

## ESTUDIO DEL PERFORMANCE DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SISTEMA DE FRANQUICIA ESPAÑOL

Rondán Cataluña, F.J.  
Navarro García, A.  
Díez de Castro, E.C.  
Rodríguez Rad, C.  
Universidad de Sevilla  
Guisado González, M.  
Universidad de Vigo

**Recibido:** 12 de noviembre de 2009

**Aceptado:** 19 de febrero de 2010

**RESUMEN:** La preocupación por considerar la heterogeneidad en los comportamientos empresariales dentro de un sector de actividad, ha sido uno de los principales motivos para la búsqueda e identificación de grupos estratégicos, generando un debate inagotable en el ámbito de la estrategia empresarial. Sin embargo, esta preocupación no se ha limitado a identificar arquetipos o configuraciones empresariales, sino que también se ha extendido al estudio de posibles diferencias en el rendimiento entre los grupos identificados. En el presente trabajo, intentamos dar respuesta a esta doble preocupación y todo ello centrándonos en el ámbito de la franquicia. Para ello, se ha elaborado una base de datos con el total de cadenas franquiciadoras (664) que en el año 2005 operaban en España. Los resultados obtenidos revelan la existencia de cinco grupos estratégicos (tipos de franquiciadores) perfectamente diferenciados, los cuales son descritos a partir de las variables estratégicas que los definen. Igualmente, se demuestra la existencia de diferencias en los resultados inter-grupales a partir de determinados indicadores de desempeño (ingresos, resultados ordinarios y rentabilidad).

**PALABRAS CLAVE:** Franquicia, Franquiciadores, Grupos Estratégicos, Performance, Rentabilidad.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M10, M19

### STUDY OF STRATEGIC GROUPS' PERFORMANCE IN THE SPANISH FRANCHISING SYSTEM

**ABSTRACT:** The preoccupation to consider the heterogeneity in firm behavior within an activity sector has been one of the main reasons for the search and identification of strategic groups, generating an inexhaustible debate in the scope of the strategic management. Nevertheless, this preoccupation has not been limited to identify firm archetypes or configurations, but also it has extended to the study of possible differences in performance between the identified groups. In this paper, we tried to answer to this double problem focusing in the scope of franchising. A data base including all the franchisor chains (664) that operated in Spain in 2005 has been elaborated. Results reveal the existence of five strategic groups (types of franchisors) perfectly differentiated, which are described from the strategic variables they define them. Also, the existence of differences between groups with regard to results is shown based on some performance measures (income, ordinary results and profit).

**KEY WORDS:** Franchising, Franchisors, Strategic Groups, Performance, Profit.

**JEL CLASSIFICATION:** M10, M19

## 1. INTRODUCCIÓN

El término grupo estratégico fue introducido hace cuatro décadas por Hunt (1972), y tal como indican Hervás, Dalmau y Albors (2006) rápidamente tomó fuerza con los trabajos pioneros de Hatten (1974), Caves y Porter (1977), Hatten y Schendel (1977) y Porter (1979). A partir de entonces, los grupos estratégicos han sido uno de los pilares fundamentales en los que se ha sustentado el cuerpo de conocimiento y desarrollo de la Dirección Estratégica.

Un grupo estratégico puede definirse como aquel conjunto de empresas que dentro de un sector de actividad o industria desarrollan una estrategia similar a partir de sus dimensiones estratégicas (Porter, 1979). Ello no significa que deban tener idénticos resultados (Combs, Ketchen y Hoover, 2004), pues pueden diferir en cuanto a los recursos, habilidades o capacidades poseídas (Thomas y Carroll, 1994; Mcnamara, Deephouse y Luce, 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, Casillas y Moreno, 2001).

Por otra parte, los resultados empresariales constituyen el principal output de los comportamientos estratégicos de la organización. De ahí, que se pueda afirmar que serán más eficaces aquellas estrategias empresariales que conduzcan a mejores resultados. Sin embargo, cuando se analiza la estructura de un sector, salvo que se analice caso por caso todas las empresas que lo conforman, lo que se pretende demostrar es como aquellas empresas que adoptan una estrategia similar y, por tanto, forman parte de un mismo grupo estratégico, pueden obtener unos resultados distintos a aquellas otras organizaciones que forman parte de otro grupo (Pereira, Claver y Molina, 2009). Surge así la preocupación por demostrar las diferencias inter-grupales en los resultados, fruto de la aplicación de distintas estrategias.

