

# GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SISTEMA DE FRANQUICIA: EL CASO DE ESPAÑA Y PORTUGAL

Francisco Javier Rondán Cataluña

Antonio Navarro García

Enrique C. Díez de Castro

## ABSTRACT

El estudio de grupos estratégicos en el sistema de franquicia español y portugués es el principal objetivo de la presente investigación. Para ello, tras realizar un recorrido por trabajos precedentes, los cuales nos han ayudado a definir el marco teórico de la investigación, y proponer la metodología a emplear, se ha realizado un estudio sobre dos sistemas de franquicia: España y Portugal. Los resultados obtenidos corroboran la existencia de grupos estratégicos en los sistemas de franquicias de ambos países. Además, estos grupos presentan una estructura y naturaleza similar a partir de las dimensiones estratégicas que los definen.

**PALABRAS CLAVES:** Grupos estratégicos, tipos de franquiciadores.

## 1. INTRODUCCIÓN

El sistema de franquicia presenta una serie de rasgos característicos comunes (Díez, et al. 2004). 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<sup>1</sup>. España y Portugal han sido dos de los países desarrollados donde la franquicia ha experimentado un aumento notable. Sin embargo, éste desarrollo no ha sido paralelo.

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.

En Portugal, la franquicia es un sistema de negocio en plena expansión, aunque ha sufrido un cierto retraso en comparación con el resto de los países que componen la Unión Europea y, por tanto, también con España.

Partiendo de este contexto, los **objetivos de la investigación** son los siguientes:

1. Estudiar la existencia o no de “tipos de franquiciadores”, en España y Portugal, a partir del análisis de grupos estratégicos.
2. Si tales grupos estratégicos existiesen, un segundo objetivo estaría relacionado con el estudio comparativo de la composición de tales grupos, analizando las variables estratégicas a partir de las cuales se definen.

---

<sup>1</sup> 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).

3. Obtener conclusiones generales sobre la estructura y naturaleza de los grupos estratégicos en el ámbito de la franquicia.

Para lograr estos objetivos, el presente trabajo se ha estructurado en cuatro grandes apartados. En primer lugar, realizamos un recorrido por la literatura más relevante sobre grupos estratégicos, definiendo el marco teórico de la investigación. En una segunda etapa, se propone la metodología a emplear para la identificación de grupos estratégicos, señalando las razones de su elección. En tercer lugar, se aborda el estudio empírico a partir de sendas bases de datos de franquiciadores españoles y portugueses. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio, señalando las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

## 2. 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 un conjunto de empresas independientes que dentro de un sector de actividad o industria muestran un comportamiento estratégico similar a partir del análisis de una serie de dimensiones estratégicas, seguramente motivado por la posesión de recursos específicos similares, estando protegidos de la competencia externa por las denominadas barreras de movilidad (Porter, 1979). Ello no significa que deban tener idéntico resultado (Combs, et al. 2004), pues pueden diferir en cuanto a las 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 posibles diferencias en cuanto a resultados de los distintos grupos estratégicos (Lee et al. 2002).

### 3. 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, Zuñiga y Rodríguez, 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), ámbito internacional (Cooper y Kleinschmidt, 1985), sector de la construcción (Claver, et al. 2002; González, 2002); etc.

También a la franquicia se han extendido estos planteamientos. Un primer trabajo se debe a Carney y Gedajlovic (1991), quienes a partir de una muestra de 128 franquicias canadienses, identificaron cinco grupos estratégicos de franquiciadores, los cuales basaban su competitividad y expansión del negocio en torno a dimensiones estratégicas distintas: *Rapid Growers* (Franquiciadores de rápido crecimiento), *Conservative expensives* (Caros y Conservadores), *Franchise converts* (Franquicias reconvertidas), *Mature franchisers* (Franquiciadores maduros) y *Unsucessfuls* (Franquicias no satisfactorias).

Un segundo estudio, desarrollado bajo la misma orientación, es el de Castrogiovanni et al. (1995) sobre el sistema de franquicia de Estados Unidos. Sobre una muestra de 717 cadenas de franquicias pertenecientes a 28 sectores actividad, Castrogiovanni et al. (1995) confirman la existencia y similar naturaleza de los grupos denominados “franquiciadores de crecimiento rápido”, “reconvertidos”, y “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).

