

TIPOLOGÍAS DE FRANQUICIADORES A TRAVÉS DEL ANÁLISIS CLUSTER

José Manuel Ramírez Hurtado, Universidad Pablo de Olavide

Francisco Javier Rondán Cataluña, Universidad de Sevilla

Enrique Carlos Díez de Castro, Universidad de Sevilla

RESUMEN

La principal motivación que nos lleva a realizar este trabajo es la de identificar grupos homogéneos de franquicias que operan en el mercado español, así como las características básicas que definen a dichos grupos. La principal diferencia con otros estudios anteriores que han tratado este tema se encuentra en la metodología utilizada para ello. En lugar de utilizar análisis factorial, nos hemos centrado en el análisis cluster. A pesar de los tipos identificados no se observa de forma totalmente clara una correspondencia exacta entre los resultados de los estudios anteriores y éste.

PALABRAS CLAVE: cluster análisis, grupos estratégicos, franquicia

ABSTRACT

The main reason that drive us to do this work is the identification of homogeneous groups of franchising chains operating in the Spanish market, and, also to describe the basic features that conform them. The main difference with previous studies about this topic is the methodology applied. Instead of using factor analysis, cluster analysis has been run. In spite of identifying franchising groups, an exact match between the present results and previous ones has not been found.

KEYWORDS: cluster analysis, strategic groups, franchising.

1. INTRODUCCIÓN

La franquicia es una fórmula comercial que ha experimentado un importante crecimiento en España durante los últimos años, consolidándose con madurez, tal como lo demuestran los datos estadísticos que existen relativos a este sistema comercial. El sistema de franquicias contribuye de manera notable al crecimiento de la economía de muchos países, ya que es capaz de crear miles de empresas que a su vez dan trabajo a un importante número de empleados, dotando al comercio de aspectos de modernización. De esta manera, en España, el número de franquiciadores existentes en la actualidad es de 902, según la consultora Tormo & Asociados¹(2006), lo que a su vez supone un número total de establecimientos franquiciados de 63.751.

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 productos o servicios

¹ Existen ligeras discrepancias en las cifras proporcionadas por la Asociación Española de Franquiciadores y por las principales consultoras existentes en España (Tormo & Asociados, Barbadillo Asociados, MundoFranquicia Consulting y FDS Consulting).

finales (López y Ventura, 2001). En relación al primer mercado, hay que señalar que la franquicia es una forma comercial donde operan empresas muy diferentes en cuanto a inversión requerida, edad, tamaño, contratos diseñados, etc., mientras que en relación al segundo mercado también hay que señalar la heterogeneidad que presentan las empresas en relación a los productos y servicios ofrecidos al consumidor final (agencias inmobiliarias, cuidado personal, alimentación, óptica, cafeterías, comida rápida,...).

Hay muchos estudios en la literatura que han examinado diversos aspectos de la franquicia. Sin embargo, la validez de muchos de ellos queda entredicha debido a la heterogeneidad que puede presentar la muestra, la cual puede enmascarar la aplicabilidad de los resultados (Johnson y Alon, 2006). Esto ha hecho que muchos investigadores de la franquicia se inclinen a favor de clasificar a los franquiciadores en distintos tipos.

La principal motivación que nos lleva a realizar este trabajo es la de identificar grupos homogéneos de franquicias que operan en el mercado español, así como las características básicas que definen a dichos grupos. Los resultados obtenidos pueden ser útiles tanto para aquellos empresarios que desean franquiciar su empresa, como para los actuales franquiciadores, así como para los potenciales franquiciados, ya que todos van a tener una visión más profunda del entorno competitivo, lo que les va a permitir desarrollar la estrategia más adecuada.

