

Incentivos, financiación y diseño contractual en la gestión de cadenas de franquicia

REALIZADA POR Vanesa Solís Rodríguez.

DIRIGIDA POR Manuel González Díaz.

LUGAR DE PRESENTACIÓN Universidad de Oviedo.

FECHA DE PRESENTACIÓN 30 de marzo de 2009.

TRIBUNAL Álvaro Cuervo García (Presidente, Universidad Complutense de Madrid).

Juan Ventura Victoria (Secretario, Universidad de Oviedo).

Benito Arruñada Sánchez (Vocal, Universidad Pompeu Fabra).

Mariano Nieto Antolín (Vocal, Universidad de León).

Luis Vázquez Suárez (Vocal, Universidad de Salamanca).

El objetivo de esta Tesis Doctoral es analizar las organizaciones empresariales basadas en contratos de franquicia. Este modelo organizativo, ejemplo paradigmático del concepto de empresa como nexo de contratos (Jensen y Meckling, 1976), ocupa un lugar destacado entre las prácticas comerciales modernas, desarrollándose con éxito en la mayor parte del planeta. Así, por ejemplo, en EE.UU se ha convertido en el modelo estándar en sectores como la hostelería y restauración y representa en torno al 40% de todo el comercio minorista (Asociación Internacional de Franquicias, 2004). En España, la facturación global del «sector» franquicias alcanzó los 19.585 millones de euros en el 2007, lo que representa un 14,08% del total ingresado por el comercio minorista durante ese año (Tormo&Asociados, S.L. 2007).

Dicha importancia económica ha llevado a numerosos académicos a intentar explicar su crecimiento y racionalidad económica. Además, la franquicia, así como otras formas de organización que cada vez también son más importantes (alianzas estratégicas, redes empresariales o empresas conjuntas), no son formas tradicionales de organización, sino que están a mitad de camino entre el mercado y la empresa (Dwyer y Oh, 1988; Snow, Miles y Coleman, 1992), lo que

sin duda constituye un reto para los interesados en la Economía de las Organizaciones.

En esta última línea es en la que se enmarca este trabajo. Más concretamente, se busca analizar la franquicia desde un punto de vista organizativo y contractual, dividiéndose esta investigación en dos grandes bloques: análisis de la estructura de propiedad y análisis del diseño del contrato de franquicia.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

Una de las cuestiones más controvertidas en Organización de Empresas es por qué se utiliza la franquicia. La mayoría de los estudios empíricos realizados hasta la fecha apoyan el denominado argumento de agencia (Brickley y Dark, 1987; Lafontaine, 1992; Lafontaine y Shaw, 2005), el cual establece que las cadenas deciden franquiciar sus establecimientos porque, al convertir al responsable de un establecimiento en un «empresario» retribuido con la renta residual se alinean mejor sus intereses con los de la cadena, atenuando los problemas de control e incentivos que suelen surgir en esta relación (Caves y Murphy, 1976).

Sin embargo, a pesar de los contundentes resultados empíricos obtenidos por el argumento

anterior, una cuestión que aún está pendiente de resolver es por qué en los sondeos de opinión de los propios franquiciadores no se destaca ese problema de incentivos cuando se les pregunta el motivo por el cual decidieron franquiciar sus negocios. De hecho, ese consenso académico contrasta con el hecho de que a) el 60% de los gerentes encuestados por Dant (1995) citaban el acceso al capital como la razón por la que utilizaban la franquicia y b) no está claro que el franquiciado dirija personalmente el negocio (Sánchez 2006, p. 102).

Los resultados anteriores encajan mucho mejor con otro de los argumentos teóricos más estudiados sobre la razón de uso de la franquicia: la escasez de recursos. Su idea, desarrollada por Oxenfeldt y Kelly (1969), es que la franquicia es utilizada para facilitar el acceso a determinados recursos escasos, tales como el capital (Ozanne y Hunt, 1971; Caves y Murphy, 1976). Este argumento es más popular entre los empresarios que entre los académicos y, a diferencia del argumento de agencia, ha generado un gran debate, probablemente como consecuencia de que los resultados empíricos obtenidos hasta la fecha no son tan concluyentes (Castrogiovanni, Combs y Justis, 2006).

