

STRATEGIC GROUPS: THE CASE OF THE SPANISH FRANCHISING

Francisco Javier Rondán Cataluña, rondan@us.es, University of Seville
Antonio Navarro García, anavarro@us.es, University of Seville
Enrique Carlos Díez de Castro, enriquediez@us.es, University of Seville

Address:

Universidad de Sevilla
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Administración de Empresas y Marketing
Avda. Ramón y Cajal, nº 1.
41600 Sevilla
Tfn: 034 95 4 55 44 36
Fax: 034 95 4 55 69 89

Corresponding author:

Antonio Navarro García: anavarro@us.es

STRATEGIC GROUPS: THE CASE OF THE SPANISH FRANCHISING

ABSTRACT

The identification of strategic groups in the Spanish franchising area is the principal aim of this study. An empirical study has been conducted from a sample of 699 Spanish franchising chains. The results reveal the existence of four perfectly differentiated strategic groups (types of franchisors), which are described from the strategic variables that define them. Besides, the obtained results corroborate the conclusions of Carney and Gedajlovic (1991), replying to whom was another aim of our research.

RESUMEN

La identificación de la existencia o no de grupos estratégicos en el ámbito del sistema de franquicia español constituye el objetivo central del presente trabajo. Para ello se ha realizado un estudio empírico a partir de 699 cadenas de franquicias españolas. Los resultados revelan la existencia de cinco grupos estratégicos (tipos de franquiciadores) perfectamente diferenciados, los cuales son descritos a partir de las variables estratégicas que los definen. Nuestra principal aportación es que los resultados obtenidos en el sistema de franquicia español, corroboran las conclusiones de Carney y Gedajlovic (1991) para el sistema de franquicia canadiense, lo que hace pensar en una tendencia hacia la globalización de las estrategias de franquicia.

1. IMPORTANCIA DEL TEMA

El sistema de franquicia presenta una serie de rasgos característicos. En primer lugar, debemos destacar su creciente importancia en el ámbito de la distribución comercial y, en segundo lugar, el constante incremento de franquiciadores y franquiciados, y esto es válido para un amplio espectro de países que abarcan desde lo que están en vías de desarrollo hasta los más avanzados comercialmente. Sirva como botón de ejemplo que en Estados Unidos al final de la década de los 80 se valoraba que el sistema de franquicia representaba en torno al 34 % (Díez y Galán, 1989) y, en la actualidad, se estima que supera el 50 % del comercio minorista (Falbe, Dandridge y Kumar, 1999).

En España en la década de los 80 la franquicia iniciaba su despegue y su cuota de mercado en el comercio minorista era prácticamente inexistente. Actualmente, según datos del anuario de la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) de 2005 la participación del sistema de franquicia en el comercio minorista supera el valor del 10% (13% según Tormo y Asociados) y con una tendencia alta de crecimiento. Además, representa el 8% del total de establecimientos dedicados a la venta minorista en España.

El sistema de franquicia, por tanto, continúa su desarrollo de forma sostenida contribuyendo de manera importante a la modernización del comercio. Sin embargo, pensamos que la investigación sobre la franquicia no ha seguido un avance paralelo a la evolución del sector. Las razones de este hecho, a nuestro entender, son de diversa índole (Díez y Rondán, 2004): el desconocimiento de la franquicia a nivel académico, el escaso estudio de las instituciones o empresas de distribución, las cláusulas de secreto de la franquicia que hacen difícil obtener respuestas de franquiciadores y franquiciados, la complejidad del tratamiento de la franquicia por parte de los investigadores y, por último, que la franquicia exige conocimientos de la totalidad de las áreas de empresariales (Organización de Empresas, Marketing, y Economía Financiera y Contabilidad) y jurídicas (especialmente Derecho Mercantil).

No obstante, en la actualidad la situación ha cambiado de forma importante y observamos que, en las últimas décadas, prestigiosas revistas científicas internacionales (*Strategic Journal of Management*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Business Venturing*,...) están publicando investigaciones sobre el sistema de franquicia. Igualmente, en diferentes universidades españolas, en los últimos años, se han leído tesis doctorales cuyo tema central es la franquicia. Además, proliferan en congresos nacionales e internacionales trabajos de autores españoles sobre el mismo tema. Esto explica la aparición de artículos de estos autores en revistas científicas nacionales (*Revista de Economía y Empresa*, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *Economía Industrial*, etc.) e internacionales.

2. UN PROPUESTA DE SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN LA FRANQUICIA

Pensamos que en el campo de investigación sobre franquicia, una contribución de gran importancia se debe a Elango y Fried (1997). Estos autores realizan una amplia revisión de la bibliografía existente, hasta el momento, sobre la investigación científica de franquicia, que

consideramos de gran relevancia para la comunidad científica y un buen punto de partida para la consolidación de la franquicia como campo de investigación.

Siguiendo esta orientación y partiendo del trabajo de Elango y Fried (1997), realizamos una propuesta de clasificación de líneas de investigación sobre franquicias (tabla 1). Además, mostramos los apartados donde la investigación ha sido importante y otros donde prácticamente es inexistente (Díez, Rondán y Navarro, 2004). Además del número de líneas de investigación y una necesaria actualización bibliográfica nuestra propuesta se diferencia de la Elango y Fried, ya que mientras estos autores basan su clasificación en los trabajos existentes, la nuestra es una propuesta de líneas de investigación con independencia de la existencia o no de trabajos sobre los temas específicos reseñados.

En este contexto, establecemos cuatro grandes líneas de investigación (tabla 1) :

1. Razones sociales de la franquicia.
2. Investigaciones sobre el franquiciador.
3. Investigaciones sobre el franquiciado.
4. Relación franquiciador-franquiciado.

