

LA FRANQUICIA COMO CANAL DE DISTRIBUCIÓN: UN ENFOQUE DESDE LA TEORÍA CONTRACTUAL

Esther Calderón Monge
Universidad de Burgos

RESUMEN

La franquicia está siendo objeto de investigación entre los estudiosos de la distribución comercial como un hecho paradigmático dentro de la nueva economía institucional. Precisamente el presente trabajo se ha centrado en analizar teóricamente la relación contractual habida en la franquicia entre el franquiciador y sus franquiciados. En los apartados que siguen a continuación se exponen los fundamentos teóricos que explican el fenómeno de la franquicia dentro de un marco contractual. A continuación se analiza el contrato de franquicia en un contexto de incertidumbre y de información asimétrica.

1. INTRODUCCIÓN

La franquicia, entendida como una forma de organización híbrida que participa de elementos del mercado y de elementos de la empresa; y entendida 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.

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? ¿cuándo 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 a través de la teoría de la agencia para analizar los acuerdos contractuales que resuelvan los problemas de incumplimiento o cualquier otro problema de motivación en la relación de franquicia.

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

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 la misma. En la franquicia se deja de infravalorar las diferencias en las estructuras internas para buscar la eficacia en el entramado de las relaciones que se establecen entre el franquiciador y sus franquiciados.

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, particulari-

zada 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

2. 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 endógena¹ (Azofra, 1993). 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. Será en este contexto en el que se entienda la noción de incertidumbre dentro de la franquicia.

Cualquier decisor, bien sea el franquiciador, bien sea el franquiciado, está 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 ubicarán. 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 franquiciado no cuente con ciertas ideas imprecisas sobre alguna de dichas variables. Como consecuencia se introduce en el análisis un nuevo concepto, la noción de riesgo², 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.

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 (Simón, 1947).

En el caso de la franquicia, el riesgo 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

¹La 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 tiene 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 comparten un sistema económico –la franquicia-.

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

componen la misma. Dado que el franquiciador ha tenido diversificadas sus inversiones, al contrario que sus franquiciados, se le ha considerado neutral al riesgo, mientras que a estos últimos se les considera adversos al mismo.

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 una prima que les remunere el riesgo asumido. En esta situación el franquiciador deberá valorar si le conviene el pago de dicha prima o, por el contrario, hacerles partícipes de la inversión en una cartera de establecimientos detallistas de la enseña que les permita diversificar el riesgo (Rubin, 1978).

En suma, el carácter incierto del entorno en el que se toman 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 sus franquiciados en cualquier enseña de franquicia. Sin embargo, 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)

3. LA INFORMACIÓN Y LOS PROBLEMAS DE INFORMACIÓN ASIMÉTRICA EN LA RELACIÓN DE FRANQUICIA

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 los 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 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.

En la franquicia la información del franquiciador obtenida de la transformación del conocimiento previo de los franquiciados, tiene un valor incalculable. El conocimiento de la demanda potencial 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 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 forma parte del fondo de comercio de la enseña de franquicia, se convertirá en un recurso de gran valor que al no estar disponible por 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 por parte del franquiciado de una enseña, transformados en información, se convertirán para el franquiciador en un producto de consumo³ 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 sus franquiciados que basado en la confianza mutua permita principalmente una transmisión fluida de la información disponible por parte de este último.

³ La información puede ser considerada en función de si dicha información una vez empleada se destruye o no se destruye, un recurso de la producción o un producto de consumo. Si una vez empleada por la empresa dicha información continua teniendo validez, se le puede considerar 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.

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. En una situación de desequilibrio de la información o de información asimétrica⁴ 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.

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 privada⁵ en tanto que no está disponible ni para su franquiciador, ni para los otros franquiciados de la misma enseña, constituyendo una fuente de poder para el primero.

La información privada o privilegiada que disponen los franquiciados por razón de sus reponsabilidades, 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 (Hyafil, 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 de la información por parte del franquiciador al franquiciado está garantizada, a pesar de sus costes, en el momento que le transmite el *know-how* necesario para el funcionamiento de la cadena de franquicia.

