



Factores que determinan la forma organizativa de los puntos de ventas en las redes de franquicia: evidencia empírica

Planck Barahona ¹

1. Universidad de Salamanca, España. E-mail: planck@usal.es

Resumen

Este trabajo examina, desde una perspectiva de agencia, las predicciones teóricas y la evidencia empírica relacionada con los determinantes de la forma organizativa de los puntos de venta que integran las redes de franquicia. Los resultados muestran que la propensión de los franquiciadores a integrar verticalmente sus centros de venta es mayor cuanto más bajo es el coste derivado de la asignación ineficiente del riesgo entre la empresa franquiciadora y los responsables de los establecimientos. Igualmente, la tendencia de las empresas a franquiciar aumenta con la importancia del esfuerzo realizado por los responsables de los puntos de venta y el coste de contener su comportamiento oportunista. También se ha observado que la importancia del esfuerzo realizado por el franquiciador afecta negativamente a su propensión a franquiciar.

Palabras claves: franquicia, integración vertical, teoría de la agencia.

Abstract

This work examines, from a perspective of agency the theoretical predictions and the empirical evidence related to the determinants of the organizational form of the sales points which integrate the franchise networks. The results show that the tendency of the franchisors to integrate vertically their sales centers is higher when the derived cost of the inefficient allocations of the risk, between the franchiser enterprise and the responsible of the institutions is lower. Equally, the tendency of the enterprises to franchise increase with importance of the effort done by the responsible of the sales points and the cost of containing its opportunist behavior. Also, it has been observed that the importance of the effort done by the franchiser affects negatively to its franchiser tendency.

Keywords: franchiser, vertical integration, theory of agency.

1. Introducción

La franquicia es una forma de colaboración contractual entre dos partes jurídicamente independientes donde, por un lado, se tiene al franquiciador dueño de la marca y, por el otro, al franquiciado. El primero se obliga a mantener el interés continuado en el negocio del franquiciado, y a cambio este último se compromete a operar bajo el nombre comercial controlado por el franquiciador (Mendelsohn, 1989). El contrato de franquicia incluye una serie de compromisos de las partes contratantes. A los franquiciados se les exige que aseguren la homogeneidad de los productos y servicios ofrecidos por su red y que abonen a los franquiciadores las comisiones periódicas (*royalties*) derivadas del empleo de la marca. Dado que el éxito de una red de franquicias depende en gran medida del esfuerzo del franquiciador, pues es éste quien proporciona la imagen de la marca y se encarga de que su valor se mantenga y aumente con el paso del tiempo, la empresa franquiciadora se compromete a invertir en publicidad y promociones, asesorar a los encargados de los puntos de venta y controlar que éstos cumplan sus obligaciones. En el desarrollo de este trabajo, la Teoría de la Agencia proporcionará los fundamentos teóricos necesarios para analizar el contrato de franquicia. Partiendo de las aportaciones de esta teoría, se estudiarán los factores que determinan la forma organizativa de los puntos de venta que forman las redes de franquicia.

Este trabajo tiene la siguiente estructura. En la sección 2 se analizan los principales factores que según la literatura determinan la elección de la forma organizativa de las redes de franquicia y se presenta la evidencia empírica observada, esto es: la asignación ineficiente del riesgo, la importancia del esfuerzo del responsable del centro de venta, los costes de controlar al responsable del centro de venta y la importancia del esfuerzo del franquiciado. Posteriormente, se recoge las principales conclusiones de la investigación.

2. Determinantes de la elección de la forma organizativa.

Buena parte de las teorías que explican la forma organizativa de los centros que integran una red comercial se basan en la existencia de costes de agencia¹. Se considera que los contratos que regulan las relaciones entre el productor y el responsable de cada punto de venta deben equilibrar el riesgo que soporta este último con los incentivos que se le deben proporcionar para que se esfuerce adecuadamente. Asimismo, dado que los problemas de incentivos suelen afectar a ambas partes de la relación (principal y agente), los contratos deberán equilibrar también los incentivos de las mismas.

Utilizamos el modelo principal-agente estándar con el fin de formalizar la decisión sobre la forma organizativa de los puntos de venta que integran una red de franquicia. En este modelo, el agente responsable del punto de venta realiza un esfuerzo, e , y obtiene un resultado, q , de acuerdo a la siguiente relación:

$$q = f(e, \varepsilon, \theta), \quad \varepsilon \sim N(0, \sigma^2). \quad (1)$$

En la ecuación (1), ε es una variable aleatoria que determina el riesgo y θ es un vector de parámetros. El agente soporta un coste por su esfuerzo, $C(e) = e^2/2$, y recibe cierta utilidad por sus ingresos, $u(y) = -\exp(-ry)$, donde r es su coeficiente de aversión al riesgo. En este marco, el agente intentará maximizar su equivalente cierto, EC , que es $E(y) - (r/2) \text{Var}(y)$, donde $E(y)$ es la esperanza de los ingresos y $\text{Var}(y)$ la varianza de los mismos.