La presente investigación se sitúa en la línea del estudio de López y Ventura (2001) y de Díez *et al* (2005). En el primer estudio ambos autores identifican las características básicas de los grupos estratégicos en las franquicias españolas, utilizando para ello el análisis factorial, sobre una base de datos del año 1996. En el estudio de Díez *et al* (2005) los autores identifican cinco tipos de franquiciadores, utilizando también para ello un análisis factorial. Nosotros pretendemos replicar dichos estudios pero, a diferencia de ellos, vamos a utilizar un análisis cluster aplicado sobre una base de datos del año 2004. De igual modo, deseamos asimismo comprobar si los grupos estratégicos permanecen estables a lo largo del tiempo o por el contrario cambian, ya que hay una diferencia de ocho años entre los datos de López y Ventura (2001) y los que nosotros vamos a utilizar. En el mismo sentido, este trabajo se sitúa en la línea de los estudios de Carney y Gedajlovic (1991) y de Castrogiovanni *et al* (1995). En el estudio de Carney y Gedajlovic (1991) se identifican cinco tipos de franquiciadores, aplicando un análisis factorial. Por el contrario, en el estudio de Castrogiovanni *et al* (1995) solamente fueron identificados dos factores que coincidían con los del estudio anterior. Un tercer factor fue identificado aunque no de forma clara, mientras que los restantes dos factores no fueron identificados con los que resultaron a Carney y Gedajlovic (1991). Por tanto, a la vista de todos estos resultados parece claro que es necesaria una mayor investigación al respecto, tal como proponen Castrogiovanni *et al* (1995), los cuales señalan que sería necesario realizar investigaciones de este tipo por países.

En resumen, los objetivos planteados con este trabajo son los que se detallan a continuación:

1. Identificar la existencia o no de “tipos de franquiciadores” para la configuración de grupos estratégicos en el sistema español de la franquicia, utilizando la metodología de análisis cluster. Con ello se pretende asimismo obtener una descripción de las características básicas que definen a cada grupo de franquiciadores.
2. Comparar los resultados con los obtenidos en trabajos anteriores, para determinar si se obtienen los mismos grupos y, en caso afirmativo, determinar si dichos grupos permanecen estables a lo largo del tiempo.

Para conseguir estos objetivos el trabajo se estructura de la forma siguiente. Primero se analiza el concepto de grupo estratégico desde el punto de vista empresarial. Posteriormente se hace una revisión de la literatura existente acerca de diferentes tipos de franquiciadores. Seguidamente se realiza el estudio empírico mediante la metodología del análisis cluster, sobre una muestra de datos correspondientes a 140 enseñas franquiciadoras, obtenida a partir del suplemento del Magazine Emprendedores (nº 86, noviembre 2004). Finalmente se comentan los resultados obtenidos y se describen las conclusiones y las implicaciones futuras del estudio.

2. GRUPOS ESTRATÉGICOS

El término “grupo estratégico” fue introducido por Hunt (1972) para describir la estructura de un sector en relación a las empresas que lo componen. 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, el grupo estratégico permite explicar la posición competitiva de cada compañía del sector en relación a sus competidores. De hecho, la comparación de una empresa en relación a su grupo estratégico y la de los grupos estratégicos entre sí, da al análisis de un determinado sector una perspectiva global y superior a la realizada entre una empresa y su sector en su conjunto.

En cualquier caso, la identificación de grupos estratégicos requiere el cumplimiento de dos condiciones necesarias y de carácter complementario (Nath y Gruca, 1997, citado por Rondán *et al*, 2006):

- 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). Cuanto 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, deben 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).

Si existen grupos estratégicos entre las empresas franquiciadoras y además esos grupos difieren en su desarrollo, entonces el estudio de todas las empresas franquiciadoras como un todo no tendría sentido, ya que no se podría descubrir el verdadero desarrollo de la franquicia (Combs *et al*, 2004). Así pues, 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 (Rondán *et al*, 2006).

Aunque se han identificado grupos estratégicos en diferentes contextos de actividad, Carney y Gedajlovic (1991) fueron los primeros aplicarlos sobre la franquicia. Para ello utilizaron una muestra de 128 franquicias canadienses que operaban en Québec en 1988, en la que midieron 13 variables operativas, agrupadas en 7 dimensiones estratégicas. Con estas variables identificaron cinco tipos de estrategias que seguían los franquiciadores, lo que se puede traducir en cinco tipos de franquiciadores (tabla 1).

Tabla 1. Tipos de estrategias de los franquiciadores según Carney y Gedajlovic (1991)

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

Fuente: Rondán *et al* (2006).

Un segundo estudio que ha tratado el tema de grupos estratégicos en la franquicia es el de Castrogiovanni *et al* (1995). Estos autores utilizaron una serie de variables y medidas, muy similares a las utilizadas para Carney y Gedajlovic (1991), sobre una muestra de 717 franquiciadores correspondientes a 28 sectores de Estados Unidos. Los resultados de Castrogiovanni *et al* (1995) confirman las estrategias de “franquiciadores de crecimiento rápido” y “reconvertidos” en su totalidad, y, parcialmente, la estrategia de “franquiciadores maduros”, ya que no se aprecia de forma clara. Sin embargo, los otros dos grupos estratégicos (“conservadores caros” y “no exitosos”) no se confirmaron.

