

DIFERENCIAS EN LAS CONDICIONES CONTRACTUALES DE LAS CADENAS DE FRANQUICIA ESPAÑOLAS: UN ANÁLISIS PRELIMINAR

Rosa M^a Mariz Pérez, rosamp@mail2.udc.es

M^a Teresa García Álvarez, mtgarcia@udc.es

Nuria Calvo Babío, nuriacb@udc.es

Universidad de A Coruña.

RESUMEN

En este trabajo, tratamos de identificar las diferencias en la fijación de las estipulaciones contractuales y características de las cadenas de franquicia españolas. Con este objetivo, se trata de determinar si los dos tipos básicos de cadenas existentes –de servicios y de distribución– exigen condiciones sistemáticamente diferentes.

La gran variación observada en la fijación de estas condiciones por parte del franquiciador hace preciso tratar de determinar sus condicionantes. Así, se han considerado una serie de variables como el tamaño, la edad, el canon de entrada, los royalties o la duración inicial prevista para la relación. Una vez realizado el análisis descriptivo de las variables empleadas para el total de las 440 cadenas de la muestra, se procedió a dividir ésta en dos grupos –según el tipo de cadena– para detectar si existen diferencias significativas entre ambos. En este sentido, se realizó un análisis discriminante para descubrir cuáles de las variables contribuían, en mayor medida, a una correcta clasificación de las cadenas en sus dos grupos –de servicios y de distribución–.

El trabajo se estructura como sigue. En primer lugar, se presenta una breve introducción al tema, para pasar, a continuación, a determinar las variables que representan las condiciones contractuales más usuales. En tercer lugar, se hace referencia al proceso seguido en la fase de recopilación de los datos y sus fuentes. A continuación se recogen los resultados obtenidos y, en último lugar se hace referencia a las conclusiones más relevantes alcanzadas y a las posibles implicaciones y futuras extensiones del trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

En esencia, un contrato de franquicia consiste en un sistema de colaboración comercial por el que el franquiciador cede al franquiciado el derecho a explotar un sistema de distribución y/o producción de bienes y/o servicios, lo cual implica el derecho a emplear una licencia o marca reconocida, a recibir asistencia técnica, formación inicial y continuada, apoyo publicitario,... A cambio, el franquiciado deberá realizar las inversiones necesarias, pagar un canon inicial, realizar los desembolsos periódicos estipulados, respetar y aplicar la política comercial fijada por el franquiciador,...

Los acuerdos de franquicia constituyen soluciones organizativas híbridas, pues poseen características de la jerarquía y del mercado. Así, al igual que la jerarquía, el franquiciador retiene una parte significativa del control a través de las provisiones contractuales que debe acatar el franquiciado (horarios de apertura y cierre, regulación de los productos a vender en el establecimiento, limpieza y aspecto del local,...). No obstante, difiere de ésta y, por tanto, se sitúa más cerca del mercado en cuanto a proporciona al franquiciado cierta independencia para decidir sobre algunas cuestiones que afectan a su establecimiento. La naturaleza del reparto de los beneficios de cada establecimiento entre las partes es significativamente diferente de la que existiría en un sistema totalmente descentralizado. En este sentido, muchos acuerdos incluyen el pago por parte del franquiciado de royalties, normalmente en función de las ventas, de un canon de entrada inicial y de otra serie de pagos periódicos por los servicios prestados por el franquiciador. Más aún, el contrato puede obligar al franquiciado a realizar compras de ciertos inputs o materias primas del franquiciador y a éste último a prestar asistencia y apoyo operativo a sus franquiciados, además de incluir cláusulas de terminación contractual.

Por otra parte, se ha tratado de justificar la existencia de la franquicia con base en explicaciones de muy diversa índole. Así, se ha subrayado que el valor del acuerdo de franquicia estriba en la capacidad del franquiciado de aportar recursos escasos para el franquiciador a corto plazo (Ozanne y Hunt, 1971; Oxenfeldt y Kelly, 1968-1969; Caves y Murphy, 1976; Minkler, 1990, Norton, 1988). Así, las razones que justifican la existencia de la franquicia son solamente transitorias y deberían desaparecer con el tiempo, con lo que las cadenas tenderían, con el tiempo, a estar integradas sólo por unidades propias.

Otra corriente justifica la elección por parte del franquiciador de recurrir a la franquicia o no con base a consideraciones de agencia (Mathewson y Winter, 1985; Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988; Lal, 1990). El franquiciado soluciona el problema de incentivos al que está sujeto el gerente del establecimiento propio y reduce, así, el coste de supervisión. Esto será especialmente relevante al aumentarse la dispersión geográfica. A medida que el franquiciador aumente sus capacidades y know-how, será capaz de diseñar sistemas de incentivos y de control más efectivos para supervisar a los agentes-gerentes de los establecimientos de su propiedad y, por tanto, se empleará menos la franquicia.

Otros autores han llegado a la conclusión contraria, en el sentido de que es la proporción de establecimientos propios la que se reduce con el tiempo. Así, en fases iniciales de la vida de la cadena, el franquiciador recurre a operar más unidades propias para señalar su compromiso a los franquiciados potenciales de velar por la protección del valor de su marca (Scott, 1995; Gallini y Lutz, 1992; Lafontaine, 1993).