Suponemos que el principal ofrece al agente un contrato, $s(q) = aq + W$, donde a es el porcentaje del resultado del punto de venta que el agente recibe en concepto de retribución variable y W la parte fija de su retribución. Cuando $a = 0$ el agente tiene una retribución fija y no está expuesto a ningún

¹ Los costes de agencia relacionados con la integración y la separación vertical han sido analizados, entre otros, por Coase (1937), Williamson (1971), Alchian y Demsetz (1972) y Klein, Crawford y Alchian (1978).

riesgo. Si $\alpha = 1$, el agente recibe toda la renta residual y soporta todo el riesgo de su actividad. Por consiguiente, dado que el parámetro α recoge los incentivos del agente, supondremos que éstos son mayores cuando se franquicia un punto de venta que cuando se integra verticalmente.

Gran parte de la literatura teórica de la franquicia se ha centrado en explicar el efecto de las características de los agentes y los puntos de venta sobre el reparto óptimo del riesgo y la renta residual entre el franquiciador y el franquiciado². No obstante, en la realidad, los franquiciadores en vez de ofrecer un menú de contratos ajustados a las características de sus agentes y centros de venta, suelen emplear sólo dos tipos de contratos: la franquicia y la integración vertical³. Es por esto que buena parte de la literatura empírica ha analizado esta elección dicotómica entre franquicia (asociada a fuertes incentivos) e integración vertical (asociada a incentivos más débiles) utilizando los argumentos teóricos desarrollados para explicar cómo las empresas deberían elegir los términos de sus contratos⁴.

Desde una perspectiva de agencia, cabe agrupar los diversos factores que pueden influir en la propensión de las empresas a franquiciar los centros que integran sus redes comerciales atendiendo a dos criterios. Por un lado, los costes que implica la ineficiente asignación del riesgo entre las dos partes de la relación (el franquiciador y el responsable

del punto de venta). Y por otro lado, la importancia del esfuerzo y los costes que origina la potencial conducta oportunista de ambas partes de la relación. Se tenderá a usar más la franquicia cuando, *ceteris paribus*, sean: (a) menores los costes derivados de la asignación ineficiente del riesgo inherente al contrato de franquicia; (b) más importante el esfuerzo realizado por el responsable del punto de venta y mayor el coste de contener su oportunismo; y (c) menos importante el esfuerzo realizado por el franquiciador.

2.1. Asignación ineficiente del riesgo

Para predecir el efecto del riesgo en la forma organizativa de los puntos de venta supondremos que:

$$q = e + \varepsilon \quad (2)$$

Donde q es el resultado de la actividad del punto de venta, e representa el esfuerzo individual no observable del responsable de dicha actividad, y ε es una variable aleatoria que también influye en el resultado.

El responsable del punto de venta recibe una remuneración incierta, cuyo valor neto depende de sus preferencias respecto al riesgo y al esfuerzo. Así, el valor de su equivalente cierto será igual al salario esperado ($\alpha e + W$) menos el coste personal del esfuerzo ($e^2/2$) y la prima de riesgo $[(r/2) \alpha^2 \sigma^2]$ ⁵.

$$EC = \alpha e + W - e^2/2 - (r/2) \alpha^2 \sigma^2 \quad (3)$$

Dado un contrato (α, W), el agente elegirá el nivel de esfuerzo que maximice la ecuación (3), cuya condición de primer orden es:

$$e = \alpha \quad (4)$$

Por lo tanto, el principal debe maximizar la expresión

$$e - e^2/2 - (r/2) \alpha^2 \sigma^2 \quad (5)$$

Sujeta a la restricción de incentivos del agente (4).

² Véanse, por ejemplo, los trabajos de Rubin (1978), Mathewson y Winter (1985), Lal (1990) y Bhattacharyya y Lafontaine (1995).

³ Aunque diferentes franquiciadores utilizan diferentes fórmulas para repartir el riesgo y la renta residual con sus franquiciados, habitualmente cada empresa franquiciadora ofrece la misma fórmula de reparto (canon de entrada y royalties) a todos sus franquiciados en un determinado momento del tiempo. Es por esto que en la mayor parte de los casos las dos únicas fórmulas organizativas para cada punto de venta son la franquicia y la integración vertical.

⁴ Entre los trabajos más interesantes dentro de esta línea de investigación están los de Brickley y Dark (1987), Martin (1988), Lafontaine (1992) y Scott (1995).

⁵ Véase Milgrom y Roberts (1992: 246-247).

Sustituyendo (4) en la condición de primer orden para la maximización de (5) respecto a a , tenemos que el contrato óptimo es:

$$a^* = 1 / (1 + r\sigma^2) \quad (6)$$

Lo cual supone que cuando el riesgo o la aversión del riesgo del agente aumentan, a disminuye. Por lo tanto, a medida que aumenta la incertidumbre más valioso es para el agente protegerse del riesgo y, en consecuencia, más probable es que se opte por la integración vertical del punto de venta.

En la literatura empírica se han empleado fundamentalmente tres *proxies* para estimar el riesgo al que ha de enfrentarse cada explotación de una red comercial: la variación de las ventas, el tamaño de los puntos de venta y la proporción de establecimientos cerrados por sector.

