
Grupos estratégicos en las franquicias españolas: características básicas^(*).

.....

BEGOÑA LÓPEZ y JUAN VENTURA

Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. *Universidad de Oviedo*

La franquicia es una forma organizativa que está ganando participación en nuestra economía. El número de cadenas en franquicia a finales de los noventa era más del doble que cinco años atrás y, en el año

163

2001, se realizaron por medio de esta fórmula más del 7% de las ventas del comercio minorista (1) a través de unas 700 marcas (2). Además, la tendencia es creciente, dado que esta cifra aún se halla muy lejos de las de otros países, como EEUU, donde supone más de un 30% de estas ventas (Shane y Spell, 1998).

Este estudio se refiere a la llamada franquicia de negocio, en la que se transmite un concepto de negocio completo a los franquiciados, pero existe otra categoría, denominada franquicia de producto. Las

de producto —franquicia tradicional— son aquellas en las que los franquiciados distribuyen los productos elaborados por un suministrador —franquiciador— con cuyo nombre de marca se identifican, aunque estos agentes disponen de gran discrecionalidad para gestionar sus negocios. Este tipo de franquicia fue el primero en desarrollarse y abarca actividades tales como las gasolineras y los embotelladores de refrescos. No obstante, las diferencias entre la franquicia de producto y de negocio tienden a desaparecer, porque, por un lado, muchos fabricantes

ofrecen gran respaldo a sus distribuidores (Klein, 1995; Dnes, 1993, 1996; Lafontaine y Slade, 1998) y, por otro lado, en muchas franquicias de negocio se venden *inputs* a los franquiciados, como todas las de distribución de productos o, incluso, algunas de las dedicadas a la prestación de servicios.

El motivo de este crecimiento hay que buscarlo en las ventajas que ofrece la franquicia. Por el lado de la demanda, esta forma organizativa favorece el desarrollo de marcas que garantizan una calidad

estable y reducen los costes de búsqueda del comprador. A su vez, por el lado de la oferta, estas estructuras permiten organizar grandes redes de forma más económica que las estructuras totalmente integradas, en determinados contextos. De este modo, franquiciadores y franquiciados pueden presentar bienes y servicios en los mercados con una ventaja competitiva frente al comercio independiente.

Las cadenas de franquicia tienen una estructura mixta formada por grandes centros propiedad de la empresa franquiciadora, en los que se realizan operaciones sujetas a economías de escala y de alcance, y establecimientos de atención al público, donde el franquiciado realiza actividades que no interesa centralizar. El franquiciador se especializa en el desarrollo del concepto de negocio, investigaciones de mercado, publicidad y análisis de resultados globales para juzgar la conveniencia de introducir nuevos productos, entre otras. Por el contrario, las operaciones rutinarias de gestión diaria se realizan en los establecimientos minoristas, que son en parte propios y en parte franquiciados. En este sentido, una de las labores fundamentales del franquiciado es el control y motivación de su personal.

Las franquicias compiten en al menos dos mercados: uno, de candidatos a franquiciados, donde comercializan su concepto de negocio, y otro, de consumidores, donde comercializan sus servicios finales. Con respecto al primero, se puede considerar que la franquicia es un sector en el que operan empresas muy diferentes en cuanto a la inversión requerida, sus condiciones sistémicas, tales como la edad o el tamaño, el valor del concepto transmitido e incluso los contratos diseñados. Nuestro objetivo es identificar los grupos que operan en este mercado en el caso de las franquicias españolas y delimitar sus características básicas. Los resultados obtenidos pueden ser útiles para una empresa que se planteé iniciar la actividad de franquicia, un operador actual o un franquiciado potencial, para clarificar qué le ofrece la relación. Así, la comprensión del entorno competitivo puede facilitar la elaboración de una estrategia más efectiva frente a la competencia.

La presente investigación se sitúa en la línea de los escasos trabajos internacionales que se han realizado sobre este tema (Carney y Gedajlovic, 1991, y Castrogiovanni, Bennet y Combs, 1995). No obstante, cabe señalar que en ambos estudios no se buscaban grupos estratégicos, sino una explicación a los distintos grados de integración vertical observados en las franquicias y una conciliación entre hipótesis alternativas sobre la aparición de la franquicia como forma organizativa. Por tanto, se trata de un trabajo pionero en España, que tiene un enfoque diferente al de las taxonomías publicadas con anterioridad, ya que se hace hincapié en la transmisión de intangibles que los franquiciadores de las distintas agrupaciones hacen a sus franquiciados.

El trabajo se estructura como sigue: en el siguiente apartado se presentan las teorías que explican la aparición de la franquicia y el desarrollo de grupos estratégicos. A continuación, en el segundo apartado, se describen las variables de la muestra y los métodos de estimación; en el tercero se discuten los resultados y, finalmente, el cuarto recoge las principales conclusiones del estudio.

Teoría e implicaciones empíricas

Los establecimientos franquiciados están dirigidos por empresarios independientes que han alcanzado un acuerdo con el franquiciador, por el cual se comprometen a gestionar el negocio respetando sus directrices. Además, deben satisfacer unas contraprestaciones financieras que comprenden un canon de entrada y unos pagos periódicos (*royalties*) que suelen ser variables con alguna medida del resultado, ya sean los beneficios o, más frecuentemente, las ventas. A cambio tienen derecho a operar con la marca del franquiciador, que es un nombre conocido en el mercado, y a recibir formación inicial y permanente para desarrollar una capacidad de gestión que permita dirigir el negocio con una apariencia semejante al resto de la cadena.

Existen dos hipótesis sobre las causas de desarrollo de la franquicia en relación

con el crecimiento de la cadena que han recibido apoyo empírico. Según la primera, la franquicia favorece el acceso a ciertos recursos escasos, ya sean financieros, gerenciales o de conocimiento local (Minkler 1990; Thompson, 1992, y Sen, 1993). A su vez, la segunda hipótesis, basada en la teoría de la agencia, sostiene que la franquicia abarata el control de un conjunto de unidades dispersas porque los franquiciados son agentes motivados que requieren menos supervisión que los responsables de los establecimientos propios del franquiciador (Norton, 1988; Lafontaine, 1992 y Scott, 1995).

Dependiendo de la hipótesis de partida, se deberían observar distintas relaciones entre las condiciones contractuales pactadas con los franquiciados y también en las condiciones estructurales de la cadena. En relación con la hipótesis de escasez de recursos, si la razón por la cual las empresas deciden organizarse como franquicias es la de obtener fondos que financien la expansión, se debería observar un mayor recurso a la franquicia cuanto mayores son las inversiones necesarias para instalar un establecimiento. Por el contrario, si la franquicia abarata el control de las unidades dispersas, se deberían observar más franquiciados cuando se incrementan los costes de supervisión por el tamaño o la dispersión de la cadena.

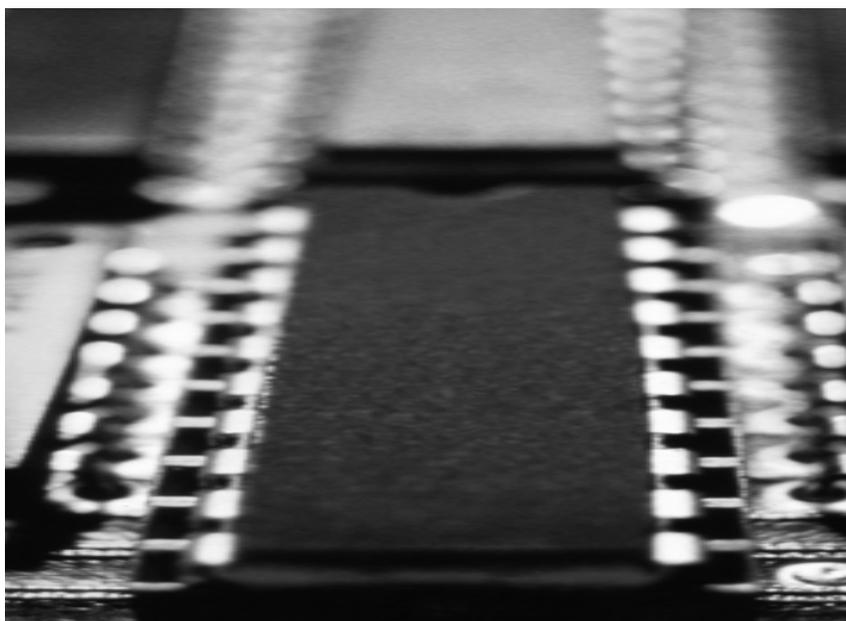
Atendiendo a esta última hipótesis, la relación que existe entre los pagos que se efectúan en la relación puede estimular el desarrollo de valor, fomentando el esfuerzo de ambos contratantes. Al establecerse un pago variable en función de las ventas, el franquiciador se interesa directamente en la marcha del negocio del franquiciado y de toda la red, porque sus ingresos dependen de ella. A su vez, el franquiciado tiene un incentivo mayor que el de un gerente contratado por la central porque, además de sus ingresos laborales, el valor del negocio depende de su esfuerzo. Asimismo, el abono de una cantidad fija, específica a la relación, sirve de incentivo al franquiciado para mantenerla, ya que, si se interrumpe, habría una pérdida de valor, dado que esa cantidad no se reintegra.

