management Strategy*, nº 1, p. 83.
- NACENTA, S. (1995): "Cómo fidelizar a su franquiciado". *Marketing+Ventas*, Nº 90, Marzo.

- NALEBUFF, B. y STIGLITZ, J.E. (1983): "Prizes and incentives: towards a general theory of compensation and competition", *Bell Journal of Economics*. Vol. 14, nº 1, pp. 21-43.
- NARANJO, R. (1994): "La franquicia de la mariposa". *IPMARK de Publicidad y Marketing*, Nº 440/1, Diciembre.
- NEGRO, Y. y J. ORSINI (1985): "Une nouvelle race de gestionnaire dans la distribution", *Revue Française de Gestion*, Septiembre-Diciembre.
- NORTON S. W. (1995): "Is franchising a capital structure issue?", *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, vol.2, nº. 1/2, October, pp. 75-102.
- NORTON S. W. (1988a): "An empirical look at franchising as an organizational form". *Journal of Business*, vol, 61, nº 2, April, pp. 197-218.
- NORTON, S. W. (1988b): "Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 105-114.
- O'HARA, M.J. y W.L. THOMAS (1986): "Franchise systems: the internal dynamics of sales growth and dual distribution. En *Proceedings of the First Annual Conference of the Society of Franchising*. Omaha: International Center for Franchise Studies.
- ORDIÑAGA, S. (1993): "La franquicia: el futuro de la integración comercial", *Boletín Información Comercial Española Económico*, 28 junio/4 julio, nº 2375, pp. 1-7.
- OXENFELDT, A.F. y A.O. KELLY (1969): "Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?". *Journal of Retailing*, vol. 44, nº 4, Winter, pp. 69-83.
- OZANNE, U.B. y S.D. HUNT, (1971): "*The economic effects of franchising*", U.S. Senate, Select Committee on Small Business, Committee Print, 92d Congress, First Session, Washington: USGPO.

- PADMANABHAN, K.H. (1989): *Franchising evolution: a new look at the debate*. Presentada en *Third Annual Conference of the Society of Franchising*, Bal Harbour, Florida, January 29-February 2, 1989.
- PADMANABHAN, K.H. (1988): "Channel control: do successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?". *Journal of Midwest Marketing*, vol. 3, pp. 17-36.
- PASTOR, S. (1989): "Formas de propiedad y análisis económico del derecho: ¿Nuevas luces a viejas sombras?", *Economistas*, nº 38, pp. 28-35.
- PICARD, P. (1987): "On the design of incentive schemes under moral hazard and adverse selection". *Journal of Public Economics*, vol. 33, nº 3, August, pp. 305-332.
- PICORY, C. (1992): "Du contrat au marché: une critique coasienne de l'analyse néo-institutionnaliste". *Economies et Sociétés, Serie Economica*, PE nº 16, 3, pp. 135-160.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- PRAGER, R.A. (1990): "Firm behavior in franchise monopoly markets". *Rand Journal of Economics*, vol.21, nº 2.
- PRATT, J.W. Y ZECKHAUSER, R.J. (1985): "Principals and agents: an overview". En PRATT, J.W. Y ZECKHAUSER, R.J. (eds.) *Principals and agents: the structure of business*. Harvard Business School, Boston, pp. 1-36.
- RADNER, R. (1981): "Monitoring cooperative agreements in a repeated principal-agent relationship". *Econometrica*, vol.49, nº 5, September, pp. 1127-1148.
- RAJIV LAL, R. (1990): "Improving channel coordination through franchising". *Marketing Science*, vol.9, nº 4 pp. 299-318.

- RAJIV, P. D. y P. L. SCHUL (1992): "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution", *Journal of Marketing*, vol. 56, nº 1, pp.38-54.
- RAVEN, B. y A. KRUGLANSKI (1970): "Conflict and power". En SWINGLE, P.: *Structure of conflict*, New York: Academic Press, Inc., pp. 69-109.
- REBOLLO, A. (1993): "Clasificación de las formas comerciales: el 'producto-establecimiento'", *Distribución Actualidad*, nº 10, Junio-Julio, pp. 10-18.
- RESS, R. (1985): "The theory of principal and agent, Part 1". *Bulletin of Economic Research*, nº 37, pp.3-26.
- REY, P. y J. TIROLE (1986): "The logic of vertical restraints". *The American Economic Review*, vol. 76, nº 5, December, pp. 921-939.
- RIGOL GASSET, J. (1992): *La franquicia: una estrategia de expansión*. EINIA. Barcelona.
- RILEY, J.G. (1979): "Informational equilibrium". *Econometrica*, nº 47, pp. 331-360.
- RIORDAN, M. (1987): "Hierarchical control and investment incentives". *Working Paper (unpublished)*, Stanford University.
- ROBICHEAUX, R. y A. EL-ANSARY (1975): "A general model for understanding channel member behavior". *Journal of Retailing*, 52, Winter, pp. 13-30, 90-94.
- ROCHA, J.A. (1992): "La franquicia hoy". En CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA: *Guía de la franquicia*. 3ª edición.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. A. y SUÁREZ A. (1996): "La información sobre las franquicias: metodología y aplicación empírica", *Feria Internacional de la Franquicia, Valencia*.
- ROERING, K. J. (1977): "Bargaining in distribution channels", *Journal of Business Research*, nº 5, March, pp. 15-26.

- ROOS, W. T.; E. ANDERSON y B. WEITZ (1995): "Performance in principal-agent dyads: the causes and consequences of perceived asymmetry of commitment to the relationship", Working Paper Series, INSEAD, Fonteneblau, France, pp. 1-42.
- ROSENBERG, L.J. y L.W. STERN (1971): "Conflict measurement in the distribution channel". *Journal of Marketing Research*, vol. 8, November, pp. 437-442.
- ROSS, S.A. (1973): "The economic theory of agency: The principal's problem". *American Economic Review*, vol. 63, nº 2, May, pp. 134-139.
- ROVIRA, A y S. ORDIÑAGA, (1993): "Características generales y tipos de franquicia". En CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA: *Gula de la franquicia*. 3ª edición
- RUBIN, P.H. (1978): "The theory of the firm and the structure of the franchise contract". *The Journal of Law and Economics*, vol.21, April, pp. 223-233
- RUBIN, J. y B. BROWN (1975): *The social psychology of bargaining and negotiation*, New York: Academic Press, Inc.
- RUIZ PERIS, J. I. (1975): "El contrato de franquicia y las nuevas formas de defensa de la competencia". *Cuadernos Civitas*.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1996): *La distribución comercial. Opciones estratégicas*. Ediciones Esic.
- SALAS, V. (1984): "Economía teórica de la empresa". *Información Comercial Española*, nº 611, pp. 9-22.
- SALAS, V. (1987): *Economía de la empresa: decisiones y organización*. Ariel. Barcelona.
- SÁNCHEZ GALLEGO, G. (1996): "La franquicia: sistemas de distribución del futuro", *Alta Dirección*, Año XXX, nº 186, marzo-abril, pp.132-143.

- SANTESMASES, M. (1996): *Marketing. Conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid.
- SAPPINGTON, D. (1983): "Limited liability contracts between principal and agent". *Journal of Economic Theory*, 29, pp. 1-21.
- SARABIA, F.J. y S. RUÍZ DE MAYA (1996): "Aspectos metodológicos para la realización de estudios en el ámbito de la distribución comercial", *Esic-Market*, nº. 91, Enero-Marzo, pp. 117- 141.
- SAS PROCEDURES GUIDE (1990): "The logistic procedures", Capítulo 27, Versión 6, 3ª edición, pp. 1072-1101.
- SCHERER, F.M. (1980): *Industrial market structure and economic performance*, 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- SEN, R.C. (1993): "The use of initial fees and royalties in business format franchising". *Managerial and decision economics*. vol. 14, pp. 175-190.
- SHAPIRO, C. y J.E. STIGLITZ (1984): "Equilibrium unemployment as a worker discipline device". *American Economic Review*, vol. 74, pp. 443-444.
- SHELTON, J.P. (1967): "Allocative efficiency versus X-efficiency: comment". *American Economic Review*, vol. 57, October, pp. 1252-1258.
- SILVER, M. y R.D. AUSTER ( 1968): "Entrepreneurship, profits and limits on firm size". *Journal of Business*, nº 42, July, pp. 277-281.
- SIMON, H.A. (1991): "Organizations and markets". *Journal of Economic Perspectives*. nº 2. pp.25-44.
- SLATER, M. (1980): "The managerial limits to the growth of firms". *Economic Journal*, vol. 90, September, pp. 520-528.

- SMITH, W. y W. LEGINSKI (1970): "Magnitude and provision of punitive power in bargaining strategy", *Journal of Experimental Social Psychology*, 6, January, pp. 57-76.
- SMITH, C.W. y J.B.WARNER (1979): "On financial contracting: an analysis of bond covenants". *Journal of Financial Economics*, vol. 7, nº 2, Junio, pp. 117-161.
- SMITH, R. (1982): "Franchise regulation: an economic analysis of state restrictions on automobile distribution", *Journal of Law and Economics*, vol. 25, nº 1, April, pp. 125-157.
- SOFEMASA (1990): *Información sobre la franquicia comercial en España*. Ministerio de Economía y Hacienda, Dirección General de Comercio Interior, Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio Interior, Colección Estudios, Madrid.
- SPENCE, A.M. (1974): *Market signaling: informational transfer in hiring and related screening processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- SPLINGER, J. (1959): "Vertical integration and anti-trust policy". *Journal of Political Economy*, vol. 58, August, pp. 347-352.
- STERN, L. W. y A. EL-ANSARY, (1993): *Marketing channels*, 4ª edición, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- STERN, L. y L. HESKETT (1969): *Conflict management in interorganizational relations: a conceptual framework*. En STERN, L. *Distribution channels: behavioral dimensions*, ed. Boston: Houghton-Mifflin Company.
- STERN, L. (1969): *Distribution channels: behavioral dimensions*, Boston: Houghton-Mifflin Company
- STIGLER, G.J. (1961): "The economics of information". *Journal of Political Economy*, vol. 69, June, pp. 213-225.

- STIGLITZ, J.E. (1974): "Incentives and risk sharing in sharecropping", *Review of Economic Studies*, vol. 41, pp. 219-255.
- TEDESCHI, J.; B. SAHLENKER y T. BONOMA (1973), *Conflic, power, and games*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- TELSER, L. (1960): "Why should manufacturers want fair trade?". *Journal of Law and Economics*, vol. 3, October, pp. 86-105.
- THIBAUT, J.W. (1958): "An experimental study of the cohesiveness of underprivileged groups". *Human Relations*, 3, April, pp. 251-278.
- THOMPSON, D.N. (1971): *Franchise operations and antitrust*. D.C. Heath, Lexington, Mass.
- TIROLE, J. (1988): *The theory of industrial organization*. MIT Press: Cambridge, MA.
- TOBIN, J. (1958): "Estimation of relationships for limites dependent variables". *Econometrica*, vol. 26, pp.24-36.
- TORMO y ASOCIADOS (1998): *Franquicias 1998*.
- TORMO y ASOCIADOS (1998): Situación actual y tendencias de la franquicia en España. Ed. Tormo y asociados, Madrid.
- TORMO, E. (1995): "Descubra nuevas oportunidades. Cómo convertir una empresa en franquicia". *Marketing+Ventas*, nº 90, Marzo.
- TRESPALACIOS, J.A. (1992): "La distribución en la CE ante el mercado único. Repercusión en España". *Revista de Economía ICE*, nº 707, Julio, pp. 109-125.
- UDELL, G.G. (1972): "The franchise agreement". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 13, August, pp. 13-21.