Dentro de las investigaciones que se centran en el franquiciador, uno de los campos de investigación que mayor atención ha recibido es la que trata de determinar las razones que llevan a los empresarios a crecer utilizando el sistema de franquicia en detrimento o como alternativa a otros sistemas, especialmente, frente al sucursalismo (unidades propias). Para conseguir este objetivo y explicar las razones que llevan a elegir y expandir el sistema de franquicia, los investigadores se han basado fundamentalmente en dos teorías que son las que han recibido un mayor apoyo científico (Alon, 2001; Combs y Ketchen, 2003):

- a. *Teoría de la escasez de recursos* (resource scarcity thesis) (Oxenfeldt y Kelly, 1969; Combs y Castrogiovanni, 1994; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Norton, 1995; Bradach, 1998; Combs y Ketchen, 1999; Combs et al. 2004).
- b. *Teoría de la agencia* (agency theory) y *de los costes de transacción* (administrative efficiency thesis) (Hunt, 1973; Caves y Murphy, 1976; Rubin, 1978; Mathewson y Winter, 1985; Brickley y Dark, 1987; Martin, 1988 y 1993; Norton, 1988a y 1988b; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Krueger, 1991; Lafontaine, 1992; Lafontaine y Shaw, 1996; Shane, 1996; Calderón, 1998; Moro, 2002; Combs et al. 2004) o *de incentivos* (López y Ventura, 2002).

Carney y Gedajlovic (1991), demuestran que ambas teorías más que rivales son complementarias y sirven para explicar las razones por las que las organizaciones adoptan el sistema de franquicia.

Tabla 1. Propuesta de una clasificación de las investigaciones sobre franquicia

1. Razones sociales de la franquicia	a) Ventajas sociales b) Ventajas económico-sociales c) Inconvenientes sociales d) Balance social de la franquicia e) El contrato de franquicia f) Ética en la franquicia g) Franquicia favorece la competencia	
2. El franquiciador	a) Razones para franquiciar b) Unidades propias versus franquiciadas c) Internacionalización de la franquicia d) Selección de franquiciados e) Localización de unidades franquiciadas	- Recursos financieros - El personal - Conocimiento del mercado - Otras
3. El franquiciado	a) Razones para integrarse en un sistema de franquicia b) Selección del franquiciador	- Independencia del franquiciado - Riesgo en la franquicia - Elección de la cadena de franquicia - Técnicas de selección de franquiciadores - Información suministrada por el franquiciador
4. Relaciones franquiciador / franquiciado	a) Estructura b) Conducta c) Resultados económicos d) Resultados no económicos	- Poder - Liderazgo - Dependencia - Control - Cooperación - Oportunismo - Conflicto - Confianza - Beneficio - Rentabilidad - Cuota de mercado - Compromiso - Satisfacción - Lealtad - Fidelidad

De forma resumida podemos afirmar que las razones fundamentales que impulsan a la franquicia son: a) escasez de recursos financieros y humanos; b) motivación o incentivación de los franquiciados; c) conocimiento del mercado y d) control de los franquiciados. Ahora bien, estos autores indican que la principal contribución de su trabajo no es la referida anteriormente, sino el descubrimiento de la existencia de cinco tipos de franquiciadores en el sistema de franquicia canadiense. Igualmente, señalan la importancia de replicar su trabajo en otros países con el objetivo de corroborar y globalizar sus investigaciones. Esta futura línea de investigación propuesta por Carney y Gedajlovic es el epicentro de nuestro trabajo.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación puede englobarse dentro de la línea de investigación que tiene su epicentro en el franquiciador y, dentro de ésta, en las “razones para franquiciar”. En este campo nos proponemos a analizar los distintos tipos de estrategias que emplean los franquiciadores en la expansión de sus redes de negocio.

De una forma más concreta los **objetivos de nuestra de investigación** pueden explicitarse de la siguiente forma:

1. Estudiar la existencia o no de “tipos de franquiciadores” a partir de la configuración de grupos estratégicos en el sistema de franquicia español.
2. Si se confirmase la existencia de grupos estratégicos en el sistema de franquicia, procederíamos a caracterizar y analizar las diferentes estrategias desarrolladas por las cadenas de franquicias españolas, comparando los resultados con los hallados por Carney y Gedajlovic (1991), con el objeto de generalizar sus conclusiones.

4. INTRODUCCIÓN A LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

El término grupo estratégico fue introducido por Hunt (1972), con objeto de describir la estructura de un sector en relación a las empresas que en él compiten. Desde entonces ha sido uno de los pilares básicos en los que se ha sustentado el desarrollo de la Dirección Estratégica como área de conocimiento.

Un grupo estratégico puede definirse como aquél conjunto de empresas que dentro de un sector de actividad o industria desarrollan una estrategia similar a partir de sus dimensiones estratégicas

(Porter, 1979). Ello no significa que deban tener idéntico resultado (Combs, et al. 2004), pues pueden diferir en cuanto a los recursos, habilidades o capacidades poseídas (Thomas y Carroll, 1994, Mcnamara et al. 2003).

Los grupos estratégicos permiten explicar la posición competitiva de cada empresa del sector en relación a sus competidores. Por tanto, el estudio y análisis de los grupos estratégicos en un sector empresarial ayuda a comprender su estructura, así como la dinámica de la competencia y la propia evolución del sector (Barroso et al. 2001).

En todo caso, la identificación de grupos estratégicos requiere del cumplimiento de dos condiciones necesarias y de carácter complementario (Nath y Gruca, 1997):

- Las variables o dimensiones que definen la estrategia son verdaderamente estratégicas y, por tanto, no pueden ser modificadas a corto plazo. Su modificación supondría incurrir en elevados costes de cambio en forma de elevadas inversiones tanto en recursos tangibles (monetarios, humanos, etc.) como intangibles (aprendizaje, know-how, etc.). Cuando esto no es así, difícilmente podremos identificar grupos estratégicos dentro de un sector, a pesar de que incluso los resultados del empleo de ciertas técnicas estadísticas (análisis factorial, análisis cluster, etc.) así podrían indicarlo (Nath y Sudharshan, 1994).
- La dificultad para modificar en un corto espacio de tiempo las variables que definen las estrategias empresariales, debe crear entre los diferentes grupos estratégicos barreras de movilidad, que impiden o dificultan el movimiento de empresas de un grupo a otro. Su principal característica es que son duraderas en el tiempo. Es decir, son fuente de ventaja competitiva para los integrantes del grupo que las posee y no pueden ser obtenidas de forma rápida por los componentes de otros grupos (Barroso et al. 2001)

En consecuencia, los grupos estratégicos pueden ser considerados como agrupaciones de empresas que se encuentran separadas unas de otras en función de las barreras de movilidad que condicionan su comportamiento competitivo. Estas barreras de movilidad es una de las razones que explica las diferencias en cuanto a resultados de los diferentes grupos estratégicos (Lee et al. 2002).

5. GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DE LA FRANQUICIA: ANTECEDENTES

La identificación y análisis de grupos estratégicos se ha realizado en diferentes contextos de actividad: industria farmacéutica (Cool y Schendel, 1987), sector bancario (Mas, 1996; Mcnamara et al. 2003), comercio minorista (Barroso et al. 2001), sector hospitalario (Nath y Sudharshan, 1994; Nath y Gruca, 1997), sector hotelero (Baum y Mezas, 1992), sector asegurador (Fiegenbaum y Thomas, 1990; 1993), internacionalización (Cooper y Kleinschmidt, 1985), etc.

También a la franquicia se han extendido estos planteamientos. En el sistema de franquicia podemos considerar como trabajo pionero el de Carney y Gedajlovic (1991). La muestra utilizada era de 128 franquicias canadienses que operaban en Québec en 1988. Aproximadamente el 10 % de los franquiciadores eran de origen estadounidense, 8% canadienses aunque no radicaban en Québec, como sí lo hacían el 82 % restante. Utilizaron 13 variables operativas, agrupadas en 7 dimensiones estratégicas (tabla 2).

Tabla 2.- Variables y dimensiones estratégicas de Carney y Gedajlovic (1991)

Dimensiones estratégicas	Variables operativas
<i>A. Tamaño</i>	01. Número de establecimientos
<i>B. Dispersión</i>	02. Porcentaje de tiendas ubicadas en Québec
<i>C. Crecimiento</i>	03. Tiendas abiertas por año desde el nacimiento de la casa matriz
	04. Tiendas abiertas por año desde el comienzo del sistema de franquicia
<i>D. Coste de adhesión (precio de la franquicia)</i>	05. Inversión media que precisa el candidato a franquiciado
	06. Canon de entrada
	07. Royalty (% sobre ventas)
	08. Canon de publicidad (% sobre ventas)
<i>E. Contrato</i>	09. Duración del contrato (años)
<i>F. Integración vertical</i>	10. Porcentaje de unidades franquiciadas (confianza en la franquicia)
<i>G. Timing</i>	11. Antigüedad de la empresa
	12. Años franquiciando
	13. Años pre-franquicia (Años no franquiciando)

Sobre la base de los resultados obtenidos, identificaron cinco tipos de estrategias que seguían los franquiciadores en la expansión de su negocio (tabla 3). Cada estrategia se identificaría con un tipo de franquiciador (grupo estratégico).

Tabla 3.- Tipos de estrategias de los franquiciadores según Carney y Gedajlovic (1991)

Estrategia	Características
<i>Rapid Growers</i> (Franquiciadores de rápido crecimiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Su estrategia se caracteriza por la búsqueda de un crecimiento rápido, realizando un número elevado de aperturas anuales tanto de unidades franquiciadas como propias. • Son franquicias jóvenes (antigüedad reducida). • Han adoptado el sistema de franquicia de forma inmediata.
<i>Conservative expensives</i> (Caros y Conservadores)	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado coste de adhesión. • Son franquicias caras ya que inversión inicial, canon de entrada y canon de publicidad exigidos presentan cada uno de ellos el más alto valor en los grupos encontrados. • Son franquiciadores conservadores debido a que la duración del contrato es la más dilatada de los grupos estudiados.
<i>Franchise converts</i> (Franquicias reconvertidas)	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas incluidas en este grupo son las más antiguas. • Han desarrollado una estrategia de sucursalismo (unidades propias) durante largo tiempo y recientemente han adoptado la franquicia como estrategia de crecimiento. • Han crecido de forma lenta durante la etapa de sucursalismo y mucho más rápido a partir de su expansión en franquicia.
<i>Mature franchisers</i> (Franquiciadores maduros)	<ul style="list-style-type: none"> • Son el grupo de franquiciadores que llevan más tiempo en el sistema de franquicia. • Su antigüedad es elevada, aunque han transcurrido pocos años desde su implantación en el sector para adoptar la fórmula de la franquicia. • Son las cadenas de franquicias que presentan un mayor número de establecimientos (outlets).
<i>Unsucessfuls</i> (Franquicias no exitosas)	<ul style="list-style-type: none"> • Este grupo es el segundo más joven. • Adoptan con prontitud el sistema de franquicia como estrategia de crecimiento. • Presentan pocos establecimientos propios. Su expansión es principalmente vía franquicia, lo que hace que el porcentaje de unidades franquiciadas sea el más alto de los grupos considerados. • Es el grupo que exige menores cánones, presentando unas exigencias de adhesión bajas. Sin embargo, su crecimiento es reducido.

Un segundo estudio de gran interés, siguiendo la misma orientación, es el de Castrogiovanni et al. (1995) sobre el sistema de franquicia de Estados Unidos. Utilizan una muestra del año 1991 extraída de la revista Entrepreneur, contando con un total de 717 franquicias pertenecientes a 28 sectores. Las variables consideradas como estratégicas en este estudio eran muy similares a las empleadas por Carney y Gedajlovic (1991). Los resultados de Castrogiovanni et al. (1995), usando el mismo procedimiento de Carney y Gedajlovic (1991), confirman las estrategias de “franquiciadores de crecimiento rápido” y “reconvertidos” en su totalidad, y, parcialmente, los de “franquiciadores maduros”. Sin embargo, los grupos estratégicos “conservadores caros” y “no

exitosos” quedarían identificados por variables de naturaleza diferente a los de Carney y Gedajlovic (1991).