Basándose en la tipología de Mintzberg (1979) sobre las cinco configuraciones para organizaciones empresariales, Castrogiovanni y Justis (1998) identificaron tres tipos comunes de configuraciones en la franquicia: “emprendedor”, “confederación” y “calco”. El primer tipo es una forma organizacional pura, identificada por Mintzberg (1979). Las organizaciones emprendedoras operan en un ambiente de incertidumbre en el cual es necesario una potente dirección del franquiciador y en el que es necesario calcular los riesgos del mercado. Esta forma de franquicia es común cuando la organización es relativamente joven y pequeña. Cuando las unidades franquiciadas se incrementan en número y en dispersión geográfica, la forma emprendedora no es la más adecuada, por lo que se requiere una forma más compleja. La forma “confederación” se caracteriza porque cada franquiciado tiene una considerable autonomía. Las oportunidades de mercado son abundantes, por lo que cada unidad puede llevar a cabo nuevas operaciones sin perjudicar a las operaciones de los otros franquiciados. El conocimiento de cada franquiciado es comunicado a los otros franquiciados poniendo un gran énfasis en la

cooperación entre las unidades. En el tercer tipo de franquiciador cada unidad opera como un “calco” de otra y además existe un control financiero y de operaciones muy riguroso. Los franquiciados tienen muy poca, o casi ninguna, autonomía. Los clientes tienden a realizar compras repetitivas y los productos ofrecidos tanto en unos establecimientos como en otros están estandarizados, como puede ser el caso de McDonald’s.

Otra investigación en esta línea fue la realizada por López y Ventura (2001). Estos autores midieron 12 variables sobre una muestra de 228 empresas que operaban en España en el año 1996. Mediante la aplicación del análisis factorial identificaron cinco factores correspondientes a cinco tipos de franquiciadores: “emergentes”, “estandarizables”, “grandes internacionales”, “tradicionales” e “insatisfactorias”. A pesar de la denominación distinta, los grupos identificados son equivalentes a los del estudio de Carney y Gedajlovic (1991).

Otra investigación al respecto fue la llevada a cabo por Díez *et al* (2005) sobre la franquicia en España. Sobre una muestra de 140 franquiciadores, incluidos en el suplemento de la Revista Emprendedores de Noviembre de 2004, identificaron cuatro grupos estratégicos denominados “franquiciadores caros”, “franquiciadores reconvertidos”, “franquiciadores maduros” y “franquiciadores de rápido crecimiento”. Los tres primeros tipos se corresponden con los obtenidos en el estudio de Carney y Gedajlovic (1991), mientras que el último tipo solamente se corresponde de forma parcial.

Un estudio de Ketchen *et al* (2006) aplicado al sector de restauración en la franquicia de Estados Unidos reveló la existencia de cuatro grupos de franquiciadores, cada uno con sus propias características. En función del capital intelectual y del capital financiero de los franquiciados, los tipos de franquiciadores identificados fueron: “franquiciadores con escasa gestión”, “franquiciadores con escaso capital”, “minimizadores de la franquicia” y “franquiciadores veteranos”.

Finalmente, una última investigación llevada a cabo por Rondán *et al* (2006) identificó cinco tipos de franquiciadores sobre una base de datos de 699 cadenas de franquicias españolas, aplicando de igual modo un análisis factorial. Los tipos de franquiciadores identificados fueron “franquiciadores conservadores y caros”, “franquiciadores reconvertidos”, “franquiciadores maduros”, “franquiciadores de rápido crecimiento” y “franquicias no exitosas”. Todos estos tipos se corresponden completamente con los identificados por Carney y Gedajlovic (1991), salvo los dos últimos que sólo se corresponden de forma parcial.

3. TEORÍAS QUE JUSTIFICAN EL DESARROLLO DE LA FRANQUICIA

Para identificar grupos estratégicos, debemos en primer lugar identificar las características que son apropiadas para clasificar a los franquiciadores en los distintos grupos (Combs *et al*, 2004). Para ello es adecuado examinar dos teorías que tratan de justificar las razones por las que una empresa adopta el sistema de franquicia para operar, como son la teoría de la agencia y la teoría de los recursos escasos (Combs y Ketchen, 2003). Cada teoría está formada por un conjunto diferente de factores, además de ser tratada de forma separada en la literatura (Carney y Gedajlovic, 1991).