USÍA, J. DE (1992): "Las bases económicas y comerciales del desarrollo de la red de franquicia".  
En CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE  
VALENCIA: *Guía de la franquicia*. 3ª edición

VÁZQUEZ, R. y J.A. TRESPALACIOS, (1997): *Distribución comercial: estrategias de  
fabricantes y detallistas*. Civitas. Madrid.

VÁZQUEZ, R. y J.A. TRESPALACIOS, (1994): *Marketing: estrategias y aplicaciones  
sectoriales*. Civitas, Madrid.

WALKER, B.J. y C. ROSS (1989): "A progress report on the scope of international  
expansion by us franchise systems". En BROWN, J.R. (de.): *Franchising challenges  
and oportunities in th 1990s and beyon*. Proceedings of the third conference of the  
society of franchising.

WALKER, B.R. y M.J. ETZEL (1973): "The internationalization of U.S. Franchise Systems:  
progress and procedures", *Journal of Marketing*, April, pp. 38-46.

WEIERS, R. M. (1986): *Investigación de mercados*, Prentice-Hall Hispanoamericana,  
México.

WEST, A. (1991): *Gestión de la distribución comercial*. Díaz de Santos. Madrid.

WILKINSON, I. y D. KIPNIS (1978): "Interfirm use of power". *Journal of Applied  
Psychology*, 63, June, pp. 315-20.

WILEMON, D. (1972): "Power and negotiation strategies in marketing channnels". *Southern  
Journal of Business*, 7, February, pp. 71-82.

WILLIAMSON, O.E. (1988): "Corporate finance and corporate governance", *Journal of  
Finance*, vol. 43, nº 3, pp. 567-591.

WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free  
Press.

- WILLIAMSON, O.E. (1983): "Credible commitments: using hostages to support exchange", *American Economics Review*, nº 73, p. 519- 540.
- WILLIAMSON, O.E. (1979): "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, nº 22, pp. 233-261.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*. New York: The Free Press
- WILLIAMSON, O.E. (1973): "Markets and hierchies: some elementary considerations", *American Economic Review*, May, pp. 316-325.
- WILLIAMS, D. (1994): "Why do entrepreneurs become franchisees?: an empirical analysis of organizational choice". Mimeo, Departament of Economics, UCLA.
- WIMMER, BR. S. y J. E. GAREN (1997): "Moral hazard, asset specificity, implicit bonding, and compensation: the case of franchising. *Economic Inquiry*, vol. 35, July, pp. 544-554.
- WYCKOFF, D.D. y W.E. SASSER, (1978): *The chain restaurant industry*. Lexigton, Mass: Lexigton Books.
- ZUPAN, M.A. (1989): "Non-price concessions and the efect of franchise biding schemes an cable company costs". *Applied Economics*, nº 21, pp. 301-323.
- ZUSMAN, P. y M. ETGAR (1981): "The marketing channel as an equilibrium set of contracts". *Management Sciencie*, vol.27, nº 3, March, pp. 284-302.

# **TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**



**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

**TABLA 1**  
Composición sectorial de la muestra

Sector (SC)	Nº enseñas	%
Comercio Especializado (SC2)	67	21.68
Equipamiento de la Persona (SC3)	48	15.33
Equipamiento del Hogar (SC4)	21	6.80
Equipamiento Diverso (SC5)	20	6.47
Gran Consumo (SC1)	18	5.83
Hostelería/Restauración (SC6)	45	14.56
Servicios (SC7)	90	29.13

**TABLA 2**  
Distribución del número mínimo de habitantes exigido por las enseñas que componen la muestra<sup>1</sup>.

Nº mínimo de habitantes (DGT)	Nº enseñas	%
>= 0	81	26.2
>= 25.000	52	16.8
>= 50.000	68	22.0
>= 75.000	18	5.90
>= 100.000	90	29.1

**TABLA 3**  
Distribución de los derechos de entrada exigidos por las enseñas que componen la muestra<sup>2</sup>.

Derechos de entrada <sup>3</sup> (DE)	Nº enseñas	%
>=0.0	64	20.7
>=0.5	34	11.0
>=1.0	53	17.2
>=1.5	50	16.1
>=2.0	38	12.3
>= 2.5	69	22.7

**TABLA 4**  
Distribución del canon de funcionamiento o royalty exigido por las enseñas que componen la muestra<sup>4</sup>.

Royalty (RYL)	Nº enseñas	%
0	120	38.8
>= 0.01	114	36.9
>= 0.05	75	24.3

<sup>1</sup> Esta distribución ha sido realizada para facilitar una rápida lectura al interesado en este trabajo. Para el posterior análisis los datos de esta variable serán tomados individualmente y no en intervalos con el fin de no perder información.

<sup>2</sup> Véase nota pie de página nº 1.

<sup>3</sup> Los datos de los derechos de entrada se proporcionan en millones de pesetas.

<sup>4</sup> Véase nota pie de página nº 1.

**TABLA 5**  
Distribución de la duración del contrato de franquicia de las enseñanzas que componen la muestra<sup>5</sup>

Duración del contrato <sup>6</sup> (DRC)	Nº enseñanzas	%
Más de 1 año	67	21.7
5 años	143	46.3
Más de 5 años	99	32.0

**TABLA 6**  
Distribución de la renovación del contrato de franquicia de las enseñanzas que componen la muestra

Renovación del contrato (RNV)	Nº enseñanzas	%
SI	292	94.5
NO	17	5.5

**TABLA 7**  
Distribución de la frecuencia de compra de las enseñanzas que componen la muestra

Frecuencia de compra (RPC)	Nº enseñanzas	%
SI	255	82.5 %
NO	54	17.5 %

**TABLA 8**  
Distribución del canon de publicidad exigido por las enseñanzas que componen la muestra<sup>7</sup>

Canon de publicidad (CPB)	Nº enseñanzas	%
0	144	46.6
Más de 0.009	95	30.7
Más de 0.02	70	22.7

**TABLA 9**  
Distribución del número total de puntos de venta de las enseñanzas que componen la muestra<sup>8</sup>

Nº total de puntos de venta (TMN)	Nº enseñanzas	%
Hasta 5	95	30.7
Hasta 10	55	21.7
Hasta 378	159	47.6

<sup>5</sup> Véase nota pie de página nº 1.

<sup>6</sup> La unidad de medida de la duración del contrato es el año.

<sup>7</sup> Véase nota pie de página nº 1.

<sup>8</sup> Véase nota pie de página nº 1.

**TABLA 10**  
Distribución de la edad de las enseñanzas que componen la muestra<sup>9</sup>

Experiencia (EXP)	Nº enseñanzas	%
Hasta 5 años	226	73.1
Hasta 10 años	53	17.2
Más de 10 años	30	9.7

**TABLA 11**  
Distribución de la inversión de las enseñanzas que componen la muestra<sup>10</sup>

Inversión <sup>11</sup> (INV)	Nº enseñanzas	%
>=0	76	24.6
>=3	80	25.9
>=6	76	24.6
>=13	77	24.9

**TABLA 12**  
Distribución de la facturación prevista y exigida en las enseñanzas que componen la muestra<sup>12</sup>

Facturación prevista y exigida <sup>13</sup> (FP)	Nº enseñanzas	%
>=2	90	29.1
>=16	94	31.4
>=30	125	39.5

**TABLA 13**  
Distribución de la proporción de establecimientos franquiciados de las enseñanzas que componen la muestra

Proporción de establecimientos franquiciados (DCS)	Nº enseñanzas	%
0	37	12.00
Más de 0.04	51	16.50
0.5	24	7.80
Más de 0.5	29	9.40
0.67	13	4.20
Más de 0.67	15	4.90
0.75	10	3.20
Más de 0.75	8	2.60

<sup>9</sup> Véase nota de pie de página nº 1.

<sup>10</sup> Véase nota de pie de página nº 1.

<sup>11</sup> Los datos de la inversión se proporcionan en millones de pesetas y han sido calculados descontando de la inversión inicial exigida al franquiciado los derechos de entrada. El intervalo en el se mueve la inversión exigida a los franquiciados de la muestra estudiada varía entre 0 y 275 millones.

<sup>12</sup> Véase nota de pie de página nº 1.

<sup>13</sup> Los datos de la facturación prevista se proporcionan en millones de pesetas y se distribuye entre 1 y 220 millones de pesetas.

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

0.8	14	4.50
Más de 0.8	85	27.5
1	23	7.40

**TABLA 14**

Estadística descriptiva de las variables originales

VARIABLE	MEDIA	VARIANZA	DESVIACIÓN TÍPICA	MAXIMO	MINIMO
DCS	0.61	0.11	0.32	1	0
TMN	28.22	2462.02	49.61	378	1
EXP	4.73	19.74	4.44	28	1
DGT	68.64	7321.33	85.56	1.000	0
DE*	1606.34	2051388	1432.27	10	0
RYL	0.03	0.001	0.04	0.03	0
CPB	0.02	0.004	0.06	0.96	0
DRC	6.10	10.94	3.31	20	1
INV*	12004.34	4.97	22291.44	275	0
FP*	37.71	3152.26	56.14	660	2

\* El máximo y el mínimo están expresados en millones.

**TABLA 15**

Estadística descriptiva de las variables logarítmicas

VARIABLE <sup>14</sup>	MEDIA	VARIANZA	DESVIACIÓN TÍPICA	MAXIMO	MINIMO
LTMN	2.45	1.75	1.32	5.30	0
LEXP	1.22	0.66	0.81	3.33	0
LDGT	3.74	1.10	1.05	6.91	0
LDE	6.32	6.38	2.53	9.21	0
LDRC	1.65	0.38	0.62	2.99	0
LINV	3.22	0.70	0.84	6.49	0.69
LFP	8.49	3.09	1.76	12.52	0

<sup>14</sup> La denominación de las variables sobre las que se han tomado logaritmos cambia respecto a las primeras variables consideradas. Concretamente todas ellas llevan una "L" delante de su nombre original.

