
FORMA ORGANIZATIVA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS DISTRIBUIDORES DE AUTOMÓVILES

.....
LUIS VÁZQUEZ SUÁREZ

Facultad de Economía y Empresa. *Universidad de Salamanca*

EL ARGUMENTO MÁS SÓLIDO QUE EXPLICA LA LÓGICA ECONÓMICA DE LA RELACIÓN DE FRANQUICIA (EQUIPARABLE AL RÉGIMEN DE CONCESIÓN (1)) CONSIDERA QUE ESTA FORMA ORGANIZATIVA PERMITE ALIVIAR LOS COSTES DE AGENCIA

171

que surgen cuando el principal no puede observar perfectamente el esfuerzo del agente (Rubin, 1978). Estos menores costes de agencia se deben a que los incentivos de los franquiciados son más intensos que los de los gerentes asalariados, ya que aquéllos reciben el beneficio residual de las explotaciones que dirigen.

Dentro de la literatura económica, son muchos los artículos que reconocen los mayores incentivos que proporciona la franquicia en comparación con la integración vertical de las explotaciones que integran una red comercial²; sin embar-

go, muy pocos trabajos han puesto de manifiesto las consecuencias de estos mayores incentivos. Por un lado, Shelton (1967), tras examinar la rentabilidad de 22 restaurantes que pasaron de ser franquiciados a filiales o viceversa, observó que en 19 casos, los establecimientos eran menos rentables bajo el sistema de filial que bajo el de franquicia. De media, el margen de beneficios de los franquiciados era del 9,5 por ciento, mientras que el de las filiales tan sólo era del 1,8 por ciento. Por otro lado, Krueger (1991) encontró que la retribución de los empleados de las explotacio-

nes franquiciadas era menor que la de los trabajadores de los establecimientos que eran propiedad de los franquiciados. Para dicho autor, esta evidencia se explica porque los franquiciados están más incentivados que los gerentes de las filiales a minimizar los costes laborales de sus explotaciones.

No obstante, como ha señalado recientemente Klein (1995), los resultados de las anteriores investigaciones están limitados por haber utilizado información de carácter fundamentalmente cuantitativo. Se echan en falta, por tanto, estudios

que examinen con detalle las ventajas que presenta la franquicia en relación con la integración vertical de las redes comerciales, los conflictos de intereses que surgen entre franquiciadores y franquiciados, y los mecanismos aplicados para atenuar la importancia de estos conflictos de intereses.

Este artículo intenta contribuir a llenar este vacío. Para lograrlo, se analizan las pautas organizativas que se emplean en la comercialización y la prestación de servicios posventa de automóviles. Este análisis se ha beneficiado de la información cualitativa que proporcionan los contratos de distribución de las 23 principales redes de comercialización de automóviles presentes en España³, así como de un trabajo de campo en el que se realizaron entrevistas en profundidad a 48 directivos de empresas fabricantes, distribuidores y representantes de organizaciones sectoriales⁴.

Asimismo, con el fin de observar los efectos producidos por los fuertes incentivos que genera la franquicia, en este artículo se compara la productividad laboral que presenta una muestra de 179 empresas gestionadas en régimen de concesión con la que consiguen 44 establecimientos que son filiales de los fabricantes. Para esta comparación, se emplea fundamentalmente la información contable de las 223 explotaciones, la cual presenta un alto grado de fiabilidad al tratarse de cuentas depositadas en el Registro Mercantil.

El resto del artículo tiene la estructura siguiente. En primer lugar, la siguiente sección analiza los diferentes incentivos que caracterizan a las distintas opciones que tienen los fabricantes de automóviles para organizar los establecimientos que integran sus redes comerciales. A continuación, otra sección explica cómo la solución contractual aplicada en el sector del automóvil alivia la importancia de los conflictos potenciales de intereses que caracterizan al régimen de concesión. Seguidamente, se plantea la hipótesis de la investigación y el modelo econométrico utilizado, y se describen las fuentes de información empleadas. Los resultados se presentan en otra sección V y, finalmente, las conclusiones se recogen en la última sección.



LA ELECCIÓN DE FORMA ORGANIZATIVA

En principio, los fabricantes de automóviles cuentan con tres soluciones para contratar los establecimientos que integran sus redes comerciales: la gestión directa, la concesión y la distribución independiente. La mayoría de los miembros de las redes de comercialización de automóviles (un 97,66 por 100 de los censados en España al finalizar 1995, proporción que es similar a la de otros países europeos (5)) están organizados mediante un régimen de concesión que es similar a la franquicia. Junto a esta fórmula mayoritaria, coexiste un cierto número de distribuidores que son propiedad de los fabricantes.

Para desarrollar nuestro análisis, conviene explicar la situación del régimen de concesión dentro del abanico de las diferentes formas organizativas, así como las razones que justifican su racionalidad económica. En cuanto a la primera cuestión, hay que decir que la existencia de un elevado grado de control del fabricante sobre los distribuidores permite ubicar al régimen de concesión en un lugar intermedio entre la empresa (esto es, la gestión directa en régimen de propiedad de los puntos de venta por parte del fabricante (6)) y el mercado (aquella situación en la que el fabricante vende

sus productos a los distribuidores independientes y se desentiende en gran medida del proceso de comercialización (7)).

El hecho de que la mayoría de los distribuidores estén organizados mediante un régimen de concesión similar a la franquicia obedece a que esta forma organizativa presenta ventajas comparativas tanto frente a la solución de mercado como a la gestión directa de la red comercial.