Aunque el riesgo relevante es el que soporta cada punto de venta, y no el del franquiciador, ninguna investigación dentro de la literatura de la franquicia ha utilizado datos que permitan medir el nivel de riesgo soportado por cada explotación de una red comercial.

Generalmente la información utilizada para construir las *proxies* presenta una agregación sectorial. La tabla 1 recoge los resultados de las principales investigaciones que han estudiado el papel del riesgo en la propensión a franquiciar. La evidencia empírica es consistente, solo en parte, con la hipótesis planteada.

Cuando se utiliza el tamaño de cada explotación como *proxy* del riesgo se observa que, salvo en un caso (Norton, 1988), un mayor tamaño se relaciona con una menor propensión a franquiciar. Sin embargo, cuando para estimar el riesgo se emplean la variación de las ventas por red o el porcentaje de establecimientos cerrados en un sector, los resultados son contrarios a lo previsto. Una interpretación de estos últimos resultados es que las *proxies* empleadas para medir el riesgo de las explotaciones en realidad pueden estar midiendo el riesgo moral de los responsables de los puntos de venta. En otros términos, ambas *proxies* pueden tener carácter endógeno.

Tabla 1: Efecto del riesgo en la propensión a franquiciar.

Autor	Año	Datos	Medida	% de franquiciados
Brickley y Dark	1987	Empresas de diversos sectores	Inversión inicial	-*
Martin	1988	Empresas de diversos sectores (datos de panel)	1. Variación de las ventas sectoriales 2. Ventas por establecimiento	+* -*
Norton	1988	Restaurantes y hoteles	1. Variación de las ventas sectoriales en cada estado 2. Ventas por establecimiento	+* +*
Brickley, Dark y Weisbach	1991	1. Datos sectoriales a nivel estatal 2. Datos de establecimientos de 36 cadenas de franquicia	1. Inversión inicial 2. Inversión inicial	-* -*
Lafontaine	1992	Empresas de diversos sectores	1. Inversión inicial 2. Ventas por establecimiento 3. Porcentaje de establecimiento cerrados	-* -* +*
Thompson	1994	Empresas de diversos sectores	Inversión inicial	-*
Lafontaine	1995	Restaurantes de comida rápida en las áreas metropolitanas de Pittsburg y Detroit	Capacidad del establecimiento (nº de plazas)	-*
Scott	1995	Empresas de diversos sectores	Inversión inicial	-*
Kehoe	1996	Hoteles de 11 cadenas	Capacidad del establecimiento (nº de plazas)	-*

* Resultado estadísticamente significativo a un nivel del 95% utilizando test de dos colas.

Fuente: Basado en Lafontaine y Slade (1998)

2.2. Importancia del esfuerzo del responsable del centro de venta

El esfuerzo de los responsables de los puntos de venta no afecta por igual al rendimiento de las explotaciones que dirigen. La importancia de dicho esfuerzo es una variable que suele incluirse en los modelos de agencia y que afecta a la intensidad óptima de los incentivos.

$$a^* = \gamma^2 / (\gamma^2 + r\sigma^2) \quad (8)$$

Para modelizar la existencia de diferencias en la importancia del esfuerzo realizado por los agentes, introduciremos una modificación en la ecuación (2), permaneciendo el resto del modelo constante,

$$q = \gamma e + \varepsilon \quad (7)$$

Donde γ es positiva y recoge la importancia del esfuerzo del agente.

Tras realizar los mismos cálculos que en apartado anterior, obtenemos que

Además, si diferenciamos (8) con respecto a γ obtenemos que $da^*/d\gamma > 0$.

Por lo tanto, la teoría predice que cuanto mayor sea la importancia del esfuerzo del agente, mayores serán los incentivos con que hay que dotarle, lo que en el campo de la franquicia equivale a una mayor propensión a franquiciar los puntos de venta.

Para estimar la importancia del esfuerzo realizado por los responsables de los centros de venta se han empleado diversas *proxies*. Algunas miden la facturación por empleado (Norton, 1988) y la importancia de los costes laborales en relación con el valor del activo de la empresa (Scott, 1995). En otros trabajos se estima el esfuerzo a través del valor añadido generado en el punto de venta y mediante una variable *dummy* que recoge si a los franquiciados se les exige experiencia

previa en el sector (Lafontaine, 1992). Por último, dos estudios centrados en la distribución de gasolineras han estimado la importancia del esfuerzo de los responsables de los puntos de venta en función de que las gasolineras sean o no de autoservicio (Shepard, 1993; Slade, 1996).

La tabla 2 resume los resultados de los principales trabajos que han estudiado cómo afecta la importancia del esfuerzo de los responsables de los centros de venta a la propensión a franquiciar. En todos los casos en los que los resultados son estadísticamente significativos, la relación observada es positiva, lo cual permite no rechazar la hipótesis planteada.

Tabla 2: Efecto de la importancia del esfuerzo del responsable del punto de venta en la propensión a franquiciar.

