

## **RADIOGRAFÍA DE LAS EMPRESAS CERVECERAS QUE OPERAN BAJO EL SISTEMA DE FRANQUICIA EN ESPAÑA**

José Manuel Ramírez Hurtado, Universidad Pablo de Olavide

Juan Manuel Berbel Pineda, Universidad Pablo de Olavide

Ramón Barrera Barrera, Universidad de Sevilla

### **RESUMEN**

La franquicia es una fórmula comercial que ha evolucionado de forma espectacular en España en los últimos años, llegando a situar al país en el punto de madurez que ya gozan otros mercados internacionales. Esto ha hecho que la franquicia abarque a una gran variedad de sectores, lo que hace que esté constituida por franquiciadores muy heterogéneos, con características y con estructuras organizativas diferentes, y que utilizan estrategias empresariales muy dispares. En este sentido, la investigación en la franquicia no debe ser llevada a cabo únicamente a nivel general, sino que son necesarios estudios específicos sobre sectores concretos que nos aporten información sobre la situación actual y la evolución futura de los mismos, para que las empresas se puedan transformar y contribuir de la mejor forma posible al desarrollo de la franquicia.

Partiendo de estas premisas y de la importancia de la industria cervecera española dentro de la economía nacional, en este trabajo nos centramos en el análisis del sector de la cervecería en el marco de la franquicia española, con el objetivo de obtener una visión actualizada y de futuro de este sector.

**PALABRAS CLAVE:** franquicia, cervecería, sector.

### **ABSTRACT**

Franchise in Spain has experienced an important growth in recent years and because of it the franchise Spanish market has the maturity of the international markets. This has made that franchise covers a wide range of sectors, within heterogeneous franchisors, having differences characteristics and organizational structures and using differences business strategy. In this sense, research about franchise mustn't be made at general level, but it is necessary to analysing specify sectors to obtaining information about present and future situation of franchise in those sectors.

Leaving from this premises, in this job we are going to study the franchise brewer sector to obtaining a brought up to date and future vision of this sector.

**KEYWORDS:** franchise, brewer, sector.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La franquicia es una fórmula comercial que ha evolucionado de forma espectacular en España en los últimos años, tal como lo confirman los datos estadísticos relativos a ella. La expansión de este tipo de negocio lleva a situar a nuestro país en el punto de madurez que ya gozan otros mercados internacionales y que nada

tiene que ver con los principios de 1980, donde el panorama franquiciador español era prácticamente testimonial (De Borbón, 2006). Sin embargo, aunque las cifras de la franquicia sean importantes, quizá lo sea más el incremento del nivel cualitativo, observándose una selección natural favorable a aquellas franquicias que han sabido consolidar buenas estructuras.

Todo este proceso de crecimiento y de madurez de la franquicia en España ha estado dominado por la presencia de empresas de restauración y de moda, sin embargo, cada día van emergiendo nuevos sectores que permiten consolidar al mercado de la franquicia en España como uno de los más importantes a nivel mundial. De hecho, hoy día podemos encontrar un amplio abanico de actividades cotidianas en las que se encuentra presente la franquicia (Díez *et al*, 2005), tal como pueden ser empresas para desayunar, para almorzar, para comprar ropa, para salir de copas, para alquilar una película, etc. Pero la franquicia no solamente está presente en actividades cotidianas sino que hay otras actividades que se realizan de forma esporádica y que son también abarcadas por la franquicia. Ejemplo claro de ello son empresas para encontrar pareja, para organizar una boda, para alquilar un automóvil, para aprender idiomas, etc.

Toda esta diversidad de empresas hace que el mercado de la franquicia esté constituido por franquiciadores muy heterogéneos, con características y con estructuras organizativas diferentes, y que utilizan estrategias empresariales muy dispares. En este sentido, la investigación en la franquicia no debe ser llevada a cabo únicamente a nivel general, sino que son necesarios estudios específicos sobre sectores concretos que nos aporten información sobre la situación actual y la evolución futura de los mismos, para que las empresas se puedan transformar y contribuir de la mejor forma posible al desarrollo de la franquicia.

Partiendo de estas premisas y de la importancia de la industria cervecera española dentro de la economía nacional, en este trabajo nos centramos en el análisis del sector de la cervecería en el marco de la franquicia española. Para ello nos planteamos los siguientes objetivos:

- Realizar un análisis sectorial de la situación actual del mercado cervecero en el contexto de la franquicia española, estableciendo sus puntos fuertes y débiles, y estudiando las posibles tendencias del sector.
- Hacer una radiografía de las empresas del sector, definiendo sus principales características y determinando los posibles grupos de franquiciadores que puedan existir.

En el siguiente epígrafe se examina la situación general del sector cervecero español, analizando su incidencia en la economía española. En el tercer epígrafe se analiza el sector cervecero español que opera bajo el sistema de franquicia, determinando las principales características de los franquiciadores de dicho sector y estudiando la posible existencia de grupos entre ellos. Para ello aplicamos un análisis de escalamiento multidimensional a los datos del sector. Finalmente se describen las implicaciones empresariales más importantes para el sector cervecero dentro de la franquicia española y se aportan las conclusiones más interesantes.

## **2. SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR CERVECERO ESPAÑOL**

La cerveza es una bebida natural y saludable, conocida desde la antigüedad, y que forma parte de la tradición mediterránea. España es un país con una cultura y una tradición muy ligada a esta bebida. La cerveza

española ha ido adquiriendo a lo largo de los años un papel cada vez más relevante, no sólo en nuestro país sino dentro también del marco europeo y mundial. No en vano, España es la tercera potencia cervecera de la Unión Europea, sólo por detrás de Alemania y del Reino Unido, y el noveno productor de cerveza del mundo (Cerveceros de España<sup>1</sup>, 2006).

Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (en adelante MAPA), el cual no tiene en cuenta el consumo realizado por los turistas, el consumo per cápita de cerveza de los españoles se situó en 57,5 litros en el año 2003, siendo esta cifra superior en un 6,4% a la alcanzada en el año anterior. Por su parte, Cerveceros de España<sup>2</sup> considera que el consumo per cápita de cerveza en España fue de 78 litros en el año 2003. En cuanto al consumo total de cerveza en España en el año 2003, hay que decir que fue de 33,4 millones de hectolitros, de los que un 92% es de fabricación nacional. En este sentido, hay que señalar que aproximadamente un 30% del consumo lo realizan los extranjeros que visitan a España.

Según los datos de Cerveceros de España, el consumo per cápita nacional se mantiene por debajo de la media de la Unión Europea, que se sitúa en 80 litros, lo que hace que España se sitúe en décimo lugar, según datos del año 2003. Los países de la Unión Europea con mayor consumo per cápita son Irlanda (125 litros), Alemania (121,5 litros) y Austria (109 litros)<sup>3</sup>. Por el contrario, los países con menor consumo por persona y año de la Unión Europea son Italia (28 litros), Francia (35 litros) y Grecia (39 litros).

En cuanto a la producción de cerveza, hay que señalar que la industria cervecera española produjo en el año 2003 la cantidad de 30,7 millones de hectolitros, lo que supone un incremento del 10% con respecto al año 2002. Este cambio de tendencia de los niveles de producción, los cuales han permanecido estables en los últimos años, tiene como principales causas la ola de calor que se produjo durante la época estival, el mayor número de extranjeros que visitaron nuestro país en 2003 (en total 82.592.015), el importante aumento de las exportaciones de cerveza nacional (16%), el incremento de la población (2%), la estabilidad fiscal y la bonanza económica (Cerveceros de España, 2006).

En relación con la producción cervecera, un aspecto importante a señalar es que la cerveza española se exporta a más de 60 países, muchos de ellos con gran tradición cervecera como el Reino Unido.

En la tabla 1 se recoge el valor de la cerveza comprada en el año 2004. Se observa que casi el 80% del consumo de cerveza en España se realiza a través de la Hostelería y Restauración, lo que da una idea de la importancia comercial de este sector.

**Tabla 1. Valor de la cerveza comprada en el año 2004 (miles de euros).**

Hogares	Hostelería y Restauración	Instituciones	Total
640.470	2.584.112	8.363	3.232.945
19,81%	79,93%	0,26%	100%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2006.

<sup>1</sup> Cerveceros de España (Asociación Nacional Empresarial de la Industria Cervecera en España) es la entidad que, desde 1922, representa en España los intereses del conjunto de grupos empresariales del sector cervecero. En la actualidad está compuesta por 6 grupos empresariales que suponen la práctica totalidad de la producción de cerveza en España. Cerveceros de España está integrada en la FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebida) y, a través de ésta, en la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales).

<sup>2</sup> La diferencia de cifras entre el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y Cerveceros de España se debe a que el ministerio no incluye el consumo realizado por los extranjeros que nos visitan cada año, mientras que la asociación de Cerveceros de España sí lo tiene en cuenta.

<sup>3</sup> Estos datos corresponden al año 2003, en el que no formaba parte de la Unión Europea la República Checa, uno de los países del mundo con más tradición en la industria cervecera. En el año 2005, el consumo per cápita en la República Checa fue de 160 litros, lo que supone una cantidad muy superior sobre Irlanda y Alemania, que son los países de la Unión Europea que le siguen en cuanto al consumo per cápita.

En cuanto al porcentaje del valor de venta hay que decir que los Supermercados y los Hipermercados son los establecimientos que acaparan un porcentaje de venta más elevado, seguidos a mucha distancia de las tiendas tradicionales (tabla 2).

**Tabla 2. Porcentaje del valor de venta en el año 2004.**

Establecimientos convencionales			
<i>Tiendas tradicionales</i>	<i>Supermercados</i>	<i>Hipermercados</i>	<i>Economatos/Cooperativas</i>
2,29%	65,20%	28,45%	0,31%
Establecimientos no convencionales			
<i>Mercadillo callejero</i>	<i>Venta a domicilio</i>	<i>Autoconsumo</i>	<i>Otras formas</i>
0,00%	1,35%	0,00%	2,40%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2006.

Otro aspecto importante es que el consumo de cerveza sin alcohol en España se incrementó en un 8% en el año 2003 con respecto al año 2002, lo que consolida a España como el país de mayor cuota de consumo de cerveza sin alcohol de toda la Unión Europea.

En cuanto al empleo hay que decir que, en 2003, la industria cervecera española generó alrededor de 7.500 puestos de trabajo directos y 150.000 indirectos, estos últimos en sectores como la hostelería, la agricultura y la alimentación.

En cuanto a las ventas por zonas geográficas hay que señalar que la zona Sur (Andalucía, sur de Extremadura, Ceuta y Melilla) se mantiene como la de mayor consumo de cerveza por persona al año de toda España, gracias a la favorable climatología y a la gran afluencia de visitantes extranjeros. En segundo lugar se sitúa la zona de Levante (Castellón, Valencia, Alicante, Albacete y Murcia), también debido al turismo y la buena meteorología, y en tercer lugar se encuentra Canarias. Las zonas menos cerveceras son Cantabria, el País Vasco, Navarra, La Rioja y el norte de Castilla y León.