Las ventajas del régimen de concesión frente a la solución de mercado se deben a las mejores posibilidades para preservar los activos intangibles del sistema, especialmente, la reputación de la marca. Como es sabido, para que los sistemas de franquicia y concesión gocen de una buena reputación es preciso asegurar la homogeneidad de los productos y servicios comercializados en todas las unidades de la red comercial. Garantizar esta homogeneidad exige que exista una unidad centralizada para alcanzar las economías de escala existentes en ciertas funciones. Este es el caso, principalmente, de las tareas relacionadas con el diseño de los procesos y con la vigilancia de las restricciones verticales y los estándares de calidad cuyo incumplimiento podría dar al traste con dicha homogeneidad. Así, por ejemplo, para que la fiabilidad de los automóviles sea lo más predecible y homogénea posible a lo largo de su vida útil, es preciso que los servicios de mantenimiento y reparación prestados por las redes comerciales tengan un nivel de calidad alto y homogéneo.

En relación con la integración vertical de los distribuidores, las ventajas del régimen de concesión radican en los diferentes incentivos que generan ambas formas organizativas. En concreto, la concesión genera incentivos más intensos, ya que los responsables de los establecimientos reciben la renta residual de los negocios que dirigen. Por el contrario, los incentivos de los gerentes de las filiales son más débiles porque no soportan totalmente los costes ni reciben todos los beneficios de sus decisiones. De hecho, hemos observado que entre el 70 y el 80 por 100 de la retribución total de estos gerentes es fija; es decir, no depende del rendimiento de los esta-

blecimientos que dirigen. Teóricamente, los fabricantes podrían reproducir en sus puntos de venta los fuertes incentivos que caracterizan el régimen de concesión (8). Sin embargo, en este sector, es muy costoso controlar a los responsables de las filiales debido a la necesidad de descentralizar las decisiones de precios y a las características de los servicios posventa.

En primer lugar, la descentralización de las decisiones sobre los precios de los coches en los vendedores se debe a que la mayoría de las operaciones de compraventa conllevan la negociación del precio con los clientes. La presencia de negociación obedece, por un lado, a la posibilidad de discriminar precios entre los consumidores (9), como consecuencia de la diferenciación de los automóviles y la consiguiente existencia de poder de mercado. Por otro lado, la asiduidad de la negociación se debe a la entrega frecuente por parte de los compradores de coches usados como parte del pago de los nuevos (10). La necesidad de negociar los precios de los vehículos nuevos y usados requiere delegar derechos de decisión en los vendedores, lo cual origina importantes costes de agencia.

En segundo lugar, la prestación de los servicios posventa que precisan los coches está sujeta a considerables asimetrías informativas, derivadas de su naturaleza de bienes de «confianza»¹¹. Esto supone que, tanto para los fabricantes como para los consumidores, es muy costoso conocer la calidad de estos servicios, al menos hasta que haya transcurrido un tiempo sustancial. En consecuencia, es de esperar que los responsables de los distribuidores tengan más interés en mantener la calidad de tales servicios cuando son «propietarios» de la clientela y no gerentes asalariados (12). A diferencia de estos últimos, los concesionarios pueden vender sus explotaciones, por lo que es de esperar que intenten maximizar el valor a largo plazo de sus negocios.

CONFLICTOS DE INTERESES

No obstante lo anterior, en ausencia de restricciones, los fuertes incentivos del



régimen de concesión producen también un conjunto de conflictos potenciales de intereses entre fabricantes y concesionarios. Por un lado, los concesionarios podrían expropiar al fabricante y al resto de miembros de su red comercial vendiendo un número de automóviles menor que el óptimo y prestando un nivel de servicio también inferior al óptimo. Por otro lado, los fabricantes podrían expropiar a sus concesionarios dejando de controlar que todos los miembros de sus redes presten un nivel óptimo de servicio, vendiendo directamente sus coches en las zonas asignadas a sus concesionarios o cediendo nuevas concesiones en las áreas asignadas previamente a otros distribuidores.

Doble marginalización de precios.

Los concesionarios suelen estar interesados en vender un número de automóviles inferior al óptimo, como consecuencia del problema de «doble marginalización» de precios (13). Este problema surge debido a tres características del sector. En primer lugar, al vender productos diferenciados, los fabricantes de automóviles tienen cierto poder de mercado. Adicionalmente, los distribuidores gozan de protección territorial, lo cual les confiere parte del poder de mercado de los fabricantes. Por último, el precio que pagan los distribuidores por los coches es superior al coste marginal de su fabricación.

En estas condiciones, si los fabricantes no imponen ninguna restricción a los concesionarios, éstos tenderán a vender la cantidad de coches que se corresponda con el punto en el que se igualan sus ingresos y sus costes marginales. Dado que el coste marginal de los coches para el distribuidor es superior al coste marginal de producción que soporta el fabricante, se entonces venderá un número de vehículos inferior al que maximiza el valor de los fabricantes y sus redes comerciales.

Prestación de servicios subóptima. El segundo conflicto de intereses derivado del empleo del régimen de concesión se debe a que los distribuidores suelen estar interesados en prestar un nivel de servicio inferior al que maximiza el valor de los fabricantes y sus redes comerciales. Esto es debido a que los distribuidores pagan por los coches adquiridos a los fabricantes un precio superior al coste marginal de su producción, pueden aprovecharse de los servicios de venta prestados por otros concesionarios de su red comercial (todos aquellos servicios destinados a potenciar la demanda de automóviles, como las inversiones en publicidad, el mantenimiento de expositores e inventarios de vehículos nuevos y de prueba, etcétera), y no sufren todos los efectos negativos ocasionados por la reducción de la calidad del servicio posventa.