Autor	Año	Datos	Medida	% de franquiciados
Norton	1988	Restaurantes y hoteles	Empleados/Ventas	-*
Lafontaine	1992	Empresas de diversos sectores	1. (Ventas medias de cada establecimiento - Valor medio de los <i>inputs</i> adquiridos por el establecimiento a los franquiciadores) / Ventas medias de cada establecimiento 2. Requisito de experiencia previa del franquiciado	- +
Shepard	1993	Gasolineras en Massachusetts	Autoservicio	-
Scott	1995	Empresas de diversos sectores	Valor de los bienes de capital/ Costes laborales	(+*)
Slade	1996	Gasolineras en Vancouver	Autoservicio	-*

Nota: Los paréntesis en la última columna indican que la variable empleada para estimar la importancia del esfuerzo del responsable de la explotación está inversamente relacionada con la magnitud de tal esfuerzo. Se espera, por lo tanto, que su signo sea opuesto al del resto de variables.

*Resultado estadísticamente significativo a un nivel del 95% utilizando un test de dos colas.

Fuente: Basado en Lafontaine y Slade (1998).

2.3. Costes de controlar al responsable del centro de venta

Los franquiciadores han de controlar que los responsables de los puntos de venta que integran sus redes comerciales gestionan de forma eficiente sus explotaciones y prestan un nivel de servicio homogéneo. Para recoger el efecto de los costes de control sobre la propensión a franquiciar los puntos de venta reemplazaremos la ecuación (2) del modelo inicial por dos funciones que recogen los dos tipos de señales que el principal recibe sobre el esfuerzo del agente⁶. Por un lado, el principal observa el resultado del punto de venta, q , y, por otro, una señal directa del esfuerzo del agente, a .

$$q = e + \varepsilon_1 \quad \varepsilon \sim N(0, E). \quad (9)$$

$$a = e + \varepsilon_2$$

Donde $\varepsilon = (\varepsilon_1, \varepsilon_2)^T$, $E = (\sigma_{ij})$, $\sigma_{ij} = \sigma_{ji}$, y $\sigma_{ii} > \sigma_{ij}$, $i = 1, 2, j \neq i$

En este caso, el contrato que el principal ofrece al agente incluye además del salario fijo W y un pago variable en función del resultado del punto de venta, otro pago en función de la segunda señal del esfuerzo del agente. El equivalente cierto del agente es, por tanto, $(a_1 + a_2)e + W - e^2/2 - (r/2) a^T E a$, donde a es el vector de las comisiones, $a = (a_1 + a_2)^T$. La restricción de incentivos del agente es, por lo tanto, $e = a_1 + a_2$.

Por consiguiente, tenemos que

$$a_i^* = (\sigma_{jj} - \sigma_{ij}) / \sigma_{ii} + \sigma_{jj} - 2\sigma_{ij} + r(\sigma_{ii}\sigma_{jj} - \sigma_{ij}^2), \quad (10)$$

$i = 1, 2, j \neq i$

Cuando las dos señales del esfuerzo no están correlacionadas, la ecuación (10) adopta la siguiente forma

$$a_i^* = 1 / (1 + r\sigma_{ii} + \sigma_{ii}/\sigma_{jj}) \quad (11)$$

Diferenciando la ecuación (10) con respecto a las dos varianzas tenemos que $da_i^*/d\sigma_{11} < 0$ y $da_i^*/d\sigma_{22} > 0$. Por lo tanto, si aumenta la precisión del resultado del punto de venta como estimador del esfuerzo del agente

aumentará también el peso de dicho resultado en la fórmula retributiva, lo cual equivale a una mayor tendencia a franquiciar. Asimismo, un incremento en la precisión de la señal directa del esfuerzo ($1/\sigma_{22}$) implica una disminución del peso del resultado del punto de venta en la fórmula retributiva del agente y, por consiguiente, una menor propensión a franquiciar.

Aunque en el modelo no se contemplan explícitamente los costes de control, es previsible que el principal pueda emprender algún tipo de acción que permita reducir σ_{22} , aumentando así la precisión con la que se estima el esfuerzo del agente⁷. Cuanto menor sea el coste de emprender las acciones destinadas a aumentar la precisión del indicador alternativo del esfuerzo, mayor será el peso de este indicador en la función retributiva del agente y menor la importancia de los resultados del punto de venta en dicha función retributiva. Por lo tanto, es previsible que al reducirse los costos de control disminuyan la propensión a franquiciar los puntos de venta.

La tabla 3 recoge los resultados de los principales trabajos que han estudiado la relación entre la propensión a franquiciar y la magnitud de los costes de controlar a los responsables de los establecimientos. Básicamente se han empleado dos *proxies* para estimar estos costes. La primera de ellas es la distancia entre cada centro de venta y la sede central del franquiciador (Brickley y Dark, 1987; Minkler, 1990). La segunda es la densidad de establecimientos de una cadena en una determinada área geográfica (Minkler, 1990; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Carney y Gedajlovic, 1991, Lafontaine, 1995, Kehoe, 1996). Con ambas

⁷ En este sentido, en Arruñada, Garicano y Vázquez (2001) se describen los mecanismos que emplean los fabricantes de automóviles para controlar el nivel de servicio proporcionado por sus concesionarios. Los incentivos que reciben los responsables de los concesionarios no solo dependen de los resultados (las ventas) de sus establecimientos, si no también del grado de cumplimiento de los objetivos de servicio establecidos por los fabricantes.