Una tercera investigación siguiendo esta línea se debe a López y Ventura (2001). La base de datos fueron diversos Anuarios de Franquicias de España complementados con encuestas. La muestra fue 228 franquiciadores que operaban en España en 1996. En su estudio trabajaron con 12 variables de las cuales 8 eran las mismas del estudio de Carney y Gedajlovic (1991). López y Ventura (2001) también detectan la existencia de cinco grupos estratégicos que denominan: a) emergentes, b) estandarizables, c) grandes Internacionales, d) tradicionales y e) insatisfactorias. Estos autores afirman que, aunque utilicen una denominación distinta, en “líneas generales, los grupos identificados son equivalentes a los del estudio de Carney y Gedajlovic”.

Por último, cabe mencionar un reciente estudio de Díez, Navarro y Rondán (2005) también sobre la franquicia en España. La muestra estaba formada por 140 redes de franquicia incluidas en el Suplemento de la Revista Emprendedores de Noviembre de 2004. Los resultados confirman la existencia de cuatro grupos en el sistema de franquicia: “franquiciadores caros”, “reconvertidos”, “franquiciadores maduros” y “franquiciadores de rápido crecimiento”. Los tres primeros tipos se identifican completamente con los obtenidos en el estudio de Carney y Gedajlovic, y el cuarto grupo, se confirma únicamente de forma parcial. Debido a la importancia de las conclusiones obtenidas y dadas las limitaciones de la muestra utilizada, hemos considerado conveniente repetir el estudio con una base de datos de mayor entidad como son la totalidad de las franquicias que operan en España.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. HIPÓTESIS

Propuesto el marco teórico y probado en estudios previos la existencia de grupos estratégicos, nos centraremos, en este apartado, en la formulación de las hipótesis de nuestra investigación. Para ello nos hemos basado en las aportaciones de Castrogiovanni et al. (1995).

En este sentido, consideramos las dos siguientes hipótesis de investigación:

H₁: En el sistema de franquicia español pueden identificarse tipos de franquiciadores (grupos estratégicos).

H₂: En el sistema de franquicia pueden identificarse cinco tipos de franquiciadores: de crecimiento rápido, conservadores, reconvertidos, maduros y no exitosos.

6.2. VARIABLES

Puesto que uno de nuestros objetivos es analizar la posible generalización de las conclusiones de Carney y Gejdalovic (1991), hemos empleado las mismas 13 variables consideradas en su estudio (tabla 4).

Tabla 4.- Dimensiones estratégicas y variables operativas

Dimensiones estratégicas	Variables operativas
A. Tamaño	01. Número de establecimientos de la cadena en el mundo
B. Dispersión geográfica	02. Porcentaje de tiendas ubicadas en España sobre el total de la cadena
C. Crecimiento	03. Tiendas abiertas por año (establecimientos totales/años de antigüedad)
	04. Tiendas abiertas por año desde el comienzo del sistema de franquicia (unidades franquiciadas en España / años franquiciando)
D. Coste de adhesión (precio de la franquicia)	05. Inversión media que precisa el candidato a franquiciado
	06. Canon de entrada
	07. Royalty (% sobre ventas) ¹
	08. Canon de publicidad (% sobre ventas) ²
E. Contrato	09. Duración del contrato (años) ³
F. integración vertical	10. Porcentaje de unidades franquiciadas (confianza en la franquicia)
G. Timing	11. Antigüedad de la empresa
	12. Años franquiciando
	13. Años pre-franquicia (Años no franquiciando)

6.3. ANÁLISIS DE DATOS

La base de datos utilizada en nuestra investigación está formada por 699 redes de franquicia incluidas en varios anuarios de franquicia, Mundofranquicia, Tormo y Asociados y el Anuario de la Federación Española de Franquicia de los años 2004 y 2005.

¹ Para pasar los royalties y cánones de publicidad que son una cantidad fija a porcentajes, hemos calculado cuánto supone ese canon fijo, royalty o publicidad respecto a la facturación prevista el primer año. Este dato de facturación prevista lo hemos obtenido del Anuario de Tomo de 2004. Cuando no hemos podido disponer de ese dato, calculado el % del valor fijo respecto a la inversión total.

² Cuando es una cantidad fija calculamos el porcentaje respecto a la inversión total.

³ Cuando se indica en el contrato duración indefinida o ilimitada hemos considerado 25 años, frente a otros estudios que elevan la cifra a 100 años.

Tal y como señalan Nath y Gruca (1997), la identificación de grupos estratégicos⁴ en cualquier sector de actividad puede realizarse siguiendo tres métodos alternativos y no excluyentes (o complementarios)

1. Análisis factorial y agrupación de datos a partir de información secundaria.
2. Construcción de escalas multidimensionales (multidimensional scaling) a partir de las percepciones empresariales sobre un conjunto de atributos específicos de la industria.
3. Identificación y clasificación directa de las diferentes empresas competidoras a partir de su análisis por directivos del sector.

Teniendo en cuenta que la configuración de nuestra base de datos se ha hecho a partir de información secundaria, hemos optado por emplear la primera de las metodologías propuesta por Nath y Gruca (1997), que fue también la seguida por Carney y Gedajlovic (1991), Castrogiovanni et al. (1995) y, López y Ventura (2001).

En este sentido para contrastar H_1 , se realiza un análisis factorial exploratorio, imputando los valores perdidos con la media de cada variable y aplicando rotación varimax. A partir de la matriz de componentes rotados, retenemos los factores cuyos autovalores son superiores a 1. La clasificación de cada empresa, en cada uno de los grupos, se ha hecho atendiendo a la mayor puntuación factorial alcanzada por cada una de las cadenas franquiciadoras respecto a cada uno de los factores resultantes del análisis factorial. Las empresas que no obtuvieron una puntuación factorial superior a 0.1 en ningún factor no fueron clasificadas siguiendo las recomendaciones de Carney y Gedajlovic (1991) y, López y Ventura (2001).