En primer lugar, cuando los fabricantes venden coches a los distribuidores a precios superiores a los costes marginales de producción, estos distribuidores eligen el nivel de servicio de ventas sin considerar los beneficios que obtienen los fabricantes con las ventas de coches. En otros términos, los concesionarios desean prestar servicios relacionados con la venta de automóviles hasta el punto en el cual sus ingresos marginales se igualan con sus costes marginales, considerando dentro de éstos el precio que pagan por los vehículos. Sin embargo, el nivel de servicios que maximiza el valor del fabricante y sus concesionarios es aquel donde se igualan los ingresos marginales de los distribuidores con los costes marginales que tendrían si los precios abonados por los coches coincidiesen con los costes marginales de su producción (14). Estas «externalidades verticales» son, fundamentalmente, una versión del problema de doble marginalización tratado antes, pero que se manifiesta ahora sobre decisiones productivas, en vez de sobre decisiones de precio.

En segundo lugar, los concesionarios se pueden aprovechar de los servicios de venta que prestan otros miembros de sus redes comerciales. Esto sucede cuando los consumidores obtienen gratis estos servicios en los puntos de venta que sí los prestan y compran posteriormente los vehículos en otros distribuidores que, al no proporcionarlos, pueden vender a precios inferiores al soportar costes más bajos. Obviamente, la generalización de esta conducta acarrearía el que ningún distribuidor ofreciera los servicios relacionados con la venta, lo que reduciría la demanda y, en consecuencia, el valor de los fabricantes y sus redes de distribución (15). El problema, como defiende Klein (1995: 13), es especialmente importante en el sector del automóvil, ya que los costes de obtener información sobre los coches son generalmente muy inferiores a su valor.

Finalmente, los concesionarios pueden estar interesados en prestar un nivel de servicio posventa subóptimo. Esto se debe a que cada uno de ellos se beneficia íntegramente del ahorro de costes que supone reducir el nivel de calidad establecido por el fabricante, pero sólo soporta una parte del coste que ocasiona



la pérdida de reputación derivada de tal rebaja (16).

Descontrol de la red, venta directa y nuevas concesiones. La aplicación del régimen de concesión produce también un conflicto potencial de intereses en la dirección opuesta, ya que coloca a los fabricantes en una posición desde la cual pueden aprovecharse de sus concesionarios. Este comportamiento aprovechado del fabricante se puede manifestar de diversas formas: en especial, no dedicando el esfuerzo y los recursos necesarios a controlar que todos los miembros de la red comercial cumplen sus obligaciones, abusando de su posición de autoridad sancionadora, así como vendiendo directamente sus automóviles y cediendo nuevas concesiones dentro de las zonas que, en principio, habían sido asignadas en exclusiva a cada distribuidor.

ELEMENTOS DEL CONTRATO

Con el fin de aliviar los conflictos potenciales de intereses que caracterizan al régimen de concesión, los contratos definen las obligaciones de las partes. Además, los contratos establecen dos mecanismos de control dirigidos fundamentalmente a evitar los principales incumplimientos, relacionados con la doble marginalización de precios y la prestación de un nivel de servicios infe-

rior al óptimo. Estos mecanismos de control están relacionados con la supervisión y compensación del rendimiento de los concesionarios.

OBLIGACIONES

Con el fin de que los precios de los automóviles no sean objeto de doble marginalización, todos los contratos autorizan a los fabricantes a fijar objetivos de ventas a los distribuidores (17). Haciendo valer este derecho, los fabricantes determinan periódicamente el número de automóviles que debe vender cada uno de los distribuidores y la cuota de mercado que ha de alcanzar en su zona de responsabilidad.

Los contratos incluyen también cláusulas destinadas a garantizar que los concesionarios prestan el nivel adecuado de servicios relacionados con la venta y la posventa. En cuanto a los servicios de venta, en los contratos se obliga a los distribuidores a cumplir determinadas condiciones. En primer lugar, todos los contratos recogen el derecho de los fabricantes a exigir a sus concesionarios que inviertan en publicidad de carácter local una cantidad mínima. Igualmente, todos los distribuidores quedan obligados a mantener rótulos de la marca, así como expositores destinados a realzar el atractivo de los coches nuevos. Asimismo, los concesionarios deben mantener un cierto nivel de inventarios de vehículos nuevos con objeto de facilitar su inspección por los compradores potenciales. De modo similar, en 12 contratos los concesionarios quedan obligados a mantener un cierto número de coches de prueba a disposición del público. Por último, en los contratos se obliga a los concesionarios a contar con una plantilla mínima de vendedores con el fin de informar sobre las características de los modelos de la marca.

Los contratos también recogen diversas obligaciones para garantizar que los concesionarios prestan un nivel de servicio posventa óptimo. Así, en todos los contratos se obliga a los concesionarios a adquirir la maquinaria y el utillaje necesarios para prestar de forma eficaz los servicios de mantenimiento y reparación. De igual modo, los distribuidores que-

dan obligados a adecuar la dimensión y la organización del taller a las directrices que establecen los fabricantes. Además, todos los contratos obligan a los concesionarios a contar con personal en número y cualificación suficientes para prestar los servicios posventa. Por último, los concesionarios quedan obligados a utilizar recambios originales en las reparaciones garantizadas por el fabricante. Para el resto de operaciones de mantenimiento y reparación, los distribuidores deben emplear recambios de una calidad al menos igual a la de los originales. Además, para no retrasar las reparaciones, los concesionarios han de mantener los inventarios mínimos de piezas de recambio que determine el fabricante.