A ambas cuestiones intentamos dar respuesta en esta investigación, siendo el **objetivo general**, *la identificación y análisis de las diferencias de desempeño en los grupos estratégicos que pudiera haber en el sistema de franquicia español*. Este objetivo general se concreta en los dos siguientes:

1. Identificar y analizar la existencia de grupos estratégicos en el sistema de franquicia español.
2. Estudiar la heterogeneidad inter-grupos en los resultados empresariales, utilizando fundamentalmente la rentabilidad como indicador del desempeño empresarial.

Para lograr los objetivos propuestos, el presente trabajo se ha estructurado en cuatro grandes apartados. En primer lugar, se propone el marco teórico y las hipótesis de la investigación, realizando un recorrido por la literatura sobre grupos estratégicos, tanto la general como la centrada en el ámbito de la franquicia. A continuación, se define la metodología de la investigación a través de la cual se establecen las dimensiones estratégicas y las variables operativas que se emplearán en la identificación de grupos estratégicos en el sistema de franquicia español. También, la metodología de la investigación permitirá exponer los pasos seguidos en la obtención de la información y las herramientas estadísticas que se emplearán en el análisis de datos. Definida la metodología, se ofrecerán los resultados obtenidos, así como la discusión de los mismos. Finalmente, se aportarán una serie de conclusiones e implicaciones para la gestión, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Investigación sobre grupos estratégicos

Los trabajos de investigación sobre grupos estratégicos pueden clasificarse en tres grandes líneas (Lee, Lee y Rho, 2002): 1. Identificación de los grupos estratégicos; 2. Análisis de las diferencias de rendimiento o desempeño entre grupos y; 3. Estudio de la estabilidad temporal de los grupos.

Respecto a la primera línea de investigación, la identificación y análisis de grupos estratégicos se ha realizado en diferentes contextos de actividad y ello tanto en España como a nivel internacional (tabla 1).

Por otra parte, la segunda línea de investigación está muy relacionada con la primera, pues para estudiar las diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos previamente deben haberse identificados. En el ámbito internacional, la simbiosis entre identificación de grupos estratégicos y resultados de las empresas dentro de un sector de actividad ha sido desarrollado tanto en trabajos conceptuales (McGee y Thomas, 1986; Thomas y Venkatraman, 1988; Bogner y Thomas, 1993; McGee, Thomas y Pruett, 1995; Peteraf y Shanley, 1997; Dranove, Peteraf y Shanley, 1998), como empíricos (Cool y Schendel, 1987 y 1988; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Lawles y Tegarden, 1991; Reger y Huff, 1993; Mehra, 1996; Pegels, Song y Yang, 2000; Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; Nair y Khota, 2001; McNamara et al., 2003, Lee et al., 2002). A nivel nacional, destacan los siguientes trabajos realizados por Claver, et al. (2003), Zuñiga, Fuente y Suárez (2004), Muñiz, Cervantes y González (2001), García, Santos y Vallelado (2001), Flavián y Polo (2001), Más (1996, 1997, 1998), Iglesias (1994), Céspedes (1996), Espitia, Polo y Salas (1992), entre otros.