Los tipos de franquiciadores deben ser discretos, es decir, similares entre sí y muy distintos entre ellos. Para verificar esta condición se ha utilizado un procedimiento bietápico. Primero, hemos realizado un contraste de medias por grupos, utilizando el test de Kruskal-Wallis, para comprobar si los grupos de empresas en cada factor difieren significativamente de los otros grupos. En segundo lugar, el análisis cluster fue utilizado para generar agrupaciones alternativas y compararlas con la agrupación surgida del análisis factorial.

⁴ Una amplia revisión de las metodologías utilizadas para la identificación de grupos estratégicos puede ver en FLAVIÁN y POLO (1999).

Para testar H_2 , a partir del análisis factorial, observamos el número de factores extraídos junto con sus cargas factoriales en las variables objeto de estudio. Los resultados serán comparados con el estudio de Carney y Gedajlovic (1991).

7. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

La matriz de factores rotada después de cinco iteraciones nos revela la existencia de cinco factores, que son los que presentan autovalores mayores que 1 (tabla 5).

Tabla 5.- Análisis factorial con rotación varimax

Factor 1	Carga de los factores
03. Establecimientos por año	0.981
01. Establecimientos totales	0.973
Factor 2	
11. Antigüedad	0.956
13. Años no franquiciando	0.965
Factor 3	
09. Duración del contrato	0.615
04. Establecimientos franquiciados por año	0.770
10. Porcentaje de establecimientos franquiciados respecto al total	0.645
Factor 4	
02. Dispersión	-0.724
12. Años en franquicia	0.824
Factor 5	
05. Inversión media	0.738
06. Canon de entrada	0.534
08. Canon de publicidad	0.545

- El componente 1 agrupa: “establecimientos totales” y “establecimientos abiertos por año”.
- El componente 2 incluye: “antigüedad de la casa matriz” y “años pre-franquicia”.
- El componente 3 agrupa: “duración del contrato”, “establecimientos franquiciados abiertos por año” y el “porcentaje de establecimientos franquiciados respecto al total de establecimientos”.
- El factor 4 incluye la dispersión o “internacionalización” de la franquicia con signo negativo y los “años que lleva franquiciando” la cadena.
- El componente o factor 5 estaría formado por: “inversión total”, “canon de entrada” y “canon de publicidad”, es decir las variables relacionadas con la inversión necesaria para adherirse a la cadena y las contraprestaciones financieras que debe realizar el franquiciado. La varianza explicada por los cinco factores es 62.34%.

Como comentamos anteriormente, para contrastar H_1 utilizamos dos técnicas. En primer lugar, la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, que es el equivalente a un ANOVA cuando las variables no cumplen los requisitos de normalidad. Comprobamos como los cinco grupos difieren significativamente en las 13 variables analizadas, presentando todas ellas *p-values* iguales a 0. Es decir, podemos afirmar que los grupos de franquiciadores obtenidos tienen valores medios distintos para todas las variables. Este resultado **confirmaría H_1** .

Sin embargo, al igual que Castrogiovanni et al. (1995) y, López y Ventura (2001), también hemos realizado un análisis cluster. Con ello pretendemos verificar si las agrupaciones de franquiciadores que nos salen son similares a las que surgen con el análisis factorial. Aplicando un cluster K medias con 5 grupos, la convergencia con los grupos aparecidos en otros estudios no es viable y en este mismo si lo comparamos con el análisis factorial, también nos muestran resultados muy distintos.

A la vista de estos resultados coincidimos con los comentarios de Castrogiovanni et al. (1995). Nos referimos a la escasa convergencia entre las agrupaciones que se forman con el análisis cluster respecto a las que surgen con el análisis factorial.

También **se confirma la H_2** , ya que obtenemos cinco grupos estratégicos de franquiciadores (tabla 6⁵) que, por sus características, se asimilan a los propuestos por Carney y Gedajlovic (1991). Estos grupos quedan definidos de la forma siguiente:

- En el grupo estratégico nº 2, denominado “franquiciadores *conservadores y caros*”, cargan tres variables conjuntamente en ambas investigaciones: “inversión”, “canon de entrada” y “canon de publicidad”.
- En el grupo estratégico nº 3, denominado “*franquiciadores reconvertidos*” cargan dos variables conjuntamente: “antigüedad” y “años pre-franquicia”.
- En el cuarto grupo estratégico, “franquiciadores maduros”, cargan también dos variables conjuntamente: “número de años desde la primera franquicia” y “dispersión geográfica”.

Estos tres primeros tipos de franquiciadores se identifican completamente con los obtenidos en el estudio de Carney y Gedajlovic.

⁵ Dentro de cada factor mantenemos las variables cuyo valor absoluto supera la cifra de 0,7, con la excepción de aquellas variables cuyo mayor valor no alcance dicha cifra, en este caso, mostramos la variable en el factor que tenga una carga mayor.

- En el grupo estratégico nº 1, “rápido crecimiento”, únicamente una variable “unidades abiertas por año” carga conjuntamente en ambos estudios.
- Finalmente, para el quinto grupo estratégico, “franquicias no exitosas”, una sola variable “porcentaje de tiendas franquiciadas” carga en los dos trabajos.

Estos dos últimos tipos de franquiciadores se identifican sólo parcialmente con los obtenidos en el estudio de Carney y Gedajlovic.

