

Documento de Trabajo 04/06
Determinantes de la estructura organizativa de las cadenas
de restaurantes

Luis Vázquez
Universidad de Salamanca
José Elísio Santos
Universidade Internacional da Figueira da Foz

Resumen: Este trabajo estudia, desde una perspectiva de agencia, los factores que determinan la propensión de las cadenas de restaurantes a franquiciar sus puntos de venta en vez de integrarlos verticalmente. Los resultados del análisis sobre una muestra de cadenas de restaurantes españolas ponen de relieve que la propensión de los franquiciadores a franquiciar sus centros de venta aumenta con la importancia de la labor encomendada a los responsables de tales centros. También se ha observado que la importancia de la labor desarrollada por los franquiciadores afecta negativamente a su propensión a franquiciar. Sin embargo, la asignación del riesgo entre franquiciadores y franquiciados no parece influir en la propensión de las cadenas a franquiciar.

Palabras clave: forma organizativa, franquicia, integración vertical, teoría de agencia.

Universidad de Salamanca
Dpto. de Administración y Economía de la Empresa
Campus Miguel de Unamuno, Edificio FES
37007 - Salamanca - SPAIN
Tlf.: +34 923 29 4640 ext. 3174
Fax: +34 923 29 4715
E-mail: lvazquez@usal.es
josest@iol.pt

I. Introducción

El modelo de negocio de las cadenas de restaurantes exige que éstas puedan asegurar eficazmente la homogeneidad de los productos y servicios comercializados en todos sus puntos de venta. Esta necesidad provoca que se utilicen dos esquemas de organización para los establecimientos que integran las redes comerciales: la integración vertical y la franquicia. Ambas formas organizativas, al contrario que la distribución independiente, permiten controlar eficazmente el comportamiento de los miembros de la red comercial y reducir así la posibilidad de que se desvíen de los parámetros destinados a asegurar la homogeneidad de la cadena.

Este trabajo estudia, dentro del marco de la teoría de la agencia, los factores que determinan la propensión de los franquiciadores a organizar los centros que integran sus redes de distribución como franquicias, en vez de integrarlos verticalmente¹. La teoría de agencia predice que los contratos que regulan las relaciones entre el franquiciador y el responsable de cada punto de venta deben cumplir dos objetivos básicos. Por un lado, dado que los problemas de incentivos afectan a ambas partes de la relación, los contratos deben equilibrar los incentivos de las mismas. Por otro lado, tales contratos han de equilibrar el riesgo que soporta el responsable de cada punto de venta con los incentivos que se le deben proporcionar para que se esfuerce adecuadamente.

La literatura empírica de la franquicia ha contrastado en gran medida las predicciones teóricas sobre muestras de empresas norteamericanas. Para ello se han empleado diversas *proxies* con el fin de estimar los factores identificados en la teoría. Este trabajo analiza una muestra de datos españoles y explora nuevas *proxies* que consideramos que pueden estimar más eficazmente los diferentes factores que identifica la teoría de la agencia. En este sentido, a causa de la baja fiabilidad y detalle de las fuentes de información secundaria sobre la franquicia en España, los datos empleados en esta investigación se han obtenido mediante entrevistas personales a los responsables de cinco cadenas de franquicias de restaurantes que operaban en España en 2002.

Se ha observado que la tendencia de las empresas a franquiciar sus restaurantes aumenta con la importancia del esfuerzo realizado por los responsables de estos centros. Igualmente se ha observado que la

¹ Entre los trabajos más importantes dentro de esta línea de investigación están los de Brickley y Dark (1987), Martin (1988), Norton (1988) y Lafontaine (1992).

importancia del esfuerzo realizado por el franquiciador afecta negativamente a la propensión a franquiciar los restaurantes de las cadenas de franquicia.

El artículo tiene la estructura siguiente. La Sección II analiza los factores que determinan la elección de la forma organizativa de los establecimientos que integran las cadenas de restaurantes estudiadas. Seguidamente, en la Sección III se describe el desarrollo del trabajo empírico. A continuación, la Sección IV explica el modelo econométrico y los resultados del trabajo. Por último, las conclusiones se recogen en la Sección V.

II. Factores que determinan 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 agencia². Se considera que los contratos que regulan las relaciones entre los franquiciadores y los responsables de los puntos de venta deben equilibrar el riesgo que soportan estos últimos con los incentivos que se les deben proporcionar para que se esfuercen adecuadamente. Asimismo, dado que los problemas de incentivos suelen afectar a ambas partes de la relación (franquiciador y distribuidor), los contratos deberán equilibrar también los incentivos de las mismas.