Por tanto, los recursos más importantes que los franquiciadores reciben de los

franquiados y que les mueven a crecer a través de ellos son, o bien de tipo financiero, o bien de gestión del establecimiento a bajo coste. Por otro lado, los franquiados obtienen de la relación un negocio probado en unas condiciones llave en mano. Es decir, el franquiciador les transmite capacidades de gestión, una imagen uniforme, su consejo experto y el derecho a emplear una marca reconocida en el mercado. El valor de estos activos de naturaleza intangible se puede ver reflejado en la relación existente entre el canon de entrada y la inversión, ya que parece lógico que el franquiciador exija una compensación por esa formación inicial. Se puede suponer que el canon de entrada aproxima el valor de los conocimientos y otros intangibles, tales como la imagen de marca, que el franquiciador transmite en el momento inicial. Estos recursos proceden de un proceso de acumulación del franquiciador desarrollado a través de su experiencia.

El canon es una inversión específica a la relación —aunque no la única— y permite aproximar qué parte del desembolso inicial corresponde a los intangibles transmitidos. Es de esperar que éstos sean mayores cuanto más notoria sea la marca, lo cual se puede relacionar directamente, entre otros factores, con la antigüedad de la empresa y su extensión. La cantidad de establecimientos lleva aparejada un mayor número de exposiciones al público, y análogamente ocurre con el número de años de existencia de la organización (Lafontaine, 1992; Sen, 1996). Asimismo, el canon se puede interpretar como una compensación por los costes de capacitación, asesoramiento y lanzamiento que soportan las empresas franquiciadoras cuando se añade un nuevo negocio a la red. De hecho, se ha observado una relación directa entre el importe del canon de entrada y el coste de lanzamiento del establecimiento correspondiente (Dnes, 1992).

Sin embargo, estas motivaciones para desarrollar una franquicia no tienen por qué tener el mismo peso para las distintas marcas, ni éstas tampoco ofrecen la misma relación calidad/precio a sus franquiados, porque las ventajas pueden no ser generales para todas las enseñanzas. De he-



cho, las dotaciones de recursos y las actuaciones de las empresas deben ser heterogéneas, para constituir fuentes de ventaja competitiva para la empresa. Con el objetivo de valorar este efecto diferencial se ha realizado un contraste que permite identificar grupos estratégicos en las franquicias españolas, es decir, se plantea la hipótesis contingente de la existencia de grupos homogéneos respecto a las principales dimensiones que configuran la estrategia.

Un grupo estratégico está formado por el conjunto de empresas dentro de una industria que tiene recursos específicos similares y ello les conduce a seguir estrategias comunes (Porter, 1980). Por tanto, éste se puede definir como un conjunto de empresas independientes que desarrollan estrategias semejantes y que está protegido de la competencia externa por barreras a la movilidad. Tanto las condiciones financieras que se exigen en los contratos como el grado de integración vertical pueden suponer una barrera a la movilidad, al menos a corto plazo. En este sentido, se ha observado en el estudio realizado con datos de panel por Lafontaine y Shaw (1999) que estas características tienden a persistir en el tiempo o bien no se observan tendencias sistemáticas en relación con la edad —aunque en el estudio citado no se considera la posible existencia de grupos estratégicos—.

En cuanto a las barreras, ha de tenerse en cuenta que la mayoría de las empresas franquiciadoras ofrecen tan sólo un tipo de contrato a todos sus franquiados en cada momento del tiempo (3), sin realizar ajustes atendiendo al riesgo o características peculiares del contratante, como observa Lafontaine (1992) y como también ocurre en nuestro país. Por tanto, si se desean cambiar las condiciones del contrato, estas modificaciones sólo se podrían realizar para los nuevos franquiados, y la existencia de regímenes distintos dentro de la cadena podría encarecer el control (Hölmstrom y Milgrom, 1987) y ser fuente de suspicacias (McAfee y Schwartz, 1994). De hecho, las variaciones observadas por Lafontaine y Shaw (1999) eran más frecuentes en el canon de entrada que en los royalties exigidos. De este modo se puede ajustar no sólo a la inflación sino también al valor inicial transmitido, en forma de conocimientos y capacidades de gestión. Además, así existe más uniformidad en los contratos vigentes en la cadena que si se altera el porcentaje de pagos periódicos.

También las condiciones estructurales de la cadena, tales como su grado de integración, las inversiones que requieren sus establecimientos o su extensión, son difícilmente modificables. Todas estas variables, a su vez, aproximan costes de la matriz, ya sean de crecimiento o de control. Tampoco es fácilmente replicable a

corto plazo la experiencia de la empresa en el mercado nacional o en operaciones internacionales. Por tanto, existe una dependencia histórica en todas las variables observadas que pueden otorgar ventajas competitivas a aquellas empresas que dispongan de una combinación más adecuada. Una vez ubicada en un determinado grupo estratégico, la empresa franquiciadora se enfrenta a unas barreras a la movilidad que le dificultan competir por diferentes tipos de franquiciados que busquen otro tipo de paquete de franquicia.

Por otro lado, se podría discutir si las distintas franquicias forman parte de una industria o solamente son formas organizativas que operan en distintos mercados. Aunque efectivamente se trata de formas de gobierno, la franquicia compite en el mercado de productos finales, pero también en el de candidatos a franquiciados. En este último aspecto, la concurrencia puede ser diferente ya que muchos franquiciados no disponen de experiencia previa (4). Asimismo, buena parte de las personas que buscan un negocio de franquicia no tienen unas preferencias definidas en cuanto al sector (5). Estos hechos podrían condicionar la conducta estratégica de la empresa franquiciadora y que perciban como competidoras a otras empresas que en principio tienen una actividad dispar y con las que, en principio, sólo comparten la estructura organizativa. Esto se refleja en la tendencia de la prensa divulgativa a considerarlas como un sector y no como una forma de gobierno.

También es frecuente la organización de ferias de franquicia o cursos orientados a todo el espectro de franquiciados sin distinguir agrupaciones sectoriales en cuanto al servicio ofrecido, donde distintas actividades compiten por los inversores que acuden a las mismas. Por último, si observamos los anuarios o las páginas Web de los consultores de franquicia, los negocios aparecen clasificados por actividad, pero los buscadores también están preparados para clasificar a las empresas atendiendo a sus condiciones contractuales, ya sea la inversión inicial, el canon o el royalty.

Si se emplea un enfoque cognitivo, la división de un sector en grupos dependería de las percepciones de los directivos en rela-

CUADRO 1
CLASIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPLEADAS PARA IDENTIFICAR
LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Variables organizativas	Características del producto	Precio del producto
Integración vertical Escala del negocio: número de establecimientos y grado de internacionalización	Antigüedad del negocio Inversión necesaria	Canon de entrada Royalty Duración del contrato

FUENTE: Elaboración propia.

ción con las similitudes y diferencias existentes entre los competidores y entre éstos y la propia empresa (Reger y Huff, 1993). Desde esta perspectiva podríamos agrupar las franquicias en grupos que comparten una misma posición en el mapa cognitivo de sus directivos, lo que puede influir en su toma de decisiones y en la conducta estratégica de la empresa franquiciadora (6).

Por tanto, el objetivo que se persigue es determinar si la franquicia ofrece las mismas ventajas a todos los franquiciadores, ya sea para abaratar el acceso a recursos financieros o simplificar el control de unidades dispersas. También se tratará de determinar si se ofrece un valor diferenciado a los franquiciados, que en este caso son los clientes de la empresa, y la coherencia de todas estas variables que aparecen resumidas en el cuadro 1.

Las dimensiones estratégicas empleadas para identificar los grupos estratégicos han sido variables organizativas, características del producto y las condiciones contractuales que aproximan el precio del mismo, que es el paquete de franquicia que se transmite al franquiciado. Esta identificación resulta válida siempre que sean variables en las cuales las diferentes enseñanzas pueden perseguir estrategias diferentes y no variables en las que todas las empresas de la muestra presenten el mismo comportamiento (Besanko, Dranove y Shanley, 1996).