⁶ Véase Holmstrom y Milgrom (1991).

proxies se pretende estimar los costes de enviar a un representante del franquiciador a cada punto de venta para verificar el grado en el cual dicho establecimiento cumple las obligaciones establecidas por la empresa franquiciadora.

La evidencia empírica es consistente con la hipótesis planteada, ya que en todos los trabajos se ha observado que cuanto mayor es el coste de controlar a los responsables de los centros más se emplea la franquicia.

Tabla 3: Efecto de la magnitud de los costes de control en la propensión a franquiciar.

Autor	Año	Datos	Medida	% de franquiciados
Brickley y Dark	1987	Empresas de diversos sectores	Distancia a los centros de control más próximos del franquiciador	+*
Norton	1988	Restaurantes y hoteles	Proporción de la población de cada estado que reside en zonas rurales	+*
Minkler	1990	Restaurantes de la cadena Taco Bell en California y Nevada	1. Distancia a los centros de control más próximos del franquiciador 2. Densidad de establecimientos: Centros de la misma cadena en un radio de 5 millas	+* (+)
Brickley, Dark y Weisbach	1991	1. Datos sectoriales a nivel estatal 2. Datos de establecimientos de 36 cadenas	1. Densidad: Centros de la misma cadena por milla cuadrada 2. Densidad: Centros de la misma cadena en el condado	(-*) (-*)
Carney y Gedajlovic	1991	Empresas de diversos sectores (Canadá)	Densidad: Proporción de los centros de cada cadena en Québec	(-*)
Lafontaine	1992	Empresas de diversos sectores	Número de estados en los que está presente cada red	+*
Lafontaine	1995	Restaurantes de comida rápida en las áreas metropolitanas de Pittsburg y Detroit	Densidad: Número de centros de la misma cadena con el mismo código Zip	(-*)
Scott	1995	Empresas de diversos sectores	Número de estados en los que está presente cada red	+*
Kehoe	1996	Hoteles de 11 cadenas	Densidad: Número de hoteles de la misma cadena en la misma ciudad	(-*)

Nota: Los paréntesis en la última columna indican que la variable empleada para estimar la importancia de los costes de control está inversamente relacionada con la magnitud de estos últimos. En consecuencia, se espera que su signo sea opuesto al del resto de variables.

* Resultado estadísticamente significativo a un nivel del 95% utilizando test de dos colas.

Fuente: Basado en Lafontaine y Slade (1998)

2.4. Importancia del esfuerzo del franquiciador

El éxito de una red de franquicias depende en gran medida del esfuerzo del franquiciador, pues es éste quien proporciona la imagen de la marca y se encarga de que su valor se mantenga y aumente con el paso del tiempo. Para ello, la empresa franquiciadora invierte en publicidad y promociones, asesora a los encargados de los puntos de venta y controla que éstos cumplan sus obligaciones.

Al igual que sucede con el esfuerzo de los responsables de los centros de venta, la importancia del esfuerzo de los franquiciadores también afecta al nivel óptimo de los incentivos. Para recoger el efecto de este esfuerzo en el contrato óptimo modificamos la ecuación (2), permaneciendo el resto del modelo constante,

$$q = \gamma e + \eta b + \varepsilon \quad (12)$$

Donde $\eta > 0$ recoge la importancia del esfuerzo del franquiciador.

Suponemos que el coste de este esfuerzo es $C(b) = b^2/2$ y que el franquiciador elige el parámetro a satisfaciendo su propia restricción de incentivos y la del agente. La condición de primer orden del agente es $e =$

$a\gamma$ y la del franquiciador $b = (1-a)\eta$. Sustituyendo ambas condiciones en la función de excedente total tenemos que

$$a^* = \gamma^2 / (\gamma^2 + \eta^2 + r\sigma^2) \quad (13)$$

Si diferenciamos a^* con respecto a γ tenemos que la intensidad de los incentivos (es decir, la propensión a franquiciar) aumenta a medida que crece la importancia del esfuerzo del agente. Por el contrario, diferenciando a^* con respecto a η se observa que cuanto mayor es la importancia del esfuerzo del franquiciador menores serán los incentivos con que han de contar los franquiciados, lo cual equivale a una menor propensión a franquiciar los puntos de venta.

La tabla 4 recoge los resultados de las principales investigaciones que han estudiado cómo afecta la importancia del esfuerzo del franquiciador a la propensión a franquiciar. La magnitud de este esfuerzo se ha equiparado generalmente al valor de la marca, el cual ha sido estimado a través de diversas *proxies*: el tamaño y la antigüedad de la cadena, la diferencia entre el valor de la empresa en bolsa y su valor en libros o la importancia de la formación facilitada a los franquiciados. En todos los casos se ha observado que cuanto más importantes son los recursos aportados por el franquiciador, menor es su tendencia a franquiciar.