**TABLA 16**

Medidas estadísticas sobre la distribución de las variables originales y logarítmicas

VARIABLE <sup>15</sup>		SKEWNESS		KURTOSIS		TEST SHAPIRO-WILK	
TMN	LTMN	4.12	0.25	21.26	-0.46	0	0
EXP	LEXP	2.37	0.22	7.28	-0.52	0	0
DGT	LDGT	5.62	-0.46	49.89	-0.52	0	0
DE	LDE	1.71	-1.87	4.90	2.12	0	0
DRC	LDRC	1.20	-0.94	2.67	1.37	0	0
INV	LINV	6.96	0.33	68.56	1.17	0	0.26
FP	LFP	7.00	-2.29	64.83	9.11	0	0
CPB		11.61		157.0		0	
RYL		3.6		21.26		0	
RPC		1.72		0.97		0	
RNV		-3.92		13.47		0	
SC1		3.79		12.45		0	
SC2		1.38		-0.09		0	
SC3		1.91		1.67		0	
SC4		3.45		9.97		0	
SC5		3.56		10.71		0	
SC6		2.20		2.09		0	
DCS		-0.67		---		---	

**TABLA 17**

Valores de las *odds ratios* de cada una de las variables discretas con el resto de las variables discretas

VARIABLES	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	RNV	RPC
SC1	1							
SC2	0.005*	1						
SC3	0.008*	0.002*	1					
SC4	0.02*	0.005*	0.007*	1				
SC5	0.021*	0.005*	0.007*	0.018*	1			
SC6	0.009*	0.002*	0.003*	0.007*	0.008*	1		
RNV	0.136*	0.282	0.235	0.148	0.140	0.367	1	
RPC	0.007*	0.002*	0.002*	0.006*	0.006*	0.985*	0.361	1

Estadísticamente significativas al nivel del 0.05

\* Se les ha aplicado el coeficiente de corrección del 0.05

<sup>15</sup> Véase nota pie de página nº 14.

**TABLA 18**

Porcentaje de participación de cada una de las variables discretas en el resto de las variables discretas

VARIABLES	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	RNV	RPC
SC1	100.00							
SC2	0.00	100.00						
SC3	0.00	0.00	100.00					
SC4	0.00	0.00	0.00	100.00				
SC5	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00			
SC6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00		
RNV	6.16	21.58	15.41	6.85	6.51	15.07	-----	
RPC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83.33	17.81	-----

**TABLA 19**

Valor de la  $p$  de las variables continuas con respecto a las variables discretas

	RPC	RNV	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6
LFP	<b>0.001</b>	0.16	<b>0.04</b>	0.54	0.80	0.58	0.19	<b>0.0001</b>
LINV	<b>0.0001</b>	0.13	0.67	<b>0.03</b>	0.06	0.49	0.94	<b>0.0001</b>
LDRC	<b>0.0001</b>	0.53	0.86	0.95	<b>0.008</b>	0.34	<b>0.0001</b>	<b>0.0001</b>
RYL	<b>0.008</b>	0.17	0.62	0.29	<b>0.002</b>	0.08	0.13	<b>0.03</b>
LDE	<b>0.0001</b>	0.33	<b>0.02</b>	0.56	<b>0.03</b>	0.48	0.57	<b>0.0001</b>
LDGT	<b>0.0004</b>	0.97	<b>0.001</b>	<b>0.001</b>	0.08	0.21	0.36	<b>0.0003</b>
LEXP	0.54	0.75	0.13	0.60	<b>0.02</b>	0.08	0.82	0.84
LTMN	<b>0.01</b>	0.64	0.43	0.86	<b>0.01</b>	0.75	0.39	<b>0.006</b>
CPB	0.83	0.69	0.24	0.15	0.98	0.71	0.66	0.95

Estadísticamente significativas al nivel del 0.05

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

**TABLA 20**

Explicación de las variables continuas con respecto a las variables discretas (Valor de la R cuadrado)

	RPC	RNV	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6
LFP	<b>0.12</b>	0.006	0.01	0.001	0.0002	0.0009	0.006	<b>0.13</b>
LINV	<b>0.05</b>	0.007	0.0006	0.02	0.01	0.002	0.00002	<b>0.06</b>
LDRC	<b>0.13</b>	0.001	0.00009	0.00001	0.02	0.003	0.007	<b>0.12</b>
RYL	0.02	0.006	0.0008	0.004	<b>0.03</b>	0.009	0.008	0.02
LDE	<b>0.06</b>	0.003	0.002	0.001	0.02	0.002	0.001	<b>0.054</b>
LDGT	<b>0.04</b>	0.000006	0.033	0.03	0.01	0.005	0.003	<b>0.04</b>
LEXP	0.001	0.0003	0.007	0.001	<b>0.02</b>	0.011	0.0002	0.0001
LTMN	<b>0.02</b>	0.0007	0.002	0.0001	0.02	0.0003	0.002	0.02
CPB	0.0001	0.0005	0.0037	0.0068	0.000001	0.0005	0.0006	0.000015

**TABLA 21**

Matriz de correlaciones para las variables continuas

	LFP	LINV	LDRC	CPB	RYL	LDE	LDGT	LEXP	LTMN
LFP	1								
LINV	<b>0.45</b>	1							
LDRC	<b>0.31</b>	<b>0.22</b>	1						
CPB	0.05	0.02	0.11	1					
RYL	0.08	0.07	0.15	<b>0.30</b>	1				
LDE	0.12	<b>0.25</b>	<b>0.27</b>	0.08	<b>-0.19</b>	1			
LDGT	0.17	<b>0.22</b>	-0.01	0.01	-0.05	0.10	1		
LEXP	0.11	-0.01	-0.04	0.01	-0.10	-0.12	-0.09	1	
LTMN	-0.05	-0.17	-0.07	-0.7	-0.12	<b>-0.25</b>	<b>-0.24</b>	0.05	1
DCS	-0.09	-0.6	-0.06	-0.11	-0.06	-0.17	-0.12	<b>0.24</b>	<b>0.41</b>

Estadísticamente significativas al nivel del 0.05

**TABLA 22**

Variables seleccionadas según el proceso FORWARD

Variables seleccionadas	Prob>F
LTMN	0.0001**
CPB	0.1115*
LFP	0.2070*

\*\* P<0.05

\* P<0.25

TABLA 23

VARIABLES SELECCIONADAS SEGÚN EL PROCESO *BACKWARD*

VARIABLES SELECCIONADAS	Prob>F
LTMN	0.0001**
CPB	0.1115*
LFP	0.2070*

\*\* P<0.05

\* P<0.25

TABLA 24

VARIABLES SELECCIONADAS PARA UN MODELO TOBIT CON UNA VARIABLE

VARIABLES SELECCIONADAS	Log-likelihood	Pr > Chi
LTMN	-159.72	0.0001**
LEXP	-179.09	0.0001**
LDE	-182.64	0.0013**
LINV	-183.77	0.0052**
LDGT	-185.64	0.0418**
CPB	-184.92	0.0433**
SC6	-185.74	0.0472**
RPC	-186.10	0.0723*
LFP	-186.27	0.0906*
SC1	-186.46	0.1098*
SC3	-186.96	0.2180*
RYL	-186.99	0.2436*

\*\* p<0.05

\*p<0.25

TABLA 25

VARIABLES SELECCIONADAS PARA UN MODELO TOBIT QUE SIGUE UNA DISTRIBUCIÓN LOGÍSTICA

*Log-likelihood = - 152.965*

VARIABLES SELECCIONADAS	Pr > Chi
LTMN	0.0001**
CPB	0.0657*
LEXP	0.25

\*\* p<0.05

\*p<0.25

TABLA 26

VARIABLES SELECCIONADAS PARA UN MODELO TOBIT QUE SIGUE UNA DISTRIBUCIÓN NORMAL

*Log-likelihood = -154.69*

VARIABLES SELECCIONADAS	Pr > Chi
LTMN	0.0001**
CPB	0.0626*
LEXP	0.1695*

\*\* p<0.05

\*p<0.25

TABLA 27

VARIABLES SELECCIONADAS PARA UN MODELO TOBIT QUE SIGUE UNA DISTRIBUCIÓN LOGÍSTICA

*Log-likelihood = -155.4245*

VARIABLES SELECCIONADAS	Pr > Chi
LTMN	0.0001**
CPB	0.0716*
LINV	0.0438*

\*\* p<0.05

\*p<0.25

TABLA 28

Variables seleccionadas para un modelo tobit que sigue una distribución normal

Log-likelihood= -157.5874

Variables seleccionadas	Pr > Chi
LTMN	0.0001**
CPB	0.0695*
LINV	0.0394*

\*\* p<0.05

\*p<0.25

TABLA 29

Matriz de correlaciones para las variables continuas de las enseñanzas que tienen de 50% al 100% de establecimientos franquiciados (incluido el 50%). Total 221 enseñanzas

	LFP	LINV	LDRC	CPB	RYL	LDE	LDGT	LEXP	LTMN
LFP	1								
LINV	0.45	1							
LDRC	0.28	0.24	1						
CPB	0.05	0.05	0.11	1					
RYL	0.03	0.06	0.12	<b>0.57</b>	1				
LDE	0.08	0.24	0.29	0.12	0.18	1			
LDGT	0.10	0.19	<b>0.29</b>	0.11	<b>0.12</b>	0.29	1		
LEXP	0.16	-0.06	-0.001	0.08	-0.11	-0.09	-0.1	1	
LTMN	-0.01	-0.13	-0.07	-0.10	-0.14	-0.26	-0.26	0.48	1
DCS	-0.11	-0.13	-0.09	<b>0.01</b>	-0.12	-0.20	-0.17	0.21	0.42

Nota: Los valores en negritas son aquéllos que tienen un signo distinto de los valores correspondientes en la tabla de correlaciones de las variables continuas.

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

**TABLA 30**

Matriz de correlaciones para las variables continuas de las enseñanzas que tienen de 0% al 50% de establecimientos franquiciados (incluido el 50%). Total 112 enseñanzas

	LFP	LINV	LDRC	CPB	RYL	LDE	LDGT	LEXP	LTMN
LFP	1								
LINV	0.53	1							
LDRC	0.40	0.27	1						
CPB	0.05	<b>-0.03</b>	0.11	1					
RYL	0.10	0.07	0.30	0.03	1				
LDE	0.25	0.26	0.24	0.01	0.28	1			
LDGT	0.34	0.27	-0.04	<b>-0.04</b>	-0.04	0.05	1		
LEXP	0.04	-0.14	-0.17	<b>-0.01</b>	-0.22	-0.15	-0.04	1	
LTMN	-0.06	-0.15	-0.01	-0.11	-0.14	-0.17	-0.20	0.49	1
DCS	-0.1	-0.19	-0.04	-0.14	<b>0.04</b>	<b>0.07</b>	-0.04	0.15	0.23

Nota: Los valores en negritas son aquéllos que tienen un signo distinto de los valores correspondientes en la tabla de correlaciones de las variables continuas.

**TABLA 31**

Matriz de correlaciones para las variables continuas de las enseñanzas que tienen de 0% al 50% de establecimientos franquiciados (sin incluir el 50%). Total 88 enseñanzas

	LFP	LINV	LDRC	CPB	RYL	LDE	LDGT	LEXP	LTMN
LFP	1								
LINV	0.45	1							
LDRC	0.39	0.15	1						
CPB	0.05	<b>-0.03</b>	0.14	1					
RYL	0.31	0.13	0.36	0.02	1				
LDE	0.24	0.25	0.20	0.02	0.31	1			
LDGT	0.33	0.29	-0.06	<b>-0.03</b>	<b>0.03</b>	0.03	1		
LEXP	0.03	-0.13	-0.15	<b>-0.03</b>	-0.12	-0.15		1	
LTMN	-0.0005	-0.24	-0.0005	-0.13	-0.10	-0.17	-0.19	0.50	1
DCS	-0.04	-0.19	-0.08	-0.14	-0.17	-0.0003	-0.19	0.32	0.54

Nota: Los valores en negritas son aquellos que tienen un signo distinto de los valores correspondientes en la tabla de correlaciones de las variables continuas.