Datos, especificación de variables y métodos de estimación

Los datos empleados para este estudio proceden principalmente de guías profesionales, ya que en la actualidad no exis-

te en nuestro país ninguna guía o registro oficial de franquicias. Se emplearon los anuarios de los consultores Barbadillo, Tormo&Asociados, el Anuario Español del Franchising y el Comercio Asociado y el Libro Oficial de la Franquicia en España.

Dado que se detectaron discrepancias en el número de empresas incluidas en estas publicaciones y, en algunos casos, respecto a los datos particulares de las enseñanzas, las guías se usaron conjuntamente, para complementar y corroborar los datos. Para los casos en que se observaron incongruencias, se realizaron 192 encuestas (7), consiguiendo completar la información de 42 de esas enseñanzas. Además, se realizaron entrevistas a los responsables del sistema de franquicia de 10 empresas franquiciadoras y se consultó la información suministrada por los franquiciadores a través de páginas Web en Internet y mediante los folletos de oferta de franquicias que ofrecen estas empresas. Finalmente, se consiguió una muestra depurada de 228 empresas que operaban en España en el año 1996 (8). (ver Anexo, con listado).

Las variables empleadas se definen en el cuadro 2, donde se especifica su naturaleza y rango teórico de variación (9).

Para dividir a las empresas en grupos estratégicos, se buscaron aquellas características que tienen en común y que las diferencian de otras agrupaciones. Entre las variables empleadas, el porcentaje de franquiciados está inversamente relacionado con la integración de la cadena, mientras que las variables de edad y tamaño en el mercado miden de modo aproximado la calidad e imagen del producto de la franquicia, ya sea el producto final o el negocio en sí mismo. Las con-

GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LAS FRANQUICIAS ESPAÑOLAS...

**CUADRO 2
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE LA MUESTRA**

Variab les	Definición
Antigüedad de la empresa	Número de años que ha estado la empresa en el mercado, incluyendo aquellos en los que aún no era una franquicia, en su caso.
Canon de entrada	Cantidad inicial que se abona al franquiciador para tener derecho a incorporarse a la cadena de franquicias.
Duración del contrato	Años de contrato pactados, aunque suelen ser renovables a voluntad del franquiciador.
Establecimientos en 1996	Número de unidades en toda la cadena.
Establecimientos en España respecto al total de la cadena	Número de unidades en España / Número de unidades en toda la cadena.
Inversión inicial	Inversión necesaria para que empiece a operar un establecimiento franquiciado, incluido el canon de entrada que debe abonar al franquiciador.
Pago fijo (9)	Canon de entrada más los pagos constantes que se pacten, en su caso, ya que, en algunos, se exige una cantidad fija como pago periódico. Para ello, se ha calculado el valor actual de la renta equivalente y se ha sumado al canon de entrada, el otro concepto de pago fijo que el franquiciado realiza al franquiciador. Para calcular esa renta se ha tenido en cuenta la duración prevista del contrato y se ha tomado como referencia el tipo de interés medio de la deuda pública a un año, con anterioridad a 1996, tomando tantos años como duración tiene el contrato, o bien tantos como años lleva la cadena franquiciando, si este número es menor.
Pago variable (10)	El pago variable agrupa el royalty y el canon de publicidad, cuando se determinan como un porcentaje de alguna medida de resultado del negocio. Ambos conceptos se han sumado como si se tratara de un pago único, siguiendo el criterio de Lafontaine (1992), Sen (1993), Shane (1998) y Lafontaine y Shaw (1999), ya que producen el mismo tipo de incentivos: al oscilar con los resultados motivan al individuo en el margen.
Porcentaje de franquiciados	Franquiciados en España / establecimientos en España.
Porcentaje de pago fijo sobre la inversión inicial	Pago fijo / Inversión inicial.
Porcentaje de tiempo no franquiciando	Años en el negocio-años franquiciando / años en el negocio.
Superficie del local	Metros cuadrados recomendados del local de negocio.

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 3
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA**

Variab les	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Canon de entrada	0,00	15.000.000,00	1.865.587,00	1.949.822,00
Pago fijo	0,00	25.635.898,00	2.438.644,00	3.107.813,00
Pago variable	0,00	0,23	0,03	0,04
Inversión inicial	240.000,00	140.000.000,00	14.230.072,00	18.500.199,00
Superficie del local	0,00	1.000,00	96,73	127,70
Porcentaje de pago fijo sobre la inversión inicial	0,00	1,00	0,26	0,25
Establecimientos en España respecto al total de la cadena	0,00	1,00	0,71	0,42
Establecimientos en 1996	2,00	21.142,00	499,00	1.868,00
Porcentaje de franquiciados	0,07	1,00	0,70	0,25
Porcentaje de tiempo no franquiciando	0,00	1,00	0,45	0,36
Antigüedad de la empresa	0,00	112,00	14,89	17,76
Duración del contrato	1,00	99,00	16,95	29,12

FUENTE: Elaboración propia.

traprestaciones financieras aproximan el precio del negocio y tienen distintas implicaciones según como se estructuran y, finalmente, la dispersión de la cadena y las inversiones iniciales son estimadores

de algunos de los costes de la cadena, ya sean de control o de crecimiento (10). La descripción estadística de los datos de la base para cada una de las variables aparece recogida en el cuadro 3.

La técnica empleada para la agrupación fue un análisis factorial que resume la información contenida en las distintas variables descriptivas de las franquicias en cinco factores independientes. Posterior-

CUADRO 4
MATRIZ FACTORIAL ROTADA

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Canon de entrada	0,902				
Pago fijo	0,818				
Pago variable	0,688				
Inversión inicial		0,781			
Superficie del local		0,762			
Porcentaje de pago fijo sobre la inversión inicial		-0,709			
Establecimientos en España respecto al total de la cadena			-0,815		
Establecimientos en 1996			0,720		
Porcentaje de franquiciados			0,513		
Porcentaje de tiempo no franquiciando				0,896	
Antigüedad de la empresa				0,560	
Duración del contrato					0,954
Valor propio	2,539	1,961	1,743	1,262	1,062
Total acumulado = 71,40%	21,158	16,344	14,528	10,518	8,851

FUENTE: Elaboración propia.

mente, se agrupó a las empresas atendiendo a la mayor puntuación alcanzada en alguno de los factores.

Para determinar la validez de la aplicación del análisis factorial para el estudio de las relaciones entre las variables, se calcularon una serie de indicadores que justifican la idoneidad de la aplicación (11): Una vez comprobada la adecuación del análisis factorial para el estudio de la información disponible, se extrajeron los factores representativos de las variables originales a través del análisis de componentes principales y, para facilitar la interpretación de los factores, se aplicó el sistema de rotación Varimax de la matriz factorial. Se identificaron cinco factores que resumen la información contenida en 12 variables y que explican más de un 71% de la varianza. (cuadro 4).

El primer factor, denominado *condiciones financieras*, recoge los pagos fijos y variables del franquiciado al franquiciador, siendo el canon de entrada la variable que presenta mayor carga factorial. Por otro lado, el segundo factor, etiquetado como *inversiones iniciales*, recoge la inversión total del franquiciado, el tamaño físico del local y el porcentaje de pagos fijos sobre la inversión inicial. Cada una de las variables tiene una carga factorial semejante en términos absolutos. Estos

conceptos recogen una misma información subyacente, como cabría esperar, puesto que un componente importante de la inversión es el coste del establecimiento, cuando el franquiciado aporta el local a la relación.

El tercer factor se ha denominado *extensión en el mercado* y recoge las variables relacionadas con el tamaño de la cadena, es decir, el número total de establecimientos, el porcentaje que hay en España y el porcentaje de franquiciados en nuestro país. La proporción de establecimientos de la cadena asentados en España es la variable que presenta una mayor carga factorial en términos absolutos. El porcentaje de franquiciados recoge información afín a la extensión de la empresa porque la franquicia puede ofrecer ventajas que facilitan la expansión de la cadena.

El cuarto factor, denominado *experiencia de la empresa*, contiene, en términos porcentuales, el tiempo que ha costado desarrollar el concepto de negocio hasta que ha sido susceptible de ser franquiciado, así como la experiencia total de la organización, siendo la primera de ellas la variable con mayor carga factorial.

Finalmente, el quinto factor recoge la *duración* de los contratos. La duración refleja el periodo inicial por el que se pacta el

acuerdo. Una vez finalizado éste, muchos acuerdos se renuevan automáticamente, mientras que otros se deben negociar de nuevo (12).