**Tabla 1. Identificación de grupos estratégicos**

| Sector de actividad | Trabajos publicados con datos de España  |  | Trabajos publicados con datos de otros países                            |
|---------------------|--|--|--|
| Aerolíneas          |  |  | Pegels et al. (2000)   |
| Bancario            | Zuñiga, et al. (2004)<br>García, et al. (2001)<br>Más (1994; 1996; 1998)                       | Céspedes (1996)<br>Más y Gómez (1993)<br>Espitia et al. (1991) | McNamara et al. (2002; 2003)<br>Reger y Huff (1993)                      |
| Comercio minorista  | Flavián et al. (2002)<br>Barroso et al. (2001)<br>Flavián y Polo (2001)<br>Muñiz et al. (2001) | Muñiz (1998)<br>Iglesias (1997)<br>García y Rodríguez (1996)   | Lewis y Thomas (1990)  |
| Construcción        | Claver, et al. (2002; 2003)<br>González (2002)   | Sáez (2000)  | Hodgkinson (1997)<br>Mascareñas y Aaker (1989)                           |
| Cosmética           | Bigné, et al. (2000)   |  |  |
| Farmacéutico        |  |  | Osborne et al (2001)<br>Cool y Dierickx (1993)<br>Cool y Schendel (1987) |
| Mueble              | Miquel, et al. (1998)  |  |  |
| Hospitalario        |  |  | Nath y Gruca (1997)<br>Nath y Sudharshan (1994)                          |
| Hotelero            |  |  | Baum y Mezias (1992)   |
| Industria del acero |  |  | Nair y Filer (2003)<br>Nair y Khota (2001)                               |
| Oleícola            | Pelayo y Vargas (2004)   |  |  |
| Seguros             |  |  | Ferguson et al (2000)<br>Fiegenbaum y Thomas (1990; 1993 y 1995)         |
| Textil              | García y Rodríguez (1996)  |  | Porac et al. (1995)  |
| Varios sectores     | González y Ventura (2002)  |  | Calori et al (1994)<br>Lawless y Tagarden (1991)                         |

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la tercera línea de investigación, el objetivo de los investigadores consiste en analizar la estabilidad en el tiempo de los grupos estratégicos. Para ello, suelen realizarse determinados contrastes estadísticos con objeto de delimitar los denominados periodos de estabilidad estratégica (Nair y Filer, 2003; Nair y Kotha, 2001; García et al., 2001; Muñoz et al., 2001). Las causas que pueden motivar cambios en la composición de los grupos pueden deberse tanto a factores externos (entorno) como internos (cambios en los comportamientos estratégicos).

## 2.2. Franquicia y grupos estratégicos

Como hemos señalado, el ámbito en el que centramos la presente investigación es el sistema de franquicia español. En este sentido, es necesario señalar que la franquicia en España es uno de los canales de comercialización de mayor desarrollo actual y de grandes perspectivas para el futuro (Díez, Navarro y Rondán, 2005). La tabla 2 muestra el desarrollo del sistema de franquicia en España. Estableciendo un paralelismo con el ciclo de vida, la franquicia presenta un largo período de introducción que abarca hasta la mitad de la década de los 80. A partir de ahí, inicia un importante crecimiento cuyos mayores incrementos se observan al final de la década de los 80 y toda la década de los 90 del siglo pasado. En la actualidad la franquicia en España se encuentra en la fase de maduración-saturación con incrementos porcentuales bajos aunque muy estimables en términos absolutos.

**Tabla 2. El sistema de franquicia en España**

| Año  | Nº de franquiciadores | Crecimiento Anual (%) | Año  | Nº de franquiciadores | Crecimiento Anual (%) |
|------|-----------------------|-----------------------|------|-----------------------|-----------------------|
| 1970 | 19                    |                       | 1995 | 338                   | 17                    |
| 1980 | 47                    |                       | 1996 | 408                   | 17                    |
| 1985 | 77                    |                       | 1997 | 480                   | 15                    |
| 1987 | 90                    |                       | 1998 | 515                   | 7                     |
| 1988 | 135                   | 33                    | 1999 | 541                   | 5                     |
| 1989 | 170                   | 26                    | 2000 | 563                   | 4                     |
| 1990 | 195                   | 13                    | 2001 | 624                   | 10                    |
| 1991 | 217                   | 10                    | 2002 | 651                   | 4                     |
| 1992 | 213                   | -2                    | 2003 | 663                   | 2                     |
| 1993 | 245                   | 13                    | 2004 | 685                   | 3                     |
| 1994 | 281                   | 13                    |      |                       |                       |

Fuente: Anuarios del franchising y comercio asociado.

En este contexto, en los últimos años viene tomando fuerza el estudio de los grupos estratégicos en el ámbito de la franquicia, cuyo primer trabajo se debe a Carney y Gedajlovic (1991). Estos autores identifican cinco grupos estratégicos a partir de la consideración de trece variables operativas agrupadas en siete dimensiones estratégicas. Posteriormente, otros trabajos, tanto en el contexto nacional como internacional, también han identificados distintos arquetipos de franquiciadores (tabla 3).