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

**ANEXO I**

**Comparación de un modelo de regresión censurado por dos lados cuando los errores de la variable "Decisión de franquiciar" siguen distribuciones diferentes.**

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for NORMAL -154.6941498

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.46234745	0.182197	6.439518	0.0112	Intercept
LDRC	1	0.01284268	0.038889	0.109057	0.7412	
LFP	1	-0.0117694	0.01456	0.653373	0.4189	
LTMN	1	0.10212347	0.019221	28.23017	0.0001	
LDE	1	-0.0093463	0.009039	1.069057	0.3012	
RYL	1	0.42979726	0.621033	0.478958	0.4889	Canon de funcionamiento
CPB	1	-0.8690114	0.466741	3.466563	0.0626	Canon de publicidad
LEXP	1	0.04137692	0.030117	1.8875	0.1695	
LINV	1	-0.031033	0.029057	1.140625	0.2855	
LDGT	1	0.00305357	0.02126	0.020629	0.8858	
RPC	1	0.05751356	0.127439	0.203674	0.6518	Frecuencia de compra
RNV	1	0.05465213	0.090426	0.365285	0.5456	Renovación del contrato
SC1	1	0.10501732	0.095885	1.199544	0.2734	Sector Gran Consumo
SC2	1	0.03164532	0.060915	0.26988	0.6034	Sector Comercio Especializa
SC3	1	0.04246766	0.069082	0.377913	0.5387	Sector Equipamiento de la P
SC4	1	-0.0286251	0.092101	0.096596	0.7560	Sector Equipamiento Hogar
SC5	1	-0.0078009	0.091508	0.007267	0.9321	Sector Equipamiento Diverso
SC6	1	-0.0637631	0.133481	0.228193	0.6329	Sector Hosteleria-Restaurac
SCALE	1	0.34764315	0.016414			Normal scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -152.9652362

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.49993353	0.180344	7.684635	0.0056	Intercept
LDRC	1	0.02130986	0.037356	0.325423	0.5684	
LFP	1	-0.0134543	0.014387	0.874496	0.3497	
LTMN	1	0.10775948	0.020015	28.98537	0.0001	
LDE	1	-0.009962	0.008867	1.262338	0.2612	
RYL	1	0.41695137	0.572859	0.529755	0.4667	Canon de funcionamiento
CPB	1	-0.791499	0.430092	3.386704	0.0657	Canon de publicidad
LEXP	1	0.03409742	0.030151	1.278873	0.2581	
LINV	1	-0.0321096	0.028693	1.252291	0.2631	
LDGT	1	0.0040589	0.019859	0.041773	0.8381	
RPC	1	0.03464969	0.128503	0.072706	0.7874	Frecuencia de compra
RNV	1	0.05132171	0.095392	0.289453	0.5906	Renovación del contrato
SC1	1	0.09362525	0.095279	0.965583	0.3258	Sector Gran Consumo
SC2	1	0.00936836	0.060726	0.0238	0.8774	Sector Comercio Especial.
SC3	1	0.01072041	0.067277	0.025392	0.8734	Sector Equipamiento de P.
SC4	1	-0.0393337	0.096364	0.166609	0.6831	Sector Equipamiento Hogar
SC5	1	0.00847282	0.087475	0.009382	0.9228	Sector Equipamiento Diverso
SC6	1	-0.0474504	0.13366	0.126032	0.7226	Sector Hosteleria-Restaurac
SCALE	1	0.20034036	0.010677			Logistic scale parameter

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=Log(L) CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=Log(U) CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 0 Interval Censored Values= 0  
 Observations with Zero or Negative Response= 37

Log Likelihood for LNORMAL -232.5150316

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	-0.4363822	0.315354	1.914867	0.1664	Intercept
LDRC	1	-0.0678635	0.065624	1.06942	0.3011	
LFP	1	-0.0001266	0.025947	0.000024	0.9961	
LTMN	1	0.01256416	0.034288	0.13427	0.7140	
LDE	1	-0.0163444	0.015302	1.140899	0.2855	
RYL	1	-0.6642544	1.162351	0.326583	0.5677	Canon de funcionamiento
CPB	1	0.53377524	1.182139	0.203882	0.6516	Canon de publicidad
LEXP	1	0.00692513	0.051286	0.018233	0.8926	
LINV	1	-0.0033894	0.049799	0.004632	0.9457	
LDGT	1	-0.0060041	0.035662	0.028345	0.8663	
RPC	1	0.04171214	0.218099	0.036578	0.8483	Frecuencia de compra en cad
RNV	1	0.17018167	0.156013	1.189887	0.2754	Renovaci3n del contrato
SC1	1	0.2776463	0.166415	2.78356	0.0952	Sector Gran Consumo
SC2	1	0.09417263	0.104966	0.804916	0.3696	Sector Comercio Especializa
SC3	1	0.00917906	0.117154	0.006139	0.9375	Sector Equipamiento de la P
SC4	1	-0.0089106	0.165106	0.002913	0.9570	Sector Equipamiento Hogar
SC5	1	-0.00823	0.155997	0.002783	0.9579	Sector Equipamiento Diverso
SC6	1	0.00712654	0.229007	0.000968	0.9752	Sector Hosteleria-Restaurac
SCALE	1	0.56415309	0.025636			Normal scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=Log(L) CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=Log(U) CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 0 Interval Censored Values= 0  
 Observations with Zero or Negative Response= 37

Log Likelihood for LLOGISTC -207.6031627

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	-0.3668575	0.257554	2.028881	0.1543	Intercept
LDRC	1	-0.0069054	0.05119	0.018197	0.8927	
LFP	1	-0.006597	0.020452	0.104048	0.7470	
LTMN	1	0.04414398	0.028999	2.317193	0.1280	
LDE	1	-0.0198565	0.012125	2.682056	0.1015	
RYL	1	-0.4928578	0.922004	0.285744	0.5930	Canon de funcionamiento
CPB	1	0.40870079	0.902125	0.205247	0.6505	Canon de publicidad
LEXP	1	0.02816926	0.043585	0.417707	0.5181	
LINV	1	-0.0116647	0.039241	0.088362	0.7663	
LDGT	1	0.00289866	0.028336	0.010464	0.9185	
RPC	1	0.04163323	0.186109	0.050043	0.8230	Frecuencia de compra en cad
RNV	1	0.08505683	0.13875	0.375799	0.5399	Renovaci3n del contrato
SC1	1	0.14614898	0.13014	1.261157	0.2614	Sector Gran Consumo
SC2	1	-0.0075771	0.084913	0.007963	0.9289	Sector Comercio Especializa
SC3	1	-0.0779554	0.095773	0.662535	0.4157	Sector Equipamiento de la P
SC4	1	-0.0077334	0.140298	0.003038	0.9560	Sector Equipamiento Hogar
SC5	1	-0.023247	0.125486	0.03432	0.8530	Sector Equipamiento Diverso
SC6	1	-0.0896419	0.194305	0.21284	0.6446	Sector Hosteleria-Restaurac
SCALE	1	0.27293029	0.015143			Logistic scale parameter

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=Log(L) CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=Log(U) CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 0 Interval Censored Values= 0  
 Observations with Zero or Negative Response= 37

Log Likelihood for WEIBULL -173.7563759

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	-0.1550491	0.204412	0.575344	0.4481	Intercept
LDRC	1	-0.0250126	0.042009	0.354511	0.5516	
LFP	1	-0.0098456	0.016831	0.34217	0.5586	
LTMN	1	0.02501298	0.022153	1.274833	0.2589	
LDE	1	-0.0160547	0.009736	2.719065	0.0992	
RYL	1	-0.3915726	0.621311	0.397198	0.5285	Canon de funcionamiento
CPB	1	0.22771931	0.605552	0.141415	0.7069	Canon de publicidad
LEXP	1	0.04397951	0.034849	1.592604	0.2070	
LINV	1	-0.0028629	0.029107	0.009674	0.9216	
LDGT	1	0.00085731	0.022676	0.001429	0.9698	
RPC	1	0.08577647	0.138198	0.38524	0.5348	Frecuencia de compra en cad
RNV	1	0.04580463	0.096055	0.227394	0.6335	Renovaci3n del contrato
SC1	1	0.12882996	0.107483	1.436657	0.2307	Sector Gran Consumo
SC2	1	-0.0212339	0.064871	0.107142	0.7434	Sector Comercio Especializa
SC3	1	-0.0791705	0.07279	1.183003	0.2767	Sector Equipamiento de la P
SC4	1	0.00494557	0.104382	0.002245	0.9622	Sector Equipamiento Hogar
SC5	1	-0.0663391	0.097364	0.464235	0.4957	Sector Equipamiento Diverso
SC6	1	-0.1477915	0.148376	0.992135	0.3192	Sector Hosteleria-Restaurac
SCALE	1	0.33430035	0.018475			Extreme value scale paramet

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=Log(L) CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=Log(U) CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 0 Interval Censored Values= 0  
 Observations with Zero or Negative Response= 37

Log Likelihood for GAMMA -136.9743747

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.10744999	0.141981	0.572735	0.4492	Intercept
LDRC	1	-0.0787123	0.029607	7.067958	0.0078	
LFP	1	-0.0163452	0.010705	2.331438	0.1268	
LTMN	1	-0.0177259	0.008976	3.899549	0.0483	
LDE	1	-0.0078645	0.006641	1.402258	0.2363	
RYL	1	-0.3527875	0.251143	1.973262	0.1601	Canon de funcionamiento
CPB	1	0.0934812	0.246295	0.144058	0.7043	Canon de publicidad
LEXP	1	0.07319692	0.022776	10.32801	0.0013	
LINV	1	0.04630136	0.018208	6.466237	0.0110	
LDGT	1	-0.0102532	0.009464	1.173757	0.2786	
RPC	1	0.20331791	0.097591	4.340432	0.0372	Frecuencia de compra en cad
RNV	1	0.10782608	0.037433	8.297511	0.0040	Renovaci3n del contrato
SC1	1	0.09021707	0.072169	1.562705	0.2113	Sector Gran Consumo
SC2	1	0.01988111	0.036884	0.29054	0.5899	Sector Comercio Especializa
SC3	1	-0.0485197	0.039005	1.54734	0.2135	Sector Equipamiento de la P
SC4	1	-0.0992666	0.031216	10.11235	0.0015	Sector Equipamiento Hogar
SC5	1	-0.1389991	0.044797	9.627635	0.0019	Sector Equipamiento Diverso
SC6	1	-0.2428884	0.106113	5.239349	0.0221	Sector Hosteleria-Restaurac
SCALE	1	0.01048616	0.003409			Gamma scale parameter
GAMMA	1	47.4020938	15.38868			Gamma shape parameter