3.1. TEORÍA DE LA AGENCIA

Una relación de agencia existe cuando una parte (el principal) delega autoridad en un segundo (el agente). En el caso de una franquicia, el franquiciador delega el trabajo en un franquiciado a través de un contrato. Esta teoría se concibe como un marco intelectual plasmado en un contrato ideal para obtener el máximo rendimiento de los agentes cuando el principal no puede medir fácilmente el rendimiento de los mismos, y donde el principal y el agente tienen diferentes niveles para tolerar el riesgo (Eisenhardt, 1989).

La franquicia anima a los franquiciados a maximizar sus esfuerzos ya que ellos deben destinar su capital a abrir y a gestionar sus establecimientos (Brickley y Dark, 1987). Consecuentemente, los franquiciadores tienen menos necesidad de controlar directamente a sus establecimientos franquiciados (Bradach, 1997), lo cual es importante debido al coste que conlleva el control. Debido a que las partes tienen normalmente distintos objetivos, el principal debe controlar el comportamiento del agente o bien ofrecer fuertes incentivos a los agentes para que éstos actúen en orden a los mejores intereses del principal.

3.2. TEORÍA DE LOS RECURSOS ESCASOS

Otra teoría en la que se apoya la franquicia es la teoría de los recursos escasos. Apoyándonos en esta teoría se puede suponer que una empresa adopta la forma de franquicia por no disponer de los recursos necesarios para crecer a través de unidades propias (Díez y Rondán, 2004)².

Según esta teoría los franquiciados proporcionan al franquiciador recursos intelectuales o recursos financieros o ambos (Ketchen *et al*, 2006). El incremento de recursos intelectuales es importante para los franquiciadores ya que ello hace que la cadena vaya creciendo con unidades bien gestionadas. Por otro lado, los franquiciadores necesitan capital financiero para crecer, sin embargo, este capital financiero puede ser proporcionado por los franquiciados a un coste muy bajo.

En líneas generales, según esta teoría las empresas consiguen unos beneficios económicos superiores por el hecho de disponer de unos recursos y capacidades distintivos o “especiales”. Los recursos pueden ser equipo técnico, marcas, capital, y las capacidades distintivas se refieren a que unas empresas cuentan con un “know-how” específico, tienen una capacidad de organización y de gestión adecuada, dominan una determinada tecnología, tienen unos procedimientos eficaces y, en general, saben hacer determinadas cosas mejor que sus competidores. Según este enfoque la fuente de la ventaja competitiva sostenible serían sus recursos y, sobre todo, sus capacidades (López y Veciana, 2004). De esta forma, un franquiciador puede conseguir unos beneficios superiores si dispone de recursos tales como una red de establecimientos adecuados mediante una localización adecuada de los locales franquiciados y capital proveniente de los cánones establecidos con los franquiciados. Asimismo, el franquiciador debe tener una serie de capacidades “especiales” tales como dominar una determinada tecnología, capacidad para formar adecuadamente a sus franquiciados, capacidad para mantener motivados a sus franquiciados y, en definitiva, capacidad para establecer relaciones duraderas y estables.

4. METODOLOGÍA

² Según Díez y Rondán (2004) la teoría de los recursos escasos no explica el porqué algunos franquiciadores que disponen de capital suficiente, siguen utilizando la franquicia. Por tanto, según estos autores, la escasez de recursos es una buena razón para crecer en franquicia, pero no la única.

4.1. HIPÓTESIS

El objetivo planteado en nuestro trabajo es el de estudiar la existencia o no de tipos de franquiciadores. Además pretendemos caracterizar a cada uno de los grupos de franquiciadores identificados. Para ello, de manera análoga a los estudios de López y Ventura (2001) y Díez *et al* (2005), consideramos las dos siguientes hipótesis:

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

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

4.2. VARIABLES

Para poder comparar los resultados con los de los estudios anteriores hemos utilizado las mismas 13 variables que fueron utilizadas en los trabajos de Carney y Gejdalovic (1991), Díez *et al* (2005) y Rondán *et al* (2006). Una descripción de las mismas aparece en la tabla 2.

Tabla 2. Dimensiones estratégicas y variables operativas.