Tabla 6.- Similitudes o diferencias con Carney y Gedajlovic (1991)⁶

	Carney	España
Grupo estratégico 1: “Franquiciadores de rápido crecimiento”	Factor 1	Factor 1
03. Unidades abiertas por año	0,91694	0.981
04. Unidades franquiciadas abiertas por año	0,96227	
01. Establecimientos totales		0.973
Grupos estratégico 2: “Caros y conservadores”	Factor 2	Factor 5
05. Inversión media	0,78392	0.738
06. Canon de entrada	0,76023	0.534
08. Canon de publicidad	0,60737	0.545
09. Duración del contrato	0,62560	
Grupo estratégico 3: “Reconvertidos”	Factor 3	Factor 2
11. Número de años desde el comienzo de la casa matriz	0,93292	0.956
13. Número de años pre-franquicia	0,98074	0.965
Grupo estratégico 4: “Franquiciadores maduros”	Factor 4	Factor 4
01. Establecimientos totales	0,70894	
02. Dispersión geográfica	- 0,60472	-0.724
12. Número de años desde la primera franquicia	0,87819	0.824
Grupo estratégico 5: “franquicias no exitosas”	Factor 5	Factor 3
07. Royalty (% sobre ventas)	- 0,73737	
10. Porcentaje de tiendas franquiciadas	0,79117	0.645
09. Duración del contrato		0.615
04. Unidades franquiciadas abiertas por año		0.770

8. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

8.1. CONCLUSIONES

⁶ La comparación se realiza siguiendo la estructura de grupos estratégicos hallada por Carney y Gedajlovic (1991)

Tal y como se apuntaba en estudios previos, se corrobora que en el sistema de franquicia español existen varios grupos estratégicos y, por tanto, diferentes tipos de franquiciadores. En nuestro caso, se han identificado cinco grupos estratégicos.

Los grupos que hemos hallado consideramos que son muy lógicos y reales. La tabla 7, nos permite realizar una descripción de los mismos.

Tabla 7. Diferencias entre tipos de franquiciadores en España

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Media
01. Número de establecimientos	8097.2	110.6	427.5	562.6	462.3	738.2
02. Dispersión geográfica	68.8	90.5	86.1	38.7	88.4	72.5
03. Tiendas abiertas por año	733.9	2.3	37.9	34.8	16.4	52.1
04. Tiendas abiertas por año en franquicia	7.3	3.5	23.8	3.2	2.8	9.1
05. Inversión	54626.4	66572.3	45976.5	79329.6	211656.2	103772.1
06. Canon de entrada	12626.3	7636.4	9917.6	8824.9	27835.5	14131.8
07. Royalty (% sobre ventas)	2.07	0.86	1.23	4.68	2.74	2.58
08. Canon de publicidad (% sobre ventas)	1.27	0.28	0.26	0.35	3.16	1.06
09. Duración del contrato (años)	6.25	5.83	9.41	5.54	8.48	7.46
10. Confianza en la franquicia (%)	31.34	61.43	93.70	75.08	54.55	69.99
11. Antigüedad de la empresa	9.9	48.9	12.7	20.2	12.96	22.32
12. Años franquiciando	9.2	12.13	7.29	19.47	7.95	12.11
13. Años pre-franquicia	0.7	37.12	5.36	1.16	5.22	10.42

Grupo 1: “Franquiciadores maduros”. Es el grupo que presenta un mayor número de establecimientos, 8097 unidades de media. El crecimiento anual de establecimientos es el más alto de todos los grupos, lo que justifica la búsqueda de nuevos mercados para poder mantener el ritmo de expansión. El crecimiento anual de unidades franquiciadas en España es también elevado, el segundo de todos los grupos.

Grupo 2: “Franquiciadores reconvertidos”. Son franquiciadores que han estado ejerciendo su actividad comercial durante numerosos años (casi 49 años de media), lo que le convierte en el grupo más longevo de la muestra con gran diferencia. Además es el grupo que más ha tardado en empezar a franquiciar, más de 37 años. No han logrado tener un número importante de establecimientos, lo que lleva a ser el grupo con menor número de unidades. Presentan, además, un crecimiento reducido.

Grupo 3: “Franquiadores de rápido crecimiento”. Está constituido por franquiciadores que gozan de poca antigüedad (menos de 13 años). Siguiendo los principios del sistema de franquicia, son los franquiciadores que ofrecen un contrato de mayor duración (más de 9 años). El nombre de franquiciadores en rápido crecimiento se justifica porque el crecimiento es muy alto. Las unidades franquiciadas abiertas por año (23.8 de media) le otorgan el crecimiento más elevado de todos los grupos. Además son las que presentan mayor confianza en la franquicia al tener un 93.7% de establecimientos franquiciados. El crecimiento de las unidades totales 37.9 por año es también muy elevado. Para poder crecer rápidamente, presentan unas condiciones de adhesión que son las más reducidas de todos los grupos en lo que se refiere a Inversión inicial.

Grupo 4: “Franquicias de poco éxito”. En este grupo se incluyen los franquiciadores que llevan más tiempo franquiciando más de 19 años y sin embargo son los que han obtenido menor dispersión. Tienen el segundo peor ratio en crecimiento de establecimientos franquiciados. Además ofrecen los contratos con una duración menor.

Grupo 5: “Franquiadores caros”. Es el grupo que presenta los costes de adhesión (inversión) más elevado. Igualmente, las contraprestaciones financieras exigidas a los franquiciados en forma de canon de entrada y canon de publicidad presentan un valor muy superior al de cualquier otro grupo.

Las dificultades de control del franquiciador, debido a la dispersión geográfica de los establecimientos, le hace exigir unas elevadas contraprestaciones financieras a los franquiciados, con objeto de evitar comportamientos de tipo oportunista.

En antigüedad, son las empresas situadas en segundo lugar (casi 13 años), han tardado en adoptar la franquicia como forma de crecimiento algo más de cinco años. Esto justifica que puedan exigir un canon de entrada mayor en contraprestación a un mayor valor de marca, know how, etc. La duración del contrato (casi 9 años) es también la segunda de mayor duración lo que justifica el mayor tamaño de la inversión de adhesión solicitada a sus franquiciados.