En España, López y Ventura (2001) sobre una muestra de 228 franquiciadores que operaban en España, identificaron cinco grupos estratégicos que denominaron: emergentes, estandarizables, grandes internacionales, tradicionales 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, et al. (2005) también sobre la franquicia en España. En este caso, sobre una muestra de 140 cadenas de franquicias consideradas como exitosas por la revista emprendedores, se identificaron cuatro grupos estratégicos: “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, mientras que el cuarto grupo sólo parcialmente. Los autores reconocen entre las limitaciones de su estudio que el empleo de una muestra de conveniencia (sólo cadenas de franquicia de éxito) puede ser la razón que explique el que no se haya identificado el grupo de franquiciadores denominado como “no exitosas”.

Una limitación común de los estudios precedentes realizados en España, tal como señalan los autores, es la muestra empleada, que dificulta la generalización de conclusiones.

### 4. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

Con objeto de hacer comparable nuestros resultados con los de estudios precedentes, se han utilizado las mismas dimensiones estratégicas consideradas por Carney y Gedajlovic (1991) (tabla 1).

**Tabla 1.- Dimensiones estratégicas y variables operativas**

<b>Dimensiones estratégicas</b>	<b>Variables operativas</b>
A. Tamaño	01. Número de establecimientos de la cadena en el mundo
B. Dispersión/internacionalización	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) <sup>2</sup>
	08. Canon de publicidad (% sobre ventas) <sup>3</sup>
E. Contrato	09. Duración del contrato (años) <sup>4</sup>
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)

## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos en estudios precedentes nos hacen presagiar que en el ámbito de la franquicia puede identificarse grupos estratégicos, independientemente de la denominación que se dé a cada uno de ellos. Sin embargo, nosotros nos planteamos si el número y la naturaleza de los grupos estratégicos que pudieran hallarse estará condicionado por el tipo de información disponible (por ejemplo, características o tamaño de la muestra), o pueden variar en función del tipo de país en el que se desarrolle el estudio.

Para ello, se han desarrollado dos investigaciones a partir de la información secundaria disponible en las dos bases de datos que hemos confeccionado al respecto. En la primera investigación, realizada sobre el sistema de franquicia español, se ha empleado una base de datos integrada por la práctica totalidad de las franquicias existentes en España<sup>5</sup>, conformada por un total de 699 cadenas de franquicias, cuya información se ha extraído de varios anuarios de franquicia, Mundofranquicia, Tormo y Asociados y el Anuario de la Federación Española de Franquicia de los años 2004 y 2005.

La segunda investigación se ha realizado a partir de la una base de datos portuguesa<sup>6</sup>, estando formada por una muestra de 128 redes de franquicia incluidas en varios anuarios y revistas de

2 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.

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

4 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.

5 Según las distintas fuentes, en 2005 en España existen unas 740 cadenas de franquicias, aunque sólo pudimos obtener la información requerida de 699. En todo caso, consideramos que este número representa perfectamente al universo poblacional de los franquiciadores que operan en España.

6 La base de datos portuguesa ha sido confeccionada, bajo nuestra dirección, por los alumnos de Doctorado de la Universidad de Sevilla que se imparte en la Universidade Moderna de Lisboa, Costa H., Ferreira, A. y Saraiva, A.

franquicia en Portugal de los años 2004 y 2005. Concretamente las fuentes de datos para elaborar dicha base son: a) revista Franchising - Directório de Oportunidades 2005, Instituto de Informação em Franchising; b) revista Negócios e Franchising - Especial 2004, Instituto de Informação em Franchising; c) revista Negócios e Franchising, Mayo-Junio 2005, Instituto de Informação em Franchising; d) página del Instituto de Informação em Franchising – [www.inf franchising.pt](http://www.inf franchising.pt); e) Página de Franchising Portugal -[www.franchising.pt](http://www.franchising.pt); f) Página de la Asociación Portuguesa de Franquicia - [www.apfranchise.org](http://www.apfranchise.org). Debemos resaltar, dada la juventud del sistema de franquicia en Portugal y la dificultad de acceder a la información secundaria, la complejidad de confeccionar una base de datos de franquicias en Portugal. Constituye este hecho un valor añadido de la presente investigación.