Sin embargo, aunque no existiera un desigual reparto de la información, las asimetrías informativas seguirán existiendo (Fazzari y Viriato, 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 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

4. EL CONTRATO DE FRANQUICIA Y SUS PECULIARIDADES

La imposibilidad de conocer exactamente el entorno de los franquiciados y sus reacciones ante las decisiones adoptadas por el franquiciador, predisponen a este 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 incrementarán a medida que aumenta el periodo de duración del contrato (Hart, 1987).

Como es lógico pensar, el número de contingencias que pueden plantearse en un 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 racio-

⁴ Aparece 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 Schreuder, 1992). Las asimetrías informativas también se refieren 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 Townsed, 1981).

⁵ Cualquier información sobre un 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.

nalidad limitada⁶ 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, diferenciándose entre contratos completos e incompletos⁷. El contrato de franquicia aunque recogiera todas las posibles situaciones o eventos que pueda tener el franquiciado no perderá su carácter de incompletitud lo que le lleva a este último a tomar decisiones en circunstancias no contempladas en el contrato. En esta situación se hace necesario, por tanto, motivar e incentivar a dicho franquiciado para que su comportamiento esté en la línea de los intereses del franquiciador.

Además el contrato de franquicia, al contrario que el contrato de mercado o simplemente mercado, no solamente se caracteriza por ser incompleto sino también por ser un contrato bilateral⁸ y con relación de autoridad⁹. Estas características también aparecen en aquellos contratos de agencia que gobiernan la relación de la empresa con sus empleados, proveedores, clientes, accionistas y prestamistas donde una de las partes cede a la otra poder e iniciativa para que ésta actúe por delegación y en beneficio del primero.

Por tanto, la incertidumbre sobre la evolución futura del entorno y, sobre todo, las diferencias informativas entre los agentes económicos hace 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.

El contrato de franquicia es un acuerdo contractual a largo plazo entre dos unidades empresariales separadas legalmente y, por tanto, con 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 de 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 generada por su

⁶ La racionalidad limitada en contraposición con la racionalidad absoluta, 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.

⁷ Los contratos incompletos según Hart descansan en la dificultad de transmitir esta información a otros individuos en vez de descansar en el desigual reparto de información entre las partes o las asimetrías informativas entre las mismas.

⁸ Los contratos bilaterales junto con los multilaterales responden a la estructura de la relación contractual (Salas, 1984; Huerta Arribas, 1993). En un contrato bilateral una de las partes 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 acuerdo o contratos explícitos entre ellos. Por contra, en el contrato multilateral no existe ningún tipo de restricción sobre quiénes pueden contratar entre sí y sobre qué contenidos.

⁹ El contrato con relación de autoridad y aquél sin relación de autoridad se establece de acuerdo a la dependencia resultante entre las partes contratantes que se derivan como consecuencia de la misma. Los contratos sin relación de autoridad no crean dependencia adicional alguna entre las partes más allá del cumplimiento de lo acordado, mientras que aquéllos que no tienen relación de autoridad 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).

negocio. Por otra parte, no cabe olvidar que la motivación del franquiciado y su eficiencia vienen impulsadas por aquella 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 este 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 cláusulas o restricciones exigidas por el franquiciador en un contrato son la imposición al franquiciado de los proveedores que deben suministrarle ciertos *inputs* para garantizar la calidad del producto franquiciado; la obligación de 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 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 intentara conocer el nivel de esfuerzo en marketing del franquiciado, una *proxy* recogida contractualmente para medir indirectamente el esfuerzo deseado de los franquiciados será la especificación de un territorio exclusivo para cada uno de ellos. 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 por él y donde permanece una clientela que repite la compra

5. 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 resulta costoso. 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 de 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 minimizan tanto la incertidumbre endógena como la exógena. En estas líneas trataremos aquellas cláusulas del contrato de franquicia dentro de un contexto de incertidumbre exógena.