Finalmente hay que señalar que la industria cervecera española aportó en 2003 a las arcas del Estado en torno a 850 millones de euros en concepto de IVA e impuestos especiales, lo que supone un 10% más que en el año anterior.

En resumen, hay que comentar que el sector cervecero español es uno de los sectores más importantes de la economía española. Prueba de ello es que un único producto como es la cerveza, con un precio unitario módico, contribuye en un 1% al cálculo del IPC general.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS CERVECERAS EN LA FRANQUICIA ESPAÑOLA**

Una vez obtenida una visión general sobre el sector cervecero español, nos dedicamos en este epígrafe al análisis de las empresas cerveceras que desarrollan su actividad como franquiciadores en España.

Hay que comenzar comentando que la franquicia es un sistema empresarial que ha experimentado en los últimos años un importante crecimiento en España. La celebración de numerosas ferias de franquicias, la edición de libros y revistas especializadas en franquicias, así como la publicidad llevada a cabo por las empresas franquiciadoras son algunos de los indicadores del crecimiento de este sistema comercial. En el mercado en el que hoy día se desenvuelve la franquicia en España hay que resaltar dos aspectos fundamentales: la

consolidación del sistema en España y la búsqueda clara de que las principales franquicias españolas han iniciado para expandirse a otros mercados (Barbadillo, 2004). A diferencia de años anteriores, la tendencia en los próximos años es la de un menor crecimiento de proyectos, pero más profesionalizados, y de la misma manera, un menor número de franquiciados pero con un grado de satisfacción más alto. En general, se trata de ostentar una mejor preparación a todos los niveles para crecer bien dentro y expandirse a otros mercados.

Según las cifras ofrecidas por la Consultora Tormo & Asociados<sup>4</sup> (2006), el número actual de redes de franquicia existentes en España es de 902, lo que supone un incremento del 11,1% con respecto al año 2005, mientras que el número de establecimientos franquiciados es de 63.751, lo que supone también un incremento del 9,3% con respecto al año anterior.

Si comparamos la franquicia con el comercio minorista (tabla 3), podemos observar que la facturación global de la franquicia durante el pasado año 2005 fue de 17.585 millones de €, lo que supone un 14,68% de la facturación total del comercio minorista en España. Si comparamos el número de establecimientos, podemos observar que los establecimientos franquiciados suponen un 9,90% del total de establecimientos franquiciados, lo que nos muestra la importancia de este sistema comercial dentro de la economía española.

**Tabla 3. Comparación de la franquicia con el comercio minorista (año 2005).**

FACTURACIÓN	ESTABLECIMIENTOS
Facturación del comercio minorista: <b>119.736 millones de €</b>	Establecimientos de venta minorista: <b>644.048</b>
Facturación global de la franquicia: <b>17.585 millones de €</b>	Establecimientos franquiciados: <b>63.751</b>
Porcentaje de la franquicia sobre el total	
<b>14,68%</b>	<b>9,90%</b>

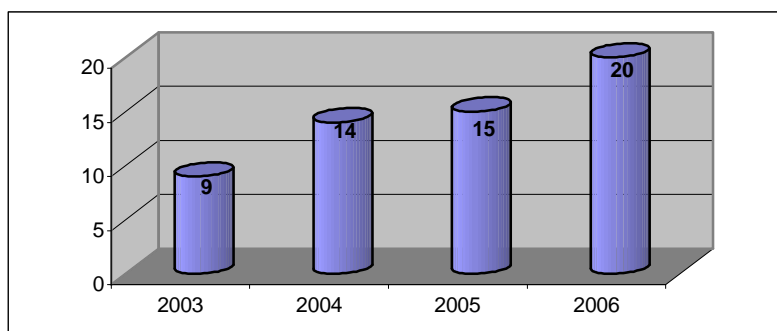
Fuente: Tormo & Asociados (2006).

El sector de la cervecería se encuentra agrupado dentro de un sector mucho más amplio como es el sector de hostelería, en el que además se pueden distinguir enseñas de cafeterías, comida rápida, heladerías, italianos, tapas y temáticos. Después del sector de alimentación, el sector de hostelería es el segundo por facturación, lo que muestra su importancia dentro de la franquicia en España.

El boom de los establecimientos cerveceros en franquicia ha sido espectacular. El inicio de este crecimiento se sitúa en la década pasada, cuando Mahou abrió en el año 1989 su primer establecimiento denominado **Maes de Flandes**. A esta primera experiencia, le siguió Cruzcampo, con las cervecerías **Gambrinus**, San Miguel con **Cañas y Tapas** y Heineken, con las cervecerías **La Cruz Blanca**. Este panorama cambió poco después con la unión de Cruzcampo con Heineken y la Mahou con San Miguel, quedando en el primer grupo **Beer Station**, **Gambrinus** y **La Cruz Blanca** y en el segundo **Cañas y Tapas**. Si analizamos la evolución del número de franquiciadores en el sector cervecero podemos observar el espectacular crecimiento que ha experimentado en tan sólo varios años, pasando de existir 9 enseñas en el año 2003 a 20 en el año 2006, lo que supone un incremento del 122,2% (gráfico 1).