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=Log(L) CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=Log(U) CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 0 Interval Censored Values= 0  
 Observations with Zero or Negative Response= 37

Log Likelihood for EXPONENT -304.9884542

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	-0.0405717	0.590008	0.004729	0.9452	Intercept
LDRC	1	-0.0614095	0.12226	0.252291	0.6155	
LFP	1	-0.0144416	0.048731	0.087824	0.7670	
LTMN	1	0.00307181	0.064966	0.002236	0.9623	
LDE	1	-0.0322505	0.028879	1.247126	0.2641	
RYL	1	-0.7807621	1.944019	0.161301	0.6880	Canon de funcionamiento
CPB	1	0.31761148	1.908254	0.027703	0.8678	Canon de publicidad
LEXP	1	0.06103264	0.099462	0.376539	0.5395	
LINV	1	-0.0084979	0.089026	0.009112	0.9240	
LDGT	1	0.0059455	0.065712	0.008186	0.9279	
RPC	1	0.15271879	0.407752	0.140279	0.7080	Frecuencia de compra en cad
RNV	1	0.11821953	0.285845	0.171048	0.6792	Renovaci3n del contrato
SC1	1	0.3093959	0.321579	0.925666	0.3360	Sector Gran Consumo
SC2	1	0.03341971	0.192617	0.030103	0.8623	Sector Comercio Especializa
SC3	1	-0.0873677	0.21553	0.164319	0.6852	Sector Equipamiento de la P
SC4	1	0.0488462	0.31062	0.024729	0.8750	Sector Equipamiento Hogar
SC5	1	-0.1091849	0.283132	0.148712	0.6998	Sector Equipamiento Diverso
SC6	1	-0.1792106	0.433137	0.171189	0.6791	Sector Hosteleria-Restaurac
SCALE	0	1	0			Extreme value scale paramet
Lagrange Multiplier ChiSquare for Scale						. Pr>Chi is . .

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

**ANEXO II**

**A.- Selección de las variables continuas según el proceso FORWARD sin tener en cuenta que la variable dependiente esta censurada. No se tuvieron en cuenta las variables discretas.**

Forward Selection Procedure for Dependent Variable DCS

Step 1	Variable LTMN Entered	R-square = 0.16972388		C(p) = 1.87790546	
	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	1	5.49869432	5.49869432	62.76	0.0001
Error	307	26.89918788	0.08761950		
Total	308	32.39788220			
Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.36113218	0.03549973	9.06740742	103.49	0.0001
LTMN	0.10109552	0.01276152	5.49869432	62.76	0.0001
Bounds on condition number:		1,	1		

Step 2	Variable CPB Entered	R-square = 0.17657716		C(p) = 1.34486896	
	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	2	5.72072603	2.86036302	32.81	0.0001
Error	306	26.67715617	0.08718025		
Total	308	32.39788220			
Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.37266119	0.03614004	9.26977226	106.33	0.0001
LTMN	0.09972885	0.01275827	5.32691999	61.10	0.0001
CPB	-0.41720895	0.26142985	0.22203171	2.55	0.1115
Bounds on condition number:		1.004526,	4.018104		

Step 3	Variable LFP Entered	R-square = 0.18087263		C(p) = 1.75722328	
	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	3	5.85989010	1.95329670	22.45	0.0001
Error	305	26.53799210	0.08700981		
Total	308	32.39788220			
Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.47712839	0.09014961	2.43731162	28.01	0.0001
LFP	-0.01211911	0.00958278	0.13916407	1.60	0.2070
LTMN	0.09895575	0.01276044	5.23261587	60.14	0.0001
CPB	-0.40087400	0.26149337	0.20448556	2.35	0.1263
Bounds on condition number:		1.006983,	9.05672		

No other variable met the 0.2500 significance level for entry into the model.

Summary of Forward Selection Procedure for Dependent Variable DCS

Step	Variable Entered	Number In	Partial R**2	Model R**2	C(p)	F	Prob>F
1	LTMN	1	0.1697	0.1697	1.8779	62.7565	0.0001
2	CPB	2	0.0069	0.1766	1.3449	2.5468	0.1115
3	LFP	3	0.0043	0.1809	1.7572	1.5994	0.2070

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

**B.- Selección de las variables de un modelo de regresión censurada según el proceso FORKWARD sin tener en cuenta que la variable dependiente esta censurada. Se tuvieron en cuenta las variables discretas.**

Forward Selection Procedure for Dependent Variable DCS

Step 1 Variable LTMN Entered R-square = 0.17568289 C(p) = 3.38464741

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	1	0.98500403	0.98500403	46.67	0.0001
Error	219	4.62171181	0.02110371		
Total	220	5.60671584			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.63951536	0.02355958	15.54983223	736.83	0.0001
LTMN	0.05566770	0.00814824	0.98500403	46.67	0.0001

Bounds on condition number: 1, 1

Step 2 Variable LFP Entered R-square = 0.18771100 C(p) = 2.16887962

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	2	1.05244226	0.52622113	25.19	0.0001
Error	218	4.55427357	0.02089116		
Total	220	5.60671584			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.72434138	0.05271136	3.94494402	188.83	0.0001
LFP	-0.01009097	0.00561644	0.06743824	3.23	0.0738
LTMN	0.05575916	0.00810726	0.98820450	47.30	0.0001

Bounds on condition number: 1.000039, 4.000158

Step 3 Variable SC4 Entered R-square = 0.19982756 C(p) = 0.92946807

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	3	1.12037634	0.37345878	18.06	0.0001
Error	217	4.48633950	0.02067438		
Total	220	5.60671584			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.72482371	0.05243782	3.95009780	191.06	0.0001
LFP	-0.01014165	0.00558729	0.06811568	3.29	0.0709
LTMN	0.05413152	0.00811492	0.91995126	44.50	0.0001
SC4	0.07784992	0.04294677	0.06793407	3.29	0.0713

Bounds on condition number: 1.012435, 9.07478

Step 4 Variable LDE Entered R-square = 0.20599295 C(p) = 1.28112372

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	4	1.15494396	0.28873599	14.01	0.0001
Error	216	4.45177188	0.02061006		
Total	220	5.60671584			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.75679083	0.05788308	3.52312192	170.94	0.0001
LFP	-0.00950815	0.00560000	0.05941492	2.88	0.0910

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

LDE	-0.00485462	0.00374853	0.03456762	1.68	0.1967
LTMN	0.05138439	0.00837535	0.77577436	37.64	0.0001
SC4	0.07341963	0.04301615	0.06003995	2.91	0.0893

Bounds on condition number: 1.087838, 16.78516

Step 5 Variable SC2 Entered R-square = 0.21164258 C(p) = 1.77067354

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	5	1.18661978	0.23732396	11.54	0.0001
Error	215	4.42009606	0.02055859		
Total	220	5.60671584			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.76040354	0.05788397	3.54784655	172.57	0.0001
LFP	-0.00944946	0.00559320	0.05867955	2.85	0.0926
LDE	-0.00465387	0.00374733	0.03170855	1.54	0.2156
LTMN	0.05202159	0.00838062	0.79215038	38.53	0.0001
SC2	-0.02873099	0.02314639	0.03167582	1.54	0.2159
SC4	0.06628155	0.04334557	0.04807167	2.34	0.1277

Bounds on condition number: 1.089868, 26.21537

Step 6 Variable SC3 Entered R-square = 0.22008522 C(p) = 1.51349665

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	6	1.23395530	0.20565922	10.06	0.0001
Error	214	4.37276054	0.02043346		
Total	220	5.60671584			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.76726423	0.05788333	3.59025045	175.70	0.0001
LFP	-0.00929240	0.00557711	0.05672559	2.78	0.0971
LDE	-0.00520689	0.00375354	0.03932022	1.92	0.1668
LTMN	0.05404640	0.00846033	0.83387455	40.81	0.0001
SC2	-0.03889657	0.02402297	0.05356868	2.62	0.1069
SC3	-0.04141587	0.02721098	0.04733552	2.32	0.1295
SC4	0.05439308	0.04391371	0.03134938	1.53	0.2168

Bounds on condition number: 1.140221, 39.24605

No other variable met the 0.2500 significance level for entry into the model.  
Summary of Forward Selection Procedure for Dependent Variable DCS

Step	Variable Entered	Number In	Partial R**2	Model R**2	C(p)	F	Prob>F
1	LTMN	1	0.1757	0.1757	3.3846	46.6745	0.0001
2	LFP	2	0.0120	0.1877	2.1689	3.2281	0.0738
3	SC4	3	0.0121	0.1998	0.9295	3.2859	0.0713
4	LDE	4	0.0062	0.2060	1.2811	1.6772	0.1967
5	SC2	5	0.0056	0.2116	1.7707	1.5408	0.2159
6	SC3	6	0.0084	0.2201	1.5135	2.3166	0.1295

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

**ANEXO III**

**A.- Selección de las variables continuas según el proceso BACKWARD sin tener en cuenta que la variable dependiente esta censurada. No se tuvieron en cuenta las variables discretas.**

Backward Elimination Procedure for Dependent Variable DCS

Step 0 All Variables Entered R-square = 0.18833246 C(p) = 9.00000000

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	8	6.10157276	0.76269659	8.70	0.0001
Error	300	26.29630944	0.08765436		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.53538040	0.11577608	1.87439366	21.38	0.0001
LDRC	0.00907621	0.03004867	0.00799710	0.09	0.7628
LFP	-0.01324751	0.01042087	0.14165587	1.62	0.2046
LDGT	-0.00484987	0.01687352	0.00724140	0.08	0.7740
LDE	-0.00854991	0.00723000	0.12258024	1.40	0.2379
LEXP	0.02670625	0.02451500	0.10402448	1.19	0.2769
LTMN	0.08668845	0.01556678	2.71830679	31.01	0.0001
RYL	0.25264358	0.48025055	0.02425796	0.28	0.5992
CPB	-0.44656065	0.27521471	0.23077628	2.63	0.1057

Bounds on condition number: 1.487373, 78.42166

Step 1 Variable LDGT Removed R-square = 0.18810894 C(p) = 7.08261307

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	7	6.09433136	0.87061877	9.96	0.0001
Error	301	26.30355084	0.08738721		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.51897751	0.10058015	2.32659281	26.62	0.0001
LDRC	0.00993320	0.02985477	0.00967384	0.11	0.7396
LFP	-0.01377955	0.01023951	0.15825602	1.81	0.1794
LDE	-0.00865950	0.00720893	0.12609321	1.44	0.2306
LEXP	0.02667754	0.02447741	0.10380263	1.19	0.2766
LTMN	0.08755359	0.01524972	2.88052742	32.96	0.0001
RYL	0.25075257	0.47947314	0.02390067	0.27	0.6014
CPB	-0.44542547	0.27476669	0.22965178	2.63	0.1060