En definitiva, se verifica la existencia de grupos estratégicos en el sistema de franquicia español, siendo además coincidentes con los propuestos por Carney y Gejdalovic (1991) en Canadá y Castrogiovanni et al. (1995) en Estados Unidos.

Esto nos hace pensar que las estrategias de las redes de franquicia sobrepasan el ámbito nacional y pueden seguir una tendencia global. No en vano, muchas de las cadenas incluidas en la muestra

de Carney y Gejdalovic (1991) y Castrogiovanni et al. (1995) operan también en España, quedando recogidas en la muestra analizada.

8.2. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Como ya hemos señalado, el estudio de grupos estratégicos es una herramienta esencial para analizar la estructura competitiva de cualquier sector de actividad. La existencia de tipos de franquiciadores y el conocimiento de las diferentes estrategias es de gran utilidad para los sujetos del sistema de franquicia (franquiciadores y franquiciados).

En la franquicia, ciertas variables (inversión, canon de entrada, royalties, dispersión geográfica, etc.) se configuran como factores explicativos del comportamiento empresarial y, en consecuencia, de la estrategia empleada para competir en una determinada combinación de productos-mercados. Estas variables, que sustentan la creación de barreras de movilidad en el sector, son el origen de los grupos estratégicos dentro del sistema de franquicia. Estos resultados nos llevan a afirmar que la franquicia más que un sector de actividad es una forma de comercio que puede ser empleada en cualquier sector como estrategia de crecimiento, la cual puede diferir en función de las variables estratégicas en la que se sustente.

Creemos conveniente resaltar que los resultados que se obtienen en la agrupación de empresas franquiciadoras difieren según la metodología que se utilice. Así los grupos que surgen del análisis factorial presentan muchas diferencias de los que surgen con el análisis cluster. De todas formas, creemos que para buscar grupos estratégicos la utilización del factorial, tal y como comentan Nath y Gruca (1997), es más recomendable que el análisis cluster que simplemente es una técnica de agrupación.

De ello podemos extraer que lo importante no es sólo la aplicación de una determinada metodología para la búsqueda de grupos estratégicos, sino pensar si realmente las variables que fueron elegidas para realizar dicha agrupación son explicativas del comportamiento empresarial, es decir, son de naturaleza estratégica. Cuando esto es así, los diferentes comportamientos empresariales podrían explicar los distintos resultados en términos de crecimiento de las ventas, rentabilidad, cuota de mercado, etc., de las empresas incluidas en los diferentes grupos estratégicos, y por tanto el logro de ventajas competitivas.

8.3. LIMITACIONES y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como toda investigación, nuestro estudio contiene limitaciones que pueden ayudarnos a orientar futuras líneas investigación.

Una primera limitación procede de las variables seleccionadas para la configuración de grupos estratégicos. Replicar el estudio de Carney y Gedajlovic (1991), nos ha llevado a no incluir variables que consideramos de gran importancia para explicar los comportamientos empresariales como son: el sector en el que se compete, la estrategia de distribución (monacal o multicanal), el riesgo asociado a la franquicia, el grado de internacionalización, etc. Constituye esto un nuevo reto que esperamos poder resolver en próximos trabajos.

Una segunda limitación que posee nuestro trabajo es la no consideración del tiempo. Siguiendo a Flavián y Polo (1999) debemos tener en cuenta que “como paso previo a la identificación de los grupos estratégicos, es preciso abordar el tratamiento que va a darse a la perspectiva temporal, es decir, si el estudio va a ceñirse a un único momento de tiempo, o si va a adoptarse una perspectiva de análisis dinámico”. Igualmente, el estudio temporal constituye un reto para nuestras próximas investigaciones.

En tercer lugar, decir que hasta ahora únicamente podemos hablar de grupos estratégicos coincidentes en tres países (Canadá, Estados Unidos y España). Creemos conveniente analizar en futuros trabajos si es posible generalizar las conclusiones obtenidas, estudiando la globalización de las estrategias de franquicia. Para ello será necesario la extensión de la investigación a nuevos países.

Finalmente, creemos conveniente señalar que aunque los grupos obtenidos son heterogéneos entre si y homogéneos en sí, ello no quiere decir que también dentro del grupo aún siga habiendo empresas que se comporten de forma diferente a las demás. En este sentido, creemos que es necesario realizar estudios cualitativos sobre las empresas incluidas en cada grupo y comprobar si aún siguen existiendo diferencias en sus comportamientos y, como no, en los resultados empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alon I. "The Use of Franchising by US-Based Retailers", *Journal of Small Management*, Vol. 39 (2), 2001, pp. 111-122.
- Barroso, C. et al. (2001): "Los grupos estratégicos en el sector minorista: El caso de Andalucía". *Non idem iterum semper novum*". Digital @ tres. Sevilla. 2001. pp. 61-75.
- Baum, J. y Mezias, S.J. (1992) "Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 580-604.
- Bradach, J.L. "Franchise organizations", Boston, M.A. Harvard Business School Press. 1998.
- Brickley, J.A. Dark, F.H. y Weisbach, M.S. "An agency perspective on franchising", *Financial Management*, Vol. 20, 1991, pp. 27-35
- Brickley, J.A. y Dark, F.H. "The choice of organizational form: The case of franchising", *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, June, 1987, pp. 401-420
- Calderón, E. "Los costes de la agencia en los canales de distribución: la franquicia", Tesis doctoral. Universidad de Burgos. 1998.
- Carney, M. y Gedajlovic, E. "Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations". *Strategic Management Journal*, Nov. 1991, Vol. 12, 8, pp. 607-629.
- Castrogiovanni, G.J., Bennett, N. y Combs, J.G. "Franchisor types: Reexamination and clarification". *Journal of Small Business Management*, Jan 1995, 33, 1, pp. 45-55.
- Caves, R.E. y Murphy, W. F. II. "Franchising: Firms, markets, and intangible assets", *Southern Economic Journal*, Vol. 42, 1976, pp. 572-586
- Combs J.G. y Ketchen, D.J. (2003): "Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis", *Journal of Management*, Vol. 29, nº 3, pp. 443-465.
- Combs y Ketchen (1999): "Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis". *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº 2, pp. 196-207.
- Combs, J.G. y Castrogiovanni, G.J. "Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32 (2), 1994, pp. 37-48.