### **Gráf. 1. Evolución del número de enseñas en el sector de cervecerías.**

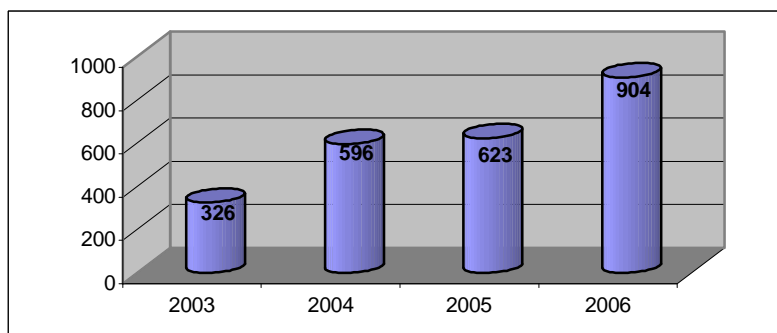
<sup>4</sup> Las cifras utilizadas en este trabajo proceden de la Asociación Española de Franquiciadores y de las consultoras Tormo & Asociados, Barbadillo Asociados y Mundofranquicia Consulting. Las cifras ofrecidas por estas fuentes no coinciden entre sí existiendo pequeñas diferencias.



Fuente: elaboración propia a partir de varias guías de franquicias.

Al igual que ha ocurrido con el número de enseñas, el número de establecimientos franquiciados también ha experimentado un crecimiento espectacular, pasando de 326 en el año 2003 a 904 en el año 2006, lo que supone un incremento del 177,3% (gráfico 2).

**Gráf. 2. Evolución del número de establecimientos franquiciados en el sector de cervecerías.**



Fuente: elaboración propia a partir de varias guías de franquicias.

Las características que definen a un establecimiento tipo dentro del sector de cervecerías en régimen de franquicia vienen dadas en la tabla 4.

**Tabla 4. Establecimiento tipo de cervecería en régimen de franquicia.**

<b>Año de constitución de la empresa</b>	A partir de la mitad de los años 90
<b>Año de constitución de la cadena</b>	A partir del año 2000
<b>Inversión inicial</b>	217.556 €
<b>Canon de Entrada*</b>	20.789 €
<b>Royalty</b>	2,9%
<b>Canon de Publicidad</b>	1,2%
<b>Duración del Contrato</b>	5 - 10 años
<b>Dimensión mínima del local</b>	130 m <sup>2</sup>
<b>Población mínima</b>	50.000 habitantes

Fuente: elaboración propia.

\*Algunas enseñas incluyen el canon de entrada dentro de la inversión inicial.

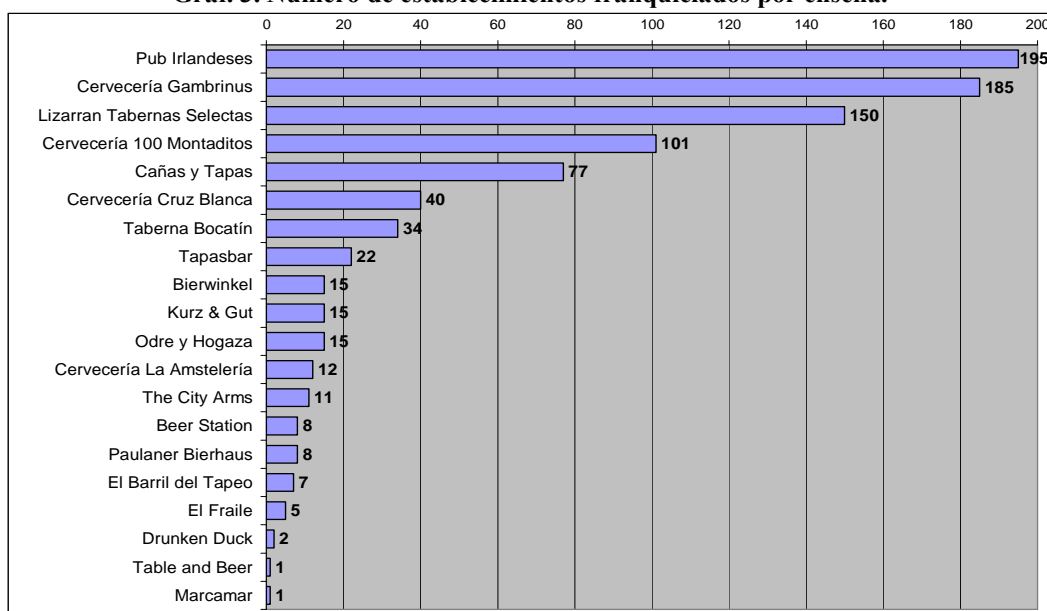
El análisis minucioso de los datos de la franquicia en el sector de cervecería nos lleva a realizar las siguientes afirmaciones:

- La mayoría de las empresas empezaron a funcionar como franquiciadores a partir del año 2000, lo que nos lleva a pensar que la cervecería es un sector novedoso dentro de la franquicia.
- La inversión inicial, al igual que el canon de entrada, suelen ser elevados, estableciéndose unos valores medios de 217.556 euros y de 20.798 euros, respectivamente, si bien hay que señalar que la facturación que presenta este tipo de enseñas es asimismo bastante elevada.

- Se observa también un royalty por ventas y un canon de publicidad ligeramente superior al resto de sectores.
- La duración del contrato está en sintonía con la mayor parte de las enseñas franquiciadoras existentes en España.
- Por la propia naturaleza del negocio, la dimensión del local sí es muy superior a la de otros establecimientos franquiciados pertenecientes a otros sectores.
- También la población mínima exigible para poder abrir un establecimiento cervecero es elevada en comparación con otros sectores.