Partiendo del trabajo de Lafontaine y Slade (1998), se ha utilizado 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 $E(y) - (r/2) Var(y)$, donde $E(y)$ es la esperanza de los ingresos y $Var(y)$ la varianza de los mismos.

² 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).

Se supone que el principal ofrece al agente un contrato, $s(q) = \alpha q + W$, donde α 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 $\alpha = 0$ el agente tiene una retribución fija y no está expuesto a ningún 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, se supone 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 franquiciado³. No obstante, en 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 vertical⁴. 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 contratos⁵.

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 de la labor realizada por cada una de las partes de la relación. Se tenderá a usar más la franquicia cuando, *ceteris paribus*, sea: (a) menor el coste derivado de la asignación ineficiente del riesgo inherente al contrato de franquicia; (b) más importante la labor realizada por el responsable del punto de venta; y (c) menos importante la labor realizada por el franquiciador.

³ Véanse, por ejemplo, los trabajos de Rubin (1978), Mathewson y Winter (1985), Lal (1990) y Bhattacharyya y Lafontaine (1995).

⁴ 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.

⁵ 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).

Asignación ineficiente del riesgo

La asignación ineficiente del riesgo genera dos tipos de costes de agencia: por un lado, el franquiciado puede adoptar decisiones de inversión subóptimas y, por otro, el franquiciado podría exigir una elevada tasa de retorno de su inversión en el negocio con el fin de compensar el incremento de riesgo que la misma conlleva.

Para predecir el efecto del riesgo en la forma organizativa de los puntos de venta se asume 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 del punto de venta, 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 $[(r/2) \alpha^2 \sigma^2]$ ⁶.

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

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].

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

$$\alpha^* = 1 / (1 + r\sigma^2) \quad [6]$$

lo cual supone que cuando el riesgo o la aversión del riesgo del agente aumentan, α disminuye. Por lo tanto, a medida que aumenta la incertidumbre más valioso es para el agente protegerse del riesgo y, en consecuencia, más

⁶ Véase Milgrom y Roberts (1992: 246-247).

probable es que se opte por la integración vertical del punto de venta. Es de esperar, por lo tanto, que:

Hipótesis 1: Cuanto menor sea el riesgo soportado por los restaurantes de una cadena mayor será la propensión a franquiciarlos.

Importancia de la labor realizada por el 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.

Para modelizar la existencia de diferencias en la importancia de la labor realizada 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

$$\alpha^* = \gamma^2 / (\gamma^2 + r\sigma^2) \quad [8]$$

Además, si diferenciamos [8] con respecto a γ obtenemos que $d\alpha^*/d\gamma > 0$.

Por lo tanto, la teoría predice que cuanto mayor sea la importancia de la labor desarrollada por el 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. Es de esperar, por lo tanto, que:

Hipótesis 2: Cuanto mayor sea la importancia de la labor desarrollada por los responsables de los restaurantes de una cadena mayor será la propensión a franquiciarlos.

Importancia de la labor realizada por el franquiciador

El éxito de una red de franquicias depende en gran medida de la labor del franquiciador, pues éste 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 se modifica la ecuación [2], permaneciendo el resto del modelo constante,

$$q = \gamma e + \eta b + \varepsilon \quad [9]$$

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

Se supone que el coste de este esfuerzo es $C(b) = b^2/2$ y que el franquiciador elige el parámetro α satisfaciendo su propia restricción de incentivos y la del agente. La condición de primer orden del agente es $e = \alpha\gamma$ y la del franquiciador $b = (1-\alpha)\eta$. Sustituyendo ambas condiciones en la función de excedente total tenemos que

$$\alpha^* = \gamma^2 / (\gamma^2 + \eta^2 + r\sigma^2) \quad [10]$$

Si diferenciamos α^* 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 α^* 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. Es de esperar, por lo tanto, que:

Hipótesis 3: Cuanto mayor sea la importancia de la labor desarrollada por los franquiciadores menor será la propensión a franquiciar los restaurantes de sus cadenas.

III. Estudio Empírico

En este trabajo tenemos como objetivo estudiar, dentro del marco de la teoría de la agencia, los factores que determinan la propensión de los franquiciadores a organizar los centros que integran sus redes de distribución como franquicias, en vez de integrarlas verticalmente.

Variable dependiente

La variable dependiente del modelo es **Propiedad**, una variable bivalente que toma valor 1 cuando el establecimiento es propiedad del franquiciador y 0 cuando está franquiciado.

Variables independientes

Se emplean diversas variables para estimar la incertidumbre o riesgo de la actividad desarrollada por los restaurantes y la importancia de la labor desempeñada por los responsables de estos establecimientos y los franquiciadores.