- Combs, J.G.; Ketchen, D.J. y Hoover, V.L. (2004): "A strategic groups approach to the franchising-performance relationship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, nº 6, pp. 877-897.
- Cool, K. y Schendel, D. (1987): "Strategic group formation and performance: the case of U.S. Pharmaceutical industry 1963-1982", *Management science*, Vol. 30, nº 9, pp. 1102-1124.
- Cooper y Kleinschmidt, E.J. (1985): "The impact of export strategy on export sales performance", *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 37-55.
- Díez, E.C. y Galán, J.L. "El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales", *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, nº 30, 1989, pp. 31-42.
- Díez, E.C., Navarro, A. y Rondán, F.J. "Strategic groups in the Spanish franchising system", en "Simultaneidad decisional y multifocalidad empresarial", Ed. González y Terceño. Oleiros (A Coruña), 2005, pp. 257-270.
- Díez, E.C. y Rondán, F.J. "La investigación sobre franquicia", *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 10, nº 3. 2004. pp. 71-96.
- Díez, E.C., Rondán, F.J. y Navarro, A. "Research on franchising", en *Global business: coping with uncertainty*, I.M.D.A. (International management development research yearbook), Edited by Kaynak, E. y Harcar, T. Maastricht (Holanda) 2004. pp.430-437.
- Elango, B. y Fried, V.H. "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis", *Journal of Small Business Management*, July. Vol 35, nº 3, 1997, págs. 68-81.
- Falbe, C.M., Dandridge, T.C. y Kumar, A. "The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising", *Journal of business venturing*, Vol. 4. Issue. 1, Jan 1999, pp. 125-140.
- Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1990): "Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, pp. 69-105.
- Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1990): "Strategic Groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970-1984", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, nº 3, pp. 197-215.
- Flavían, C. y Polo, Y. (1999), "Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)* nº 3, Junio, pp. 9-28.
- Hunt, M. (1972): "Competition in the major home appliance industry 1960-1970". Doctoral Dissertation. Harvard University.

- Hunt, S.D. "The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains," *Journal of Retailing*, 49 (2), 1973, pp. 3-12.
- Krueger, A.B. "Ownership, Agency, and Wages: An Examination of Franchising in the Fast Food Industry", *Quarterly Journal of Economics* 106, 1991, pp. 75-101.
- Lafontaine, F. "Agency theory and franchising: Some empirical results", *Rand Journal of Economics*, Vol. 23 (2). 1992, pp. 263-283.
- Lafontaine, F. y Kaufmann, P.J. "The evolution of ownership patterns in franchise systems", *Journal of Retailing*, Vol. 70 (2), 1994, pp. 97-113.
- Lafontaine, F. y Shaw, K. "The dynamics of franchise contracting: Evidence from Panel Data", *National Bureau of Economic Research Working Paper*, no. 5585. National Bureau of Economic Research. Cambridge. 1996.
- Lee, J.; Lee, K. y Rho, S. (2002): "An evolutionary perspectiva on strategic group emergente: a genetic algorithm-based model", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, n° 8, pp. 727-739.
- López, B. y Ventura, J. "Grupos estratégicos en las franquicias españolas", *Economía industrial*, n° 340, 2001, IV, pp. 163-176.
- López, M.B. y Ventura, J. "Integración vertical y causas de aparición de la franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11 n° 4 (2002), pp. 55-74.
- Martin, R.E. "Franchising and risk management", *American Economic Review*, Vol. 78, n° 5, 1988, pp. 954-968
- Martin, R.E. y Justis, R. "Franchising, liquidity constraints and entry", *Applied Economics*, Vol. 25, 1993, pp. 1269-1277
- Mas, F.J. (1996): "Competencia y dinñamica de grupos estratégicos. Aplicación al sector bancario español". Secretariado de publicaciones, Universidad de Alicante.
- Mathewson, G. y Winter, R. (1985). "The economics of franchise contracts", *Journal of Law and Political Economics*, Vol. 28, 1985, pp. 503-26.
- Mcnamara, G.; Deephouse, D.L. y Luce, R.A. (2003): "Competitive positioning within and across a strategic group structure: the performance of core, secondary, and solitary firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, n° 2, pp. 161-174.
- Moro, M.A. "Teorías que justifican el uso de la franquicia: contraste empírico", *Revista de Economía y Empresa*, n° 46, Vol. XVII, 2ª época. 3er cuatrimestre, 2002.

- Nath, D. y Sudharshan, D. (1994): "Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, nº 1, pp. 43-61.
- Nath, D. y Gruca, T. "Convergence across alternative methods for forming strategic groups", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 9., 1997, pp. 745-760.
- Norton, S.W. "Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988a, pp. 105-114.
- Norton, S.W. (1995): "Is franchising a capital structure issue?", *Journal of corporate finance*, Vol. 2, pp. 75-101.
- Norton, S.W. "An empirical look at franchising as an organizational form". *Journal of Business*, Vol. 61, 1988b, pp. 197-217.
- Oxenfeldt, A.R. y Kelly, A.O. "Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?", *Journal of Retailing*, Vol. 44, 1969, pp. 69-87.
- Porter, M.E. (1979): "The structure within industries and company performance". *Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, pp. 214-227.
- Rubin, P. "The theory of the firm and the structure of the franchise contract", *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, 1978, pp. 223-233.
- Shane, S.A. "Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 1996, pp. 216-234.
- Thomas, H. y Carroll, C. (1994): "Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms", in Daems, H. y Thomas, H. (eds), *Strategic groups, strategic moves and performance*. Pergamon, Tarry-town, New York, pp. 7-29.