SUPERVISIÓN

Con el fin de que los concesionarios cumplan sus obligaciones, los fabricantes examinan la actuación de los distribuidores en sus diversas dimensiones de venta y servicio, así como su solvencia a largo plazo. Para supervisar la actuación de los concesionarios, los fabricantes emplean una considerable variedad de técnicas. Por una parte, en relación con las ventas, todos los fabricantes controlan el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos a sus distribuidores.

En cuanto a los servicios, los fabricantes emplean encuestas de satisfacción y auditorías operativas. La mayoría de las compañías (17 de un total de 23) encuestan a sus clientes de forma más o menos selectiva, solicitándoles información acerca de su grado de satisfacción con los distribuidores, considerando diversas dimensiones, como la limpieza de los locales, la celeridad y eficacia en la resolución de los problemas, el trato recibido por el personal y la idoneidad de las instalaciones. Además, muchos fabricantes emplean inspectores que visitan regularmente las dependencias de los distribuidores, verificando in situ el cumplimiento de las obligaciones destinadas a asegurar la prestación de un adecuado nivel de servicio.

Asimismo, todos los fabricantes supervisan la salud financiera de los distribuidores. En 20 redes comerciales, los conce-

sionarios deben remitir a los fabricantes un estado de cuentas que refleje su situación financiera con periodicidad mensual o trimestral. Asimismo, en 12 redes, los fabricantes, además de imponer el método de contabilización, se reservan el derecho a auditar los estados contables de los distribuidores. En dos de las redes comerciales, esta vigilancia llega al extremo de que los sistemas contables de los concesionarios están centralizados, lo que permite conocer en tiempo real la situación financiera de todos los miembros de sus redes.

COMPENSACIÓN

Para que los sistemas de control sean eficaces es necesario que los mecanismos de evaluación y compensación actúen de forma conjunta. Los contratos de concesión facultan a los fabricantes para aplicar dos mecanismos disciplinarios: los descuentos en el precio de los coches vendidos anualmente y la cancelación del contrato.

Los descuentos dependen del logro de los objetivos de ventas y servicio. Por un lado, en 20 de las 23 redes los fabricantes otorgan a los distribuidores descuentos calculados en función del grado de cumplimiento de los objetivos anuales de ventas. Por otro lado, en 13 de estas redes los distribuidores pueden obtener descuentos adicionales en los precios de

los coches en función de la valoración que reciben de sus clientes en las encuestas que realizan los fabricantes.

En segundo lugar, los contratos permiten a los fabricantes terminar su relación con los concesionarios cuando éstos incumplen las obligaciones relacionadas con los servicios de venta y posventa. También se puede cancelar la relación cuando se dan las circunstancias que aumentan la probabilidad de incumplimiento contractual, en caso de insolvencia, suspensión de pagos o declaración de quiebra del concesionario.

Ambos mecanismos de compensación se complementan y existe cierta especialización en cuanto a su uso, pues los descuentos sancionan los incumplimientos frecuentes y la cancelación los de carácter excepcional.

HIPÓTESIS DE CONDUCTA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Como ya se ha puesto de relieve, el principal argumento que explica la lógica económica de la franquicia considera que esta fórmula organizativa permite aliviar los costes de agencia que surgen cuando el franquiciador no puede observar perfectamente el esfuerzo de los responsables de sus explotaciones disper-

sas. Los menores costes de agencia de la franquicia (en comparación con la gestión directa de los puntos de venta) se deben a que los incentivos de los franquiciados son más intensos que los de los gerentes asalariados, ya que estos últimos no se benefician de la renta residual de las explotaciones que dirigen (Caves y Murphy, 1976; Rubin, 1978).

Como consecuencia de estos menores incentivos, los responsables de los centros que son propiedad de los fabricantes estarán menos incentivados que los concesionarios para controlar la productividad de sus empleados. Por lo tanto, es previsible que *las filiales tengan una productividad de la mano de obra menor que las concesiones*.

Dado que la prueba de Breusch-Pagan no permite rechazar la hipótesis nula de homocedasticidad al 90 por 100 de significación y que las correlaciones parciales entre las variables independientes no son altas (como se refleja en la Tabla 2), se ha estimado mediante mínimos cuadrados ordinarios el siguiente modelo. Los resultados obtenidos mediante la aplicación de un modelo logit son cualitativa y estadísticamente similares.

$$\begin{aligned} \text{Productividad Laboral}_i = & \beta_0 + \beta_1 \text{Concesión}_i \\ & + \beta_2 \text{Costes Laborales/Empleados}_i + \beta_3 \text{Activos/Empleados}_i \\ & + \beta_4 \text{Variación Ventas}_i + \beta_5 \text{Precio Medio}_i \\ & + \varepsilon_i \end{aligned}$$

La selección de las variables se realizó siguiendo el método *stepwise* (por pasos sucesivos). En concreto, se han estimado dos ecuaciones para conocer el efecto del régimen de propiedad de los establecimientos sobre dos *proxies* de la productividad laboral (18). En la primera ecuación, la variable dependiente (**Ventas/Empleados**) se ha calculado como el cociente entre la facturación antes de impuestos de cada explotación (expresada en miles de pesetas) y el número medio de empleados en 1994. En la segunda ecuación, la variable dependiente es el valor añadido por empleado en 1994 (**VA/Empleados**), calculado como la suma de beneficios, salarios, amortizaciones, provisiones y gastos financieros netos (expresada en