Riesgo o incertidumbre de la actividad del establecimiento. Para estimar la cuantía de este riesgo se utiliza la variable **Antigüedad de la red**. Es de esperar que cuanto más veteranas sean las redes de franquicia menor será la incertidumbre a la que han de enfrentarse sus establecimientos.

Importancia de la labor realizada por el responsable del punto de venta. Para medir este factor se emplea una variable bivalente (**Servicio prestado**) que indica el tipo de servicio ofrecido por los restaurantes de cada cadena de franquicia. En este sentido, se han agrupado las cadenas de restaurantes en dos categorías. Por un lado, las cadenas de autoservicio o comida rápida, en las que los restaurantes ofrecen una oferta limitada de platos y los clientes no reciben servicio de mesa. Por otro lado, las cadenas que ofrecen servicio de mesa y una mayor oferta de platos. A los restaurantes que forman parte del segundo tipo de cadenas se les asigna un valor de uno, y a los que integran las cadenas de comida rápida un valor de cero. Se asume que los responsables de los restaurantes que ofrecen un mayor nivel de servicio precisan de un mayor capital humano, por lo que su labor será más importante.

Importancia de la labor realizada por el franquiciador. Para estimar este factor se han empleado dos variables: el porcentaje de las ventas de cada cadena dedicado a realizar actividades de *marketing* (**Esfuerzo en marketing**) y el porcentaje de las ventas de cada cadena dedicado a formación (**Esfuerzo en formación**). Se asume que la labor del franquiciador es más importante cuanto mayor es el valor de las anteriores variables.

Las estadísticas descriptivas de las variables empleadas se recogen en el Cuadro 1.

Para contrastar las hipótesis anteriores se tomó como referencia el sector de restaurantes de comida rápida en España. Tras contactar con 86 de las 98 cadenas inscritas en el Registro Español de la Franquicia en 2002, cinco de ellas accedieron a facilitar los datos necesarios para realizar la investigación. Por lo tanto, se ha utilizado información sobre todos los restaurantes pertenecientes a dichas cadenas. La muestra está integrada por

362 restaurantes, de los cuales 265 son franquiciados y 97 son propiedad de los franquiciadores.

La utilización de empresas de un solo sector limita la generalización de los resultados observados. Sin embargo, este enfoque reduce la heterogeneidad asociada con el empleo de datos procedentes de sectores diferentes y, en consecuencia, incrementa la validez interna de la investigación.

IV. Modelo y resultados

Debido al carácter bivalente de la variable a explicar se ha estimado un probit, cuyos resultados se recogen en el Cuadro 2.

Los resultados obtenidos son consistentes con las hipótesis relacionadas con la importancia de la labor desarrollada por los franquiciadores y los responsables de los puntos de venta. No se han obtenido, sin embargo, resultados consistentes con la hipótesis relacionada con la asignación eficiente del riesgo.

El coeficiente negativo y no significativo de la variable **Antigüedad de la red** no es consistente con la hipótesis 1, que pronostica una relación negativa entre la propensión a franquiciar restaurantes y la incertidumbre en la que se desarrolla la actividad de tales establecimientos.

Asimismo, el coeficiente negativo y estadísticamente significativo de la variable **Servicio prestado**, mediante la que se estima la importancia de la labor realizada por los responsables de los restaurantes, parece indicar que la propensión a franquiciar es mayor en las redes con un importante componente de prestación de servicios.

Por último, los resultados de las variables empleadas para estimar el efecto de la importancia de la labor de los franquiciadores sobre la propensión a franquiciar (**Esfuerzo en marketing** y **Esfuerzo en formación**) parecen indicar que tal propensión está inversamente relacionada con la importancia de la labor desempeñada por los franquiciados.

V. Conclusiones

Este artículo proporciona un contraste empírico de las predicciones de la teoría de la agencia sobre la elección de la 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 aumenta la importancia de la labor

realizada por los responsables de los puntos de venta. Igualmente, se han observado indicios de que la importancia de la labor realizada por el franquiciador afecta negativamente a la propensión a franquiciar.

Estos resultados son consistentes con los observados en otros trabajos elaborados con información de origen norteamericano (Brickley and Dark, 1987; Lafontaine, 1992), lo cual parece indicar que ni los diferentes tratamientos legales a los que están sujetas las relaciones entre franquiciadores y franquiciados ni los diferentes grados de desarrollo del mercado en Europa y Estados Unidos afectan de forma significativa a los costes de agencia. Todo parece indicar, por tanto, que la franquicia tiene ventajas estructurales respecto a otras formas de organización en determinados casos, sobre todo cuando el esfuerzo de los responsables de los puntos de venta es muy importante.

