

## ¿ESTABLECIMIENTOS EN PROPIEDAD O ESTABLECIMIENTOS EN FRANQUICIA?

■ PABLO A. MUÑOZ GALLEGO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA. UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

La franquicia dispone de una cuota de mercado importante en sectores muy variados de la distribución comercial de bienes y servicios en todos los países desarrollados. Sin embargo, hay ejemplos de empresas que sólo operan con establecimientos propios. En ambos casos, es una cuestión obligada preguntarse por la existencia de razones que justifiquen una u otra forma de organizar las funciones a desarrollar en el seno del canal de distribución.

En términos generales, la cuestión a tratar será el análisis de cuál es la proporción de establecimientos que la empresa franquiciadora desea mantener en propiedad en relación a los establecimientos en franquicia. Muy probablemente, si dispone de una fórmula comercial probada en el mercado y con buena rentabilidad, podría desear que ese porcentaje fuese el mayor posible.

Los motivos por los que un franquiciador prefiere utilizar establecimientos en franquicia a establecimientos propios pueden explicarse a través de tres argumentos generales: falta de recursos, búsqueda del sistema más eficiente de regulación de las transacciones en el canal, y control directo de las fuentes de innovación e información, que a continuación se exponen brevemente.

- **ACCESO A LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA EMPRESA**

La necesidad de incrementar el área geográfica de actuación y las ventas no siempre se ve acompañada de los recursos propios suficientes para llevarla a cabo, más aún cuando esta disponibilidad viene condicionada por la necesidad de conseguir altas tasas de crecimiento por año. La franquicia permite obtener al franquiciador recursos disponibles por los franquiciados, que hacen posible la expansión deseada y mejoran la eficiencia que habría alcanzado la empresa franquiciadora a través de establecimientos propios.

Estos recursos se refieren a aspectos como capital, ubicación específica, disponibilidad de local comercial, conocimiento de la zona, de los consumidores, de la competencia; formación directiva, etcétera. Activos que difícilmente habría conseguido la empresa por sus propios medios y con la celeridad con que se precisan para evitar la estrategia de imitación por parte de otras empresas, o que se adelanten otras enseñanzas competidoras en los mercados aún no cubiertos.

Bajo este argumento, empresas que, por su dimensión, puedan acceder en condiciones ventajosas a estos recursos por su propia cuenta –por ejemplo, empresas franquiciadoras ya consolidadas en el mercado y que comiencen a disponer del capital y de una fuente de mano de obra especializada (a través de personal que trabaja en las franquicias)– deberían utilizar una proporción de establecimientos propios/franquiciados mayor que las de menor dimensión y menor tiempo en el mercado.

La relación entre edad de la franquicia y el porcentaje de establecimientos propios no está clara, aunque si se ha podido observar que las empresas franquiciadoras de mayor dimensión si mantienen una mayor proporción de este tipo de establecimientos (Lafontaine and Kaufmann, 1994, p. 107).

Esta dependencia externa de recursos claves para el negocio, trae consigo un nivel de incertidumbre sobre el comportamiento o los resultados que se alcanzarán, mayor que con establecimientos propios. El propósito de la empresa sería definir un marco de relación con las empresas franquiciadas que minimice la incertidumbre y los costes de control que ello conllevará.

- **RESPUESTA EFICIENTE**

La teoría de costes de transacción y la teoría de la agencia, tratan de explicar la relación entre distintos sistemas de incentivos-relación funcional entre las partes y el nivel de eficiencia alcanzado en cada caso (véase Bergen, Dutta y Walker, 1992).

La teoría de costes de transacción hace hincapié en la existencia de factores de comportamiento del decisor (racionalidad, oportunismo) y de la propia transacción (especificidad de los activos implicados, frecuencia, incertidumbre y costes de oportunidad) que condicionan la forma más eficiente que debe regir entre los agentes que se mueven en distintos niveles del canal. Cuanto mayor sea la necesidad de utilizar activos específicos (enseña, formación, local, política comercial, ...), mayor



será la tendencia de la empresa a establecer una estrecha coordinación-control con los establecimientos franquiciados (Casares et al 1987, p. 174).

La especificación de un sistema de relaciones que se plantea para conseguir no sólo objetivos específicos derivados de una transacción ("intercambio discreto"), sino también válido para alcanzar objetivos a largo plazo deseables por las dos partes, nos lleva a la necesidad de contemplar lo que Macneil (1978) denomina "intercambios relacionales". La relación contractual debe ser válida para regular los intercambios que se desarrollarán en el futuro ante escenarios no previsibles, y que minorar el "oportunismo" derivado de objetivos contrapuestos. La franquicia, los contratos a largo plazo de servicios de distribución física, o el que mantiene una agencia publicitaria con una empresa cliente, entrarían claramente dentro de estos sistemas de "relación bilateral".