TABLA 1
ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS VARIABLES

Variables	Media	Desv. est.	Mínimo	Máximo
Ventas/Empleados (miles de pesetas).....	41.991,042	3.217,290	32.148,421	54.684,198
VA/Empleados (miles de pesetas).....	5.264,392	754,657	4.198,254	6.341,561
Concesión (1=Sí; 0=No).....	0,803	0,182	0,000	1,000
Costes Laborales/Empleados (miles de pesetas).....	3.552,861	318,344	2.865,472	4.314,954
Activo/Empleados (miles de pesetas).....	7.897,247	689,417	5.324,891	10.561,734
Variación Ventas (porcentaje).....	18,294	2,983	11,842	26,547
Precio Medio (miles de pesetas).....	3.205,620	461,317	1.234,458	9.853,402

miles de pesetas) entre el número de empleados de cada explotación en 1994.

La información sobre ambas variables procede de las cuentas anuales del ejercicio correspondientes a 1994 que fueron depositadas en el Registro Mercantil por 223 distribuidores de automóviles, 179 concesionarios y 44 filiales. Los errores muestrales son de 9,17 y del 7,10 por 100 para las filiales y las concesiones, respectivamente. Para obtener la submuestra de filiales se solicitó la información contable de los 71 distribuidores de este tipo censados en España al finalizar 1995 y se recibieron las cuentas de 44 de ellos. Para seleccionar la submuestra de concesionarios se aplicó un muestreo aleatorio sistemático. En primer lugar, se asignó un número a cada uno de los 2.960 elementos de la población censados al finalizar 1995 y se eligió un coeficiente de elevación de 10. Posteriormente, se solicitó la información contable de los 296 distribuidores seleccionados y se recibieron las cuentas de 193 sociedades, 14 de las cuales se han descartado por no recoger la información que utilizamos o por pertenecer a empresas quebradas.

Para medir el efecto de la forma organizativa de los distribuidores sobre su productividad laboral se ha empleado la variable independiente **Concesión**, que

es una bivalente que toma valor 1 cuando el establecimiento se explota en régimen de concesión y valor 0 cuando es filial del fabricante.

Las demás variables independientes del modelo sirven para controlar los efectos que puedan ejercer sobre la productividad laboral los siguientes factores: los costes laborales, la intensidad del capital físico, la variación de la demanda local y el precio medio de los automóviles distribuidos..

Costes laborales. La primera variable de control es la cuantía de los costes laborales por empleado (incluidas las cargas sociales) de cada explotación en 1994. Estos datos se han obtenido de las cuentas depositadas en el Registro Mercantil por la muestra de 223 distribuidores. El empleo de esta variable permite controlar los efectos que pueden tener los distintos niveles de capital humano de las plantillas y las diferencias salariales interprovinciales sobre las *proxies* de la productividad laboral. Por un lado, un mayor valor de estas últimas *proxies* podría ser consecuencia de la utilización de empleados con un alto nivel de capital humano. Por lo tanto, dado que es previsible que la importancia del capital humano de los empleados esté positivamente relacionada con los costes laborales soportados por la empresa, mediante la variable **Costes labo-**

rales se controla el efecto que pueden tener los distintos niveles de capital humano en las *proxies* de la productividad laboral. Por otro lado, estas últimas *proxies* también pueden estar afectadas por los precios de los servicios que prestan los distribuidores de coches. Estos precios suelen ser más altos en las zonas que gozan de una mayor renta per cápita, debido, entre otras razones, a los mayores costes laborales que soportan las explotaciones radicadas en dichas zonas. Por tanto, mediante la variable **Costes laborales** es posible controlar el efecto que pueden tener las diferencias salariales interprovinciales sobre las *proxies* de la productividad laboral.

Intensidad de capital físico. Para controlar el efecto de la intensidad del capital físico de cada distribuidor sobre la productividad laboral, se utilizó la variable **Activo/Empleados**, calculada como el porcentaje que representó el valor contable del activo tras descontar las amortizaciones (expresado en miles de pesetas) sobre el número medio de empleados de cada explotación en 1994. El origen de estos datos también es la información contable depositada en el Registro Mercantil.

Variación de la demanda. Con el fin de controlar los efectos de la estructura de la demanda de los distribuidores sobre la productividad laboral se utiliza la variable **Variación Ventas**, que es el porcentaje anual de variación de las matriculaciones de turismos en la provincia de cada explotación en 1994. Esta información se ha obtenido de los Anuarios Estadísticos de los ejercicios 1994 y 1995, que han sido publicados por la Dirección General de Tráfico (DGT, 1994 y 1995).

Precio medio. Para controlar el efecto del valor medio de los automóviles comercializados por cada red comercial sobre las *proxies* de la productividad laboral, se utilizó la variable **Precio Medio**, calculada como la media de los precios de venta al público en España de todos los modelos de cada marca, ponderada por la proporción que representa cada modelo sobre el número de turismos vendido por cada marca en España en 1994. Los precios de venta al público

TABLA 2
CORRELACIONES PARCIALES ENTRE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

	Costes laborales/ empleados	Activo/ empleados	Variación ventas	Precio medio
Concesión	-0,182	-0,148	0,019	-0,059
Costes Laborales/Empleados..	—	0,081	-0,041	0,083
Activo/Empleados.....	—	—	0,035	0,112
Variación ventas	—	—	—	0,090

de los distintos modelos se obtuvieron del número 1.847 de la revista *Autopista* (27 de diciembre de 1994) y datos sobre matriculaciones del Anuario Estadístico de la Dirección General de Tráfico (DGT, 1995).