Este argumento de que los franquiciadores pudieran preferir la franquicia a otros mecanismos de obtención de fondos, tales como el endeudamiento o nuevos socios financieros, generó inicialmente fuertes críticas. Así, Rubin (1978) argumenta que un franquiciado debería exigir más prima de riesgo que un accionista porque éste tiene mucho más diversificado su patrimonio que aquél: los ingresos del accionista dependen de los ingresos de todos los establecimientos de la cadena, mientras que los del franquiciado dependen de un único (o pocos) establecimiento(s). Esto convierte a la franquicia en una fuente de financiación más costosa que otras como consecuencia de la prima de riesgo que involucra.

Sin embargo, otros autores han defendido la idea de que la franquicia es la fuente de financiación más económica, como consecuencia de las ventajas que ofrece en términos de incentivos y de selección de los empleados (Lafontaine, 1992; Martín y Justis, 1993; Combs y Ketchen, 1999; Combs, Ketchen y Hoover, 2004). Por lo

tanto, para estos autores, argumento de agencia y argumento financiero son caras de una misma moneda, siendo ambos necesarios para explicar la existencia de la franquicia.

Como consecuencia de lo anterior, y como primera contribución de esta investigación, se analiza si la escasez de capital explica la existencia de la franquicia, mostrándose que la propensión a franquiciar varía en función de los precios del resto de alternativas de financiación. Además, basándonos en el principio informativo (Holmstrom, 1979) del modelo principal-agente, vinculamos el argumento de agencia con el argumento financiero y explicamos la ventaja que tiene el capital del franquiciado en términos de coste (prima de riesgo). De esta manera, argumentamos que la desventaja del franquiciado en términos de riesgo exógeno (Rubin, 1978) puede ser compensada, no solo por las ventajas que ofrece la franquicia en términos de incentivos y de selección de los empleados (Combs, Ketchen y Hoover, 2004), sino también por el mayor control que le permite ejercer al franquiciado sobre sus inversiones, de tal manera que la variabilidad o riesgo percibido es menor.

Una segunda contribución en esta primera parte del estudio es de carácter empírico. Por un lado, la mayor parte de los estudios realizados sobre cadenas de franquicia toman como muestra empresas norteamericanas, con lo que es interesante determinar si las regularidades detectadas en dicho mercado se mantienen para el caso español o si, por el contrario, existen diferencias. Por otra parte, esos estudios se basan en cadenas de gran tamaño y cotizadas, con el objetivo de acceder a sus datos financieros. Sin embargo, son estas empresas las que, precisamente, tienen más facilidad para acceder a los recursos y, quizás, sea ésta la razón de la tendencia a rechazar el argumento financiero. En este sentido, nuestro estudio incorpora, sin perder el acceso a los datos financieros, pequeñas y medianas cadenas de franquicia, algunas con poca experiencia y que, generalmente, no cotizan en bolsa, lo cual nos permite extender los estudios empíricos previamente efectuados a todo el universo empresarial.

Además, disponemos de una serie temporal de diez años (1996-2005), lo cual también es una ventaja frente a los estudios que han analiza-

do la propensión franquiciadora de las cadenas españolas, todos ellos de corte transversal (Calderón, 2002; López y Ventura, 2002; Perales y Vázquez, 2003; Vázquez y Santos, 2006). Con este panel, no sólo hemos aprovechado la ventaja de controlar la heterogeneidad inobservable que permiten los datos de panel, sino que también hemos podido aplicar un modelo de ajuste parcial a la estructura de propiedad de las cadenas, el cual ha sido tomado de la literatura financiera sobre la estructura de capital (Pindado y de Miguel, 2001; Flannery y Rangan, 2006). Este modelo parte de la idea de que es probable que los franquiciadores trabajen con expectativas sobre la estructura óptima. Es decir, establecen un objetivo sobre cómo expandirse en función de su percepción de los costes que le supone abrir un establecimiento franquiciado o propio. Dicho objetivo se alcanzará a lo largo del tiempo por prueba y error en función de sus experiencias (Castrogiovanni, Combs y Justis 2006, p. 30). Dado que en trabajos previos la estimación se ha hecho sólo de forma gráfica (Pénard, Raynaud y Saussier, 2003; Lafontaine y Shaw, 2005), pretendemos valorar cuantitativamente si existe dicho nivel objetivo y, si es así, cuál es la velocidad de ajuste con la que la empresa se mueve hacia él.

ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

La relación de franquicia presenta un conflicto potencial entre el franquiciador y sus franquiciados, dado que el primero busca la estandarización y control del negocio de los segundos, mientras que éstos se esfuerzan en conseguir autonomía en la gestión de sus establecimientos (Kidweell, Nygaard y Silkset, 2007). En consecuencia, esta relación es muy sensible a los comportamientos oportunistas de cualquiera de las partes.

Los contratos de franquicia son la herramienta básica para contener dicho oportunismo. Así, la literatura considera los contratos como importantes mecanismos para tratar las cuestiones relativas al control y a los conflictos que pueden surgir entre dos partes que tienen intereses dispares y responden a diferentes incentivos (Brickley y Dark, 1987; Shane, 1998; Combs y Ketchen, 1999). Por lo tanto, cuanto menor quiera una empresa que sea el riesgo de que existan

comportamientos oportunistas, mayor deberá de ser el número de salvaguardias que introduzca en el contrato (Macneil, 1978; Williamson, 1985; Oxley, 1997; Ariño y Reuer, 2005).

La literatura y la evidencia empírica sobre los contratos de franquicia se han centrado, mayoritariamente, en analizar cláusulas concretas. Así, por ejemplo, han sido estudiadas las condiciones financieras (Blair y Kaserman, 1982; Lafontaine, 1992; Vázquez, 2005), la duración del contrato (Brickley, Misra y Van Horn, 2006; Vázquez, 2007), los precios de venta (Shepard, 1993; Lafontaine, 1995; Slade, 1998), la rescisión del contrato y su renovación (Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Cochet y Ehrmann, 2005), la concesión de una exclusividad territorial (Brickley, 1999) o el suministro de determinados productos a través de la cadena (Shane, 2001, 2005).

Sin embargo, en la mayoría de los casos, la información relativa a todas estas cláusulas no ha sido obtenida de los propios contratos de franquicia, sino a través de la información publicada por las propias cadenas en su página web, guías especializadas, etc. En consecuencia, no se han podido considerar aspectos del contrato que la cadena no hace públicos.

Por este motivo, y a partir de la revisión de 74 contratos de franquicia pertenecientes a cadenas españolas operando actualmente en España, en el Capítulo 2 se efectúa un análisis descriptivo de las cláusulas más importantes recogidas en dichos contratos. A partir del mismo se pretende comprobar si las cláusulas que han sido tradicionalmente estudiadas por la literatura están verdaderamente presentes en los contratos analizados, qué tipo de información recogen y qué otras cláusulas introducen las partes.

Además, una cuestión que no ha sido abordada en el campo de las franquicias ha sido el análisis del contrato en su conjunto, es decir, el grado de detalle con que las partes especifican (por escrito) en el contrato todos aquellos aspectos (cláusulas) que consideran relevantes. Esta cuestión es relevante puesto que, mientras que el análisis de una única cláusula nos permite extraer conclusiones tanto sobre el papel desempeñado por dicha cláusula como sobre el problema concreto que permite resolver, se estarían igno-

rando posibles interacciones que pudiera tener con otras cláusulas del contrato, lo cual podría alterar radicalmente o incluso contradecir su significado literal (Masten, 1998). Además, la visión de conjunto del contrato permite analizar aspectos tales como su complejidad y perfeccionamiento, así como su influencia en el resultado, cosa que hasta ahora no se ha hecho.

El objetivo del capítulo tercero es, por tanto, analizar el diseño de los contratos de franquicia en su conjunto y, más concretamente, su complejidad y perfeccionamiento (completeness). La primera se define como el número y rigurosidad de las cláusulas introducidas en los contratos (Reuer y Ariño, 2003), mientras que el segundo se refiere a la amplitud con la que se refleja en el contrato todo lo relevante y se tienen en cuenta contingencias que no se pueden anticipar y las formas de solucionarlas (Luo 2002, pp. 904-905). Aunque es cierto que se trata de dos conceptos distintos y que no tienen que ir necesariamente de la mano (Williamson, 1985), consideramos que, en nuestro estudio de la franquicia, una mayor complejidad del contrato va a ir acompañada de un mayor perfeccionamiento del mismo.