Bajo ciertas condiciones, la franquicia puede ser una forma más eficiente de realización de las transacciones en el canal de distribución. Una adecuada especificación del contrato de franquicia traerá consigo una motivación más fuerte por parte del franquiciado para cubrir los objetivos perseguidos por el franquiciador, lo que evitará costes elevados de control. Algunos aspectos relevantes del contrato son los siguientes:

– Limitación en cuanto a la presencia de otros establecimientos de la cadena en la zona de actuación del franquiciado –competencia espacial limitada–, por lo que estará más dispuesto a esforzarse por cuidar la reputación de la enseña entre los consumidores potenciales de la zona.

– Sin embargo, en ciertas situaciones, una presencia más intensa en el mercado a través de un número más elevado de establecimientos franquiciados en la zona, puede traer consigo una mayor atracción general de la clientela hacia la enseña, en detrimento de otras competidoras, elevando así las ventas medias de los establecimientos de la zona (Hartung and Fisher 1965; Kaufmann and Rangan 1990).

– Canon da entrada en la cadena y comisión sobre las ventas: que incentivan a maximizar el volumen de ventas y cuota que la enseña alcance en la zona de influencia. Cuando las actuaciones del franquiciador repercuten débilmente en la mejora de la demanda de la zona (p.e. poco apoyo publicitario), el incentivo del franquiciado

disminuye y el nivel de conflicto en la cadena aumenta debido a una comisión que únicamente propicia una disminución de los beneficios percibidos por el franquiciado. En cambio, cuando se percibe una situación de mejora en la demanda, la disposición a pagar dicha comisión aumenta (Mathewson and Winter, 1985).

– Precios de venta determinados: menor probabilidad de disputa por clientes entre franquiciados de zonas limítrofes.

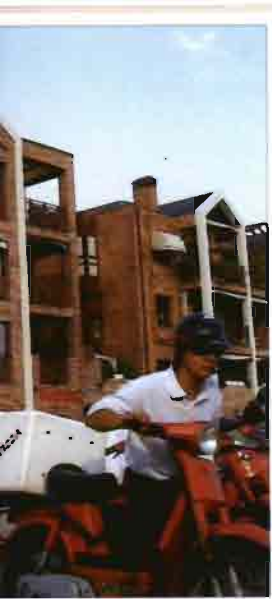
– Servicios específicos tarifados proporcionados por el franquiciador.

Los costes de control son mayores en la medida en que aumente la dispersión geográfica de presencia de los establecimientos; igualmente, aumentarán con la diversidad de situaciones competitivas que presenten las diversas zonas.

Brickley y Dark (1987) señalan que la franquicia es más eficiente que los establecimientos propios cuando nos enfrentamos a entornos con gran incertidumbre y cuando es difícil controlar el comportamiento de cada uno de los establecimientos. En este tipo de situaciones, contratos de franquicia orientados más hacia un control por resultados pueden resultar más eficientes que las cadenas de establecimientos gobernadas por planes corporativos, con sistemas de control centrados en el comportamiento de los agentes-establecimientos que deban ponerlos en marcha.

El sistema de incentivos también debe permitir al franquiciador obtener no sólo un cash-flow adecuado por su actividad, sino también el aumento del valor de mercado de la enseña que explota, a partir de sus propias actuaciones así como de las que desarrollen sus franquiciados. La especificación en el contrato del nivel de servicio deseado y el planteamiento de penalizaciones o de premios por su consecución, permite al franquiciador conseguir un nivel de servicio homogéneo entre sus franquiciados.

Es muy importante que el nivel de servicio proporcionado por el franquiciado y la aportación al valor de la marca (demanda) por parte del franquiciador, sean aspectos medibles y verificables para que los esfuerzos desarrollados por ambas partes alcancen valores óptimos y para que la comisión sobre ventas del franquiciador sea un incentivo adecuado. En todo caso, será preciso el punto de equilibrio para ambas partes: a mayor importancia económica de la comisión menor será el incentivo del franquiciado a ofrecer un mejor servicio, pero, a su vez, el franquiciador se mostrará más dispuesto a invertir en la marca en la medida en que la comisión sea importante (Lal, 1990 pp. 316-317). Ambos aspectos, servicio proporcionado por el franquiciado e inversiones del franquiciador, se supone que afectan positivamente a la demanda.