Una vez revisados los factores descriptivos de las franquicias, se clasificaron las distintas enseñanzas en cinco grupos, atendiendo a la puntuación más alta que habían obtenido en los cinco factores (13) tratando de identificar grupos de empresas que siguen estrategias diferentes según los parámetros observados en las mismas, es decir, que forman parte de grupos estratégicos distintos. Esto significa que las empresas que obtuvieron su puntuación factorial más elevada en el primer factor aparecen recogidas en el primer grupo, las que tuvieron su mayor puntuación en el segundo factor integran el segundo grupo, y así sucesivamente. En este sentido, la rotación ortogonal de la matriz de factores asegura que los factores representan características o estrategias unidimensionales.

De este modo se pueden obtener grupos relativamente homogéneos de empresas, sin predeterminar su pertenencia a los mismos, atendiendo al sector de productos finales en el que operan. Este mismo procedimiento ha sido empleado por Carney y Gedajlovic (1991) y Castrogiovanni *et al.* (1995), que identificaron varios grupos, aunque la orientación del estudio de estos autores era diferente (14).

Para validar la clasificación obtenida se realizaron varias pruebas. En primer lugar, el contraste de Kruskal-Wallis (15) detectó diferencias significativas entre los grupos para todas las variables. En segundo lugar, se realizaron varios cluster para contrastar la posible arbitrariedad de los grupos como Castrogiovanni *et al.* (1995), uno de cinco divisiones, como el número de factores y grupos identificados y otros con un número superior.

Al replicar este análisis se ha obtenido una amplia coincidencia entre las agrupaciones cluster (16) y las realizadas a través de las puntuaciones factoriales (17). Concretamente, existe gran convergencia en cuatro de los cinco casos, particularmente en dos de ellos. Tan sólo uno de los grupos no domina en ningún cluster, aunque se encuentra mayoritariamente en el primero.

GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LAS FRANQUICIAS ESPAÑOLAS...

CUADRO 5
RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Casos totales
Porcentaje de acierto en la clasificación	60,5	96,4	97,6	91	92,3	88,6

FUENTE: Elaboración propia.

Finalmente, para confirmar la validez de la clasificación, se ha realizado una comprobación adicional a los estudios anteriores. Se ha efectuado un análisis discriminante que estudia la significación de las diferencias existentes entre los cinco grupos con relación a las distintas variables originales. Este análisis confirma nuevamente en un 88,6% la fiabilidad de la clasificación en grupos estratégicos que se había hecho atendiendo a las puntuaciones factoriales. Las diferencias entre las medias de las puntuaciones discriminantes de los grupos son estadísticamente significativas a los niveles convencionales. Asimismo, las dife-

rencias son significativas en todas las variables al 99%. (cuadro 5).

En resumen, todos los contrastes empleados confirman la existencia de diferencias entre los grupos estratégicos identificados, los cuales han incluido la prueba Kruskal-Wallis, análisis cluster y discriminante. Por tanto, una vez justificada la validez de la clasificación de las empresas, se pueden analizar las características que identifican a las distintas agrupaciones.

Los análisis realizados han permitido detectar la existencia de cinco grupos estraté-

gicos denominados: Emergentes, Estandarizables, Grandes Internacionales, Tradicionales e Insatisfactorias. En el cuadro 6 se puede observar su composición básica, relativa a las variables originales, la cual se comenta a continuación. Aunque los grupos se identificaron en función de la puntuación factorial obtenida por las distintas empresas, se ha optado por emplear las variables originales para su análisis en aras de lograr un conocimiento más detallado.

Asimismo, en el cuadro 7, en la página siguiente, se recogen los coeficientes de correlación de Pearson para toda la muestra. Al realizar una observación global, se observa que las cadenas están significativamente menos integradas cuanto mayor es el número de establecimientos y cuanto menor es el porcentaje de establecimientos en España. Esto parece indicar que cuanto mayor es la cadena y más dispersa se encuentra, más se recurre a la franquicia, como predicen los modelos de agencia. A su

CUADRO 6
MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS VARIABLES ORIGINALES EN LOS GRUPOS OBTENIDOS A PARTIR DEL ANÁLISIS FACTORIAL (*)

	Emergentes N = 38	Estandarizables N = 56	Grandes Internacionales N = 41	Tradicionales N = 67	Insatisfactorias N = 26	Medias globales N = 228
Canon de entrada	3.748.684 (3.012.462)	1.800.782 (1.695.250)	1.748.048 (1.267.496)	1.281.194 (1.120.368)	944.230 (1.289.385)	1.865.586
Pago fijo	5.310.504 (4.951.764)	2.322.931 (3.207.498)	2.021.495 (1.458.377)	1.645.790 (1.671.729)	1.191.465 (1.356.808)	2.438.643
Pago variable	0,06 (0,05)	0,03 (0,03)	0,04 (0,04)	0,03 (0,03)	0,01 (0,04)	0,03
Inversión inicial	15.071.506 (17.479.557)	24.755.357 (26.781.925)	14.204.463 (15.022.679)	8.416.313 (9.022.606)	5.352.430 (8.928.956)	14.230.072
Superficie del local	94,50 (84,61)	168,20 (182,03)	66,51 (47,43)	63,90 (46,06)	78,29 (197,97)	96,72
Porcentaje de pago fijo sobre la inversión inicial	0,43 (0,25)	0,10 (0,07)	0,21 (0,18)	0,26 (0,24)	0,39 (0,34)	0,26
Establecimientos en España respecto al total de la cadena	0,85 (0,30)	0,89 (0,25)	0,07 (0,14)	0,82 (0,34)	0,80 (0,39)	0,71
Establecimientos en 1996	43,74 (56,09)	111,34 (362,08)	2.297,95 (3.909,80)	78,64 (191,09)	243,73 (580)	498,76
Porcentaje de franquiciados	0,72 (0,21)	0,61 (0,26)	0,90 (0,12)	0,62 (0,25)	0,77 (0,22)	0,70
Porcentaje de tiempo no franquiciando	0,29 (0,28)	0,21 (0,27)	0,34 (0,29)	0,82 (0,17)	0,43 (0,32)	0,45
Antigüedad de la empresa	6,84 (5,23)	9,89 (8,42)	21,24 (15,80)	22,18 (25,89)	8,58 (9,76)	14,89
Duración del contrato	8,11 (3,94)	6,91 (4,17)	7,93 (5,73)	6,84 (11,79)	91,77 (25,54)	16,95

(*) Los máximos entre los distintos grupos aparecen sombreados y los mínimos están resaltados en negrita. Las desviaciones típicas, entre paréntesis.

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 7
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON PARA TODOS LOS GRUPOS

	España/total	Establecimientos 1996	% franquiciados	% tiempo sin franquicias	Antigüedad	Duración
Canon	-0,008	0,091	-0,024	-0,145*	-0,063	-0,106
Fijo	0,071	0,027	-0,057	-0,020	-0,107	-0,096
Variable	-0,146*	0,181*	-0,028	-0,123*	-0,060	-0,126
Inversión	-0,034	0,202*	-0,166*	-0,055	0,097	-0,109
Superficie	-0,029	0,083	-0,096	-0,003	0,076	-0,010
Fijo/inversión	0,041	-0,074	0,095	0,064	-0,283*	0,134*
España/total	1,000	-0,410*	-0,337*	0,043	-0,256*	0,065
Establecimientos 1996		1,000	0,143*	-0,100	0,208*	0,004
% franquiciados			1,000	-0,105	0,085	0,048
% tiempo sin franquiciar				1,000	0,212*	-0,025
Antigüedad					1,000	-0,072
Duración						1,000

	Canon	Fijo	Variable	Inversión	Superficie	Fijo/inversión
Canon	1,000	0,777**	0,583*	0,505**	0,356**	0,239**
Fijo		1,000	0,283*	0,532**	0,342**	0,241**
Variable			1,000	0,233**	0,114	0,206**
Inversión				1,000	0,610**	-0,311**
Superficie					1,000	-0,264**
Fijo/inversión						1,000

(*) Significativo al 5%. (**) Significativo al 1%.

FUENTE: Elaboración propia.

vez, la correlación global entre la inversión inicial y el porcentaje de franquiciados es estadísticamente significativa y negativa. Este resultado no avala la hipótesis de escasez de recursos según la cual se recurre al capital de los franquiciados para financiar la expansión.

Los datos generales de la muestra son acordes con la hipótesis de que se recurre a la franquicia para abaratar el control de un conjunto de unidades dispersas más que para acceder al capital de los franquiciados, si bien sólo se observan correlaciones y no modelos causales. No obstante, estas relaciones pueden no ser generales para toda la muestra, y por este motivo se hace referencia a ellas cuando los grupos difieren de las relaciones generales.