Tabla 4: Efecto de la importancia del esfuerzo del franquiciador en la propensión a franquiciar.

Autor	Año	Datos	Medida	% de franquiciados
Lafontaine	1992	Empresas de diversos sectores	1. Semanas de entrenamiento proporcionadas a los franquiciados 2. Número de puntos de venta 3. Años en el negocio antes de empezar a franquiciar/ Antigüedad del franquiciador	-* -* -*
Minkler y Parker	1994	Empresas de diversos sectores (datos de panel)	Diferencia entre el valor de mercado del franquiciador y su valor en libros	-*
Thompson	1994	Empresas de diversos sectores	Antigüedad de la franquicia	-*
Scott	1995	Empresas de diversos sectores	Días de entrenamiento proporcionados a los franquiciados	-
Bercovitz	2000	Establecimientos de 20 cadenas de distribución y comida rápida	Publicidad del franquiciador	-*

*Resultado estadísticamente significativo a un nivel del 95% utilizando test de dos colas
Fuente: Basado en Lafontaine y Slade (1998)

3. -Conclusión

Este artículo revisa los principales trabajos que han estudiado las predicciones de la teoría de la agencia sobre la elección de forma organizativa en el campo de la franquicia. Se ha observado que la propensión de las empresas a emplear esta forma organizativa, en detrimento de la gestión directa de los puntos de venta, es mayor cuando (a) aumenta el coste derivado

de la asignación ineficiente del riesgo entre franquiciadores y franquiciados y (b) aumenta la importancia del esfuerzo realizado por los responsables de los puntos de venta y los costes de controlar su comportamiento oportunista. Igualmente, se han observado que la importancia del esfuerzo realizado por el franquiciador afecta negativamente a la propensión a franquiciar.

Referencias

[1] Achian, A.A. y H. Demsetz, "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62 (1972) 777-795.

[2] Agrawal, D. y R. Lal, "Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, 32 (1995) 213-221.

[3] Allen, D.W. y D. Lueck, "Risk Preferences and the economic of contracts", *American Economic Review*, 85(1995) 447-451

[4] Anderson, E, "The salesperson as outside or Employee: A Transaction Cost Analysis", *Marketing Science*, 4(1985) 234-254

[5] Anderson, E y R.L Oliver, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 51 (1987) 76-88

[6] Anderson, E y D. Schmittlein, "Integration of the Sales Force: An Empirical Examination", *Rand Journal of Economics*, 15 (1984) 385-395

[7] Athey, S y S. Stern, *An Empirical Framework for Testing Theories about Complementarities in Organizational Design*, MIT, mimeo, 1997

[8] Bates, T, "Survival Patterns Among Newcomers to Franchising", *Journal of Business Venturing*, 13 (1998) 113-130

[9] Barron, J.M. y J.R. Umbeck, "The effects of Different Contractual Arrangements; The Case of Retail Gasoline", *Journal of Law and Economics*, 27 (1984) 313-328

[10] Beheler, R.L, "Control in Various Organizational Forms: An Empirical Study of

Company - Owned and Franchisee-Owned Units Health Inspections", in J.R. Nevin (Ed.), *Franchising: Embracing the Future*, Fifth Annual Proceeding of the Society of Franchising, University of St-Thomas, 1997

[11] Bercovitz, J.E.L, "An Analysis of Contractual Provisions in Business-Format Franchise Agreements", mimeo, Fuqua School of Business, Duke University, 1998a

[12] Bercovitz, J.E.L, *Franchising vs. Company Ownership*", mimeo, Fuqua School of Business, Duke University, 1998b

[13] Battacharyya, S, y F. Lafontaine, "Double-Sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts", *Rand Journal of Economic*, 26 (1995) 761-781.

[14] Bonanno, G y J. Vickers, "Vertical Separation", *Journal of Industrial Economics*, 36 (1998) 257-266

[15] Bradach, J.L, "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains", *Administrative Science Quarterly*, 42 (1997) 276-303.

[16] Brickley, J. y F. Dark, "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, 18 (1987) 401-420.

[17] Brickley, J.A., F.H. Dark, y M.S. Weisbach, "An Agency Perspective on Franchising", *Financial Management*, 20(1991) 27-35.

[18] Carmichael, H.L, "The Agent-Agents Problem: Payment by Relative Output", *Journal of Labor Economics*, 1 (1983) 50-65,

[19] CAMEY, M. y E. Gedajlovic, "Vertical Integration in Franchise Systems;

Agency Theory and Resource Explanations", *Strategic Management Journal*, 12 (1991) 607-629.

[20] Caves, R.E. y W.F. Murphy, "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*. 42 (1976), 572-586.

[21] Coase, R. The Nature of the Firm. *Economica*. 4 (1937) 386-405.

[22] Crocker, K.J. y K.J. Reynolds, "The Efficiency of Incomplete Contracts: An Empirical Analysis of Air Force Engine Procurement RAND", *Journal of Economics*, 24 (1992) 126-146.