Dimensiones estratégicas	Variables operativas
A. Tamaño	01. Número de establecimientos de la cadena en el mundo.
B. Dispersión geográfica	02. Porcentaje de tiendas ubicadas en España sobre el total de la cadena.
C. Crecimiento	03. Tiendas abiertas por año (establecimientos totales/años de antigüedad).
	04. Tiendas abiertas por año desde el comienzo del sistema de franquicia (unidades franquiciadas en España/años franquiciando).
D. Coste de adhesión (precio de la franquicia)	05. Inversión media que precisa el franquiciado.
	06. Canon de entrada.
	07. Royalty (% sobre ventas).
E. Contrato	08. Canon de publicidad (% sobre ventas).
	09. Duración del contrato (años).
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).

4.2. ANÁLISIS DE DATOS MEDIANTE EL ANÁLISIS CLUSTER

Los datos utilizados en este trabajo proceden del Suplemento de la Revista Emprendedores de Noviembre de 2004. Concretamente, la muestra estaba formada por 140 franquiciadores, a los que se aplicó el análisis cluster. Uno de los problemas que afectan en gran medida al análisis cluster es la presencia de valores atípicos o extremos (outliers), por lo que primeramente se hizo un análisis exploratorio de los datos, eliminándose siete datos, con lo que nuestra base final estaba formada por 133 datos de franquiciadores³.

El análisis cluster, también conocido como análisis de conglomerados o taxonomía numérica, es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es dividir un conjunto de estímulos en grupos, de forma que las

³ En el análisis exploratorio llevado a cabo se identificaron casos perdidos que fueron imputados mediante la media de cada variable.

características que forman cada grupo sean lo más parecidas posibles y que entre los distintos grupos existan diferencias significativas.

Para poder conseguir los objetivos que nos proponemos vamos a seguir los siguientes pasos:

1. Aplicación del método de conglomerados jerárquicos para determinar el número de conglomerados.
2. Obtención de los centros iniciales e introducción de las medias en un fichero de datos.
3. Aplicación del método de conglomerados K-medias para identificar los grupos.
4. Obtención de las características distintivas de los grupos.

En la aplicación del método de conglomerados jerárquicos utilizamos el procedimiento de Ward⁴ para la identificación de conglomerados, ya que el resto de procedimientos presentaban una tendencia manifiesta hacia el encadenamiento que dificultaba la extracción de los conglomerados. Como medida de distancia utilizamos la Distancia Euclídea al cuadrado, ya que las variables estaban medidas en escala ordinal. Finalmente, también realizamos una estandarización de la matriz de datos, para evitar que las variables contribuyan de forma desigual al cálculo de las similitudes⁵. La aplicación del procedimiento jerárquico nos proporcionó el dendograma en el cual se pudieron identificar cinco conglomerados. Posteriormente, calculamos los centros de cada conglomerado que nos sirvieron para poder aplicar a continuación el método de conglomerados K-medias.

Una vez obtenidos los centros iniciales de cada conglomerado se pasó a aplicar un método de optimización, como es el método de conglomerados K-medias, para obtener la solución final. Los centros finales que se obtuvieron vienen recogidos en la tabla 3.

Tabla 3. Centros finales de los conglomerados (*).

Variables	Conglomerado				
	1	2	3	4	5
01. Número de establecimientos de la cadena en el mundo.	502,0	1.038,5	439,6	131,5	741,9
02. Porcentaje de tiendas ubicadas en España sobre el total de la cadena.	70,1	83,7	76,7	85,0	73,2
03. Tiendas abiertas por año (establecimientos totales / años de antigüedad).	44,5	25,9	31,2	6,5	67,5
04. Tiendas abiertas por año desde el comienzo del sistema de franquicia (unidades franquiciadas en España / años franquiciando).	3,8	4,5	7,4	4,4	24,7
05. Inversión media que precisa el franquiciado.	105.106,8	271.093,3	60.272,6	174.561,3	21.723,1
06. Canon de entrada.	14.154,2	24.144,3	12.030,1	15.971,9	6.384,7
07. Royalty.	2,5	4,3	2,2	4,4	1,8
08. Canon de publicidad.	1,5	3,1	1,0	1,7	0,4
09. Duración del contrato (años).	6,8	8,6	7,5	8,9	8,4
10. Porcentaje de unidades franquiciadas (confianza en la franquicia).	71,2	80,2	81,8	72,6	93,9
11. Antigüedad de la empresa.	17,1	18,5	15,0	13,8	16,3
12. Años franquiciando.	9,3	9,4	9,5	8,3	11,0
13. Años pre-franquicia (años no franquiciando).	7,8	9,1	5,6	5,6	5,3

(*) Los máximos para cada variable aparecen sombreados y los mínimos están resaltados en negrita.