No obstante, más recientemente se considera que la distribución dual constituye una estrategia deliberada y estable que proporciona importantes efectos sinérgicos debido a la presencia de ambos tipos de establecimientos (Bradach, 1997; Bai y Tao, 2000; Sorenson y Sorensen, 2001; Pénard et. Al., 2002). Así, Lafontaine y Shaw (2001) encuentran que la proporción de establecimientos propios se reduce en los primeros años de vida de la cadena para luego estabilizarse en torno a un porcentaje objetivo que varía de sector en sector e, incluso, de cadena en cadena.

Existen factores comunes a todos los acuerdos de franquicia, pero también importantes diferencias. Así, por ejemplo, los royalties, normalmente fijados como un porcentaje de las ventas del establecimiento, constituyen uno de los factores de disparidad más importantes, puesto que se ha encontrado que son ampliamente empleados en algunos sectores y no en otros (Lal, 1990). Incluso, entre las cadenas que sí recurren al establecimiento de estos pagos periódicos, existen diferencias notables en cuanto a su cuantía. En este sentido, el objetivo del presente trabajo consiste en determinar si existen diferencias significativas en la fijación de las estipulaciones contractuales en las cadenas de franquicia españolas, entre las que los royalties constituyen una característica clave.

Cabe destacar que las estipulaciones contractuales son comunes para todos los franquiciados que entran a formar parte de la cadena en un momento determinado. No obstante, debe tenerse en cuenta que estos términos pueden variar, para una misma cadena, de un período de tiempo a otro¹.

La inclusión en el contrato de franquicia del royalty contribuye a alinear los intereses de ambas partes, pues tanto el franquiciador como el franquiciado persiguen maximizar las ventas (Lal, 1990; Bergen et. Al., 1992; Bhattacharyya y Lafontaine, 1995). Debido a que la fijación de royalties elevados le proporcionarían al franquiciador fuertes incentivos a controlar y supervisar las actividades realizadas para mantener y aumentar el valor de su marca –por tanto, en principio, cabe esperar que sean mayores en el caso de las cadenas de servicios comparados con los fiados para las de distribución-, pero reduciría la motivación de los franquiciados a ser eficientes, la propiedad de algunos establecimientos por parte del franquiciador puede constituir otra forma de señalar su compromiso a velar por la calidad. Incluso si se eliminasen los problemas de free riding horizontal, la presencia de los royalties sería necesaria para motivar al franquiciador a realizar las inversiones en la marca² (publicidad, calidad, selección de franquiciados...). Como el nivel de servicio proporcionado por el franquiciado y las inversiones específicas en el nombre de marca del franquiciador no pueden recogerse contractualmente de manera completa, ni son talmente verificables, las partes tienen incentivos a actuar de manera oportunista.

El franquiciador tiene un papel importante en la reducción del oportunismo de los franquiciados –el free-riding, ya que un franquiciado puede querer reducir la calidad para bajar sus costes (más de lo que descenderían sus ventas) a expensas de la pérdida en reputación que se extiende por toda la cadena- y en la provisión de otros servicios como la publicidad que pueden realizarse más eficientemente de manera centralizada. Se observa que para extraer rentas de los franquiciados se recurre más a los royalties que a cánones de entrada elevados (Rubin, 1978).

Por otro lado, la presencia de una proporción adecuada de establecimientos propiedad del franquiciador también puede contribuir a reducir los problemas de falta de uniformidad –una de las claves del éxito en que se basa toda cadena de franquicias- y de oportunismo por parte de los franquiciados. Así, es probable que exista una relación negativa entre la intensidad de los royalties y la proporción de unidades propias, puesto que ambas variables contribuyen a reducir los problemas derivados de la información asimétrica e incompleta (Pénard et. Al, 2003).

Relacionado con lo anterior, diversos estudios han encontrado que existe una relación negativa entre la importancia del esfuerzo del agente y la proporción de unidades propiedad del franquiciador (Norton, 1988; Lafontaine, 1992; Shepard, 1993; Slade, 1996; Lafontaine y Slade, 1997). Así, el control y supervisión de este esfuerzo son difíciles y costosos y el franquiciador recurriría a incentivos de alta intensidad compartiendo la renta residual con el agente (Brickley y Dark, 1987; Minkler, 1990; Scott, 1995). Por tanto, dado que las cadenas de servicios requieren un mayor esfuerzo del agente a nivel local, cabe esperar que se recurra más intensamente a franquiciar establecimientos adicionales y ello redundaría en una menor proporción de establecimientos propios con respecto a las cadenas de distribución.

Con base en lo anterior, el objetivo del trabajo es doble. Por un lado, realizar un análisis descriptivo de las condiciones contractuales fijadas por las cadenas de franquicia españolas, tomando para ello el año 2002 y, por otro, tratar de analizar, desde una perspectiva estática, cómo varían las estipulaciones contractuales en función de la actividad de la cadena. En concreto, si existen diferencias significativas entre las condiciones fijadas por los franquiciadores cuyo objeto consiste en la prestación de servicios y aquellos que se basan en la distribución de productos.

El trabajo resto del trabajo se estructura como sigue. Primero, se delimitan las variables fundamentales incluidas en el análisis, tratando de fundamentar el sentido esperado de su variación en función del tipo de cadena. En siguiente lugar, se hace referencia a la fase de recogida de datos y a la metodología empleada para pasar, a continuación, a recoger los resultados derivados del estudio. En último lugar, se recogen las principales conclusiones y limitaciones.

¹ En este sentido, la evolución de las condiciones económicas del contrato de franquicia no es objeto del presente trabajo, sino que este problema será abordado por un estudio posterior una vez consolidada la base de datos para el período entre 1996 y 2003.