El primero de los grupos está formado por las empresas denominadas «Emergentes», que tienen las condiciones financieras más gravosas de la muestra, destacando en todas las variables que agrupa el factor en el que han obtenido la mayor puntuación, es decir, exigen mayores cánones de entrada, pagos fijos y variables. Además, el porcentaje que representa el pago fijo respecto a la inversión inicial es el mayor de todos

los grupos, a pesar de que también ocupan la segunda posición atendiendo a la cuantía de las inversiones. Ésta es la categoría de empresas más jóvenes y con menor número de establecimientos a escala global, ubicándose éstos, mayoritariamente, en territorio nacional.

Estas características pueden atribuirse a las necesidades financieras que tienen estas empresas para crecer, ya que son jóvenes y exigen altas contraprestaciones. Sin embargo, también podrían ser indicios de una transmisión importante de valor a los franquiciados. El porcentaje de franquiciados se sitúa ligeramente por encima de la media muestral, a pesar de ser el grupo más joven. No obstante, su reducida extensión territorial refleja que estas condiciones pueden ser un obstáculo para su expansión, si bien, este análisis no permite separar el efecto derivado de su menor antigüedad. En el cuadro 8 se observa una correlación positiva y significativa entre las inversiones iniciales y el grado de integración como en la muestra global que no apoya la hipótesis de escasez de recursos. Por tanto, las condiciones financieras pueden estar más relacionadas con la transmisión de valor.

Dado que éstas son las empresas más jóvenes, pueden evolucionar en el futuro hacia «Estandarizables» o «Grandes Internacionales», dependiendo del grado en el que cuiden el valor que transmiten a los franquiciados.

Las empresas del grupo «Estandarizables» precisan una mayor inversión inicial y mayores establecimientos en cuanto a superficie. Es la agrupación que tiene un mayor porcentaje de locales en el territorio nacional, aunque las diferencias son reducidas, salvo en relación con las empresas del tercer grupo, denominadas «Grandes Internacionales». Son las empresas cuyos pagos fijos suponen una menor porción de la inversión, tienen el menor porcentaje de franquiciados, han esperado relativamente menos años para iniciar la actividad franquiciadora y ofrecen contratos de duración reducida.

En estas empresas se refleja aún más claramente que unas mayores inversiones suponen una restricción al crecimiento, también en el caso de realizarse a través de franquiciados, al menos cuando no se les transmiten capacidades valiosas. Es de esperar que sean actividades fáciles de fran-

CUADRO 8
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON CON LA VARIABLE PORCENTAJE DE FRANQUICIADOS

	Canon	Fijo	Variable	Inversión	Superficie	Fijo/ inversión	España Total	Unidades 1996	% tiempo sin franquiciar	Antigüedad	duración
Emergentes	0,048	-0,119	-0,024	-0,342*	-0,231	0,270	-0,180	0,243	-0,105	0,085	0,048
Estandarizables	-0,052	-0,058	-0,105	-0,118	0,067	-0,045	0,184	-0,145	0,091	-0,112	0,022
Grandes Internacionales	0,050	-0,015	-0,201	-0,218	-0,257	0,306**	0,137	-0,185	-0,102	-0,220	-0,249
Tradicionalistas	-0,261*	-0,161	-0,194	-0,205	-0,176	-0,030	-0,234	0,302*	0,104	0,187	-0,253*
Insatisfactorias	0,022	0,134	-0,025	0,057	-0,055	-0,021	-0,250	0,090	-0,053	0,280	-0,141

(*) Significativo al 5%. (**) Significativo al 1%

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 9
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON CON RESPECTO AL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN 1996

	Canon	Fijo	Variable	Inversión	Superficie	Fijo/ inversión	España Total	% franqui- ciados	% tiempo sin franquiciar	Antigüedad	duración
Grandes internacionales	0,050	-0,015	-0,201	-0,218	-0,257	0,306**	0,137	-0,185	-0,102	-0,220	-0,249

(*) Significativo al 5% (**) Significativo al 1%.

FUENTE: Elaboración propia.

quiciar y estandarizar, ya que son las empresas que menos años han tardado, en términos relativos, en empezar a adoptar esta fórmula organizativa. A la vez, parecen ser las que transmiten relativamente menos intangibles, ya que, si éstos aparecen valorados de forma aproximada en el canon de entrada, este grupo tiene la menor proporción con respecto a la inversión inicial de toda la muestra. Esta hipótesis se ve reforzada por el reducido espacio de tiempo desde que iniciaron su actividad hasta que empezaron a franquiciar. Los intangibles están basados en conocimiento tácito que es más difícil de transmitir y de estandarizar porque se aprende con la experiencia. Este grupo de empresas parece transmitir menos intangibles y por este motivo pueden haber tenido menos dificultades para replicar su negocio.

El bajo porcentaje de franquiciados, que es el menor de la muestra, puede reflejar que buena parte de la ventaja competitiva de las franquicias está en el saber-hacer que transmite el franquiciador y en la reputación de su nombre de marca. Si la transmisión de intangibles es menor, se reduce el interés en participar como franquiciados en las redes. Ésta puede ser la

causa de que en este grupo no se aprecien correlaciones significativas entre el grado de integración y otras variables, al contrario que en la muestra o en otros grupos, como se observa en el cuadro 8. Asimismo, desde el punto de vista del franquiciador, pueden ser actividades más fáciles de controlar susceptibles de integrarse verticalmente.

Las empresas del grupo «Grandes Internacionales» destacan por su elevado número de establecimientos y por tener un mayor porcentaje de franquiciados. También son notablemente antiguas, categoría esta última en la que apenas difieren del cuarto grupo de «Tradicionalistas», que es la agrupación más veterana. Son empresas mayoritariamente extranjeras, ya que los establecimientos que tienen en España son una pequeña porción del total. Esta relación avala la hipótesis de que la franquicia abarata el control porque aquellas empresas que presumiblemente están más extendidas territorialmente y, por tanto, son más difíciles de supervisar, están menos integradas verticalmente.

Aunque las contraprestaciones que exigen no son elevadas en términos absolu-

tos, sí pueden reflejar un gran valor de los intangibles transmitidos. Como se aprecia en el cuadro 9, en este grupo, al contrario que en la muestra (18), la extensión se relaciona positiva y significativamente con todas las contraprestaciones financieras. Las cadenas más grandes podrían exigir una compensación superior porque el número de establecimientos es un indicio de la notoriedad de la marca.

Estas empresas franquiciadoras también se diferencian del resto de la muestra en la relación positiva entre el porcentaje que representan los pagos fijos sobre el total de las inversiones y el porcentaje de franquiciados. Esta característica parece reflejar una importante transmisión de intangibles en la relación que los franquiciados valoran positivamente.

Asimismo, están entre las más antiguas y las más grandes, medido el tamaño a través del número de establecimientos, lo que también refleja que las empresas esperan a tener un buen conocimiento de sus mercados antes de aventurarse en negocios fuera de su país de origen. Junto con las enseñas «Tradicionalistas», son las empresas que requieren los locales de

negocio más pequeños de toda la muestra. Esta característica puede haber abaratado la expansión, ya que resultará más sencillo encontrar candidatos susceptibles de convertirse en franquiciados. Muchas de estas empresas son de origen extranjero porque la franquicia se desarrolló en España tardíamente con respecto a EEUU o Francia, de modo que las cadenas más grandes a escala mundial con operaciones en España son de origen foráneo.

En el grupo de «Tradicionales» tenemos las empresas más antiguas aunque esta diferencia no es sustancial con respecto a la división de «Grandes Internacionales». También son las que esperaron más tiempo antes de iniciar la actividad de franquicia, siendo el porcentaje medio más del doble que cualquiera de los otros grupos. Tienen los contratos de menor duración de la muestra y, tanto su porcentaje de franquiciados como la superficie de los locales se encuentran entre los más pequeños de todos los grupos. Además, sus condiciones financieras son económicas y ocupan la penúltima posición en cuanto a la magnitud de las mismas. Parecen ser empresas dedicadas a negocios tradicionales que iniciaron la actividad de franquicia de forma tardía y tímida, ya que ofrecen contratos de corta duración que no les vinculan a sus franquiciados a largo plazo.