Para analizar la información disponible, siguiendo las recomendaciones de Nath y Gruca (1997), hemos empleado el análisis factorial y la agrupación de datos a partir de información secundaria. Esta misma técnica fue la empleada por Carney y Gedajlovic (1991), Castrogiovanni et al. (1995), López y Ventura (2001) y Díez, et al. (2005).

Concretamente, para la obtención de los grupos estratégicos se ha empleado el 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).

Por otra parte, se ha analizado si los tipos de franquiciadores son discretos, es decir, similares entre sí y muy distintos entre ellos. Para ello se ha 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.

Finalmente, a partir del análisis factorial, se ha observado el número de factores extraídos junto con sus cargas factoriales en las variables objeto de estudio.

## 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La matriz de factores rotada después de cinco iteraciones en el caso de la base de datos española y de ocho iteraciones en el caso de la muestra portuguesa, nos revela la existencia de cinco factores, que son los que presentan autovalores mayores que 1 (tabla 2).

**Tabla 2.- Análisis factorial con rotación varimax**

Base de datos española		Base de datos portuguesa	
Factor 1	Carga de los factores	Factor 1	Carga de los factores
05. Inversión media	0.738	05. Inversión media	0.702
06. Canon de entrada	0.534	06. Canon de entrada	0.806
08. Canon de publicidad	0.545	08. Canon de publicidad	0.403
		09. Duración del contrato	0.719
		01. Establecimientos totales	0.665
Factor 2		Factor 2	
11. Antigüedad	0.956	11. Antigüedad	0.810
13. Años no franquiciando	0.965	13. Años no franquiciando	0.671
		12. Años en franquicia	0.815

Factor 3		Factor 3	
04. Establecimientos franquiciados por año	0.770	04. Establecimientos franquiciados por año	0.844
10. Porcentaje de establecimientos franquiciados respecto al total	0.645	10. Porcentaje de establecimientos franquiciados respecto al total	0.724
09. Duración del contrato	0.615		
Factor 4		Factor 4	
02. Dispersión/internacionalización	-0.724	02. Dispersión/internacionalización	-0.847
12. Años en franquicia	0.824	03. Establecimientos abiertos por	0.685
Factor 5		Factor 5	
03. Establecimientos abiertos por año	0.981	07. Royalty	0.899
01. Establecimientos totales	0.973		
<b>Varianza explicada</b>	<b>62,34%</b>	<b>Varianza explicada</b>	<b>71,43%</b>

Teniendo en cuenta que las variables no cumplen el requisito de normalidad, empleamos la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, para comprobar que los cinco grupos difieren significativamente<sup>7</sup> en las 13 variables analizadas, presentando todas ellas *p-values* iguales a 0,05. Es decir, podemos afirmar que los grupos de franquiciadores obtenidos tienen valores medios distintos para todas las variables.

Los resultados de la investigación realizada en España, revelan la existencia de determinados tipos de franquiciadores (grupos estratégicos). Concretamente se identifican cinco grupos, número coincidente con el hallado en estudios precedentes (López y Ventura, 2001). El haber trabajado con el total poblacional, nos permite ofrecer una conclusión general. El número de grupos estratégicos que pueden identificarse en el sistema de franquicia español es de cinco, no debiendo variar este número en función de las características o tamaño de la muestra, si ésta reúne los necesarios requisitos de representatividad.

También en el caso de Portugal, se han identificado cinco tipos de franquiciadores (tabla 2). Estos resultados avalan la hipótesis de que el número de grupos estratégicos en el ámbito de la franquicia sea de cinco, con independencia del país<sup>8</sup> analizado, pues el mismo número ha aparecido en los estudios previos desarrollados en Canadá (Carney y Gedajlovic, 1991), Estados Unidos (Castrogiovanni et al., 1995) y España.

Por otra parte, comparando los resultados que hemos obtenido con los hallados por Carney y Gedajlovic (1991) (tabla 3), podemos obtener las siguientes conclusiones:

- La dimensión estratégica “*coste de adhesión*” define la naturaleza del grupo estratégico nº 2 en los tres estudios analizados. Este grupo, denominado por Carney y Gedajlovic (1991) como “franquiciadores caros y conservadores” se caracterizan por requerir la mayor inversión en términos medios, así como elevados cánones, aunque ofrecen un “*contrato*” de elevada duración (estudios de Carney y Gedajlovic, 1991, y Portugal) como garantía de recuperación del capital invertido.