[23] Crocker, K. J. and S. E. Masten, "Regulation and Administered Contracts Revisited: Lessons from Transaction-Cost Economics for Public Utility Regulation". *Journal of Regulator Economics*, 9 (1996) 5-39.

[24] Dant, R.P., P.J. Kaufmann y A.K. Paswan. Ownership Redirection in Franchised Channels", *Journal of Public Policy and Marketing*. 11 (1992), 33-44.

[25] Dnes, A. W, Franchising: A Case-study Approach, Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England, 1992.

[26] Dnes, A.W , "A Case Study Analysis of Franchise Contracts", *Journal of Legal Studies*. 22 (1993) 367-393.

[27] Dnes, A. W, "The Economic Analysis of Franchise Contracts", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152 (1996) 297-324.

[28] Elango, B. y V. H. Fried , "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis", *Journal of Small Business Management*, 35 (1997) 68-82.

[29] Fudenberg, D. y J. Tirole, "The Fat-Car Effect, The Puppy-Dog Ploy, and the Lean-and-Hungry Look", *American Economic Review*, 74 (1974) 361-366.

[30] Gal-Or, E, "Maintaining Quality Standards in Franchise Chains", *Management Science*, 41 (1995) 1774-1792.

[31] Gagne, R., S.P. Sigué, y G. Zaccour, "Droit d'entree et taux de redevance dans les franchises d'exploitation au Quebec," mimeo, Ecole des HEC, Montreal. 1997

[31] Garen, J.E, "Executive Compensation and Principal-Agent Theory", *Journal of Political Economy*, 102 (1994) 1175-1199.

[32] Graddy, K, "Do Fast-Food Chains Price Discriminate on the Race and Income Characteristics of an Area", *Journal of Business and Economic Statistics*, 15 (1995) 391-401.

[33] Grossman, S.J. y O.D. Hart, "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration," *Journal of Political Economy*, 94 (1986) 691-719.

[34] Hart, O. y J. Moore, "Incomplete Contracts and Renegotiation", *Econometrica*, 56 (1988) 755-786.

[35] Holmstrom, B, "Moral Hazard and Observability", *Bell Journal of Economics*, 10 (1979), 74-91.

[36] Holmstrom, B, "Moral Hazard in Teams", *Bell Journal of Economics*, 13 (1982), 324-340.

[37] Holmstrom, B. y P. Milgrom, "Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives", *Econometrica*, 55 (1987) 303-328.

[38] Holmstrom, B. y P. Milgrom, "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7(1991) 24-51.

Holmstrom, B. y P. Milgrom, "The Firm as an Incentive System", *American Economic Review*, 84 (1994) 972-991.

[39] Ichniowski, C., K.L. Shaw y G. Prennushi, "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: Evidence from the Steel Industry", *American Economic Review*, 87(1997) 291-313.

[40] Jensen, M. y K. Murphy, "Performance Pay and Top-Management Incentives", *Journal of Political Economy*, 98 (1990) 225-264.

[41] John, G. y B.A. Weitz, "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (1988) 337-355.

[42] Joskow, P, "Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (1988) 95-117.

[43] Kalnins, A. y F. Lafontain, "Incentive and Strategic Motives for Vertical Separation: Evidence from Location

Patterns in the Texan Fast-Food Industry", mimeo. University of Michigan Business School, 1998.

[44] Kaplan, S.N, "Top Executive Rewards and Firm Performance: A Comparison of Japan and the U.S.", *Journal of Political Economy*, 102 (1994) 510-546.

[45] Kaufmann, P.J. y R.P. Dant (1996), "Multi-Unit Franchising: Growth and Management Issues", *Journal of Business Venturing*, 11 (1996) 343-358.

[46] Kaufmann, P.J. y Lafontaine, P, "Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees", *Journal of Law and Economics*, 37 (1994) 417-543.

[47] Kehoe, M. R, "Franchising, agency problems, and the cost of capital", *Applied Economics*, 28 (1996) 1485-1493.

[48] Klein, B, "Transaction Cost Determinants of 'Unfair' Contractual Arrangements", *American Economic Review*, 70 (1980), 356-362.

[49] Klein, B, "Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body - General Motors Relationship Revisited", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1988) 199-213.

[50] Klein, B, "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Corporate Finance*, 2 (1995) 9-37.

[51] Klein, B., R. Crawford, and A. Alchian, "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, 21 (1978) 297-326.

[52] Klein, P.G. y H. A. Shelanski, "Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11 (1995), 335-361.

[53] Knight, F, *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Mifflin Pub., Chicago, USA.1921

[54] Krueger, A. B., "Ownership, Agency and Wages: An Examination of the Fast Food Industry", *Quarterly Journal of Economics*, 106 (1991) 75-101.

[55] Lafontaine, F, "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *RAND Journal of Economics*, 23 (1992 a) 263-283.

[56] Lafontaine, F., "How and Why do Franchisors do What They do: A Survey Report", in P.J. Kaufmann (Ed.), *Franchising: Passport for Growth & World of Opportunity*,

Sixth Annual Proceedings of the Society of Franchising, University of St-Thomas. 1992a
[57] Lafontaine, F, "Contractual Arrangements as Signaling Devices: Evidence from Franchising", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 9 (1993) 256-289.