² Así, dado que los royalties dependen, en general, de las ventas brutas, el franquiciador señala su compromiso de ser diligente a través de la realización de las inversiones necesarias en el nombre de marca y de detectar el posible oportunismo de los franquiciados. Si un franquiciado decide reducir la calidad del producto y/o servicio que suministra a sus clientes, sus ventas se reducirán, pero también sus costes, con lo que seguirá obteniendo beneficios “normales”. Parte de las consecuencias de su comportamiento oportunista se reparten entre el resto de los franquiciados y el franquiciador (éste tiene incentivos para impedir una conducta de este tipo, pues sus ingresos dependen de las ventas de los establecimientos franquiciados). Si el royalty se fijase en función de los beneficios del franquiciado, el franquiciador obtendría los mismos ingresos aunque el franquiciado se comporte como un free-rider, por lo que no tendría incentivo a supervisar la conducta del franquiciado. En este sentido, Rubin (1978) destaca que si los pagos por royalties se fijasen en función de los beneficios, el franquiciador no estaría señalizando su comportamiento diligente. En cambio, si se basan en las ventas brutas, se verían afectados por los pagos recibidos por este concepto, suministrándole incentivos a detectar las reducciones de calidad de sus franquiciados (Rubin, 1978; Lal, 1990).

No obstante, Tikoo y Nair (1999) destacan que si bien esto es cierto, ello da lugar a otro problema, por lo que proponen un porcentaje variable de royalty. Mientras al franquiciador le interesa maximizar las ventas de sus franquiciados, éstos buscan maximizar los beneficios. Por tanto, los franquiciados sólo tendrán un incentivo a incrementar las ventas cuando las ventas marginales son mayores que los costes marginales (cuando ambos se igualan, se alcanza el punto óptimo y si el beneficio marginal se hace negativo, los objetivos de franquiciador y franquiciado entran en conflicto) (Spinelli y Birley, 1996; Fladmoe-Lindquist y Jacqué, 1995).

2. VARIABLES CLAVE

- Royalty (ROY)

Esta variable representa los pagos periódicos y variables porcentuales –normalmente fijados en función de las ventas- que los franquiciados deben realizar a su franquiciador. Se incluye la suma de la tasa de gestión y el canon de publicad.

Cabe mencionar que para una pequeña parte de las cadenas de la muestra, los royalties no consistían en un porcentaje, sino en una cantidad fija. En estos casos y siguiendo a Brickley (2002) se optó por eliminarlas de la muestra, obteniendo un total de 440 cadenas de franquicia españolas válidas.

Los royalties constituyen un desembolso obligatorio para el franquiciado y, por tanto, suponen una remuneración para el franquiciador –que le compensa por sus inversiones en la marca, el seguimiento, apoyo y supervisión de todos sus franquiciados, etc.-. Por tanto, cabe esperar que sean mayores para el caso de las cadenas cuyo objeto central consiste en la prestación de servicios, pues, en principio, es en este caso en el que la transferencia de intangibles inicial y continuada y las necesidades de supervisión son mayores.

- Edad: años franquiciando (AÑF) y años sin franquiciar (AÑSF).

Así, el número de años franquiciando –período comprendido entre el año de constitución de la cadena o año en que se franquicia la primera unidad y la actualidad- se emplea como medida de la experiencia de la cadena. La experiencia puede permitir un más fácil acceso a recursos escasos por parte del franquiciador, o bien, constituir una manera de aproximar el valor de la reputación de la cadena. Por ello, cabe pensar que el número de años que una cadena lleva franquiciando sea mayor en el caso de las cadenas de servicios.

Los años sin franquiciar –período comprendido entre el año de creación de la empresa y de la cadena-, puede representar, en cierto modo, las dificultades del franquiciador para elaborar un adecuado paquete de franquicia. Además, cabe esperar que las cadenas que permaneciesen inicialmente más años sin franquiciar establecimiento alguno cuenten con un número menor de franquicias por el arraigo de un modelo de organización y control totalmente centralizado en el que el franquiciador controla todos los procesos. Cabe esperar que el valor de esta variable sea mayor para las cadenas de servicios, pues la variable años sin franquiciar puede constituir una proxy aceptable para medir el valor de marca (Lafontaine, 1992; Lafontaine y Shaw, 2001, Pénard et. Al. 2002), las capacidades del franquiciador para seleccionar a los franquiciados o el tiempo necesario para desarrollar el paquete de franquicia.

- Tamaño total de la cadena (TAMAÑO).

El tamaño de la cadena se mide a través del número total de establecimientos, tanto propios como franquiciados. El tamaño de la cadena puede, en principio, ser mayor en las cadenas de distribución porque en las de servicios, los mayores problemas de supervisión y estandarización pueden frenar su expansión. En este sentido, algunos autores han destacado que el tamaño de la cadena, al tener una correlación muy elevada con la dispersión geográfica, puede utilizarse como medida para aproximar el valor de los costes de supervisión (Brickley y Dark, 1987; Lafontaine y Slade, 2001).

- Inversión inicial complementaria -total menos canon entrada- (INV).

Se trata de todas las inversiones, al margen del canon de entrada, que debe realizar el franquiciado para abrir su establecimiento. Cabe esperar que sea mayor para las cadenas de servicios, pues en estos casos, parte de la “producción” debe realizarse a nivel local.

- Canon de entrada (CAN)

Representa la cantidad que el franquiciado ha de desembolsar para entrar a formar parte de la cadena y que se justifica por la existencia de un nombre de marca de reconocido éxito, la posibilidad de recibir asistencia operativa del franquiciador, etc.