⁴ El método de Ward trata de buscar en cada etapa los dos conglomerados cuya unión lleve el menor incremento de la varianza.

⁵ La estandarización de los datos se llevó a cabo mediante la transformación denominada "Magnitud máxima de 1", que consiste en dividir cada valor que se estandariza por el máximo de los valores de la variable.

Los centros finales corresponden a los valores medios de las variables de los franquiciadores que forman parte de cada conglomerado. Por tanto, a partir de estos centros podemos identificar varios tipos de franquiciadores.

En primer lugar identificamos aquellos franquiciadores que presentan unos valores elevados en el número de establecimientos de la cadena en el mundo, en la inversión, en el canon de entrada y el canon de publicidad, por lo que podemos considerar que se trata de empresas con una antigüedad sin franquiciar bastante elevada, pero con unas contraprestaciones financieras elevadas, por lo que podrían ser considerados como “franquiciadores caros” (conglomerado 2). Asimismo estos franquiciadores pertenecen a empresas que con una antigüedad muy elevada antes de pasar al sistema de la franquicia. Han estado ejercitando su actividad comercial durante numerosos años (18,5 años de media), lo que le convierte en el grupo más longevo de la muestra, por lo que pueden ser considerados como “franquiciadores reconvertidos”. Por tanto, identificamos en este caso un tipo de franquiciador con las características conjuntas de “franquiciadores caros” y “franquiciadores reconvertidos” identificadas en los estudios de Carney y Gedajlovic (1991), Díez *et al* (2005) y Rondán *et al* (2006).

En segundo lugar, en el conglomerado 4 podemos identificar a aquellos franquiciadores que presentan un número elevado en el porcentaje de tiendas ubicadas en España sobre el total de la cadena, aunque el número de tiendas abiertas por año desde el comienzo del sistema de franquicias es bajo (el segundo más bajo). Además son franquiciadores que exigen un royalty elevado y donde la duración del contrato también es elevada. Por otro lado, la antigüedad de la empresa es la más baja de todas, así como el número de años franquiciando también es el más bajo. Por tanto, se trata de franquiciadores que llevan poco tiempo como empresa y poco tiempo franquiciando, aunque las condiciones financieras que exigen son bastante elevadas (el segundo de todos los grupos). Este tipo se identifica en gran parte con el de “emergentes” del estudio de López y Ventura (2001). Son empresas jóvenes que exigen altas contraprestaciones para crecer, aunque la exigencia de condiciones financieras elevadas también puede ser un indicio de una transmisión importante de valor a los franquiciados, tal como señalan los autores anteriores. A pesar de ello, no suelen tener mucha confianza en la franquicia, tal como lo demuestran los datos las tiendas abiertas por año desde el comienzo del sistema de franquicia o el porcentaje de unidades franquiciadas.

En tercer lugar podemos identificar a aquellos franquiciadores que presentan un porcentaje elevado de tiendas abiertas por año, tanto antes de franquiciar como después, y que confían plenamente en el sistema de franquicia (es el grupo con una confianza más elevada). Hay que destacar también que llevan bastantes años franquiciando, sin embargo, tienen poca antigüedad pre-franquicia. Además es el grupo que exige unas contraprestaciones económicas más bajas, por lo que podemos considerarlos en gran medida como “franquiciadores de rápido crecimiento” (conglomerado 5), según los estudios de Carney y Gedajlovic (1991), Díez *et al* (2005) y Rondán *et al* (2006).

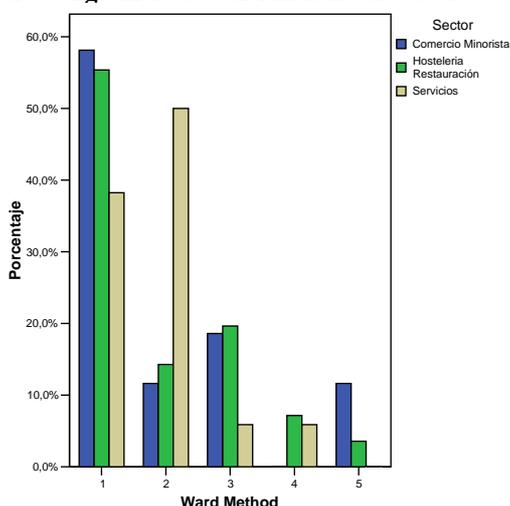
En los otros dos conglomerados (1 y 3) no se identifica de forma clara ningún tipo de franquiciador.