<sup>7</sup> En el caso de Portugal, los cinco grupos difieren significativamente en 12 de las 13 variables analizadas, presentando todas ellas *p-values* iguales inferiores a 0,05, excepto para la variable canon de publicidad donde no se ha confirmado que su valor medio difiera significativamente entre los cinco factores o grupos

<sup>8</sup> Los países deberán tener similares condiciones similares en cuanto a desarrollo del sistema comercial, infraestructuras para el comercio, etc.

**Tabla 3.- Similitudes o diferencias con Carney y Gedalojvic (1991)<sup>9</sup>**

	<b>Carney y Gedalojvic (1991)</b>	<b>España</b>	<b>Portugal</b>
<b>Grupo estratégico 1</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Factor 3</b>
03. Establecimientos abiertos por año	0,91694		
04. Establecimientos franquiciados abiertos por año	0,96227	0.770	0.844
10. Porcentaje de establecimientos franquiciados respecto al total		0.645	0.724
09. Duración del contrato		0.615	
<b>Grupos estratégico 2</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 1</b>
05. Inversión media	0,78392	0.738	0.70
06. Canon de entrada	0,76023	0.534	0.806
08. Canon de publicidad	0,60737	0.545	0.403
09. Duración del contrato	0,62560		0.719
01. Establecimientos totales			0.665
<b>Grupo estratégico 3</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 2</b>
11. Antigüedad	0,93292	0.956	0.810
13. Años no franquiciando (pre-franquicia)	0,98074	0.965	0.671
12. Años en franquicia			0.815
<b>Grupo estratégico 4</b>	<b>Factor 4</b>	<b>Factor 4</b>	<b>Factor 4</b>
01. Establecimientos totales	0,70894		
02. Dispersión/internacionalización	- 0,60472	-0.724	-0.847
12. Años en franquicia	0,87819	0.824	
03. Establecimientos abiertos por año			0.685
<b>Grupo estratégico 5</b>	<b>Factor 5</b>	<b>Factor 5</b>	<b>Factor 5</b>
07. Royalty (% sobre ventas)	- 0,73737		0.899
10. Porcentaje de establecimientos franquiciados respecto al total	0,79117		
01. Establecimientos totales		0.973	
03. Establecimientos abiertos por año		0.981	

- b) La dimensión estratégica “*timing*” define la naturaleza de otro de los grupos estratégicos (nº 3) en el ámbito de la franquicia. Se incluyen en este grupo, las cadenas de franquicia de mayor antigüedad, siendo además las que durante el mayor periodo de tiempo han estado experimentando el concepto de negocio a franquiciar (años pre-franquicia). Carney y Gedalojvic (1991) denominaron a este grupo estratégico “franquiadores reconvertidos”.
- c) En los tres estudios, se corrobora que el grupo estratégico nº 4 queda definido por la dimensión estratégica “*dispersión/internacionalización*”. Se trata de cadenas de franquicia cuyo ámbito de actuación se ha restringido al mercado doméstico, siendo además en el caso de Canadá (Carney y Gedalojvic, 1991) y España, el grupo de franquiciadores que mayor número años llevan franquiciando.
- d) En los tres casos analizados, existe un grupo estratégico (nº 1) definido por la dimensión estratégica “*crecimiento*”, caracterizado por un elevado ritmo de expansión de la cadena de franquicia. Además, en el caso de España y Portugal, se trata del grupo de franquiciadores que mayor “*nivel de integración vertical*” (dimensión estratégica) o confianza en la franquicia presentan.

<sup>9</sup> La comparación se realiza siguiendo la estructura de grupos estratégicos hallada por Carney y Gedalojvic (1991)

- e) Existe un grupo estratégico (nº 5) cuya naturaleza (dimensiones estratégicas que lo definen) difiere según el estudio analizado. En este caso no pueden ofrecerse conclusiones generales.