Se ha establecido que tanto el canon como los royalties constituyen formas alternativas de extraer rentas de los franquiciados y asegurarse de que no obtenga beneficios extraordinarios (Blair y Kaserman, 1982; Kaufmann y Dant, 2001). Por ello, cabe esperar una relación negativa entre ambas.

No obstante, otros estudios han encontrado una relación positiva entre ambas variables. Así, por ejemplo, Mathewson y Winter (1985) establecen que cánones iniciales reducidos se corresponden con porcentajes de royalties también bajos y que ello es propio de cadenas en fases iniciales de su ciclo de vida –tendrían un valor de marca reducido-. Lafontaine y Kaufmann (1994) encontraron que ambas variables evolucionaban al unísono a lo largo del tiempo y ello se ha justificado alegando que constituyen remuneraciones por conceptos distintos. Así, mientras el canon se emplea para recuperar los costes de selección y formación iniciales, los royalties tienen como justificación ser la remuneración por el valor de la marca y el apoyo posterior prestado al franquiciado, por lo que pueden presentar una correlación positiva (Lafontaine, 1992; Lafontaine y Shaw, 1999).

En principio, se supone que el canon de entrada será mayor cuanto más importante sea la transferencia de intangibles hacia el franquiciado y ello ocurre en las cadenas de servicios.

- Duración del contrato (DUR)

Se trata del número de años inicialmente previstos como duración del contrato de franquicia. A menor duración, menor número de franquiciados dispuestos a entrar en la cadena y, por lo tanto, mayor porcentaje de establecimientos propios. Además, la mayor duración llevará, previsiblemente, a porcentajes de royalties más reducidos –cuando el franquiciador tiene más experiencia alarga el horizonte temporal previsto para la relación, prefiriendo extraer las rentas de los franquiciados de esta manera en lugar de hacerlo a través de pagos periódicos más elevados- (Pénard et. Al. 2002).

Esperamos que la duración sea mayor en las cadenas de servicios para permitir una mejor recuperación de la mayor inversión total inicialmente necesaria por parte del franquiciado.

- Proporción de establecimientos propios (%PROP)

Esta variable se obtiene dividiendo el número de establecimientos propiedad del franquiciador entre el número total de unidades de la cadena. A pesar de que no se trata de una estipulación contractual, consideramos que constituye una variable clave del diseño organizativo de cualquier cadena de franquicia y, por tanto, la incluimos en el análisis.

La proporción de establecimientos propios será mayor en las cadenas de distribución, pues la importancia del esfuerzo del agente es menor en este tipo de actividades. En este sentido, cabe esperar que el esfuerzo del agente sea menor cuando la producción realizada localmente tenga menor importancia. Ello ocurrirá en las cadenas de distribución de productos que han sido fabricados centralmente por el franquiciador. En cambio, en las cadenas de servicios, la producción realizada a nivel local por el franquiciado tendrá una importancia mayor. Además, siguiendo a Pénard et. al. (2002), tratamos de analizar cómo interactúan las variables representativas del porcentaje de royalty y la proporción de establecimientos propios. En principio, ambas contribuyen a mitigar los problemas contractuales debidos a la existencia de información asimétrica e incompleta, por lo que pueden constituir mecanismos alternativos para el diseño organizativo de las cadenas de franquicias –relación negativa-. En general, los estudios de diversa índole que se han centrado en el análisis de las estimaciones económicas de los contratos de franquicia, sobre todo en los royalties (Lafontaine, 1992; Lafontaine y Shaw, 1999; Bercovitz, 2000, Scott, 1995), no han profundizado en la relación existente entre esta variable y la llamada “distribución plural o dual”.

Una vez realizado el análisis descriptivo básico de estas variables para el total de de la muestra -440 cadenas españolas-, se procedió a dividir la misma en dos grupos en función del tipo de franquicia. Para ello, se introdujo una variable dicotómica (TIPO) que es igual a cero cuando la cadena se dedica, fundamentalmente, a la prestación de servicios e, igual a uno si su objeto consiste en la distribución de productos fabricados centralmente por el franquiciador. El objetivo último de esta escisión consiste en averiguar si existen diferencias significativas en las diversas estipulaciones contractuales fijadas y en la proporción de unidades propias por unos u otros franquiciadores.

3. DATOS

Debido a la inexistencia de una base de datos de franquicias españolas disponible, los datos empleados han sido recopilados, en colaboración con un equipo de trabajo de la Universidad de Oviedo coordinado por DR. D. Manuel González y DRA. Dña. Begoña López, a partir de las guías anuales de franquicias publicadas en España. Así, hemos manejado las guías de Tormo & Asociados, Franchisa, Asociación Española de Franquiciadores y Barbadillo & Asociados.

La muestra específica empleada corresponde a las cadenas de franquicias españolas que cuentan, al menos, con un establecimiento en el año 2002. Así, para el año objeto del presente análisis, las guías a las que se hizo referencia más arriba, constatan la existencia de más de 1500 cadenas españolas. En muchos casos, estas entradas carecían de la información necesaria, por lo que la muestra final está compuesta por 440 cadenas de franquicias.

Se introdujo la información correspondiente a las variables relevantes. Así, cabe mencionar que en algunos casos, el franquiciador declaraba dichos valores a modo de intervalo, es decir, estableciendo un máximo y un mínimo. En estos casos, el valor exacto depende de cada caso concreto y hemos optado por reflejar la media correspondiente.