Así pues, podemos concluir que se acepta la hipótesis H_1 referente a la existencia de tipos de franquiciadores en el sistema de la franquicia española, pero no identificamos los cinco tipos de franquiciadores que en los estudios de Carney y Gedajlovic (1991), Díez *et al* (2005) y Rondán *et al* (2006) son identificados, por lo que rechazamos la hipótesis H_2 .

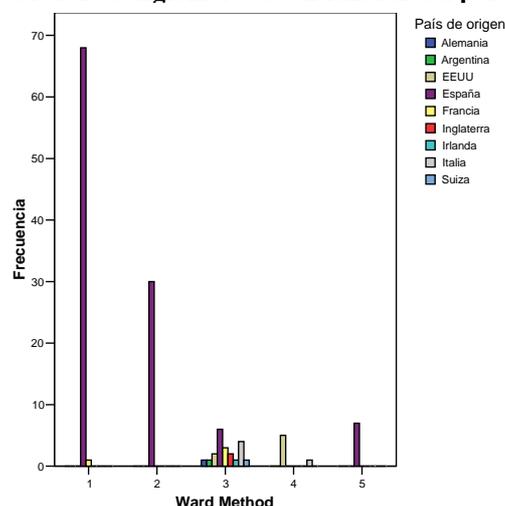
Podemos también caracterizar a algunos grupos de forma sencilla, mediante una la representación gráfica de distintas variables en función de cada conglomerado. Así, por ejemplo, podemos observar en el gráfico 1 que el conglomerado 2 está formado fundamentalmente por franquiciadores del sector de servicios, por lo que el grupo identificado como “franquiciadores caros” y “franquiciadores reconvertidos” está formado fundamentalmente por franquiciadores dedicados a este sector, mientras que el conglomerado 4, identificado por “franquiciadores emergentes” está formado en su mayor parte por empresas de hostelería y restauración. Por su parte, el conglomerado 5, denominado “franquiciadores de rápido crecimiento” está formado fundamentalmente por empresas pertenecientes al comercio minorista.

En cuanto al país de origen de la enseña hay que señalar que los “franquiciadores caros” y “franquiciadores reconvertidos” (conglomerado 2), así como los “franquiciadores de rápido crecimiento” (conglomerado 5) proceden todos de España, mientras que los franquiciadores del conglomerado 4 suelen tener un origen concentrado en Estados Unidos y en Italia.

Gráf. 1. Conglomerados en función del sector.

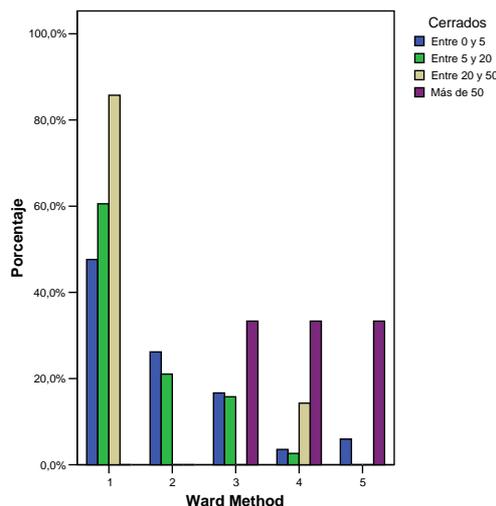


Gráf. 2. Conglomerados en función del país de origen.



Por último, también es importante el estudio de los locales cerrados en función de cada grupo. Podemos observar en el gráfico 3 que los “franquiciadores caros” y “franquiciadores reconvertidos” (conglomerado 2) presentan un número de locales cerrados inferior al de “franquiciadores emergentes” (conglomerado 4) y “franquiciadores de rápido crecimiento” (conglomerado 5), quizá debido a la poca antigüedad de la empresa antes de comenzar a franquiciar.

Gráf. 3. Conglomerados en función del número de locales cerrados.



5. CONCLUSIONES E EMPLICACIONES FUTURAS.

La identificación de grupos estratégicos en la franquicia es necesaria para poder determinar la estructura competitiva de los mismos. Por tanto, tal como señalan Rondán *et al* (2006), 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).