Finalmente, la división de «Insatisfactorias» agrupa a las empresas cuyo contrato tiene una duración inicial más elevada. La media del grupo son 91,77 años, mientras que la global es de 16,95 años. Esta diferencia se debe a que, para aquellas empresas que ofrecen contratos indefinidos, esta cláusula se ha computado como 99 años, tal y como suelen expresarlo los anuarios de franquicia. Por tanto, la interpretación que se debe dar a este dato no es literal, sino que la mayoría de las empresas incluidas ofrecen contratos indefinidos a sus franquiciados. Curiosamente, estos acuerdos prolongados los realizan las empresas que precisan las menores inversiones iniciales y que exigen unas condiciones financieras menos costosas, incluyendo el canon de entrada, pago fijo y pago variable. A pesar de solicitar las cantidades menos cuantiosas disponen del plazo más prolongado para recuperar la inversión. Por otro lado, la duración no



tiene una correlación significativa con las inversiones necesarias para abrir el negocio, al contrario que en dos de los cuatro casos restantes.

Esta paradójica situación puede reflejar que son empresas con poco potencial de éxito que necesitan ofrecer buenas condiciones a sus franquiciados en todos los aspectos para poder atraer algunos, ya que, a pesar de las ventajosas condiciones financieras, no se encuentran especialmente extendidas. En la misma línea de razonamiento, son empresas jóvenes cuya antigüedad es casi la mitad de la media de la muestra global y posiblemente muchas de ellas no sobrevivan en el futuro porque su posición competitiva parece débil.

Una duración prolongada de los contratos puede reducir los costes de agencia en la cadena (19), pero, si se convierten en indefinidos, el efecto puede ser el contrario porque se pierde o reduce un mecanismo disciplinario importante, la libertad de cancelación de los contratos por ambas partes. Dicha facultad de cancelación y renovación es un término contractual común en los acuerdos de franquicia. Sin embargo, rara vez se lleva a término la separación de un franquiciado antes de finalizar su contrato (Bradach, 1998, p. 35), de modo que el momento de la renovación ofrece una ocasión para interrumpir la relación de modo «natural». Las

partes suelen preferir la negociación a los juicios, ya que, si la disputa termina en los tribunales, no es fácil que resulte vencedora una gran empresa que se enfrenta a un pequeño franquiciado. Por este motivo es importante realizar una buena selección de franquiciados porque, una vez iniciada la relación, es difícil apartarles de ella (Bradach, 1998, p. 70) (20). Por estas razones, una duración indefinida puede estar reflejando unos contratos de franquicia que transmiten menos valor.

Para completar la descripción y análisis de los grupos estratégicos resulta útil examinar su composición sectorial en el mercado de productos finales, la cual puede permitir reafirmar o extraer alguna conclusión adicional de los mismos. Las cadenas se han clasificado en distribución y servicios atendiendo a la transferencia de bienes del franquiciador al franquiciado (Rao y Srinivasan, 1995). Aunque todas las empresas de la muestra pertenecen al sector servicios, ya que se trata de establecimientos minoristas, algunas de ellas distribuyen productos con la marca del franquiciador, mientras que otras son estrictamente servicios y su oferta se prepara en el mismo establecimiento (21).

La mayoría de las empresas de distribución se encuentran en los grupos «Estandarizables» y «Tradicionales», repartidas a partes iguales. Por el contrario, las empresas de servicios se encuentran diseminadas uniformemente, aunque el grupo más numeroso se encuentra en las «Tradicionales».

Este último grupo estaba formado por empresas que llevaban muchos años en el mercado, en términos relativos, antes de iniciar la actividad de franquicia. Se han hallado aquí una parte importante de las actividades de servicios porque, al estar basadas en conocimiento y activos intangibles, pueden ser las más difíciles de estandarizar y controlar, a pesar de las ventajas que origine al consumidor, por lo que su proceso de desarrollo es presumiblemente más lento. Es cierto que en esta categoría también se agrupan muchas empresas de distribución, pero éstas tienen un papel más destacado, en términos relativos, en el grupo de «Estandarizables» donde suponen un 51,8%, frente a un 43,28% en el grupo de «Tradicionales». Las actividades de distribución son más fáciles

CUADRO 10
DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Casos en el grupo estratégico (*)	Número de casos en cada grupo según su puntuación factorial						Total				
	Emergentes	Estandarizables	Grandes Internacionales	Tradicionales	Insatisfactorias						
Distribucion	8	9,41%	29	34,1%	13	15,29%	29	34,12%	10	11,76	85
		21,05%		51,8%		31,70%		43,28%		38,46%	
Servicios	30	21,90%	27	19,7%	28	20,44%	38	27,74%	16	11,68%	137
		78,95%		48,2%		68,29%		56,72%		61,54%	
Total	38		56		41		67		26		222

(*) Junto al número de casos se representa el porcentaje fila y columna sobre el sector y el grupo estratégico, respectivamente.

FUENTE: Elaboración propia.

de estandarizar y replicar porque buena parte de sus intangibles y ventaja competitiva tienen el soporte del producto comercializado con la marca de la enseña.

Si se examinan los porcentajes verticales, los servicios son mayoría en los grupos «Emergentes» (78,95%), «Grandes internacionales», «Insatisfactorias» y «Tradicionales», si bien, los servicios son más abundantes en la muestra que la distribución. Como se aprecia, los dos primeros grupos son aquellos en los que se había identificado una mayor transmisión de valor en forma de intangibles.

Para interpretar correctamente las características de los grupos estratégicos, se ha de tener en cuenta que los franquiciadores pueden obtener rentas de los franquiciados de modo indirecto a través del margen que les carguen en los productos que les suministran. La provisión de productos será presumiblemente más importante en las empresas de distribución, en las que el producto que se ofrece al consumidor es fundamentalmente tangible. Esto podría enmascarar una mayor rentabilidad en el grupo de «Insatisfactorias», ya que, a pesar de ofrecer condiciones financieras ventajosas a los franquiciados, los franquiciadores podrían estar obteniendo rentabilidad por esta otra vía. Sin embargo, si se examina su composición, se observa que casi el 62% del mismo son empresas de servicios, con lo que se refuerza la hipótesis de que estas empresas no ofrecen gran atractivo.

En líneas generales, los grupos identificados son equivalentes a los del estudio de Carney y Gedajlovic (1991). También en

España se han encontrado cinco grupos con unas características semejantes a las del análisis mencionado, para el cual se emplearon empresas que operaban en Canadá. Se ha empleado una denominación distinta porque, a diferencia de estos autores, nuestro interés no es solamente el contraste de las razones por las cuales las empresas acuden a la fórmula de la franquicia para organizar sus operaciones, ya sea para abaratar el control de las unidades dispersas o bien para acceder a ciertos recursos escasos en función de sus condiciones particulares. También se han identificado grupos con estrategias diferentes en cuanto al valor transmitido al franquiciado en forma de intangibles, tales como el nombre de marca y las capacidades de gestión.

Conclusiones

El análisis de la franquicia en España en 1996 permite identificar cinco grupos estratégicos entre las enseñas que operan en nuestro país. Algunos grupos parecen recurrir a la franquicia en búsqueda de financiación, mientras otros persiguen ahorros en el control. De los cinco grupos identificados, el primero de ellos, denominado «Emergentes», puede valorar especialmente los recursos de los franquiciados para decidir desarrollar esta forma organizativa, si bien, sus mayores exigencias financieras pueden atribuirse a una mayor transmisión de valor. En cambio, el grupo de «Grandes Internacionales» confía más en las ventajas de control de esta forma organizativa. Este grupo cuenta con redes extensas y experimentadas, lo que avala la

validez de la hipótesis relativa al abarataamiento del control de las unidades dispersas por medio de la franquicia.

Por otra parte, los grupos también difieren en el valor transmitido del franquiciador al franquiciado. La categoría de «Estandarizables» agrupa negocios donde el franquiciador no parece realizar grandes aportaciones a la relación. Estas cadenas tienen el mayor grado de integración porque no son negocios óptimos para ser franquiciados. Por el contrario, las «Emergentes» son empresas que transmiten más intangibles a los franquiciados, ya que exigen mayores contraprestaciones por su parte, aunque esta idea deberá ser matizada en estudios posteriores. También ocurre así con las «Grandes Internacionales», cuyas exigencias se incrementan con la notoriedad de la marca.

Finalmente, las «Tradicionales» no tienen rasgos destacables fuera de su antigüedad y bajo porcentaje de franquiciados, y las «Insatisfactorias» son empresas que ofrecen franquicias a bajo precio, señal que no parece reveladora de calidad, dado que, además, se combina con contratos prolongados no sujetos a revisión.

Por tanto, se confirma la existencia de distintos grupos estratégicos en la actividad de franquicia, que compiten de manera diferenciada por los candidatos a franquiciados. Adicionalmente, los grupos identificados en el caso español coinciden en gran medida con los detectados en la economía canadiense, aunque ese estudio tuviera otros objetivos, limitados a una conciliación entre hipótesis alternativas sobre la aparición de la franquicia.