[58] Lafontaine, F, "Pricing Decisions in Franchised Chains :A Look at the Fast-Food Industry", NBER Working paper #5247. 1995

[59] Lafontaine, F. and P.J. Kaufmann, "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems," *Journal of Retailing*, 70 (1994) 97-113.

[60] Lafontaine, F. y Shaw, K.L, "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data", NBER Working Paper #5585.1996

[61] Lafontaine, F. and K..L. Shaw, "Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S. Market: Myth and Reality," *Journal of Business Venturing*, 13 (1998) 95-112.

[62] Lafontaine, F. y Slade, M.E, "Retail Contracting and Costly Monitoring: Theory and Evidence", *European Economic Review Papers and Proceedings*, 40 (1996) 923-932.

[63] Lafontaine, F. y Slade, M.E, "Retail Contracting: Theory and Practice", *Journal of Industrial Economics*, 45 (1997), 1-25.

[64] Lal, R. (1990), "Improving Channel Coordination through Franchising", *Marketing Science*, 9 (1990) 299-318.

[65] Lazear, E. P, "Performance Pay and Productivity", NBER Working Paper #5672. 1996

[66] Lutz, N.A, "Ownership Rights and Incentives in Franchising", *Journal of Corporate Finance*, 2 (1995) 103-130.

[67] Lyons, B.R, "Empirical Relevance of Efficient Contract Theory: Inter-Firm Contracts", *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (1996) 27-52.

[68] Maness, R, "Incomplete Contracts and the Choice Between Vertical Integration and Franchising", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31 (1996) 101-115.

[69] Martin, R.E, "Franchising and Risk Management", *American Economic Review*, 78 (1988) 954-968.

[70] Masten, S.E, "The Organization of Production: Evidence from the Aerospace

Industry", *Journal of Law and Economics*, 27 (1984) 403-417.

[71] Masten, S.E, "Efficient Adaptation in Long-Term Contracts: Take-or-Pay Provisions for Natural Gas", *American Economic Review*, 75 (1985) 1083-93.

[72] Mathewson, F. y R. Winter, "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Economics*, 28 (1985) 503-526.

[73] McAfee, R.P. y M. Schwartz, "Multilateral Vertical Contracting: Opportunism, Non-discrimination, and Exclusivity", *American Economic Review*, 84 (1994) 210-230.

[74] Michael, S.C. y H.J. Moore, "Returns to Franchising", *Journal of Corporate Finance*, 2 (1995) 133-156.

[75] Milgrom, P. y J. Roberts, *Economics, Organization and Management*, Englewoods Cliffs: Prentice-Hall Inc. 1992

[76] Minkler, A, "An Empirical Analysis of a Finn's Decision to Franchise", *Economics Letters*, 34 (1990), 77-82.

[77] Minkler, A. y T. A. Park (1994), "Asset Specificity and Vertical Integration", *Review of f Industrial Organisation*, 9 (1994) 409-423.

[78] Monteverde, K. y D. Teece, "Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry", *Bell Journal of Economics*, 13 (1982) 206-213,

[79] Muris, T.J., D.T. Scheffman, y P.T. Spiller, "Strategy and Transaction Costs: The Organization of Distribution in the Carbonated Soft Drink Industry", *Journal of Economics & Management Strategy*, 1(1992) 83-128.

[80] Murphy, K, "Incentives, Learning, and Compensation: A Theoretical and Empirical Investigation of Managerial Labor Contracts", *RAND Journal of Economics*, 17 (1984) 59-76.

[81] Norton, S.W, "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", *Journal of Business*, 61 (1988) 197-217.

[82] Price, S, "Behind the veneer of success: Propensities for UK franchisor failure", *Small Business Research Trust Report*, May. 1996

[83] Rao, R.C. y S. Srinivasan, "Why are Royalty Rates Higher in Service-Type Franchises", *Journal of Economics & Management Strategy*, 4 (1995) 7-31.

[84] Rey, P. y J. Stiglitz, "The Role of Exclusive Territories in Producers' Competition", *RAND Journal of Economics*, 26 (1995) 431-451.

[85] Romano, R. E, "Double Moral Hazard and Resale Price Maintenance", *RAND Journal of Economics*, 25 (1994) 455-466.

[86] Rubin, P, "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *Journal ^- of Law and Economics*, 21 (1978) 223-233.

[87] Scott, F.A, "Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the firm", *Review of Industrial Organization*, 10 (1995) 69-81

[88] Sen, K. C , "The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising", *Managerial and Decision Economics*, 14 (1993) 175-190.

[89] Shane, S.A, "Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors", *Academy of Management Journal*, 39 (1996) 216-234.

[90] Shane, S.A, "Organizational Incentives and Organizational Mortality," mimeo, Sloan School of Management, MIT. 1997

[91] Shelton, J, "Allocative Efficiency vs. 'X-Efficiency'; Comment," *American Economic Review*, 57 (1967) 1252-1258.