RESULTADOS

Los resultados que se presentan en la tabla 3 ponen de relieve que respecto a las filiales, las concesiones presentan una mayor productividad. En concreto, cuando los puntos de venta están organizados como concesiones, obtienen unas ventas y un valor añadido por empleado superiores a los que consiguen las filiales en un 9,74 y un 5,19 por ciento, respectivamente. Esta diferencia podría obedecer a que los incentivos de los responsables de las filiales para controlar a sus empleados son menores que los que tienen los concesionarios, ya que éstos reciben las rentas residuales de sus negocios.

Con respecto al resto de variables de control, se observa una relación positiva y estadísticamente significativa entre la cuantía de los costes laborales por empleado de cada establecimiento y su productividad laboral, lo que pone de relieve la influencia del nivel local de los salarios y de la cualificación de las plantillas sobre las medidas de productividad empleadas. También existe una relación positiva entre la intensidad del capital físico de cada distribuidor y su productividad laboral, lo que revela que el capital físico y el humano son en cierta medida sustituibles en el proceso productivo. Igualmente, se observa una relación positiva y estadísticamente significativa entre la tasa de crecimiento de las ventas de automóviles en la provincia donde se localiza cada establecimiento y la productividad de la mano de

obra. Esta relación se debe probablemente a que es más fácil aumentar la productividad (así como los márgenes comerciales) en los mercados de mayor crecimiento. Por último, como era de esperar, se observa una la relación positiva y estadísticamente significativa entre el precio medio de los automóviles comercializados por cada red comercial y las ventas por empleado de cada establecimiento.

CONCLUSIONES

El uso generalizado del régimen de concesión en la comercialización y la prestación de servicios posventa de automóviles se debe a que esta forma organizativa presenta ventajas comparativas tanto frente a la gestión directa de los establecimientos como al empleo de distribuidores independientes. En relación con la gestión directa, las ventajas de la concesión radican en los incentivos más intensos que genera esta forma organizativa como consecuencia de que los responsables de los distribuidores reciben todos los beneficios y soportan todos los costes de sus decisiones, lo cual no ocurre con los gerentes de los establecimientos gestionados directamente por los fabricantes. En comparación con la relación de mercado, las ventajas del régimen de concesión se deben a las mejores posibilidades para aliviar parte de los conflictos de intereses que pueden surgir entre fabricantes y distribuidores: la tendencia de éstos a «marginalizar» doblemente los precios de los automóviles y su deseo de prestar un nivel de servicio inferior al que maximiza el valor de los fabricantes y sus redes comerciales.

Para aliviar la importancia de estos conflictos potenciales de intereses, los contratos de concesión incluyen diversas

cláusulas. Asimismo, para verificar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los distribuidores, los fabricantes emplean diversos mecanismos. Así, controlan el cumplimiento de los objetivos de ventas de los concesionarios, encuestan a sus clientes solicitándoles información acerca de su grado de satisfacción con los servicios recibidos en los establecimientos, inspeccionan *in situ* las dependencias de los distribuidores y vigilan que éstos tengan una buena salud financiera.

Para alinear los intereses de las partes, los contratos facultan a los fabricantes para cancelar la relación con los concesionarios cuando éstos incumplen sus obligaciones y cuando se dan determinadas circunstancias que aumentan la probabilidad de incumplimiento. No obstante, este mecanismo sancionador sólo se emplea cuando los incumplimientos son graves y reiterados. Corrientemente, el mecanismo de incentivos empleado es un sistema de descuentos mediante el cual los distribuidores pueden obtener descuentos en los precios de los coches en función del grado de cumplimiento de sus objetivos de ventas y de la valoración que reciben en las encuestas que realizan los fabricantes.

En relación con la conducta empresarial de los distribuidores, cabe decir que la menor productividad obtenida por las explotaciones organizadas como filiales invita a preguntarse por qué se emplea esta forma organizativa. Los datos disponibles apuntan a que la respuesta ha de buscarse en los costes que padecen los fabricantes para entrar en la actividad de distribución. Estos costes de entrada tienen su origen en que la cesión de concesiones por parte de un fabricante recién llegado a un nuevo mercado suele ser problemática. No se trata sólo de que el fabricante sea, a veces, una empresa con escasa reputación en cuanto al trato que puede acabar proporcionando a sus concesionarios. El problema es más complejo. Como ocurre con frecuencia en otros negocios de franquicia, en la venta de coches existen notables economías de red. Como consecuencia, el valor futuro de los primeros distribuidores depende en gran medida de que dicha red se consolide. Puesto que el fabricante tiene más información al res-

TABLA 3 RESULTADOS		
Variables independientes	Variables dependientes	
	Ventas/Empleados	VA/Empleados
Concesión.....	4.088,318	273,627
.....	(3,084)**	(3,047)**
Costes Laborales/Empleado.....	0,851	0,935
.....	(2,852)**	(2,834)**
Activo/Empleado.....	1,514	0,251
.....	(2,416)*	(2,294)*
Variación ventas.....	21,579	2,274
.....	(3,184)**	(2,856)**
Precio medio.....	0,781	0,051
.....	(9,236)**	(1,324)
Constante.....	20.829,851	-464,644
.....	(4,732)**	(-3,248)**
R ² ajustado.....	0,779	0,295
F.....	32.924**	19,657**
N.....	223	223