ANEXO
MUESTRA DE EMPRESAS FRANQUICIAS QUE OPERAN EN ESPAÑA

1h Clean	Don Piso	Kookai	Pokin's
Monoprezzo	Don Planchón	Kott Koatings Inc.	Pressto
4 Ingletes	Dorsal Cinco	Kroxan	Productos Asturianos
5 Á Sec	Dunkin' Donuts	La Bocatería De...	Professional Trainig
A Huevo	Edicurs	La Boutique De Seguros	Prontaprint
Academias Colón	El Horno	La Pasta De La Nona	Protocolo
Acoustic Cleanings	El Racó	La Sirena	Publiascensor
Acuafauna	Elephant Bleu	Lacoste	Re/Max
Alain Manoukian	Eras	Láser Book	Ribs, Casa De Las Costillas
Alta Gestión	Etart & Panno	Colección Mi Libro	Rodilla
Ambigest,	Europcar	Láser Cuentos	Saimaza Express
Técnicos Control	Executrain	Lavasin	Saniglas
de Plagas	Exman	Lavysec	Santiveri
Amichi	Family Software	Liberty	Sermagest
Amsterdam Sex	Farmarosa	Lintec	Signs Now!
Center	Farmaself	Llano	Sintesis
Applewoods	Fet D'ara	Look&Find	Smokend-The Natural Therapy
Arcuri	Fil D'or	Los Colores De Venecia	Snack Vending Machine-Gestión
Artesanos	Forma y Línea	Madonna	Solmania
Camiseros	Formación I	Mail Boxes Etc	Spejo's Peluqueros
Ayllon Rótulos	Desarrollo	Makrofarma	Sport Authority
Banette	Foster's Hollywood	Mango	Spot & News
Basic	Fotoprix	Maravillas	Stefanel
Baskin Robbins	Futurekids	Massana	Stella Verdis
Beep Informática	Gb Centros	Master Pizza - Master Pizburg	Subway
Bevinco	Genevieve Lethu	Mc Donald's	Sunmarine
Bla Bla & Company	Gino Ginelli	Medistock	Superglass
Blimpie	Glas*Weld Systems	Mediterranean Enterprise	Supporters
Blue Point	Gofre Manía	Menfis	Taller de gestión
Bocatta	Green Natural Company	Menpro	Taruffi Submarinos Y Helados
Bocatta World	Grupo 7 Viajes	Merche	Tax
Body Factory	Grupo Cencla	Mesón Don Cochino	Tcby
Bolsypan	Gucci	Mexiconexion	Tecnocasa
Publicidad	H.J.B.	Midas	Telepizza
Boxes	Häagen-Dazs	Mil Rosas	The Adventure Factory
Bricobuk, Armarios Empotrados	Herbier de Provence	Moda Mil	The Best Rótulos
Buffet 'S Real	Holoterapia Bernard Lefebvre	Multitóner	The Body Shop
Burger King	Hygena	Mundo Novias	The Fourth R Española
Burotec	Hyperluz	Nacho Sandoval	The Historical Research Center
C.E. Consulting Empresarial	HYpersec	Ñam Ñam Rapid	Tiendas K
Cadena Q	I.E.C.M.	Nara Camicee	Tintoretto
Cafés La Mexica	Imaginarium	Néctar	Titto Bluni
Calzedonia	Imagine	New Horizons	Todo Hogar
Cantina Mariachi	Import-Export	New Park	Trabatem
Carlin Ofimarket	Indiana Bill	Novo Vincit	Tradufax
Carmen, Comer En Casa	Intercasa	Oh La La Croissanterie	Tralimta
Catimini	Intermarche	Oilnera	Txoko
C-C	Internacional Courier System	Ok Service	Viajes Gheisa
Cedosce	Íntima Díez	Ono-Mas	Viajes Massai
Centro Mail	Isabel García Tapia	Oro Vivo	Viajes Orhu
Centros Airtel de Gestión Con-	Jamaica Coffee	Pan Y Pasta	Vip Clinic
junta	Jean Louis David	Panishop	Vit Sec
Charanga	Jeans Wear World	Pans & Company	Vobis Microcomputer
Chocolaterías Valor	Pepe's Service	Parafine	Wall Street Institute
City Sec	Jeff De Bruges	Pepe Jeans	Work Center Autoservicios Eco-
Cleaner Ceilings	KA Internacional	Permaglas	logic
Coronel Tapioca	El Kilo Americano	Petit Boy	World Ecologic Sec
Cribaggi	Kiara Bijoux	Picking Pack Service Point	Yves Rocher
D.S. Catering	Kipling	Pizza Pronto	
Devernois	KM Tiendas	Pizza Queen	
Don Algodón	Koloss Shopping Center	Pizza World	

Partiendo de esta identificación, y considerando que la franquicia es una industria en la que se compite por candidatos a franquiciados, sería deseable comprobar en el futuro la existencia de diferencias en la rentabilidad obtenida por los diferentes grupos, como en los estudios realizados en otras industrias.

.....

(*) Aunque la información de la base de datos que soporta este trabajo se refiere principalmente a 1996, los grupos estratégicos identificados en el estudio se corresponden con configuraciones relativamente estables, motivo por el cual este artículo mantiene vigencia e interés.

.....

Notas

(1) Dato de la Asociación Española de Franquiciadores publicado en la web site: www.franchipolis.com.

(2) web site: www.tormo.com.

(3) Los contratos de franquicia son relacionales y poco detallados en lo que respecta a las obligaciones del franquiciador. En general, se observa que las compañías franquiciadoras sólo muestran el contrato cuando las negociaciones ya están avanzadas y el franquiciado ha hecho un depósito. Además, no se permite negociar las condiciones, lo cual responde a la misma lógica que el resto de paquete de franquicia que se está adquiriendo, es decir, el control de las actividades del franquiciado corresponde en gran medida al franquiciador. En este sentido, cualquier negociación podría reflejar debilidad o una falta de definición de lo que está vendiendo, lo cual se une a la inexperiencia típica de los nuevos franquiciados, que dificulta cualquier posible negociación (Hadfield, 1990).

(4) Los empresarios franquiciados frente a los instalados independientemente suelen tener más formación y experiencia laboral pero no como empresarios. También su capacidad financiera y el riesgo del sector influyen positivamente sobre la decisión de convertirse en franquiciados (Williams, 1999).

(5) Las personas que deciden autoemplearse como franquiciados suelen elegir con mucha mayor frecuencia un sector de actividad desconocido que los que se instalan de modo independiente (Kaufmann, 1999). En el estudio de referencia, un 70% de los franquiciados no tenían experiencia previa en el sector y muchos elegían antes la forma organizativa —franquicia— que la industria en la que deseaban trabajar.

(6) Los grupos identificados en este trabajo también se podrán denominar configuraciones organizativas. Éstas se definen como conglomerados de atributos de estrategias organizati-

vas, estructuras y procesos (Ketchen, Thomas y Snow, 1993). Por tanto, los grupos estratégicos son un tipo particular de configuraciones organizativas.

(7) Una parte se enviaron vía fax a las empresas y otras se hicieron personalmente en el mes de mayo de 1997.

(8) Se eliminaron aquellas empresas de la muestra inicial que declararon no ser franquiciadoras, las que habían quebrado —cuyo nombre se había conseguido de anuarios anteriores a 1996— y las que en el año 1996 todavía no tenían ningún establecimiento franquiciado. Tampoco se incluyeron los casos en los que las guías indican que el franquiciador exige un pago «variable» como royalty, porque no se les puede asignar ningún valor. Por otro lado, en los casos en los que se especificaba un rango de porcentajes, se ha calculado una media, bajo el supuesto implícito de que la tarifa media representa al establecimiento medio de la cadena.

(9) Estos pagos fijos son menos frecuentes que los porcentajes. En nuestra muestra se encontraron 34 casos con un royalty fijo, 26 con un canon de publicidad fijo y, de éstas, 10 empresas presentaban ambos conceptos fijos.

(10) El franquiciador también puede obtener ingresos variables de sus franquiciados cuando les exige la compra de algunos de los inputs que se emplean en el negocio de éste último y se los cobra a un precio superior al coste marginal. Sin embargo, en muchas franquicias de negocio, la producción tiene lugar en los establecimientos y el franquiciado puede elegir otros suministradores.

(11) El valor de determinante de la matriz de correlaciones tiene un valor reducido (0,02572), indicando correlaciones muy elevadas entre las variables, y el test de esfericidad de Barlett permite rechazar la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones sea una matriz identidad (χ^2 aproximado = 952,355***). Finalmente, se calculó el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que compara las magnitudes de los coeficientes de correlación con los coeficientes de correlación parcial. El valor obtenido (0,619) es aceptable.