Bounds on condition number: 1.431765, 60.14764

Step 2 Variable LDRC Removed R-square = 0.18781035 C(p) = 5.19297659

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	6	6.08465752	1.01410959	11.64	0.0001
Error	302	26.31322468	0.08712988		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.52319459	0.09963134	2.40271191	27.58	0.0001
LFP	-0.01278756	0.00978139	0.14891594	1.71	0.1921
LDE	-0.00811894	0.00701312	0.11677328	1.34	0.2479
LEXP	0.02620663	0.02440046	0.10050638	1.15	0.2837
LTMN	0.08773889	0.01521709	2.89659665	33.24	0.0001

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

RYL	0.26200154	0.47757493	0.02622357	0.30	0.5837
CPB	-0.43947780	0.27378058	0.22451002	2.58	0.1095

Bounds on condition number: 1.429855, 43.31674

Step 3 Variable RYL Removed R-square = 0.18700093 C(p) = 3.49214672

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	5	6.05843395	1.21168679	13.94	0.0001
Error	303	26.33944825	0.08692887		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.52511020	0.09945521	2.42331503	27.88	0.0001
LFP	-0.01250526	0.00975658	0.14280877	1.64	0.2009
LDE	-0.00752825	0.00692198	0.10282335	1.18	0.2776
LEXP	0.02520333	0.02430374	0.09348320	1.08	0.3006
LTMN	0.08756195	0.01519611	2.88622214	33.20	0.0001
CPB	-0.39650658	0.26203398	0.19904423	2.29	0.1313

Bounds on condition number: 1.429213, 29.72766

Step 4 Variable LEXP Removed R-square = 0.18411545 C(p) = 2.55864467

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	4	5.96495075	1.49123769	17.15	0.0001
Error	304	26.43293145	0.08695043		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.52336834	0.09945336	2.40795159	27.69	0.0001
LFP	-0.01093632	0.00963975	0.11191346	1.29	0.2575
LDE	-0.00760923	0.00692240	0.10506065	1.21	0.2725
LTMN	0.09547429	0.01314340	4.58805820	52.77	0.0001
CPB	-0.38468845	0.26181851	0.18771084	2.16	0.1428

Bounds on condition number: 1.083384, 16.72095

Step 5 Variable LDE Removed R-square = 0.18087263 C(p) = 1.75722328

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	3	5.85989010	1.95329670	22.45	0.0001
Error	305	26.53799210	0.08700981		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.47712839	0.09014961	2.43731162	28.01	0.0001
LFP	-0.01211911	0.00958278	0.13916407	1.60	0.2070
LTMN	0.09895575	0.01276044	5.23261587	60.14	0.0001
CPB	-0.40087400	0.26149337	0.20448556	2.35	0.1263

Bounds on condition number: 1.006983, 9.05672

Step 6 Variable LFP Removed R-square = 0.17657716 C(p) = 1.34486896

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	2	5.72072603	2.86036302	32.81	0.0001
Error	306	26.67715617	0.08718025		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.37266119	0.03614004	9.26977226	106.33	0.0001
LTMN	0.09972885	0.01275827	5.32691999	61.10	0.0001
CPB	-0.41720895	0.26142985	0.22203171	2.55	0.1115

Bounds on condition number: 1.004526, 4.018104

Step 7 Variable CPB Removed R-square = 0.16972388 C(p) = 1.87790546

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	1	5.49869432	5.49869432	62.76	0.0001
Error	307	26.89918788	0.08761950		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.36113218	0.03549973	9.06740742	103.49	0.0001
LTMN	0.10109552	0.01276152	5.49869432	62.76	0.0001

Bounds on condition number: 1, 1

All variables in the model are significant at the 0.0500 level.

**Summary of Backward Elimination Procedure for Dependent Variable DCS**

Step	Variable Removed	Number In	Partial R**2	Model R**2	C(p)	F	Prob>F
1	LDGT	7	0.0002	0.1881	7.0826	0.0826	0.7740
2	LDRC	6	0.0003	0.1878	5.1930	0.1107	0.7396
3	RYL	5	0.0008	0.1870	3.4921	0.3010	0.5837
4	LEXP	4	0.0029	0.1841	2.5586	1.0754	0.3006
5	LDE	3	0.0032	0.1809	1.7572	1.2083	0.2725
6	LFP	2	<b>0.0043</b>	<b>0.1766</b>	<b>1.3449</b>	<b>1.5994</b>	<b>0.2070</b>
7	CPB	1	0.0069	0.1697	1.8779	2.5468	0.1115

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

**B.- Selección de todas las variables de un modelo de regresión censurada según el proceso BACKWARD sin tener en cuenta que la variable dependiente esta censurada. Se tuvieron en cuenta las variables discretas.**

Backward Elimination Procedure for Dependent Variable DCS

Step 0 All Variables Entered R-square = 0.19535586 C(p) = 17.00000000

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	16	6.32911621	0.39556976	4.43	0.0001
Error	292	26.06876599	0.08927660		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.43497933	0.15012932	0.74945200	8.39	0.0040
LDRC	0.01197052	0.03277815	0.01190679	0.13	0.7152
LFP	-0.01161178	0.01102856	0.09896865	1.11	0.2933
LDGT	-0.00168262	0.01784528	0.00079371	0.01	0.9249
LDE	-0.00805249	0.00743719	0.10465979	1.17	0.2798
LEXP	0.03018012	0.02532798	0.12675891	1.42	0.2344
LTMN	0.08450655	0.01599506	2.49199176	27.91	0.0001
RYL	0.28243278	0.50349050	0.02809217	0.31	0.5753
CPB	-0.46427755	0.28175663	0.24240674	2.72	0.1005
RPC	0.04391654	0.10650074	0.01518059	0.17	0.6804
RNV	0.05610182	0.07586536	0.04882075	0.55	0.4602
SC1	0.07144280	0.07966471	0.07179970	0.80	0.3706
SC2	0.02651522	0.05056126	0.02455231	0.28	0.6004
SC3	0.03976454	0.05763322	0.04249950	0.48	0.4908
SC4	-0.02963014	0.07553610	0.01373712	0.15	0.6951
SC5	0.00630533	0.07779743	0.00058644	0.01	0.9355
SC6	-0.05342422	0.11202551	0.02030393	0.23	0.6338

Bounds on condition number: 5.661651, 469.7518

Step 1 Variable SC5 Removed R-square = 0.19533776 C(p) = 15.00656878

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	15	6.32852977	0.42190198	4.74	0.0001
Error	293	26.06935243	0.08897390		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.43598520	0.14936161	0.75810293	8.52	0.0038
LDRC	0.01128862	0.03162620	0.01133574	0.13	0.7214
LFP	-0.01156069	0.01099184	0.09842121	1.11	0.2938
LDGT	-0.00158372	0.01777330	0.00070646	0.01	0.9291
LDE	-0.00802992	0.00741936	0.10422004	1.17	0.2800
LEXP	0.03015421	0.02528299	0.12656152	1.42	0.2340
LTMN	0.08461473	0.01591223	2.51589545	28.28	0.0001
RYL	0.28481002	0.50178259	0.02866434	0.32	0.5707
CPB	-0.46400354	0.28125832	0.24215556	2.72	0.1001
RPC	0.04283187	0.10547725	0.01467166	0.16	0.6850
RNV	0.05615291	0.07573403	0.04891308	0.55	0.4590
SC1	0.07040614	0.07849779	0.07157625	0.80	0.3705
SC2	0.02537719	0.04848998	0.02436944	0.27	0.6011
SC3	0.03841947	0.05509838	0.04326011	0.49	0.4862
SC4	-0.03089621	0.07377776	0.01560351	0.18	0.6757
SC6	-0.05329982	0.11182494	0.02021328	0.23	0.6340

Bounds on condition number: 5.572248, 413.3267

Step 2 Variable LDGT Removed R-square = 0.19531596 C(p) = 13.01448190

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	14	6.32782332	0.45198738	5.10	0.0001
Error	294	26.07005888	0.08867367		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.42994514	0.13286981	0.92847055	10.47	0.0014
LDRC	0.01158581	0.03139673	0.01207478	0.14	0.7124
LFP	-0.01166539	0.01091040	0.10137064	1.14	0.2859
LDE	-0.00804915	0.00740370	0.10480850	1.18	0.2778
LEXP	0.03021582	0.02523086	0.12717430	1.43	0.2320
LTMN	0.08487506	0.01561531	2.61971246	29.54	0.0001
RYL	0.28388431	0.50082791	0.02849052	0.32	0.5713
CPB	-0.46371131	0.28076430	0.24188352	2.73	0.0997
RPC	0.04245750	0.10521557	0.01443921	0.16	0.6869
RNV	0.05619996	0.07560430	0.04899747	0.55	0.4579
SC1	0.07135604	0.07763925	0.07490202	0.84	0.3588
SC2	0.02578679	0.04819009	0.02539064	0.29	0.5930
SC3	0.03783996	0.05462083	0.04255782	0.48	0.4890
SC4	-0.03143800	0.07340263	0.01626602	0.18	0.6687
SC6	-0.05367019	0.11155897	0.02052352	0.23	0.6308

Bounds on condition number: 5.563407, 366.648

Step 3 Variable LDRC Removed R-square = 0.19494325 C(p) = 11.14973322

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	13	6.31574854	0.48582681	5.49	0.0001
Error	295	26.08213366	0.08841401		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.43849947	0.13064026	0.99610513	11.27	0.0009
LFP	-0.01082977	0.01065718	0.09130098	1.03	0.3104
LDE	-0.00753097	0.00725866	0.09517198	1.08	0.3003
LEXP	0.02972146	0.02515835	0.12339483	1.40	0.2384
LTMN	0.08522166	0.01556420	2.65074262	29.98	0.0001
RYL	0.29192254	0.49962085	0.03018389	0.34	0.5595
CPB	-0.45495903	0.27935079	0.23451243	2.65	0.1045
RPC	0.04566348	0.10470263	0.01681682	0.19	0.6631
RNV	0.05455805	0.07536268	0.04633681	0.52	0.4697
SC1	0.07415965	0.07715341	0.08168573	0.92	0.3372
SC2	0.02679319	0.04804237	0.02749926	0.31	0.5775
SC3	0.03680548	0.05446892	0.04036906	0.46	0.4998
SC4	-0.03158337	0.07329403	0.01641727	0.19	0.6668
SC6	-0.05159999	0.11125457	0.01901886	0.22	0.6431

Bounds on condition number: 5.525474, 320.9501

Step 4 Variable SC4 Removed R-square = 0.19443651 C(p) = 9.33362542

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	12	6.29933127	0.52494427	5.95	0.0001
Error	296	26.09855093	0.08817078		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.43812395	0.13045753	0.99444403	11.28	0.0009
LFP	-0.01131459	0.01058304	0.10078164	1.14	0.2859
LDE	-0.00752401	0.00724865	0.09499685	1.08	0.3001

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

LEXP	0.02850542	0.02496517	0.11495041	1.30	0.2545
LTMN	0.08552347	0.01552703	2.67496829	30.34	0.0001
RYL	0.32546853	0.49283927	0.03845316	0.44	0.5095
CPB	-0.46457714	0.27807437	0.24610387	2.79	0.0958
RPC	0.05045068	0.10396827	0.02076142	0.24	0.6279
RNV	0.05305299	0.07517807	0.04390986	0.50	0.4809
SC1	0.07929927	0.07612098	0.09568730	1.09	0.2984
SC2	0.03290847	0.04583532	0.04545058	0.52	0.4733
SC3	0.04339722	0.05220481	0.06092950	0.69	0.4065
SC6	-0.04994364	0.11103510	0.01783875	0.20	0.6532