Niveles de significación: **=0,99; *=0,95. Entre paréntesis el valor del estadístico *t* de student.

pecto, es lógico que asuma el riesgo, ostentando la propiedad de los primeros centros distribuidores. De este modo, se evitan los eventuales problemas de riesgo moral. Simultáneamente, se proporciona información sobre la rentabilidad de estas explotaciones y, en la medida en que las inversiones sean específicas, se constituye una fianza o garantía que asegura a los eventuales concesionarios la continuidad y eficacia del fabricante¹⁸. En el caso español, los indicios empíricos parecen confirmar esta hipótesis de costes de entrada, pues la mayor parte de los centros propios existentes en la actualidad fueron abiertos por los fabricantes que entraron en el mercado en su etapa naciente, anterior a 1975.

• • • • •
 (*) Este artículo fue realizado en el curso de una colaboración con Benito Arruñada y Luis Garicano que se extiende a varias publicaciones sobre el sector del automóvil. Han sido de gran valor los comentarios de Manuel González. Obviamente, ello no conlleva ninguna responsabilidad por los errores y juicios de valor que aún puedan permanecer, imputables en exclusiva al autor. Este trabajo ha contado con el apoyo financiero de la DGESIC a través del proyecto SEC1999-1191-C02-01.

NOTAS

- (1) El concepto jurídico de franquicia varía en función de las áreas geográficas donde se aplica. Por ejemplo, en los Estados Unidos y Canadá, todas las formas de distribución caracterizadas por la cesión de una marca para su explotación y el vínculo intenso entre fabricante y distribuidor reciben la calificación de *franchising* (OCDE, 1994: 19-21). No obstante, en la Unión Europea, la naturaleza jurídica de los acuerdos de comercialización y posventa de automóviles, regulados por el Reglamento (CE) núm. 1.475/95, no coincide con la de los acuerdos de franquicia, regulados por el Reglamento (CE) núm. 4.087/88. No obstante, la naturaleza económica de ambos tipos de acuerdo es similar (Dnes, 1992; Klein, 1995).
- (2) Véanse, por ejemplo, Caves y Murphy (1976), Rubin (1978) y Norton (1988).
- (3) Los fabricantes que han participado en la investigación representan en España a las siguientes marcas: Alfa Romeo, Audi, BMW, Chrysler, Citroën, Daewoo, Fiat, Ford, Honda, Hyundai, Jaguar, Lancia, Mazda, Mercedes, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Rover, Seat, Skoda, Suzuki, Toyota, Volkswagen y Volvo. Los automóviles vendidos por estos fabricantes en España en 1994 representaron el 99,13 por 100 del total de turismos matriculados en este país ese mismo año, lo que acredita la representatividad del estudio (DGT, 1995).
- (4) Han sido entrevistados personalmente los secretarios generales de las asociaciones

representativas de los fabricantes y los concesionarios (ANFAC y FACONAUTO, respectivamente), así como 23 gerentes de concesionario y otros tantos directivos de las compañías propietarias de las marcas que se recogen en la nota 3.

(5) Según Rafer y Guest (1996: 7, 46), el porcentaje de los concesionarios sobre el total de distribuidores era en 1995 del 99,27 por 100 en el Reino Unido, del 95,92 por 100 en Francia, del 98,94 por 100 en Alemania y del 99,33 por 100 en Italia.

(6) Esta es, por ejemplo, la forma elegida por la mayoría de las entidades bancarias para organizar sus redes comerciales.

(7) Este es el caso, por ejemplo, de las empresas cárnicas que venden sus productos a los supermercados y grandes superficies, o de los fabricantes de material deportivo que comercializan sus productos a través de tiendas de deportes.

(8) Entre la abundante literatura que ha estudiado por qué en la organización no se pueden reproducir eficazmente los incentivos del mercado, véanse, por ejemplo, Williamson (1985: 135-140) y, más a propósito de la franquicia, Lutz (1995), quienes consideran que cuando los intercambios se organizan en el interior de una empresa los agentes cuentan con menos incentivos para maximizar el valor de los activos a largo plazo que cuando los intercambios se organizan a través del mercado.

(9) Este tipo de discriminación ha sido estudiada, entre otros, por Jung (1959, 1960) y Goldberg (1996).

(10) La generalización de la entrega de vehículos usados como parte del pago de automóviles nuevos parece haber sido la causa de que en los años 20 parte de los distribuidores de coches norteamericanos pasasen de ser filiales a concesiones (Sloan, 1964: 282).

(11) Entendemos por bienes de «confianza» aquellos cuya calidad sólo se conoce a muy largo plazo, o incluso, en el límite, nunca llega a conocerse (Darby y Karni, 1973).

(12) La evidencia empírica es consistente con este argumento. Así, Brickley y Dark (1987: 411) encontraron que las cadenas de franquicia dedicadas a la prestación de servicios de reparación de automóviles eran las que menor proporción de establecimientos gestionaban directamente, sólo un 4 por 100. Igualmente, Shepard (1993: 65) encontró que la probabilidad de que una gasolinera fuera propiedad de un franquiciador era cuatro veces mayor cuando en ella no se prestaban servicios de reparación de automóviles que cuando sí se ofrecían estos servicios.