Esta afirmación es posible debido a dos factores. Por una parte, se suele considerar que la complejidad del contrato viene determinada por la complejidad de la transacción, de tal manera que es lógico pensar que cuanto más complejo es un contrato menos completo es el mismo porque es más complicado anticipar las posibles contingencias y sus soluciones. Sin embargo, en nuestro estudio, todas las transacciones son similares en términos de complejidad, puesto que todas ellas suponen la cesión de un negocio. Por lo tanto, al estar controlando la complejidad de la transacción, es más probable que exista una relación directa entre complejidad y perfeccionamiento.

Por otra parte, la relación de franquicia lleva asociada una gran variedad de situaciones potencialmente conflictivas que es necesario controlar: el establecimiento, el método de producción, la marca, el suministro, la oferta, etc. Todas estas cuestiones aparecen formalizadas en las diferentes cláusulas de los contratos, de tal manera que, a simple vista, parece que los contratos con el mayor número de cláusulas son

los más complejos y completos. Sin embargo, dichas cláusulas, tal y como aparecen recogidas en los diferentes contratos, no nos sirven para medir y comparar el perfeccionamiento de los mismos, como mucho su complejidad, puesto que su suma no indica necesariamente el número de diferentes aspectos de la relación que aparecen reflejados en el contrato. Dicho de otra manera, a la hora de analizar la complejidad y perfeccionamiento de los contratos de una manera conjunta es necesario tener en cuenta, no el número de cláusulas del contrato, sino el número de aspectos o problemas contractuales que recogen.

Por este motivo, a la hora de construir la base de datos, se procedió a identificar sistemáticamente todos los problemas contractuales que se deberían de resolver en las relaciones de franquicia y que aparecerían reflejados en cada contrato, bien en una, bien en varias cláusulas del mismo, de tal manera que cada uno de estos problemas contractuales quedó recogido en una cláusula-tipo en nuestra base de datos.

A través del análisis de la complejidad y perfeccionamiento contractual, se pretende dar respuesta a tres cuestiones. La primera de ellas es si es posible establecer grupos de cadenas en función del número y grado de detalle de las cláusulas introducidas en sus contratos. De esta manera, a través de un análisis clúster, pretendemos analizar qué características presentan las cadenas pertenecientes a cada uno de los grupos identificados, no sólo en términos contractuales, sino también en términos organizativos y financieros.

Una segunda cuestión que se pretende analizar dentro de este tercer capítulo son los factores que determinan la complejidad y el perfeccionamiento de los contratos. De esta manera, tomando fundamentalmente como referencia los estudios realizados para otros tipos de acuerdos de cooperación o alianzas, consideramos como factores determinantes las inversiones en activos específicos (Williamson, 1975; Klein, Crawford y Alchian, 1978; Joskow, 1988), la experiencia de la cadena franquiciando su negocio (Mayer y Argyres, 2004; Argyres, Bercovitz y Mayer, 2007) y la reputación de la misma en el mercado (Poppo y Zenger, 2002; Mellewigt, Madhok y Weibel, 2007).

Finalmente, una cuestión muy importante dentro de la literatura sobre externalización de actividades es que la estructura y diseño del acuerdo juegan un papel fundamental a la hora de determinar el rendimiento de la relación (McFarlane y Nolan, 1995; DiRomualdo y Gurbaxani, 1998; Kern, Willcocks y Van Heck, 2002). Sin embargo, en el ámbito de la franquicia, si bien existen numerosos trabajos que han analizado la influencia del uso de la franquicia sobre el rendimiento de las cadenas (Sen, 1998; Michael, 2000; Shane, 2001; Arruñada, Vázquez y Zanarone, 2009), muy pocos han tenido en cuenta la influencia de la complejidad y perfeccionamiento del contrato

sobre dicho rendimiento. Además, estos últimos no han considerado el contrato en su conjunto, sino cláusulas concretas del mismo (Agrawal y Lal, 1995; Azoulay y Shane, 2001; Chaudey y Fadaïro, 2008; Michael y Combs, 2008).

Por lo tanto, partiendo de la idea de que aquellas organizaciones que gobiernan sus transacciones de una manera más adecuada obtienen una mayor rentabilidad (Silverman, Nickerson y Freeman, 1997; Mayer, 2000; Nickerson y Silverman, 2003), la última cuestión que se pretende analizar es cómo el diseño del contrato de franquicia y, más concretamente, su complejidad y perfeccionamiento, influye en el rendimiento de las cadenas.