Bounds on condition number: 5.463267, 277.2258

Step 5 Variable SC6 Removed R-square = 0.19388590 C(p) = 7.53343984

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	11	6.28149252	0.57104477	6.49	0.0001
Error	297	26.11638968	0.08793397		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.44473597	0.12945251	1.03786355	11.80	0.0007
LFP	-0.01190147	0.01048818	0.11322888	1.29	0.2574
LDE	-0.00752907	0.00723890	0.09512481	1.08	0.2991
LEXP	0.02697651	0.02469945	0.10489471	1.19	0.2756
LTMN	0.08638511	0.01538771	2.77132003	31.52	0.0001
RYL	0.32945072	0.49209757	0.03941261	0.45	0.5037
CPB	-0.46136660	0.27760920	0.24287415	2.76	0.0976
RPC	0.01019612	0.05284562	0.00327347	0.04	0.8471
RNV	0.05055442	0.07487182	0.04009019	0.46	0.5001
SC1	0.07871435	0.07600760	0.09430844	1.07	0.3012
SC2	0.03324892	0.04576748	0.04640852	0.53	0.4681
SC3	0.04380561	0.05212677	0.06210041	0.71	0.4014

Bounds on condition number: 1.448728, 149.6336

Step 6 Variable RPC Removed R-square = 0.19378486 C(p) = 5.57010649

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	10	6.27821905	0.62782190	7.16	0.0001
Error	298	26.11966315	0.08764988		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.44001840	0.12691691	1.05354715	12.02	0.0006
LFP	-0.01124135	0.00989843	0.11304617	1.29	0.2570
LDE	-0.00728899	0.00711963	0.09186950	1.05	0.3068
LEXP	0.02703753	0.02465750	0.10538706	1.20	0.2737
LTMN	0.08623053	0.01534199	2.76891687	31.59	0.0001
RYL	0.33224584	0.49108906	0.04011898	0.46	0.4992
CPB	-0.46198401	0.27714197	0.24355698	2.78	0.0966
RNV	0.05138587	0.07462686	0.04155740	0.47	0.4916
SC1	0.07665380	0.07513190	0.09123677	1.04	0.3084
SC2	0.03035212	0.04316488	0.04333794	0.49	0.4825
SC3	0.04109995	0.05012392	0.05893101	0.67	0.4129

Bounds on condition number: 1.444801, 117.705

Step 7 Variable RYL Removed R-square = 0.19254654 C(p) = 4.01948499

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	9	6.23810006	0.69312223	7.92	0.0001
Error	299	26.15978214	0.08749091		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.44094050	0.12679446	1.05808942	12.09	0.0001

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

LFP	-0.01087729	0.00987482	0.10615628	1.21	0.2716
LDE	-0.00665142	0.00705058	0.07786501	0.89	0.3462
LEXP	0.02600510	0.02458791	0.09786712	1.12	0.2911
LTMN	0.08616150	0.01532773	2.76460803	31.60	0.0001
CPB	-0.40553477	0.26404405	0.20637940	2.36	0.1256
RNV	0.05499683	0.07436822	0.04784796	0.55	0.4602
SC1	0.07486086	0.07501703	0.08712701	1.00	0.3191
SC2	0.02638675	0.04272630	0.03336907	0.38	0.5373
SC3	0.03466975	0.04916991	0.04349763	0.50	0.4813

Bounds on condition number: 1.444737, 93.29811

Step 8 Variable SC2 Removed R-square = 0.19151656 C(p) = 2.39325676

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	8	6.20473099	0.77559137	8.88	0.0001
Error	300	26.19315121	0.08731050		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.45079742	0.12565614	1.12372979	12.87	0.0004
LFP	-0.01123788	0.00984738	0.11370880	1.30	0.2547
LDE	-0.00669457	0.00704296	0.07888617	0.90	0.3426
LEXP	0.02667356	0.02453873	0.10316309	1.18	0.2779
LTMN	0.08622564	0.01531157	2.76885234	31.71	0.0001
CPB	-0.39247533	0.26292443	0.19454915	2.23	0.1366
RNV	0.05453563	0.07428777	0.04705358	0.54	0.4635
SC1	0.06758963	0.07401090	0.07281740	0.83	0.3619
SC3	0.02714533	0.04758735	0.02841015	0.33	0.5688

Bounds on condition number: 1.44467, 73.30155

Step 9 Variable SC3 Removed R-square = 0.19063965 C(p) = 0.71148295

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	7	6.17632084	0.88233155	10.13	0.0001
Error	301	26.22156136	0.08711482		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.45475772	0.12532353	1.14706222	13.17	0.0003
LFP	-0.01116364	0.00983548	0.11223100	1.29	0.2573
LDE	-0.00714522	0.00699067	0.09100923	1.04	0.3076
LEXP	0.02737705	0.02448024	0.10895165	1.25	0.2643
LTMN	0.08693083	0.01524447	2.83279378	32.52	0.0001
CPB	-0.39129146	0.26262145	0.19338929	2.22	0.1373
RNV	0.05470439	0.07420388	0.04734598	0.54	0.4616
SC1	0.06256660	0.07340280	0.06329245	0.73	0.3947

Bounds on condition number: 1.435253, 56.48159

Step10 Variable RNV Removed R-square = 0.18917826 C(p) = -0.75818792

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	6	6.12897486	1.02149581	11.74	0.0001
Error	302	26.26890734	0.08698314		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.50936897	0.10101018	2.21192192	25.43	0.0001
LFP	-0.01176522	0.00979416	0.12551669	1.44	0.2306

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

LDE	-0.00680691	0.00697032	0.08295259	0.95	0.3296
LEXP	0.02762376	0.02445945	0.11094487	1.28	0.2596
LTMN	0.08671277	0.01523008	2.81966137	32.42	0.0001
CPB	-0.38660853	0.26234610	0.18889858	2.17	0.1416
SC1	0.06592486	0.07320593	0.07054091	0.81	0.3686

Bounds on condition number: 1.434713, 42.21565

Step11 Variable SC1 Removed R-square = 0.18700093 C(p) = -1.96804902

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	5	6.05843395	1.21168679	13.94	0.0001
Error	303	26.33944825	0.08692887		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.52511020	0.09945521	2.42331503	27.88	0.0001
LFP	-0.01250526	0.00975658	0.14280877	1.64	0.2009
LDE	-0.00752825	0.00692198	0.10282335	1.18	0.2776
LEXP	0.02520333	0.02430374	0.09348320	1.08	0.3006
LTMN	0.08756195	0.01519611	2.88622214	33.20	0.0001
CPB	-0.39650658	0.26203398	0.19904423	2.29	0.1313

Bounds on condition number: 1.429213, 29.72766

Step12 Variable LEXP Removed R-square = 0.18411545 C(p) = -2.92093024

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	4	5.96495075	1.49123769	17.15	0.0001
Error	304	26.43293145	0.08695043		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.52336834	0.09945336	2.40795159	27.69	0.0001
LFP	-0.01093632	0.00963975	0.11191346	1.29	0.2575
LDE	-0.00760923	0.00692240	0.10506065	1.21	0.2725
LTMN	0.09547429	0.01314340	4.58805820	52.77	0.0001
CPB	-0.38468845	0.26181851	0.18771084	2.16	0.1428

Bounds on condition number: 1.083384, 16.72095

Step13 Variable LDE Removed R-square = 0.18087263 C(p) = -3.74413081

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	3	5.85989010	1.95329670	22.45	0.0001
Error	305	26.53799210	0.08700981		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.47712839	0.09014961	2.43731162	28.01	0.0001
LFP	-0.01211911	0.00958278	0.13916407	1.60	0.2070
LTMN	0.09895575	0.01276044	5.23261587	60.14	0.0001
CPB	-0.40087400	0.26149337	0.20448556	2.35	0.1263

Bounds on condition number: 1.006983, 9.05672

Step14 Variable LFP Removed R-square = 0.17657716 C(p) = -4.18533399

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	2	5.72072603	2.86036302	32.81	0.0001
Error	306	26.67715617	0.08718025		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.37266119	0.03614004	9.26977226	106.33	0.0001
LTMN	0.09972885	0.01275827	5.32691999	61.10	0.0001
CPB	-0.41720895	0.26142985	0.22203171	2.55	0.1115

Bounds on condition number: 1.004526, 4.018104

Step15 Variable CPB Removed R-square = 0.16972388 C(p) = -3.69832490

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Prob>F
Regression	1	5.49869432	5.49869432	62.76	0.0001
Error	307	26.89918788	0.08761950		
Total	308	32.39788220			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of Squares	F	Prob>F
INTERCEP	0.36113218	0.03549973	9.06740742	103.49	0.0001
LTMN	0.10109552	0.01276152	5.49869432	62.76	0.0001

Bounds on condition number: 1, 1

All variables in the model are significant at the 0.0500 level.

**Summary of Backward Elimination Procedure for Dependent Variable DCS**

Step	Variable Removed	Number In	Partial R**2	Model R**2	C(p)	F	Prob>F
1	SC5	15	0.0000	0.1953	15.0066	0.0066	0.9355
2	LDGT	14	0.0000	0.1953	13.0145	0.0079	0.9291
3	LDRC	13	0.0004	0.1949	11.1497	0.1362	0.7124
4	SC4	12	0.0005	0.1944	9.3336	0.1857	0.6668
5	SC6	11	0.0006	0.1939	7.5334	0.2023	0.6532
6	RPC	10	0.0001	0.1938	5.5701	0.0372	0.8471
7	RYL	9	0.0012	0.1925	4.0195	0.4577	0.4992
8	SC2	8	0.0010	0.1915	2.3933	0.3814	0.5373
9	SC3	7	0.0009	0.1906	0.7115	0.3254	0.5688
10	RNV	6	0.0015	0.1892	-0.7582	0.5435	0.4616
11	SC1	5	0.0022	0.1870	-1.9680	0.8110	0.3686
12	LEXP	4	0.0029	0.1841	-2.9209	1.0754	0.3006
13	LDE	3	0.0032	0.1809	-3.7441	1.2083	0.2725
14	LFP	2	0.0043	0.1766	-4.1853	1.5994	0.2070
15	CPB	1	0.0069	0.1697	-3.6983	2.5468	0.1115

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

**ANEXO IV**

**Selección de las variables de un modelo de regresión censurada sin tener en cuenta los posibles efectos cruzados.**

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -187.1583854

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.70004844	0.061712	128.6824	0.0001	Intercept
LDRC	1	-0.0369644	0.034887	1.122616	0.2894	
SCALE	1	0.22592108	0.011975			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -159.7200491

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.31459125	0.046902	44.99006	0.0001	Intercept
LTMN	1	<b>0.12775749</b>	<b>0.016448</b>	<b>60.33219</b>	<b>0.0001</b>	
SCALE	1	0.2044963	0.01089			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -183.7692055