Por otro lado, es necesario hacer referencia a la existencia de ciertas incongruencias entre las guías. Así, en ocasiones, para un mismo año y variable, las guías manejadas proporcionaban datos contradictorios. Para dar solución a este inconveniente, se recurrió a contactar con el franquiciador, bien a través del número de teléfono de contacto, del correo electrónico o su página Web, con el objetivo de reflejar el valor de la variable de manera fehaciente. No obstante, en los casos en que esto no fue posible, se recurrió a recoger el valor proporcionado por la guía de Tormo & Asociados, puesto que en numerosas ocasiones ésta ha resultado ser la más completa y precisa.

Las cadenas seleccionadas pertenecen a los diferentes sectores de actividad existentes. En este sentido, cabe destacar que las guías manejadas emplean distintas agrupaciones, aunque todas llegan, finalmente, a alrededor de 60 clasificaciones de las mismas. Dado el tamaño de la muestra, hemos optado por reagrupar los sectores en otros más amplios (así, por ejemplo, en lugar de diferenciar entre moda caballero, moda femenina o moda infantil y juvenil, hemos derivado una única categoría rotulada “moda”. Así, se han determinado los catorce sectores de actividad.

Por otro lado, resultaba relevante para el estudio disponer de una clasificación de las cadenas en función de que su objeto fundamental fuese la distribución de productos o la prestación de servicios. Ello se basa en la idea de que ciertas variables como, por ejemplo, el esfuerzo del agente o la importancia de las inversiones intangibles de las partes tomarán valores muy dispares según el tipo de actividad desarrollada por la cadena.

Se introdujo una variable de clasificación –TIPO- que es igual a cero cuando la cadena tiene por objeto la comercialización de servicios e igual a uno cuando se dedica a la distribución de productos. Para ello, se procedió a dividir la muestra en dos grupos que hemos denominado “de distribución” y “de servicio”, de tal forma que los sectores sólo pueden asignarse unívocamente a uno de los mismos. Así, los sectores del primer tipo son los siete siguientes: cosmética y dietética, decoración hogar, informática, moda, moda complementos, producto especializado y productos varios. Asimismo, los siete sectores restantes -hostelería, fast food, fotografía-impresión y óptica, inmobiliarias y servicio asesoramiento, servicio de belleza y cuidado personal, servicio especializado, telefonía y ciber- se han identificado como integrados por cadenas que, fundamentalmente, se dedican a la prestación de servicios.

4. RESULTADOS

En primer lugar, en la **Tabla 1** se recogen los valores correspondientes al análisis descriptivo básico (media, mediana, valores máximos y mínimos) de las variables tenidas en cuenta.

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
AÑF	0	82	6,18	7,16
AÑSF	0	170	8,67	17,21
TAMAÑO	1	2449	54,31	156,89
% PROP	,000	1,00	,328	,288
INV-CANON	,00	1896193,19	89610,82	133726,77
CANON	,00	300506,05	12951,51	18718,18
DUR	1	15	6,79	2,63
ROY	,00	,60	,04	,05

Tabla 1: Descriptivos básicos de las variables para toda la muestra (n=440).

En cuanto a los años franquiciando (AÑF), se puede decir, que en general, se trata de cadenas de reciente creación, a excepción de dos que llevan franquiciando 71 y 82 años respectivamente. Como media, las cadenas integrantes de la muestra han permanecido 8,67 años sin franquiciar (AÑSF) una vez constituida la empresa y tienen unos 54 establecimientos en total (TAMAÑO). En relación a esta última variable, cabe destacar que existen diez cadenas que cuentan con un solo establecimiento, en este caso propio y otra –DIA-PREKO- que está integrada por 2449 unidades.

Por su parte, el porcentaje de establecimientos propiedad del franquiciador (%PROPIOS) se sitúa alrededor del 33%, aunque en esos diez casos de cadenas con un solo establecimiento a los que se hizo referencia antes, la proporción llega al cien por cien. En el otro extremo, están presentes 14 cadenas formadas, de manera exclusiva, por unidades franquiciadas.

En cuanto a las estipulaciones económicas del contrato de franquicia, el canon de entrada (CANON) supone, como media, alrededor de 12950 euros, aunque hay 117 cadenas que no contemplan este pago (un 26% de la muestra). Cabe destacar el canon fijado por DIA-PREKO que asciende a 300506 euros. En cuanto a la inversión inicial complementaria o adicional (INV-CANON: inversión inicial total que figura en las guías empleadas menos el canon de entrada), la media se sitúa en torno a los 89600 euros. De las cadenas tenidas en cuenta, 13 no entrañan inversión adicional alguna y la entrada en otra –By Print, una cadena de impresión digital y rotulación- lleva aparejado el desembolso de casi 1900000.

Por último, la duración (DUR) establecida, como media, por las diferentes cadenas se sitúa en torno a 6,8 años, siendo el valor máximo de 15 y el mínimo de 1.

A lo anterior, cabe añadir que se procedió a dividir la muestra en dos grupos diferenciados, en función del objeto de la cadena, a través de la inclusión de la variable TIPO. Así, por un lado, tenemos las cadenas cuya actividad principal consiste en la prestación de servicios –249 cadenas- y, por otro, aquellas otras que tienen por objeto la venta y distribución de productos fabricados centralmente por el franquiciador –191 cadenas.

Si separamos las cadenas en estas dos categorías –servicio o producto-, se aprecia, en general, un notable descenso de la dispersión, medida a través de la desviación típica, en los descriptivos básicos. Así en la **Tabla 2** se recogen, por un lado, los resultados correspondientes a las cadenas que tienen por objeto la prestación de servicios y, por otro, las que se dedican a la distribución de productos.

	Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
TIPO: 0 CADENAS DE NEGOCIO (N=249)	AÑF	0	33	5,09	5,088
	AÑSF	0	92	7,63	14,02
	TAMAÑO	1	1040	50,33	124,47
	% PROP	,000	1,000	,289	,262
	INV-CANON	,0	1896193,20	104664,33	162909,22
	CANON	,00	180303,63	14866,22	14710,93
	DUR	1	15	7,37	2,77
	ROY	,00	,60	,050	,056
TIPO: 1 CADENAS DE PRODUCTO (N=191)	AÑF	0	82	7,59	8,99
	AÑSF	0	170	10,02	20,60
	TAMAÑO	1	2449	59,46	191,11
	% PROP	,000	1,000	,377	,313
	INV-CANON	,0	633370,6	69986,09	77419,26
	CANON	,00	300506,05	10586,27	22532,74
	DUR	1	10	6,02	2,22
	ROY	,00	,38	,026	,04

Tabla 2: Descriptivos básicos de las variables para las cadenas de servicios (n=249) y las cadenas de productos (N=191).

Así, en la tabla anterior se observa que las cadenas de servicios llevan, como media, menos tiempo franquiciando (AÑF) y sin franquiciar (AÑSF), tienen un tamaño total (TAMAÑO) y una proporción de unidades propias (%PROP) también menores. En cambio, este tipo de cadenas presentan, como media, una inversión inicial complementaria (INV-CANON), un canon de entrada (CANON), una duración inicialmente prevista para la relación contractual (DUR) y unos porcentajes de royalties periódicos (ROY) mayores que las cadenas de distribución.

No obstante, aunque estas diferencias entre las medias de las variables para ambos grupos existen, no siempre son significativas como se pone de relieve en la tabla recogida a continuación.

	Lambda de Wilks	F	Sig.
AÑF	,975	5,942	,016
AÑSF	1,000	,028	,868
TAMAÑO	,997	,746	,389
INV-CANON	,980	4,607	,033
% PROP	,970	7,063	,008
CANON	,996	,880	,349
DUR	,932	16,684	,000
ROY	,888	29,008	,000

Tabla 3: Pruebas de igualdad de las medias de los grupos.

Así, teniendo en cuenta los resultados mostrados en la Tabla 3 se puede decir que la diferencia entre las medias del porcentaje de royalty para cada uno de los dos grupos de clasificación –cadenas de servicios y de distribución- es estadísticamente significativa. Ello nos permite afirmar que las cadenas que tienen por objeto la prestación de servicios fijan unos pagos periódicos sistemáticamente superiores a los que deben satisfacer los franquiciados de las cadenas de distribución de productos. Esto avala el hecho de que las cadenas de servicios suponen una mayor transferencia de intangibles del franquiciador al franquiciado y una mayor necesidad de apoyo continuado por lo que la remuneración recibida a cambio debe ser también superior que en el caso de las cadenas de distribución.

Además, la duración fijada en el contrato de franquicia es también mayor para las cadenas de servicios y el porcentaje de establecimientos propios es menor. Lo primero se puede justificar con base en la necesidad de que el franquiciado disponga de un horizonte temporal más dilatado para poder recuperar la mayor inversión asociada a la entrada en cadenas de servicios –remuneración por los intangibles aportados por el franquiciador, aunque esta variable medida a través del canon de entrada no resulta significativa-, también, porque la mayor duración reduce los problemas de selección adversa para este último.

Por otro lado, en cuanto a la composición de la propiedad de la cadena, es lógico pensar que las cadenas de producto elijan crecer, en mayor medida, a través de establecimientos propiedad del franquiciador, pues, este tipo de actividades está sujeto a menores problemas de incentivos y relajación del esfuerzo del agente. En cambio, en las actividades que consisten en la prestación de servicios, el esfuerzo del agente constituye un aspecto primordial para asegurar éxito y homogeneidad de la marca, por lo que puede resultar más efectivo recurrir, en mayor proporción, a los incentivos de alta intensidad que posee el franquiciado comparado con el gerente de un establecimiento propio. Además, también se comprueba que existe una relación negativa entre el porcentaje de unidades propias y los royalties fijados, por lo que parece que la intensidad de ambas variables es empleada de manera sustitutiva.

Los años franquiciando y la inversión inicial complementaria que debe desembolsar el franquiciado también son significativas pero a un nivel de significación menor. El resto de las variables –AÑSF, CANON y TAMAÑO- no resultan significativas.

Para realizar este análisis de clasificación, se ha optado por emplear el análisis discriminante y el método de inclusión por pasos. Así, se van introduciendo las variables de tal manera que se minimiza la lambda de Wilks global.

Paso	Introducidas	Lambda de Wilks							
		Estadístico	gl1	gl2	gl3	F exacta			
						Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	ROY	,888	1	1	230,000	29,008	1	230,000	,000
2	% PROP	,850	2	1	230,000	20,193	2	229,000	,000
3	DUR	,809	3	1	230,000	18,001	3	228,000	,000
4	AÑF	,790	4	1	230,000	15,123	4	227,000	,000

Tabla 4: Variables introducidas/eliminadas en el análisis discriminante.

De la Tabla 4 se desprende que variable que tiene mayor poder discriminante y que, por tanto, es introducida en primer lugar es el royalty. En los pasos sucesivos resultan elegidas las variables de la proporción de establecimientos propios, la duración y los años franquiciando. Estas son las cuatro variables que resultan significativas con base en el valor de la lambda de Wilks.