Referencias bibliográficas

- Arruñada, B., L. Garicano y L. Vázquez (2001) “Contractual Allocation of Decision Rights and Incentives: The Case of Automobile Distribution”, *Journal of Law, Economics, and Organization* 17, pp. 256-283.
- Bhattacharyya, S. y F. Lafontaine (1995) “Double-Sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts”, *Rand Journal of Economics* 26, pp. 761-781.
- Bercovitz, J. (2000) “An Analysis of the Contract Provisions in Business-Format Franchise Agreements”, Documento de trabajo, Duke University.
- Brickley, J. A. y F. H. Dark (1987) “The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising”, *Journal of Financial Economics* 18, pp. 401-420.
- Brickley, J. A., F. H. Dark y M. S. Weisbach (1991) “An Agency Perspective on Franchising”, *Financial Management* 20, pp. 27-35.
- Brickley, J. A., Sonjog Misra y R. L. Van Horn (2002) “Contract Duration: Evidence from Franchise Contracts”, Documento de trabajo, University of Rochester NY.
- Carney, M. y E. Gedajlovic (1991) “Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations”, *Strategic Management Journal* 12, pp. 607-629.

- Coase, R. H. (1937) "The Nature of the Firm" *Economica* 4, pp. 386-405.
- Holmstrom, B. y P. Milgrom (1991) "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design", *Journal of Law, Economics, and Organization* 7, pp. 24-51.
- Kehoe, M. R. (1996) "Franchising, Agency Problems, and the Cost of Capital", *Applied Economics* 28, pp.1485-1493.
- Lafontaine, F. (1992) "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *Rand Journal Economics* 23, pp. 263-283.
- Lafontaine, F. (1995) "Pricing Decisions in Franchised Chains: A Look at the Fast-Food Industry", Documento de trabajo 5247, NBER.
- Lafontaine, F. y M. E. Slade (1998) "Incentive Contracting and the Franchise Decision", Documento de trabajo 6544, NBER.
- Lal, R. (1990) "Improving Channel Coordination through Franchising", *Marketing Science* 9, pp. 299-318.
- Martin, R. E. (1988) "Franchising and Risk Management", *American Economic Review* 78, pp. 954-968.
- Mathewson, F. y R. Winter (1985) "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Economics* 28, pp. 503-526.
- Milgrom, P. y J. Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Minkler, A. P. (1990) "An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise", *Economics Letters* 34, pp. 77-82.
- Norton, S. (1988) "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", *Journal of Business* 61, pp. 197-217.
- Rubin, P. H. (1978) "The Theory of the Firm and the Structure of Franchise Contracts", *Journal of Law and Economics* 21, pp. 223-233.
- Scott, F. A. (1995), "Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm", *Review of Industrial Organization* 10, pp. 69-81.
- Slade, M. E. (1996) "Multitask Agency and Contract Choice: An Empirical Assessment", *International Economic Review* 37, pp. 465-486.
- Williamson, O. (1971) "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations", *American Economic Review* 61, pp. 112-123.

CUADRO 1. Estadísticas descriptivas

Variable	Puntos de venta integrados verticalmente		Puntos de venta franquiciados		Total de puntos de venta			
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
<i>Propiedad</i>	1	0	0	0	0.268	0.445	1	0
<i>Servicio prestado</i>	0.451	0.444	0.265	0.499	0.315	0.491	1	0
<i>Esfuerzo en marketing</i>	2.223	0.703	1.925	0.724	2.005	0.723	2.962	1.263
<i>Esfuerzo en formación</i>	0.755	0.194	0.626	0.178	0.661	0.184	1.213	0.594
<i>Antigüedad de la cadena</i>	7.514	3.584	8.124	3.967	7.961	3.784	12	4
<i>N</i>	97		265		362			

CUADRO 2. Determinantes de la propensión a la integración vertical

<i>Variable</i>	Especificación completa	Especificación Reducida
<i>Servicio prestado</i>	-1,21**	-1,02†
<i>Esfuerzo en marketing</i>	14,06**	11,16**
<i>Esfuerzo en formación</i>	24,16*	20,05*
<i>Antigüedad de la cadena</i>	-1,42	
<i>Constante</i>	8,24**	12,47**
Observaciones	362	362
Pseudo R ²	0,36	0,34
LR chi ²	185.24***	193,41***

Notas: Incluidas las *dummies* de red. † p < .10 * p < .05 ** p < .01 *** p < .001