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

### 7.1. CONCLUSIONES

De los resultados de la investigación realizada podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Tal y como se apuntaba en estudios previos, se corrobora que en el sistema de franquicia español y portugués existen cinco grupos estratégicos y, por tanto, cinco tipos de franquiciadores.
- Las dimensiones empleadas para la identificación de grupos estratégicos en el sistema de franquicia tienen verdaderamente una naturaleza estratégica.
- Cuatro de los cinco grupos estratégicos identificados en España y Portugal tienen una naturaleza común tomando como referencia las dimensiones: “Costes de adhesión”, “Duración del contrato”, “Timing”, “Dispersión/internacionalización”; “Grado de integración vertical” y “Crecimiento”. Las tablas 4 y 5 nos permiten ofrecer una descripción de los mismos en el caso de España y Portugal.
  - **Grupo estratégico nº 1.** Esté grupo que puede denominarse como “cadenas de franquicia de rápido crecimiento y elevado nivel de integración vertical”, está integrado por los franquiciadores que mayor confianza demuestran en la franquicia como forma de expansión de su negocio, manifestándose en el mayor nivel de integración vertical de todos los grupos. Además, su crecimiento mediante establecimientos franquiciados ha sido rápido. En España, las cadenas de franquicia que forman parte de este grupo, son los que ofrecen los contratos de mayor duración, quizás como una forma de manifestar explícitamente a los potenciales franquiciado la confianza que han depositado en la franquicia.

**Tabla 4. Naturaleza de los tipos de franquiciaores en España**

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

**Tabla 5. Naturaleza de los tipos de franquiciadores en Portugal**

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Media
01. Número de establecimientos	51,44	529,45	456,52	696,92	68,60	347,20
02. Dispersión/Internacionalización	85,72	63,13	37,57	11,12	41,47	49,43
03. Tiendas abiertas por año	19,81	17,26	13,85	44,30	7,77	21,39
04. Tiendas abiertas por año en franquicia	14,51	2,19	4,37	4,67	3,16	5,35
05. Inversión	38.380	142.448	74.156	40.604	64.745	68.822
06. Canon de entrada	8.469	23.077	11.025	10.056	14.234	12.923
07. Royalty (% sobre ventas)	2,33	2,80	2,15	2,77	7,36	3,65
08. Canon de publicidad (% sobre ventas)	1,48	1,47	1,95	1,32	1,79	1,53
09. Duración del contrato (años)	5,00	6,80	6,40	4,63	5,56	5,52
10. Confianza en la franquicia (%)	86,27	46,79	84,09	64,99	79,27	70,66
11. Antigüedad de la empresa	4,87	11,37	33,63	12,96	8,85	14,32
12. Años franquiciando	3,14	2,73	8,67	3,31	3,68	4,15
13. Años pre-franquicia	1,77	8,53	19,27	9,65	4,58	8,60

**Grupo estratégico nº 2.** Son las franquicias más caras, desde el punto de vista de la inversión que debe acometerse, así como por los cánones que hay que pagar. Este grupo podría denominarse “Cadenas de franquicias caras”. En Portugal, son los franquiciadores que ofrecen una mayor duración del contrato como garantía de recuperación del capital invertido.

**Grupo estratégico nº 3.** Son franquiciadores que han estado ejerciendo su actividad comercial durante numerosos años (casi 49 años de media en el caso de España; 34 en el caso de Portugal), lo que le convierte en el grupo más longevo de las muestras analizadas con gran diferencia. Además, está integrado por aquellas empresas que más han tardado en comenzar a franquiciar (37 años –España–; 19 años –Portugal–). Este grupo, coincidiendo con Carney y Gedajlovic (1991) puede denominarse como “franquiciadores reconvertidos”.

**Grupo estratégico nº 4.** Este grupo, que puede denominarse “franquicias internacionales”, se caracteriza por presentar el mayor nivel de internacionalización de todos los analizados. En España, son las que mayor número de años llevan desarrollando su concepto de negocio a través de la franquicia y quizás fruto de esa solidez se haya pensado en abordar la entrada en los mercados extranjeros. En Portugal, son las cadenas de franquicias que presentan el mayor nivel de crecimiento en cuanto a número total de establecimientos abiertos por año.