(12) En los casos en los que la duración del contrato es indefinida, se le asignó a esas empresas el valor 99, a efectos de cálculo, tal y como suele reflejarse en los anuarios de franquicia.

(13) Se excluyeron de este análisis 67 casos porque sólo habían obtenido puntuaciones negativas o muy bajas (menor de 0,1) en todos los factores, siguiendo el mismo criterio que Carney y Gedajlovic (1991).

(14) Las variables usadas por estos autores no coinciden exactamente con las empleadas en este trabajo. Por una parte, Carney y Gedajlovic (1991) utilizaron el número de establecimientos y de franquicias abiertas por año —cifras no disponibles en la presente base de

datos— y, además, la información referida a la antigüedad de la empresa como franquicia se recoge de forma ligeramente distinta. Mientras que en el presente estudio se ha empleado el porcentaje de tiempo no franquiciando, Carney y Gedajlovic utilizan el número de años que media entre la creación de la empresa y la primera franquicia. A su vez, Castrogiovanni *et al.* (1995) difieren, fundamentalmente, en que sólo utilizaron la información de las enseñanzas con origen en EEUU, país al que se refiere el contraste. Por último, la variable porcentaje de pago fijo respecto a la inversión inicial no se había empleado anteriormente.

(15) No se realizó un contraste ANOVA porque tras efectuar un test de Levene con carácter previo, se rechazó la hipótesis nula de igualdad de varianzas. Por tanto no se puede realizar un análisis ANOVA porque en él se supone que se parte de distribuciones normales con varianzas de población iguales. En estas condiciones, el contraste adecuado para valorar las diferencias entre los grupos de empresas es el Kruskal-Wallis porque esta prueba no paramétrica no precisa realizar supuestos sobre la forma de la distribución subyacente.

(16) Para identificar los cluster se ha empleado un análisis de conglomerados jerárquico empleando el algoritmo de clasificación de Ward como método de conglomeración y las distancias euclídeas al cuadrado como medidas de distancia entre las variables. Se ha escogido este método porque agrupa maximizando la varianza de las observaciones inter-grupos y minimizando la varianza intra-grupos, lo cual responde al concepto de grupo estratégico, es decir, grupos de empresas dispares entre sí, pero homogéneos internamente.

(17) Además, las agrupaciones son estables, al contrario de lo que ocurría en el estudio de Castrogiovanni *et al.* (1995). A medida que aumenta el número de clusters, siguen integrándolos las mismas empresas, y simplemente se divide en dos partes uno de los de la fase anterior.

(18) En la muestra sólo se encuentra esta relación con carácter significativo en relación con los conceptos variables de pago.

(19) La duración de las relaciones tiende a reducir los problemas de agencia, por tres motivos (Shane, 1998). El franquiciador tiene mejores motivos para informarse sobre la calidad de los franquiciados y evitar problemas de selección adversa (Eisenhardt, 1989). También disminuye la posibilidad de que el riesgo moral pase desapercibido porque los problemas informativos se reducen con el paso del tiempo (Hölmstrom, 1979). Finalmente el horizonte temporal lejano reduce los incentivos al fraude del agente (Jensen y Meckling, 1976) porque aminora las ganancias a corto plazo de un comportamiento deshonesto que le pudiera apartar de la relación.

(20) En todo caso, es más frecuente que se litigue a causa del impago de royalties que del incumplimiento de normas operativas que deterioren la uniformidad, ya que estas últimas faltas son mucho más difíciles de probar (Bradach, 1998, p. 35). El principal incentivo que usan las cadenas con sus franquiciados es la capacidad de ceder el derecho a abrir nuevas unidades para que el franquiciado pueda crecer. Este incentivo es importante porque a partir de cierto punto es difícil incrementar las ventas de un determinado establecimiento, de modo que la potestad para permitir el crecimiento es un incentivo similar a los ascensos que puede recibir un empleado (Bradach, 1998, pp. 37 y 41).

(21) Según la nomenclatura CNAE, se han considerado como distribución las actividades de «Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos». En los servicios se han incluido a las siguientes: «Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados», «Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; venta al por menor de combustible para vehículos de motor», «Hostelería», «Transporte terrestre; transporte por tuberías», «Actividades anexas a los transportes; actividades de agencias de viajes», «Correos y telecomunicaciones», «Actividades inmobiliarias», «Otras actividades empresariales» —entre las que se han incluido la limpieza y restauración, servicios especializados, consultoría y afines y fotografía—, «Educación», «Actividades sanitarias y veterinarias, servicio social», «Actividades recreativas, culturales y deportivas» y «Actividades diversas de servicios personales».

- BESANKO, D.; DRANOVE, D. y SHANLEY, M. (1996) *Economics of Strategy*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc.
- BRADACH, J. L. (1998): *Franchise Organizations*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- CARNEY, M. y GEDAJLOVIC, E. (1991): «Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations», *Strategic Management Journal*, volumen 12, páginas 607-629.
- CASTROGIOVANNI, G. J., BENNETT, N. y COMBS, J. G. (1995): «Franchisor Types: Re-examination and Clarification», *Journal of Small Business Management*, vol. 33, número 1, pp. 45-54.
- DNES, A. P. (1992): «Unfair Contractual Practices and Hostages in Franchise Contracts», *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148, pp. 484-504.
- EISENHARDT, K. M. y ZBARACKI, M. J. (1992): «Strategic Decision Making», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 17-37.
- FRANCHISA (1996): *Anuario Español del Franchising y del Comercio Asociado*, Gestión Internacional del Franchising, S.L., Barcelona.
- HADFIELD, G. K. (1990): «Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts», *Stanford Law Review*, vol. 42, pp. 927-992.
- HOLMSTROM, B. R. (1979): «Moral Hazard and Observability», *Bell Journal of Economics*, 10, pp. 74-91.
- HOLMSTROM, B. R. y MILGROM, P. (1994): «The Firm as an Incentive System», *American Economic Review*, 84, pp. 972-991.
- JENSEN, M. C., y MECKLING, W. H. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, número 4, octubre, pp. 305-360.
- KAUFMANN, P. J. (1999): «Franchising and the Choice of Self-Employment», *Journal of Business Venturing*, vol. 14, número 4, pp. 345-362.
- LAFONTAINE, F. (1992): «Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results», *Rand Journal Economics*, vol. 23, pp. 263-283.
- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. L. (1999): «The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data», *Journal of Political Economy*, vol. 107, número 5, pp. 1041-1080.
- MCAFEE, R. P. y SCHWARTZ, M. (1994): «Multilateral Vertical Contracting: Opportunism, Nondiscrimination, and Exclusivity», *American Economic Review*, volumen 84, páginas 210-230.
- MINKLER, A. P. (1990): «An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise», *Economics Letters*, vol. 34, pp. 77-82.
- NORTON, S. (1988): «Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem», *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 105-114.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press.
- RAO, R. C. y SRINIVASAN, S. (1995): «Why Are Royalty Rates Higher in Service-type Franchises?», *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 4, número 1, primavera, pp. 7-31.
- REGER, R. K. y HUFF, A. S. (1993): «Strategic Groups: a Cognitive Perspective», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 103-124.
- SCOTT, F. A. (1995): «Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm», *Review of Industrial Organization*, 10, pp. 69-81.
- SEN, K. C. (1993): «The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising», *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, pp.175-190.
- SHANE, S. (1996): «Why Franchise Companies Expand Overseas», *Journal of Business Venturing*, vol. 11, número 2, marzo, pp. 73-88.
- SHANE, S. A. (1998): «Making New Franchise Systems Work», *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 697-707.
- SHANE, S. A. y SPELL, C. (1998): «Factors for New Franchise Success», *Sloan Management Review*, primavera, pp. 43-50.
- THOMPSON, R. S. (1992): «Company Ownership versus Franchising: Issues and Evidence», *Journal of Economic Studies*, vol. 19, número 4, pp. 31-42.
- TORMO Y ASOCIADOS (1997): *Franquicias '97*, Madrid, Selina Olmedo.
- WILLIAMS, D. L. (1999): «Why Do Entrepreneurs Become Franchisees? An Empirical Analysis of Organizational Choice», *Journal of Business Venturing*, vol. 14, número 1, pp. 103-124.

Bibliografía

- AEF (1996): *Libro Oficial de la Franquicia en España*, Valencia, Asociación Española de Franquiciadores.
- BARBADILLO, S. (dir.) (1997): *Guía de Franquicias de España*, Madrid, Barbadillo Asociados Consultores, S.L.