Si analizamos el número de establecimientos que tiene cada enseña podremos ver que la enseña **Pub Irlandeses** es la que presenta un mayor número de ellos con 195, seguida de **Cervecería Gambrinus** con 185, pertenecientes ambas enseñas a Heineken España (gráfico 3). Le siguen **Lizarrán Tabernas Selectas** y **Cervecería 100 Montaditos**, con 150 y 101 establecimientos respectivamente.

**Gráf. 3. Número de establecimientos franquiciados por enseña.**



Fuente: elaboración propia a partir de varias guías de franquicia.

Otro aspecto importante a señalar es que todas las enseñas del sector de cervecería son españolas y que además la mayoría no tiene presencia en el extranjero. Tan sólo tienen presencia en el extranjero cinco enseñas de las veintidós existentes en el sector, entre las que destaca fundamentalmente **Lizarrán Tabernas Selectas** con 22 establecimientos. Le siguen **Cañas y Tapas** y **Kurz & Gut**, ambas con 3 establecimientos, y luego por **Tapasbar** y **Cervecería Gambrinus**, con 2 y 1 establecimiento respectivamente.

La tabla 5 recoge las condiciones financieras específicas de cada enseña. La inversión media en este sector es de 217.556 euros, siendo la enseña **Cañas y Tapas** la que presenta un valor más elevado, mientras que **Marcamar** es la que menos inversión requiere. El canon de entrada, tal como se ha comentado anteriormente, es elevado, existiendo algunas enseñas que lo incluyen dentro de la inversión total. Por último, el royalty por ventas y el canon de publicidad, también suelen ser ligeramente más elevados que en otros sectores, aunque también hay que decir que hay varias enseñas que no exigen royalty ni canon de publicidad.

**Tabla 5. Condiciones financieras de las cervecerías en régimen de franquicia.**

Nombre	Inversión total	Canon de entrada	Royalty	Canon de publicidad
Beer Station	300.000	No hay	No hay	No hay
Bierwinkel	1.085€/m2	18.000	2,5%	1%
Cañas y Tapas	314.000	24.040	5%	2%
Cervecería La Amstelería	300.000	No hay	No hay	No hay
Cervecería Cruz Blanca	240.000	No hay	No hay	No hay
Cervecería Gambrinus	240.000	No hay	No hay	No hay
Cervecería 100 Montaditos	317.000	39.000	1.200€ fijos+3%	No hay
Drunken Duck	240.000	18.000	5%	No hay
El Barril del Tapeo	163.775	36.000	4%	2%
El Fraile	1.500€/m2	18.000	4%	2%
Kurz & Gut	220.000	15.000	4%	2%
Lizarran Tabernas Selectas	179.050	24.000	6%	2%
Marcamar	1.236€/m2	15.000	3,5%	2%
Odre y Hogaza	130.000	15.000	4%	2%
Paulaner Bierhaus	300.000	No hay	No hay	No hay
Pub Irlandeses	300.000	No hay	No hay	No hay
Taberna Bocatín	185.000	24.000	5%	2%
Table and Beer	140.000	15.000	3,5%	2%
Tapasbar	700€/m2	18.000	3%	2%
The City Arms	1.300€/m2	12.000	4%	2%

Fuente: elaboración propia a partir de varias guías de franquicias.

Por último, vamos a detectar si existen grupos de enseñas con características comunes que se diferencien de otros grupos de enseñas. Con la idea de solventar este problema vamos a utilizar un Escalamiento Multidimensional a partir de las principales variables analizadas anteriormente.

La técnica de Escalamiento Multidimensional surgió en el campo de la Psicología a finales del siglo XIX, sin embargo, el desarrollo de la misma se debió al trabajo de Torgerson (1958), el cual permitió al escalamiento salirse del campo de la Psicología y convertirse en una técnica de aplicación universal. Básicamente el Escalamiento Multidimensional es una técnica de análisis multivariante que permite representar las proximidades entre un conjunto de objetos o estímulos como distancias en un espacio de baja dimensionalidad, generalmente de 2 ó 3 dimensiones (Real, 2001). Es decir, el Escalamiento Multidimensional es una técnica de representación espacial que trata de visualizar sobre un mapa un conjunto de estímulos (firmas, productos, candidatos políticos, ideas u otros artículos) cuya posición relativa se desea analizar. Está basado en la comparación de objetos o de estímulos, de forma que si un individuo juzga a los objetos A y B como los más similares entonces las técnicas de Escalamiento Multidimensional colocarán a los objetos A y B en el gráfico de forma que la distancia entre ellos sea más pequeña que la distancia entre cualquier otro par de objetos.

De modo general, podemos decir que el Escalamiento Multidimensional toma como entrada una matriz de proximidades,  $\Delta \in M_{n \times n}$ , donde  $n$  es el número de estímulos. Cada elemento  $\delta_{ij}$  de  $\Delta$  representa la proximidad entre el estímulo  $i$  y el estímulo  $j$ .

$$\Delta = \begin{pmatrix} \delta_{11} & \delta_{12} & \Lambda & \delta_{1n} \\ \delta_{21} & \delta_{22} & \Lambda & \delta_{2n} \\ \mathbf{M} & \mathbf{M} & \mathbf{O} & \mathbf{M} \\ \delta_{n1} & \delta_{n2} & \Lambda & \delta_{nn} \end{pmatrix}$$



A partir de esta matriz de proximidades el Escalamiento Multidimensional nos proporciona como salida una matriz  $X \in M_{n \times m}$ , donde  $n$ , al igual que antes, es el número de estímulos, y  $m$  es el número de dimensiones. Cada valor  $x_{ij}$  representa la coordenada del estímulo  $i$  en la dimensión  $j$ .