A continuación, se muestran los restantes resultados obtenidos del análisis. Se observa que se ha logrado clasificar correctamente un 68,4% de los 440 casos que componían la muestra empleada.

Función	Autovalor	% de varianza	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	Sig.
1	,266(a)	100,0	,459	,790	53,864	,000

Tabla 5: Resultados del análisis discriminante.

	Función
	1
AÑF	-,348
% PROP	-,634
DUR	,519
ROY	,590

Tabla 6: Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas.

	Función
	1
ROY	,688
DUR	,522
% PROP	-,339
AÑF	-,311
TAMAÑO(a)	-,190
INV-CANON(a)	,085
CANON(a)	,050
AÑSF(a)	,002

Tabla 7: Matriz de estructura. Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas.

(a) Esta variable no se emplea en el análisis.

		TIPO	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			0	1	
Original	Recuento	0	167	82	249
		1	57	134	191
	%	0	67,1	32,9	100,0
		1	29,8	70,2	100,0

Tabla 8: Resultados de la clasificación(a)

(a) Clasificados correctamente el 68,4% de los casos agrupados originales.

Así, de la información anterior se desprende que las cadenas de servicios exigen unos royalties superiores a los franquiciados, fijan una duración superior, cuentan con un porcentaje menor de establecimientos propiedad del franquiciador y llevan menos tiempo franquiciado que las que tienen por objeto la distribución de productos. Esto último contradice lo inicialmente esperado, en el sentido de que cabe pensar que la mayor transferencia de intangibles y las mayores dificultades de supervisión asociadas a las cadenas de servicios estuviesen asociadas a mayores valores para AÑF.

Por otro lado, cabe destacar que, en este caso, algunas de las variables más empleadas y significativas en otros estudios aquí no han resultado serlo –tamaño de la cadena, canon de entrada, inversiones complementarias y años iniciales durante los que no se franquicia establecimiento alguno-. En este sentido, en cuanto al tamaño, parece ser que la mayor complejidad para el diseño, supervisión y control del sistema no ha incidido sobre las posibilidades de crecimiento, por lo que ambos tipos de cadenas alcanzan un número parecido de unidades. Por otro lado, resulta sorprendente que el canon de entrada no resulta ser relevante en cuanto al aporte de valor discriminante, con lo que no se confirma que las cadenas de servicios exigen mayores remuneraciones iniciales a cambio de la mayor cantidad de intangibles transmitidos. Lo mismo ocurre con las inversiones iniciales del franquiciado una vez excluido el canon. En cuanto a los años sin franquiciar, tampoco existe un poder discriminante relevante, lo cual parece indicar que, en contra de lo pronosticado, el franquiciador no se encuentra con mayores dificultades para desarrollar el paquete de franquicia cuando su actividad central consiste en la prestación de servicios.

5. CONCLUSIONES Y FUTURAS EXTENSIONES

En este trabajo, se ha tratado de determinar las diferencias existentes entre las condiciones contractuales que regulan la relación entre franquiciador y franquiciado. En este sentido, las teorías contractuales y de los recursos pronostican divergencias relevantes en las estipulaciones fijadas en función de la naturaleza de la actividad de la cadena, esto es, según se trate de franquicias

de servicios o de distribución de productos fabricados centralmente por el franquiciador. Para ello, se ha optado por la realización de un análisis discriminante por el método de introducción por pasos, lográndose una clasificación correcta para algo más del 68% de los casos.

Así, se ha encontrado que el porcentaje de royalty es la variable que contribuye con mayor poder de clasificación en los dos grupos de cadenas, siendo significativamente superior en el caso de que la actividad consista en la prestación de servicios.

La segunda variable independiente por poder discriminante es la proporción de establecimientos propios, que es estadísticamente superior para el grupo de cadenas de producto. Así, en las actividades más intensivas en trabajo, en las que la importancia del esfuerzo del agente es de primer orden y, además, en las que la supervisión del comportamiento es más difícil, se recurre más a la fórmula de la franquicia. De esta manera, se sustituye gran parte de la supervisión y control por el incentivo de entrar a formar parte del reparto de la renta residual generada por el establecimiento.

En el paso siguiente, la variable elegida para entrar a formar parte de la función discriminante es la duración contractual prevista. Ésta es mayor en las cadenas de servicios, por lo que parece corroborarse el hecho de que, en este tipo de actividades, el esfuerzo del franquiciador es mayor y, por tanto, éste demanda una porción mayor de la renta residual a través de alargar la relación.

Por otra parte y, dado que los royalties y la proporción de unidades propias cuentan con signos opuestos, el estudio parece indicar que existe una cierta relación sustitutiva entre ambas variables, constituyendo mecanismos de incentivos y supervisión hasta cierto punto alternativos.

En último lugar, también parece desprenderse que existen diferencias significativas entre los años que llevan franquiciando, como media, ambos tipos de cadenas. Las que se dedican a la prestación de servicios presentan un valor menor, de manera significativa, comparado con aquel de las cadenas de distribución de productos, lo cual implicaría que, una vez iniciada la estrategia de recurrir al crecimiento por la vía de la franquicia, el primer tipo de cadenas recurren más intensivamente a su empleo.

Cabe destacar la necesidad de extender el estudio incluyendo la evolución de las variables consideradas a lo largo de un horizonte temporal lo suficientemente amplio para poder analizar su evolución. Así, con un panel de datos, se podría estudiar la interacción de las variables clave para un determinado período y para cada una de las cadenas españolas presentes a lo largo de dicho horizonte temporal. En este sentido, se acaba de completar la fase de recogida de datos a partir de las guías utilizadas para el período de ocho años comprendido entre 1996 y 2003. Actualmente, esta información se está completando acudiendo directamente al franquiciador en cuestión y con otros datos de índole económico-financiera.