La diversidad de variables que caracterizan a las distintas enseñanzas franquiciadoras hace que el análisis de éstas se llevar a cabo mediante la agrupación de ellas en distintos grupos. En este trabajo hemos identificado varios tipos de franquiciadores que se corresponden con las denominaciones de “franquiciadores caros” y “franquiciadores reconvertidos” (tipo 1), “franquiciadores emergentes” (tipo 2) y “franquiciadores de rápido crecimiento” (tipo 3), señaladas en los estudios previos. En este caso, a diferencia de los estudios anteriores en los que se utilizó el análisis factorial, hemos utilizado el análisis cluster. Sin embargo, a pesar de los tipos identificados no se observa de forma totalmente clara una correspondencia exacta entre los resultados de los estudios anteriores y éste. Prueba de ello es que el primer tipo está formado por características de dos tipos de franquiciadores identificados en los estudios previos, como son los caros y los reconvertidos. Por tanto, una primera conclusión es que quizá el análisis cluster no permite agrupar de forma correcta a los franquiciadores, tal como lo hace el análisis factorial. De hecho, Nath y Gruca (1997) y Rondán *et al* (2006) recomiendan la utilización del análisis factorial antes que la del cluster, a la hora de agrupar a los franquiciadores.

Una segunda conclusión es que, a la vista de los resultados, se hace necesaria una mayor investigación al respecto, ya que incluso entre los estudios previos tampoco hay una correspondencia exacta en los resultados.

Finalmente, como línea futura de investigación, sería adecuado el estudio de los distintos resultados empresariales obtenidos por los distintos grupos, para determinar cuáles son los más rentables y los más atractivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROSO, C. *et al* (2001): “Los grupos estratégicos en el sector minorista: El caso de Andalucía”. Non idem iterum semper novum. Digital @ tres, Sevilla, pp. 61-75.
- BRADACH, J. L. (1998): *Franchise organizations*, Boston, M. A. Harvard Business School Press.
- BRICKLEY, J. A. y DARK, F. H. (1987): “The choice of organizational form: the case of franchising”, *Journal of Financial Economics*, vol. 18, pp. 401-420.
- CARNEY, M. y GEDAJLOVIC, E. (1991): “Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations”, *Strategic Management Journal*, nov., vol. 12, 8, pp. 607-629.
- CASTROGIOVANNI, G. J.; BENNET, N. y COMBS, J. G. (1995): “Franchisor types: Reexamination and clarification”, *Journal of Small Business Management*, 33, 1, pp. 45-55.
- CASTROGIOVANNI, G. J. y JUSTIS, R. T. (1998): “Franchising configurations and transitions”, *The Journal of Consumer Marketing*, 15(2), pp. 170-187.
- COMBS, J. G. y KETCHEN, D. J. (2003): “Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis”, *Journal of Management*, vol. 29, nº 3, pp. 443-465.
- COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. y HOONVER, V. L. (2004): “A strategy groups approach to the franchising-performance relationship”, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, nº 6, pp. 877-897.
- DÍEZ, E. C.; NAVARRO, A. y RONDÁN, F. J. (2005): “Strategic groups in the Spanish franchising system”, en “Simultaneidad decisional y multifocalidad empresarial”. Oleiros (A Coruña), González y Terceño, pp. 257-270.
- DÍEZ, E. C. y RONDÁN, F. J. (2004): “La investigación sobre franquicia”, *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 3, pp. 71-96.
- EISENHARDT, K. (1989): “Agency theory: An assessment and review”, *Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 57-74.
- HUNT, M. (1972): “Competition in the major home appliance industry: 1960-1970”. Doctoral Dissertation. Harvard University.
- KETCHEN, D. J.; COMBS, J. G. y UPSON, J. W. (2006): “When Does Franchising Help Restaurant Chain Performance”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 47, nº 1, pp. 14-26.
- LÓPEZ, F. y VECIANA, J. M. (2004): “Enfoque estructural vs recursos y capacidades: un estudio empírico de los factores claves de éxito de las agencias de viaje”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 1, pp. 25-44.
- LÓPEZ, B. y VENTURA, J. (2001): “Grupos estratégicos en las franquicias españolas”, *Economía Industrial*, nº 340, iv, pp. 163-176.
- MINTZBERG, H. (1979): *Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

NATH, D. y GRUCA, T. (1997): "Convergence across alternative methods for forming strategic groups", *Strategic Management Journal*, 15(1), 43-61.

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. (1980): *Competitive Strategy*. Nueva York, Free Press.

RONDÁN, J.; NAVARRO, A. y DÍEZ, E. C. (2006): "Strategic groups: the case of the spanish franchising", 5th *International Congress Marketing Trends*. Venice, Italy

TORMO & ASOCIADOS (2006): *Guía de franquicias y de oportunidades de negocio 2006*. Madrid, Selina Olmedo.