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.87331107	0.08619	102.666	0.0001	Intercept
LINV	1	-0.0732616	0.026208	7.81431	0.0052	
SCALE	1	0.22372224	0.011852			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -179.0937085

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.49515759	0.040973	146.0497	0.0001	Intercept
LEXP	1	<b>0.11446781</b>	<b>0.027369</b>	<b>17.49176</b>	<b>0.0001</b>	
SCALE	1	0.2198733	0.011666			Logistic scale parameter

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -185.6427392

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.79432853	0.079211	100.5598	0.0001	Intercept
LDGT	1	-0.0416937	0.020484	4.143055	0.0418	
SCALE	1	0.22453613	0.011913			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -186.2699146

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.82844728	0.114064	52.75133	0.0001	Intercept
LFP	1	-0.0222681	0.013158	2.864246	0.0906	
SCALE	1	0.22523205	0.011948			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -186.988669

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.65893137	0.027808	561.4799	0.0001	Intercept
RYL	1	-0.7276632	0.624105	1.359394	0.2436	Canon de funcionamiento
SCALE	1	0.22573945	0.011971			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -184.9202139

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.65672769	0.023533	778.7656	0.0001	Intercept
CPB	1	-1.0581499	0.523578	4.084439	0.0433	Canon de publicidad
SCALE	1	0.22439442	0.011901			Logistic scale parameter

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

---

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -187.6143705

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.59457845	0.10012	35.26747	0.0001	Intercept
RNV	1	0.04657246	0.102632	0.205918	0.6500	Renovación del contrato
SCALE	1	0.22619135	0.011988			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -186.0975922

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.65736446	0.024277	733.2022	0.0001	Intercept
RPC	1	-0.1048966	0.058363	3.230359	0.0723	Frecuencia de compra en cad
SCALE	1	0.22480904	0.011931			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -182.6422955

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.81084741	0.05708	201.7938	0.0001	Intercept
LDE	1	-0.0271657	0.008423	10.40066	0.0013	
SCALE	1	0.22224554	0.01179			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -186.4609859

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.63050301	0.022836	762.3255	0.0001	Intercept
SC1	1	0.15139206	0.094683	2.55659	0.1098	Sector Gran Consumo
SCALE	1	0.22525456	0.011943			Logistic scale parameter

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -187.708222

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.63715647	0.025252	636.659	0.0001	Intercept
SC2	1	0.00748487	0.053171	0.019816	0.8881	Sector Comercio Especializa
SCALE	1	0.22624169	0.011995			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -186.9613289

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.62636911	0.024513	652.9483	0.0001	Intercept
SC3	1	0.07170975	0.058212	1.517507	0.2180	Sector Equipamiento de la P
SCALE	1	0.22591317	0.011967			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -187.6902377

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.64008191	0.02287	783.3349	0.0001	Intercept
SC4	1	-0.0231851	0.098397	0.05552	0.8137	Sector Equipamiento Hogar
SCALE	1	0.22625148	0.011993			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -187.7059187

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.63790399	0.023038	766.6776	0.0001	Intercept
SC5	1	0.01377303	0.088044	0.024472	0.8757	Sector Equipamiento Diverso
SCALE	1	0.22620641	0.011995			Logistic scale parameter

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

---

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -185.7390531

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.65751404	0.023885	757.8017	0.0001	Intercept
SC6	1	-0.1234618	0.062213	3.9382	0.0472	Sector Hosteleria-Restaurac
SCALE	1	0.2245154	0.011919			Logistic scale parameter

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

**ANEXO V**

Modelos de regresión censurada para una distribución logística y normal con el  
lok-likelihood más grande y las variables más significativas.

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for **LOGISTIC -152.9652362**

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.49993353	0.180344	7.684635	0.0056	Intercept
LDRC	1	0.02130986	0.037356	0.325423	0.5684	
LFP	1	-0.0134543	0.014387	0.874496	0.3497	
<b>LTMN</b>	<b>1</b>	<b>0.10775948</b>	<b>0.020015</b>	<b>28.98537</b>	<b>0.0001</b>	
LDE	1	-0.009962	0.008867	1.262338	0.2612	
<b>CPB</b>	<b>1</b>	<b>-0.791499</b>	<b>0.430092</b>	<b>3.386704</b>	<b>0.0657</b>	<b>Canon de publicidad</b>
RYL	1	0.41695137	0.572859	0.529755	0.4667	Canon de funcionamiento
LEXP	1	0.03409742	0.030151	1.278873	0.2581	
LINV	1	-0.0321096	0.028693	1.252291	0.2631	
LDGT	1	0.0040589	0.019859	0.041773	0.8381	
RNV	1	0.05132171	0.095392	0.289453	0.5906	Renovación del contrato
RPC	1	0.03464969	0.128503	0.072706	0.7874	Frecuencia de compra en cad
SC1	1	0.09362525	0.095279	0.965583	0.3258	Sector Gran Consumo
SC2	1	0.00936836	0.060726	0.0238	0.8774	Sector Comercio Especializa
SC3	1	0.01072041	0.067277	0.025392	0.8734	Sector Equipamiento de la P
SC4	1	-0.0393337	0.096364	0.166609	0.6831	Sector Equipamiento Hogar
SC5	1	0.00847282	0.087475	0.009382	0.9228	Sector Equipamiento Diverso
SC6	1	-0.0474504	0.13366	0.126032	0.7226	Sector Hosteleria-Restaurac
SCALE	1	0.20034036	0.010677			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for **NORMAL -154.6941498**

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.46234745	0.182197	6.439518	0.0112	Intercept
LDRC	1	0.01284268	0.038889	0.109057	0.7412	
LFP	1	-0.0117694	0.01456	0.653373	0.4189	
<b>LTMN</b>	<b>1</b>	<b>0.10212347</b>	<b>0.019221</b>	<b>28.23017</b>	<b>0.0001</b>	
LDE	1	-0.0093463	0.009039	1.069057	0.3012	
RYL	1	0.42979726	0.621033	0.478958	0.4889	Canon de funcionamiento
<b>CPB</b>	<b>1</b>	<b>-0.8690114</b>	<b>0.466741</b>	<b>3.466563</b>	<b>0.0626</b>	<b>Canon de publicidad</b>
LEXP	1	0.04137692	0.030117	1.8875	0.1695	
LINV	1	-0.031033	0.029057	1.140625	0.2855	
LDGT	1	0.00305357	0.02126	0.020629	0.8858	
RPC	1	0.05751356	0.127439	0.203674	0.6518	Frecuencia de compra en cad
RNV	1	0.05465213	0.090426	0.365285	0.5456	Renovación del contrato
SC1	1	0.10501732	0.095885	1.199544	0.2734	Sector Gran Consumo
SC2	1	0.03164532	0.060915	0.26988	0.6034	Sector Comercio Especializa
SC3	1	0.04246766	0.069082	0.377913	0.5387	Sector Equipamiento de la P
SC4	1	-0.0286251	0.092101	0.096596	0.7560	Sector Equipamiento Hogar
SC5	1	-0.0078009	0.091508	0.007267	0.9321	Sector Equipamiento Diverso
SC6	1	-0.0637631	0.133481	0.228193	0.6329	Sector Hosteleria-Restaurac
SCALE	1	0.34764315	0.016414			Normal scale parameter

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for **LOGISTIC -155.4245171**

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.48724808	0.095494	26.03439	0.0001	Intercept
LTMN	1	<b>0.12333015</b>	<b>0.016611</b>	<b>55.12806</b>	<b>0.0001</b>	
RYL	1	0.34488576	0.551384	0.39124	0.5316	Canon de funcionamiento
CPB	1	<b>-0.8059596</b>	<b>0.447329</b>	<b>3.24618</b>	<b>0.0716</b>	<b>Canon de publicidad</b>
LINV	1	<b>-0.0487914</b>	<b>0.0242</b>	<b>4.064891</b>	<b>0.0438</b>	
SCALE	1	0.20190603	0.010759			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for **NORMAL -157.5874493**

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.48486682	0.097588	24.68609	0.0001	Intercept
LTMN	1	<b>0.11867385</b>	<b>0.016085</b>	<b>54.43038</b>	<b>0.0001</b>	
RYL	1	0.24474677	0.589935	0.172118	0.6782	Canon de funcionamiento
CPB	1	<b>-0.8402804</b>	<b>0.462911</b>	<b>3.294987</b>	<b>0.0695</b>	<b>Canon de publicidad</b>
LINV	1	<b>-0.0513348</b>	<b>0.024705</b>	<b>4.317569</b>	<b>0.0377</b>	
SCALE	1	0.3505346	0.01656			Normal scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for **LOGISTIC -155.4216367**

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.49013793	0.095034	26.59954	0.0001	Intercept
LTMN	1	0.11592552	0.019015	37.16695	0.0001	
LEXP	1	0.01821375	0.02914	0.390681	0.5319	
CPB	1	-0.7271442	0.395648	3.377716	0.0661	Canon de publicidad
LINV	1	-0.0484191	0.024252	3.986034	0.0459	
SCALE	1	0.20211689	0.010762			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for **NORMAL -157.1507655**

**TABLAS DE RESULTADOS Y OTROS ANEXOS**

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.47722648	0.097309	24.05172	0.0001	Intercept
LTMN	1	0.10869161	0.018312	35.2313	0.0001	
LEXP	1	0.02974231	0.029074	1.046481	0.3063	
CPB	1	-0.7833212	0.40748	3.695458	0.0546	Canon de publicidad
LINV	1	-0.0507987	0.024663	4.24225	0.0394	
SCALE	1	0.35017874	0.016542			Normal scale parameter

**ANEXO VI**

**Modelo de regresión truncada y censurada para las enseñanzas que tienen menos del 50% de establecimientos franquiciados.**

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -155.4216367

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.49013793	0.095034	26.59954	0.0001	Intercept
LTMN	1	0.11592552	0.019015	37.16695	0.0001	
LEXP	1	0.01821375	0.02914	0.390681	0.5319	
CPB	1	-0.7271442	0.395648	3.377716	0.0661	Canon de publicidad
LINV	1	-0.0484191	0.024252	3.986034	0.0459	
SCALE	1	0.20211689	0.010762			Logistic scale parameter

L I F E R E G P R O C E D U R E

Data Set =WORK.TESIS  
 Dependent Variable=L CENSURA INFERIOR  
 Dependent Variable=U CENSURA SUPERIOR  
 Noncensored Values= 249 Right Censored Values= 23  
 Left Censored Values= 37 Interval Censored Values= 0

Log Likelihood for LOGISTIC -155.4245171

Variable	DF	Estimate	Std Err	ChiSquare	Pr>Chi	Label/Value
INTERCPT	1	0.48724808	0.095494	26.03439	0.0001	Intercept
LTMN	1	0.12333015	0.016611	55.12806	0.0001	
RYL	1	0.34488576	0.551384	0.39124	0.5316	Canon de funcionamiento
CPB	1	-0.8059596	0.447329	3.24618	0.0716	Canon de publicidad
LINV	1	-0.0487914	0.0242	4.064891	0.0438	
SCALE	1	0.20190603	0.010759			Logistic scale parameter