Cuanto mayor sea el valor percibido de la marca por parte de los inversores potenciales, mayor será el número de personas que pidan su asociación a la franquicia o mayor podrá ser el canon y comisión que estará dispuesto a pagar el franquiciado. Luego, cabría esperar que las franquicias con más éxito serían las que menor proporción de establecimientos propios deberían tener, dada la creciente rentabilidad de los franquiciados. Con el transcurso del tiempo, los sistemas de incentivos cambian porque las bases que dan lugar a los mismos también lo hacen.

La experiencia del franquiciador en la puesta en marcha del contrato, la mejora en el reconocimiento por parte del mercado objetivo, cambios en la demanda y en los costes (operaciones y control), llevan a modificaciones en el importe del canon de entrada y de la comisión sobre ventas (Rubin 1978).

Así, un incremento de valor de la franquicia permitirá aumentar tanto el canon como la comisión. Sin embargo, también es posible pensar en sentidos diferentes de cambio para ambos parámetros; por ejemplo, subir el canon de entrada y disminuir la comisión ayudará a una selección mayor de candidatos y a incentivar mayores volúmenes de ventas en cada zona, propiciado por la necesidad del franquiciado de garantizar la obtención del punto muerto.

#### • LOS ESTABLECIMIENTOS PROPIOS COMO FUENTE DE INFORMACION Y MERCADO DE PRUEBA

La existencia de cadenas de franquicia siempre debe partir de una experiencia previa a partir de establecimientos propios, durante un período suficiente de tiempo (entre uno y dos años). Sin embargo, el número de establecimientos propios no tiene por qué quedarse en ese número inicial. A medida que el franquiciador diversifica su presencia en áreas geográficas-países, mayor será su interés por tener un contacto directo con la realidad competitiva en la que se desenvuelven o se desenvolverán sus franquiciados.

Igualmente, el mantenimiento de establecimientos propios posibilita la prueba de políticas comerciales antes de ser propuestas a los franquiciados, de una manera ya más depurada y creíble en cuanto a los resultados a los que conduce. De la misma forma, la experiencia de los franquiciados puede ser una fuente de mejora de la gestión de los establecimientos propios.

#### FRANQUICIA Y CICLO DE VIDA DEL MERCADO

Los mercados cambian a lo largo del tiempo y con ellos el aprendizaje del consumidor y la presencia de competidores directos. En la medida en que aumente la dificultad para mantener o aumentar el grado de diferenciación de la enseña en el mercado, las empresas

franquiciadoras tenderán a establecer contratos más "duros" con sus franquiciados, o a sustituir franquicias por establecimientos propios.

Si la competencia se centra en precios, las empresas franquiciadoras buscarán reducir sus costes a partir de las economías alcanzables en central y en los establecimientos, así como la optimización de operaciones a lo largo del canal, lo que nos llevará a un mayor grado de centralización de decisiones.

Por tanto, en conclusión, la proporción de establecimientos propios o franquiciados dentro de una cadena de distribución está condicionado por factores internos de la propia empresa –como falta de recursos disponibles por otros agentes–, factores dependientes de los activos precisos para la realización de las transacciones en el tipo particular de negocio –especificidad, frecuencia–, de los intereses comunes y de la necesidad de permanencia de la relación en el tiempo –minimización del oportunismo y de los costes de control–, del sistema de incentivos especificados en el contrato y, finalmente, de la estructura de mercado en la que se desarrolle la franquicia, como ocurre con el grado de diferenciación entre ofertas competidoras. □

#### BIBLIOGRAFIA:

- BERGEN, M.; DUTTA, S. and WALKER, C. (1992): Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing* 56 (july), pp. 1-24.
- BRICKLEY, J.A. and DARK, F. (1987): The choice of organizational form: the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18 (june), pp. 401-420.
- CASARES, J.; REBOLLO, A.; BRIZ, J. y MUÑOZ, P. (1987): *La economía de la distribución comercial*. Ariel Economía, Barcelona.
- HARTUNG, P.H. and FISHER, J.L. (1965): Brand switching and mathematical programming in market expansion. *Management Science* 11 (agust), pp. 231-243.
- KAUFMANN, P.J. and RANGAN, V.K. (1990): A model for managing system conflict during franchise expansion. *Journal of Retailing* 66, nº 2, p. 155-173.
- LAFONTAINE, F. and KAUFMANN, P.J. (1994): The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing* 70 nº 2, pp. 97-113.
- LAL, R. (1990): Improving channel coordination through franchising. *Marketing Science* 9, nº 4 (fall), pp. 299-318.
- MACNEIL, I.R. (1978): Contracts: adjustments of long-term economic relation under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwestern University Law Review* 72, nº 6, pp. 854-905.
- MATHEWSON, and WINTER, (1985): The economics of franchise Contracts. *Journal of Law and Economics*, 2 (october), pp. 503-526.
- RUBIN, P.H. (1978): The Theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics* 21, pp. 223-233.