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \Lambda & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & \Lambda & x_{2m} \\ \mathbf{M} & \mathbf{M} & \mathbf{O} & \mathbf{M} \\ x_{n1} & x_{n2} & \Lambda & x_{nm} \end{pmatrix}$$

A partir de esta matriz  $X$  se puede calcular la distancia existente entre dos estímulos cualesquiera  $i$  y  $j$ , simplemente aplicando la fórmula general de la distancia de Minkowski:

$$d_{ij} = \left[ \sum_{t=1}^m (x_{it} - x_{jt})^p \right]^p$$

donde  $p$  puede ser un valor entre 1 e infinito. A partir de estas distancias podemos obtener una matriz de distancias que denominamos  $D \in M_{n \times n}$ :

$$D = \begin{pmatrix} d_{11} & d_{12} & \Lambda & d_{1n} \\ d_{21} & d_{22} & \Lambda & d_{2n} \\ \mathbf{M} & \mathbf{M} & \mathbf{O} & \mathbf{M} \\ d_{n1} & d_{n2} & \Lambda & d_{nn} \end{pmatrix}$$

La solución proporcionada por el Escalamiento Multidimensional debe ser de tal modo que haya la máxima correspondencia entre la matriz de proximidades inicial  $\Delta$  y la matriz de distancias obtenidas  $D$ . Para que exista la máxima correspondencia el Escalamiento Multidimensional proporciona varias medidas, que veremos más adelante, y que nos informan sobre la bondad del modelo.

Nuestro objetivo se centra ahora en representar las 20 enseñanzas existentes en la actualidad en el sector de cervecería en un espacio geométrico de dos dimensiones, con el fin de detectar posibles grupos de enseñanzas que tengan características similares. Para ello disponemos de los datos<sup>5</sup> referentes al año de constitución de la empresa, año de constitución de la cadena, número de establecimientos propios, número de establecimientos franquiciados, inversión inicial, canon de entrada, royalty, canon de publicidad, duración del contrato, dimensión mínima del local y población mínima para ubicar el local.

En primer lugar vamos a obtener las correlaciones existentes entre todas las variables. Una vez que hemos obtenido las correlaciones hay que transformarlas en disimilaridades o distancias. Para ello utilizamos una de las transformaciones más conocidas y más utilizada, como es la de Coxon (1982):

$$d_{ij} = \sqrt{2(1 - r_{ij})}$$

donde:

---

<sup>5</sup> Algunas enseñanzas no ofrecen datos en algunas de las variables más relevantes a la hora de analizar una empresa franquiciadora, por lo que hemos procedido a sustituir los valores perdidos mediante métodos de imputación de los datos.

$d_{ij}$  disimilaridades o distancias.

$r_{ij}$  coeficiente de correlación de Pearson entre las enseñanzas a partir de las variables analizadas.

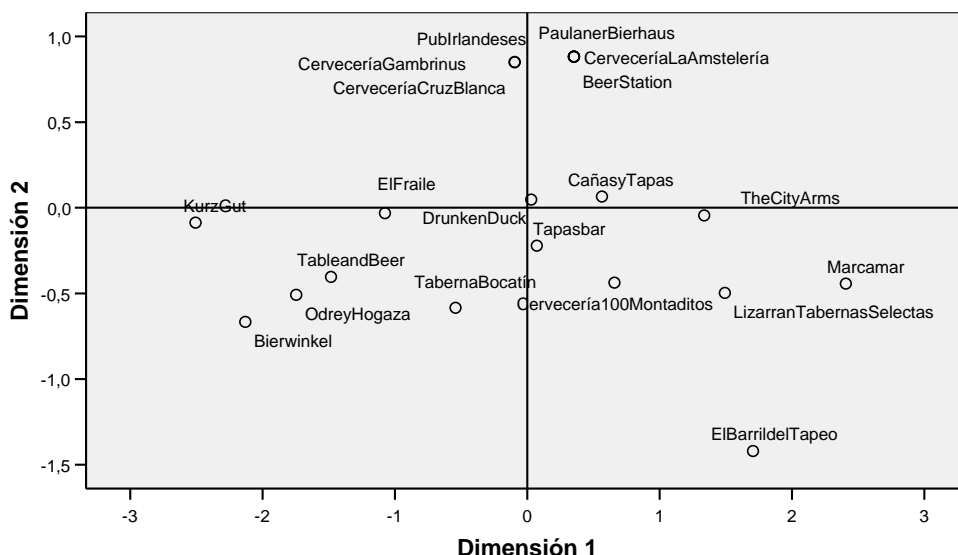
Por último, hay que señalar que los datos han sido analizados con SPSS 14.0. Los resultados obtenidos en el gráfico 4 nos permiten identificar los siguientes grupos de enseñanzas:

- Grupo A: **Pub Irlandeses, Cervecería Gambrinus, Cervecería Cruz Blanca, Paulaner Bierhaus, Cervecería La Amstelería y Beer Station.**
- Grupo B: **Kurz & Gut.**
- Grupo C: **Marcamar.**
- Grupo D: **El Barril del Tapeo.**
- Grupo E: **resto de enseñanzas.**

Cada grupo viene caracterizado por los siguientes aspectos:

- Grupo A. Se trata de un grupo formado exclusivamente por enseñanzas pertenecientes a Heineken España, S. A. Son enseñanzas que suelen presentar un número elevado de franquiciados y que requieren una inversión elevada, pero sin canon de entrada. Asimismo un requisito indispensable es un local con unas dimensiones mínimas de 150 metros cuadrados, ya que son establecimientos que tratan de inspirar el espíritu cervecero mediante locales modernos y vanguardistas, llenos de detalles de decoración.
- Grupo B. **Kurz & Gut** es una enseña con una antigüedad de ocho años en la franquicia, cuya principal característica es que exige la población mínima más elevada de entre todas las del sector para poder formar parte de su red de franquiciados. Está basada en la filosofía de servicio tradicional de cualquier restaurante clásico.
- Grupo C. **Marcamar** es una enseña que ha empezado su aventura en el mundo de la franquicia en el año 2006. La estrategia de entrada que sigue es la de requerir una inversión inicial baja y la de no exigir una población mínima para adherirse a la red. La dimensión del establecimiento es baja en comparación con la exigida por el resto de enseñanzas del sector. Se trata de una cervecería especializada en marisco cuya estrategia se basa en el precio bajo de sus productos.
- Grupo D. **El Barril del Tapeo** es una enseña de tan sólo cinco años, que requiere una inversión baja en comparación con las del resto del sector, pero con un canon de entrada muy elevado y que, además, exige una población pequeña para poder ser implantada. Por tanto, es una enseña que trata de buscar un crecimiento rápido.
- Grupo E. El resto de enseñanzas a pesar de estar diferenciadas por el número de establecimientos tanto propios como franquiciados y por la inversión inicial, conforman un grupo bastante homogéneo en cuanto al resto de obligaciones financieras, a la duración del contrato, a la dimensión mínima del local y a la población mínima requerida.

#### **Gráf. 4. Configuración obtenida de los estímulos.**



La fiabilidad de los resultados la podemos obtener a partir del *Stress* y del coeficiente *RSQ*. El *Stress* es un indicador de “maldad” de ajuste. Se obtiene a partir de las diferencias entre las distancias y las disparidades obtenidas a partir de la transformación de esas distancias. Su valor mínimo es 0, mientras que su límite superior para *n* estímulos es  $\sqrt{1 - (2/n)}$ . Kruskal (1964) lo definió como:

$$Stress = \sqrt{\frac{\sum_{i,j} (d_{ij} - \hat{d}_{ij})^2}{\sum_{i,j} d_{ij}^2}}$$

donde:  $d_{ij}$  distancias originales.

$\hat{d}_{ij}$  disparidades o distancias transformadas.

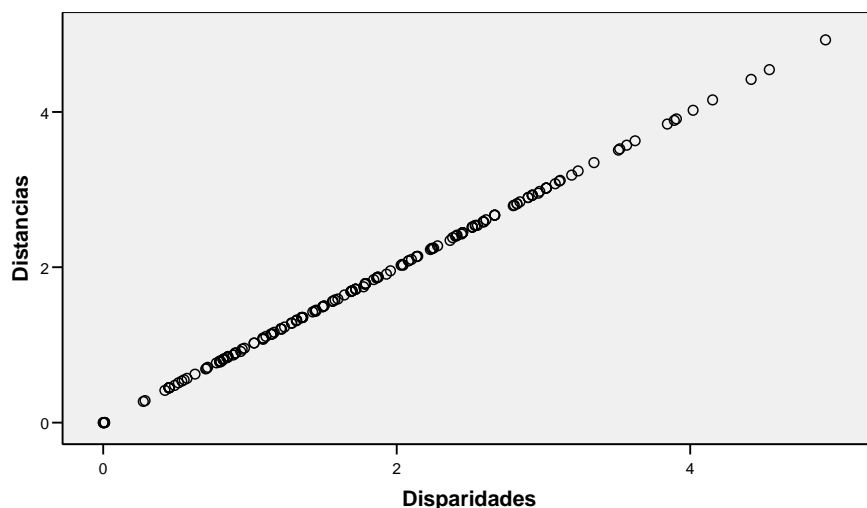
Kruskal (1964) establece la siguiente clasificación sobre el *Stress*:

- 0.2 → Pobre
- 0.1 → Regular
- 0.05 → Bueno
- 0.025 → Aceptable
- 0.0 → Excelente

Por otro lado, el coeficiente *RSQ* es una correlación cuadrática entre las distancias originales y las disparidades obtenidas mediante transformación de las distancias originales, de modo que puede ser interpretado como la proporción de varianza en las disparidades que es explicada por las distancias (Real, 2001). Toma valores entre 0 y 1. En nuestro análisis los valores del *Stress* y del coeficiente *RSQ* son respectivamente 0,0028 y 0,9999, por lo que podemos considerar que nuestros resultados son fiables.

También podemos determinar la fiabilidad de los resultados a partir del gráfico de ajuste lineal (gráfico 5), en el que se representan las distancias y las disparidades obtenidas. Si los resultados son fiables la nube de puntos debe seguir una línea recta en la diagonal. Como se observa en el gráfico la nube de puntos sigue esta línea por lo que se confirma que los resultados son fiables.