5.1. 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 marca¹⁰ 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 existente, 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 franqui-

¹⁰ Se entiende por intensidad de conciencia de marca la combinación de la calidad del nombre de la marca y el nivel de servicio ofrecido por el establecimiento.

ciador 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 de 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 y 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 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.

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 dispuesto 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.

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.

5.2. 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 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 acorde con sus preferencias, 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 fuente de futuros problemas de agencia

6. A MODO DE CONCLUSIÓN

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 conocer la información que dispone el franquiciado, fruto del conocimiento que tiene de su mercado y de la clientela. Por esta razón y para garantizar que se transmite la misma, 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 información poseída por el franquiciado reporta a éste un poder de negociación que se pondrá de manifiesto en la redacción de algunas cláusulas del contrato de franquicia. Esta información le concede al franquiciado de toda enseña la discrecionalidad suficiente para perseguir sus propios intereses y no maximizar el valor de la cadena dando lugar a importantes problemas de agencia.

En un contexto de incertidumbre y de información asimétrica, el contrato de franquicia surge en un intento de salvaguardar la eficiencia de las relaciones entre el franquiciador y sus franquiciados, anticipando posibles eventualidades. Las cláusulas del contrato de franquicia también pueden ser consideradas como incentivos que corrijan los comportamientos de los franquiciados en caso de no llevar a cabo la acción específica deseada por su franquiciador

7. BIBLIOGRAFÍA

- AZOFRA, V. (1993): "INCERTIDUMBRE E INFORMACIÓN EN EL INFLUJO DE LA NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL". MECANOGRAFIADO.
- BROUSEAU, E. (1993): "LES THÉORIES DES CONTRACTS: UNE RÉVUE". *REVUE D'ÉCONOMIE POLITIQUE*, VOL. 103, Nº 1, PP.1-82.
- DOUMA, S Y H. SCHREUDER, H. (1992): *ECONOMIC APROACHES TO ORGANIZATIONS*. PRETINCE HALL. ENGLEWOOD CLIFFS.
- DYMSKI, G. A. (1993): "KEYNESIAN UNCERTAINTY AND ASIMMETRIC INFORMATION: COMPLEMENTARY OR CONTRADICTORY?". *JOURNAL OF POST KEYNESIAN ECONOMICS*. VOL. 16, Nº 1, PP. 49-54.
- FAZZARI, S.M. Y VARIATO, A.M. (1994): "ASYMMETRIC INFORMATION AND KEYNESIAN THEORIES OF INVESTEMENT". *JOURNAL OF POST KEYNESIAN ECONOMIS*. VOL. 16, Nº 3, PP. 351-369.
- HAMMOND, P.J. (1987): "UNCERTAINTY". EN EATWELL J.M. MILGATE Y P. NEWMAN (DE.): *THE NEW PALGRAVE DICTIONARY OF MONEY AND FINANCE*, TOMO2, MCMILLAN PRESS, LONDRES.
- 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.
- HARRIS, M. Y R. TOWNSEND (1981): "RESOURCE ALLOCATION UNDER ASYMMETRIC INFORMATION", *ECONOMETRICA*, 49, PP. 33-64.
- HUERTA ARRIBAS, E. (1993): *LA EMPRESA. COOPERACIÓN Y CONFLICTO*. EUDEMA, MADRID.
- HYALFIL, A. (1991): "DECISION STRATEGIQUES ET VALEUR DE LA FIRMA". *REVUE FRANÇAISE DE GESTIÓN*, ENERO-FEBRERO, PP.45-56.
- INABA, F.S. (1980): "FRANCHISING: MONOPOLY BY CONTRACT". *SOUTHERN ECONOMIC JOURNAL*, VOL. 47, Nº 1, JULY, PP. 65-72.
- 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.
- MENARD, C. (1993): *L'ÉCONOMIE DES ORGANISATIONS*. LA DECOUVERTE, PARIS.
- 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
- 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.