BIBLIOGRAFÍA

- Bai, C. E. y Tao, Z. (2000): "Contract Mix in Franchising", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 9, nº1, pp. 85-113.
- Bercovitz, J. E. (2000): "An Analysis of the Contract Provision in Business Format Agreements", *Working Paper*, Fuqua School of Business, Duke University.
- Bergen, M.; Dutta, S. y Walker, O. C. (1992): "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories", *Journal of Marketing*, vol. 56, nº 3, pp. 1-24.
- Bhattacharyya, S. y Lafontaine, F. (1995): "Double-sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts", *Rand Journal of Economics*, vol. 26, nº 2, pp. 761-781.
- Blair, R. D. y Kaserman, D. L. (1982): "Optimal Franchising", *Southern Economic Journal*, vol. 49, nº 2, pp. 494-505.
- Bradach, J.L. (1997): "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 276-303.
- Brickley, J. A. (2002): "Royalty Rates and Upfront Fees in Share Contracts: Evidence from Franchising", *Journal of Law, Economics & Organization*, vol. 18, nº 2, pp. 511-535.
- Brickley, J.A. y Dark, F.H. (1987): "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, vol. 18, pp. 401-420.
- Caves, R. E. y Murphy, W. F. (1976): "Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, vol. 42, pp. 572-586.
- Flandmoe-Lindquist, K. Y Jacque, L. (1995): "Control modes in international service operations: the propensity to franchise", *Management Science*, vol. 41, nº 7, pp. 1238-1249.
- Gallini, N. T. y Lutz, N. D. (1992): "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising", *Journal of Law, Economics & Organization*, vol. 8, pp. 471-501.
- Kaufmann, P. J. y Dant, R. P. (2001): "The Pricing of Franchise Rights", *Journal of Retailing*, vol. 77, pp. 537-545.
- Lafontaine, F. (1992): "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *Rand Journal of Economics*, vol. 23, pp. 263-283.
- Lafontaine, F. (1993): "Contractual Arrangement as Signalling devices: Evidence from Franchising", *Journal of Law, Economics & Organization*, vol. 9, pp. 256-289.
- Lafontaine, F. and Kaufmann, P. (1994): "The evolution of ownership patterns in franchise systems", *Journal of Retailing*, vol. 70, nº 2, summer, pp. 97-113.
- Lafontaine, F. y Shaw, K. L. (1999): "The Dynamics of Franchise: Evidence from Panel Data", *Journal of Political Economy*, vol. 107, pp. 1041-1080.
- Lafontaine, F. y Shaw, K. L. (2001): "Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising", *Working Paper, University of Michigan Business School*.
- Lafontaine, F. y Slade, M. (1997): "Retail Contracting: Theory and Practice", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 45, nº 1, pp. 1-25.
- Lafontaine, F. y Slade, M. (2001): "Incentive Contracting and the Franchise Decision", en Chatterjee, K. y Samuelson, W. (eds.): *Advances in Business Application of Game Theory*. Kluwer Academic Press.
- Lal, R. (1990): "Improving channel coordination through franchising", *Marketing Science*, vol. 9, nº 4, fall, pp. 299-318.
- Mathewson, G.F. y Winter, R.A. (1985): "The economics of franchise contracts", *Journal of Law and Economics*, vol. 28, nº 3, pp. 503-526.
- Minkler, A. (1990): "An Empirical Analysis of a Firm Decision to Franchise", *Economic Letters*, vol. 34, pp. 77-82.
- Norton, S.W. (1988): "Franchising, brand name capital and the entrepreneurial capacity problem", *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº especial, pp. 105-114.
- Oxenfeldt, A. y Kelly, A. (1968-1969): "Hill Successful franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?", *Journal of Retailing*, vol. 44, nº 4, winter, pp. 69-83.
- Ozanne, U. B. y Hunt, S. D. (1971): "The Economic Effects of Franchising", *Select Comm. On Small Business, US Senate, 92 Congress*.
- Pénard, T.; Raynaud, E. Y Saussier, S. (2002): "Dual distribution and royalty rates in franchised chains. An empirical analysis using french data", *Journées de Microéconomie Appliquées Rennes-Saint Malo*.
- Rubin, P.H. (1978): "The theory of the firm and the structure of franchise contract", *Journal of Law and Economics*, vol. 21, pp. 223-233.
- Scott, F. A. (1995): "Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm", *Review of Industrial Organization*, vol. 10, pp. 69-81.
- Seaton, J. (2003): "An analysis of UK franchise contracting 1989-1999", *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, nº1, pp. 25-34.
- Shepard, A. (1993): "Contractual Form, Retail Price and Asset Characteristics", *Rand Journal of Economics*, vol. 24, pp. 58-77.
- Slade, M. E. (1996): "Multitask Agency and Contract Choice: An Empirical Assessment", *International Economic Review*, vol. 37, pp. 465-486.
- Sorenson, O. Y Sorenson, J. (2001): "Finding the right mix: franchising, organizational learning and chain performance", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 713-724.
- Spinelli, S. y Birley, S. (1996): "Toward a theory of conflict in the franchise system", *Journal of Business Venturing*, vol. 11, pp. 329-342.
- Tikoo, S. y Nair, S. (1999): "Variable royalty rates for improving franchise channel coordination", *Decision Science*, vol. 30, nº 2, pp. 469-479.