**Gráf. 5. Gráfico de ajuste lineal (modelo de distancia euclídea).**



#### 4. IMPLICACIONES EMPRESARIALES

El análisis de la situación general del sector de cervecerías, así como el análisis del sector que opera en el régimen de franquicia nos llevan a describir las siguientes implicaciones empresariales:

- ✓ El sector de cervecería dentro de la franquicia es un sector que requiere una inversión bastante elevada, pero que a su vez crean un volumen de negocio muy elevado, lo cual genera asimismo elevados beneficios.
- ✓ Normalmente suelen ser empresas cerveceras que han decidido adoptar esta forma de comercio en la última década. Para ello, estas cerveceras han hecho del concepto de cervecería algo distinto a lo que existía hasta entonces, cuidando al máximo la ambientación y los productos (Franquicias Hoy, 2006).
- ✓ No solamente son empresas cerveceras las que han adoptado esta fórmula comercial sino que también hay otras empresas, como **Kurtz & Gut**, **Cervecería 100 Montaditos**, **El Fraile** o **Taberna Bocatín**, que siguen expandiendo el mercado de las cervecerías en la franquicia, operando a través de una buena selección del producto, una ambientación adecuada, unos precios competitivos y una rapidez importante en el servicio.
- ✓ Existe una tendencia creciente en este tipo de sector, favorecida fundamentalmente por tratarse de un país en el que el consumo fuera del hogar supone una parte importante del presupuesto familiar y en el que el consumo de cerveza vive un buen momento, acercándose cada vez más a la media europea (Franquicias Hoy, 2006).
- ✓ El sector de cervecería ha ganado cuota de mercado respecto a la hostelería tradicional debido fundamentalmente al precio, a la rapidez en el servicio y a los formatos bien definidos de los productos, elementos estos últimos tomados del fast-food (Franquicias Hoy, 2006).
- ✓ Las principales acciones competitivas de las cervecerías en régimen de franquicia van encaminadas a crear una imagen de marca sólida en el mercado, a realizar un esfuerzo orientado en la mejora y adecuación de los locales (ambiente y decoración), así como a incrementar la gama de productos

ofrecidos que, en cierto modo, complementan al consumo de su principal producto: la cerveza (Tormo & Asociados, 2006).

- ✓ En el sector de restauración existe una alta rotación de empleados (camareros, ayudantes de cocina, personal de sala y, en menor medida, gerentes), por lo que la selección de los mismos se ha convertido en una dura tarea (Lezaun, 2006). Con la idea de fidelizar a estos profesionales, Heineken España ha creado su propia escuela de hostelería de la que salen la mayor parte de los empleados que trabajan en sus establecimientos temáticos.
- ✓ Es un sector en el que para convertirse en franquiciado existe el problema de la necesidad de plantilla (la media está en diez empleados) y la dificultad de encontrar un local adecuado (dimensiones elevadas y con salida de humos).

## 5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo se ha analizado el sector de cervecías que operan bajo el sistema de franquicia. El establecimiento tipo de este sector se caracteriza por requerir unas condiciones financieras elevadas, pero que a su vez permiten obtener unos beneficios elevados, debido al gran volumen de negocio que generan. Se trata asimismo de establecimientos que requieren unas grandes dimensiones y poblaciones superiores a los 50.000 habitantes, en la mayoría de los casos. La franquicia como fórmula de comercialización está calando de forma profunda en este sector, de modo que la expansión que ha experimentado el sector en estos últimos años parece que se va a mantener en los próximos años. Para ello, la tendencia se basa en crear una marca sólida, en un diseño adecuado de los locales, cuidando el ambiente y la decoración, y en ofrecer una amplia gama de productos complementarios a la cerveza.

Como línea futura de investigación cabría señalar la realización de informes sectoriales en otros sectores, para poder comparar los resultados con los obtenidos en éste y con ello tratar de identificar si los diferentes sectores se encuentran adaptados perfectamente al sistema de franquicia, para determinar con ello su situación general dentro de la franquicia y asimismo calibrar si hay grandes posibilidades de desarrollo y crecimiento en los mismos.

### Referencias bibliográficas

BARBADILLO, S. (2004): *Guía de Franquicias de España 2004*. Gestión 2000, Madrid.

BARBADILLO ASOCIADOS (2006): *Guía de Franquicias de España 2006*. Gestión 2000, Madrid.

BARBADILLO ASOCIADOS, S.L.: [www.bya.es](http://www.bya.es)

CERVECEROS DE ESPAÑA (2006): [www.cerveceros.org](http://www.cerveceros.org)

- COXON, A. P. (1982): *The User's Guide to Multidimensional Scaling*. Heinemann Educational Books, London.
- DE BORBÓN, A. (2004): "El apasionante futuro de la franquicia: tendencias", artículo de tendencias en [www.mundofranquicia.com](http://www.mundofranquicia.com)
- DÍEZ DE CASTRO, E. C.; NAVARRO GARCÍA, A. y RONDÁN CATALUÑA, F. J. (2005): *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*. Pirámide, Madrid.
- LEZAUN, M. (2006): "La batalla por fidelizar al empleado", *Expansión&Empleo.com*.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (MAPA). Subdirección General de Estadísticas Agroalimentarias (2006): [www.mapa.es](http://www.mapa.es)
- MUNDOFRANQUICIA CONSULTING (2006): *Guía virtual de franquicias*. [www.mundofranquicia.com](http://www.mundofranquicia.com)
- Franquicias Hoy (2006): [www.franquiciashoy.es](http://www.franquiciashoy.es)
- KRUSKAL, J. B. (1964): "Nonmetric Multidimensional Scaling: A Numerical Method". *Psychometrika*, 2, pp. 115-129.
- REAL DEUS, J. E. (2001): *Escalamiento Multidimensional*. La Muralla, Madrid.
- TORGERSON, W. S. (1952): "Multidimensional Scaling: Theory and Method". *Psychometrika*, 4, pp. 401-419.
- TORMO & ASOCIADOS (2006): *Guía de franquicias y oportunidades de negocio 2006*. Madrid.
- TORMO & ASOCIADOS, S.L.: [www.tormo.com](http://www.tormo.com)