**Grupo estratégico nº 5.** Diferentes variables definen la naturaleza de este grupo estratégico en España y Portugal. En el caso de España, está integrado por las cadenas de franquicias que mayor número de establecimientos poseen, fruto del mantenimiento de un número elevado de aperturas anuales de nuevos establecimientos. Sin embargo, la mayor parte de estas aperturas son de establecimientos propios, manifestándose en los menores niveles de confianza en la franquicia de todos los grupos estratégicos. En el caso de Portugal, los elevados royalties definen el perfil de este grupo estratégico. Además, sus cánones de publicidad son los segundos más caros.

En definitiva, se verifica la existencia de grupos estratégicos en el sistema de franquicia español y portugués, así como una naturaleza común de los grupos identificados, mostrando además grandes coincidencias con los resultados obtenidos en otros países (Canadá -Carney y Gejdalovic, 1991- y Estados Unidos -Castrogiovanni et al., 1995-). 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 y Portugal, quedando recogidas en la muestra analizada.

Debemos resaltar que frente a las limitaciones que se apuntaban en anteriores estudios realizados en España, nuestro trabajo no opera con una muestra sino con la totalidad de la población, lo que constituye una de las principales aportaciones del presente estudio, pues permite generalizar sus conclusiones.

Creemos también importante reseñar que la investigación desarrollada sobre los grupos estratégicos en Portugal es pionera, aumentando su valor en la medida en que ha habido que configurar una base datos de franquiciadores, hasta ahora inexistente.

## 7.2. 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, internacionalización, etc.) se configuran como factores explicativos del comportamiento empresarial y, en consecuencia, de la posible 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 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.

## 7.3. 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. Tomar como referencia 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 compite, la estrategia de distribución (monacal o multicanal), el riesgo asociado a la franquicia, etc. Constituye este aspecto 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 cuatro países (Canadá, Estados Unidos, España y Portugal). 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 sí 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

- 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.
- Carney, M. y Gedajlovic, E. (1991): "Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 8, pp. 607-629.
- Castrogiovanni, G.J., Bennett, N. y Combs, J.G. (1995): "Franchisor types: Reexamination and clarification". *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, 1, pp. 45-55.
- Claver, E., Molina, J.F. y Quer, D. (2002): "Grupos estratégicos, resultados empresariales y niveles de riesgo. Análisis empírico del sector de la construcción", *Economía Industrial*, nº 345, pp. 147-158.
- 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. (1989): "El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales", *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, nº 30, pp. 31-42.
- Díez, E.C., Navarro, A. y Rondán, F.J. (2005): "Strategic groups in the Spanish franchising system", en "Simultaneidad decisional y multifocalidad empresarial", *AEDEM Internacional*, Ed. González y Terceño. Oleiros (A Coruña), pp. 257-270.
- Díez, E.C., Rondán, F.J. y Navarro, A. (2004): "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), pp.430-437.
- Falbe, C.M., Dandridge, T.C. y Kumar, A. (1999): "The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising", *Journal of business venturing*, Vol. 4. Issue. 1, pp. 125-140.
- Fiengenbaum, 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.
- Flavian, 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.
- González, M. (2002): "Grupos estratégicos en las empresas constructoras", *Esic-Market, Revista Internacional de Economía*, nº 112.
- Hunt, M. (1972): "Competition in the major home appliance industry 1960-1970". Doctoral Dissertation. Harvard University.
- 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, nº 8, pp. 727-739.
- López, B. y Ventura, J. (2001): "Grupos estratégicos en las franquicias españolas", *Economía industrial*, nº 340, pp. 163-176.
- Mas, F.J. (1996): "Competencia y dinámica de grupos estratégicos. Aplicación al sector bancario español". Secretariado de publicaciones, Universidad de Alicante.
- 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, nº 2, pp. 161-174.
- Nath, D. y Gruca, T. (1997): "Convergence across alternative methods for forming strategi groups", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 9, pp. 745-760.
- Nath, D. y Sudharshan, D. (1994): "Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, nº 1, pp. 43-61.
- Porter, M.E. (1979): "The structure within industries and company performance". *Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, pp. 214-227.
- 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), *Strategics gropus, strategic movies and performance*. Pergamon, Tarry-town, New York, pp. 7-29.
- Zuniga, J.A. y Rodríguez, J. (2003): "Análisis dinámico de los grupos estratégicos ante cambios continuos y radicales en el entorno: evidencia en la población de los bancos privados españoles, 1983-1997", *Revista Europea de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 12, nº 3, pp. 77-100.