(13) Para una exposición de este problema, véase Tirole (1988: 170-181).

(14) Para un análisis de este problema, véase Klein y Murphy (1988).

(15) Este argumento ha sido detendido por Telser (1960).



(16) Este problema de *free riding* o externalidad horizontal ha sido tratado, entre otros muchos, por Rubin (1978) y Klein (1980).

(17) Para una prueba de cómo la determinación de objetivos de ventas evita la doble marginalización de precios, véase Tirole (1988: 177).

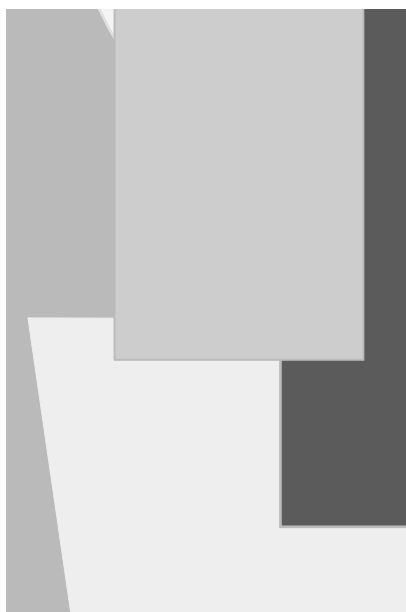
(18) Las variables que hemos utilizado para medir la productividad laboral son las que se emplean con mayor frecuencia dentro de la literatura. Véanse, por ejemplo, los trabajos de Hart (1995), Oulton (1998) y, en España, Pradas (1997).

(19) El argumento de que los centros propios pueden utilizarse para señalar la rentabilidad de los miembros de una red de franquicia ha sido desarrollado por Gallini y Lutz (1992) y Tirole (1988).

BIBLIOGRAFÍA

- AUTOPISTA (1994): 1.847, (diciembre).
- BRICKLEY, J. A. y DARK, F. H. (1987): «The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising», *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- CAVES, R. y MURPHY, W. (1976): «Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets», *Southern Economic Journal*, 42, 572-586.
- DARBY, M. R. y KARNI, E. (1973): «Free Competition and the Optimal Amount of Fraud», *Journal of Law and Economics*, 16, 67-88.
- DGT (1994 y 1995): *Anuario Estadístico*, Dirección General de Tráfico, Madrid.
- DNES, A. W. (1992): *Franchising: A Case-Study Approach*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot.
- GALLINI, N. T., y LUTZ, N. A. (1992): «Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising», *Journal of Law, Economics and Organization*, 8, 471-501.
- GOLDBERG, P. K. (1996): «Dealer Price Discrimination in New Car Purchases: Evidence from the Consumer Expenditure Survey», *Journal of Political Economy*, 104, 622-654.
- HART, P. E. (1995): «The Convergence of Labour Productivity in British and German Industries», *International Journal of the Economics of Business*, 2, 453-464.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976): «Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- JUNG, A. F. (1959): «Price Variations among Automobile Dealers in Chicago», *Journal of Business*, 32, 315-326.
- JUNG, A. F. (1960): «Price Variations among Automobile Dealers in Metropolitan Chicago», *Journal of Business*, 33, 31-42.
- KLEIN, B. (1980): «Transaction Cost Determinants of «Unfair» Contractual Arrangements», *American Economic Review Papers and Proceedings*, 70, 356-362.
- KLEIN, B. (1995): «The Economics of Franchise Contracts», *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, 2, 9-38.
- KLEIN, B. y MURPHY, K.M. (1988): «Vertical Restraints as Contract Enforcement Mechanisms», *Journal of Law and Economics*, 31, 265-297.
- KRUEGER, A. B. (1991): «Ownership, Agency and Wages: An Examination of Franchising in the Fast Food Industry», *Quarterly Journal of Economics*, 106, 75-101.
- LUTZ, N. A. (1995): «Ownership Rights and Incentives in Franchising», *Journal of Cor-*

- porate Finance: Contracting, Governance and Organization*, 2, 56-74.
- NORTON, S. (1988): «An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form», *Journal of Business*, 61, 197-217.
- OCDE (1994): *Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements*, París.
- OULTON, N. (1998): «Competition and the dispersion of Labour Productivity amongst UK Companies», *Oxford Economic Papers*, 50, 23-38.
- PRADAS (1997): «Incrementos de productividad en la industria española del automóvil. Análisis del período 1989-1996», *Economía Industrial*, 315, 69-84.
- RAFER, M. R. y GUEST, M. (1996): *Marketing Strategies in the European Car Industry*, Financial Times, Londres.
- RUBIN, P. H. (1978): «The Theory of the Firm and the Structure of Franchise Contract», *Journal of Law and Economics*, 21, 223-233.



- SHELTON, J. P. (1967): «Allocative Efficiency vs. 'X-Efficiency': Comment», *American Economic Review*, 57, 1.252-1.258.

- SHEPARD, A. (1993): «Contractual Form, Retail Price, and Asset Characteristics in Gasoline Retailing», *Rand Journal of Economics*, 24, 58-77.
- SLOAN, A. P. (1964): *My Years with General Motors*, McFadden, Nueva York.
- TELSEER, L. (1960): «Why Should Manufacturers Want Fair Trade?», *Journal of Law and Economics*, 3, 86-105.
- TIROLE, J. (1988): *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press, Cambridge.
- WILLIAMSON O. E.: *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, Nueva York, 1985.