**Tabla 3. Identificación de grupos estratégicos en la franquicia**

| <b>Autores</b>                                | <b>País</b>    | <b>Muestra</b>      | <b>Metodología</b>                            | <b>Grupos identificados</b>   |
|---|----------------|---------------------|---|---|
| <b>Carney y Gedajlovic (1991)</b>             | Canadá         | 128 franquiciadores | Análisis factorial de componentes principales | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Franquiciadores de rápido crecimiento</li> <li>● Franquiciadores conservadores y caros</li> <li>● Franquiciadores reconvertidos</li> <li>● Franquiciadores maduros</li> <li>● Franquicias no exitosas</li> </ul>   |
| <b>Castrogiovanni, Bennett y Combs (1995)</b> | Estados Unidos | 717 franquiciadores | Análisis factorial de componentes principales | Se identifican cinco grupos. Tres de ellos coinciden respectivamente con los de rápido crecimiento, reconvertidos y maduros de Carney y Gedajlovic (1991). Los otros dos grupos presentan distinta naturaleza   |
| <b>López y Ventura (2001)</b>                 | España         | 228 franquiciadores | Análisis factorial de componentes principales | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Franquicias estandarizables</li> <li>● Emergentes</li> <li>● Tradicionales</li> <li>● Internacionales</li> <li>● No exitosas</li> </ul>  |
| <b>Inma y Debowski (2006)</b>                 | Australia      | 91 franquiciadores  | Análisis cluster                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Principiantes</li> <li>● Franquicias en desarrollo</li> <li>● Franquicias en expansión</li> <li>● Franquicias maduras</li> </ul>   |
| <b>Johnson y Alon (2006)</b>                  | Estados Unidos | 261 franquiciadores | Análisis cluster                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Confederadas</li> <li>● Franquicias maduras</li> <li>● Innovadoras</li> </ul>  |
| <b>Navarro, Díez y Rondán (2006)</b>          | Portugal       | 128 franquiciadores | Análisis factorial de componentes principales | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grandes franquicias, caras y con larga duración de los contratos</li> <li>● Franquicias de elevada experiencia (consolidadas)</li> <li>● Enseñas con elevada confianza en la franquicia</li> <li>● Franquicias maduras y centradas en el mercado doméstico</li> <li>● Franquicias con mayores royalties</li> </ul> |
| <b>Rondán, Navarro y Díez (2007)</b>          | España         | 140 franquiciadores | Análisis factorial de componentes principales | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Franquicias caras</li> <li>● Franquicias reconvertidas</li> <li>● Franquicias maduras</li> <li>● Franquicias de rápido crecimiento</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia

La revisión de los trabajos incluidos en el la tabla 3, nos lleva al planteamiento de que en el ámbito de la franquicia existen distintos grupos de empresas (franquiciadores) que desarrollan diferentes comportamientos estratégicos para su expansión en franquicia, soportando el planteamiento de la primera hipótesis de la investigación:

*H<sub>1</sub>: En el sistema de franquicia español existen distintos tipos o grupos estratégicos de franquiciadores.*

Sin embargo, los estudios reseñados se han limitado únicamente a identificar los grupos estratégicos en la franquicia y no a estudiar cómo esos distintos comportamientos estratégicos

se traducen en un mayor o menor rendimiento empresarial. En este sentido, como apuntan otros trabajos realizados en un contexto distinto al de la franquicia (Claver et al. 2003; Zuñiga, et al. 2004; McNamara et al. 2002; Flavian et al. 2002; Nair y Khota, 2001, Ferguson et al. 2001), la obtención de agrupaciones de empresas, alineadas estratégicamente en torno a una serie de dimensiones, puede ser explicativa de las diferencias en los comportamientos competitivos y ello tener reflejo en los resultados empresariales, cumpliéndose uno de los fundamentos esenciales de la Dirección Estratégica (Levinthal, 1995). Además Hervás et al. (2006), afirman que de los artículos empíricos internacionales y nacionales que analizan la relación entre grupos y desempeño, el 85,7 y 90 %, respectivamente, llegan a la conclusión que existen diferencias significativas entre grupos, lo que representa una abrumadora mayoría para respaldar esta aseveración. Ello soporta el planteamiento de la segunda de las hipótesis de nuestra investigación:

*H<sub>2</sub>: En el sistema de franquicia español, existen diferencias significativas en los resultados empresariales entre los distintos tipos de franquiciadores (grupos estratégicos).*

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Dimensiones estratégicas y variables operativas**

Como señalan Nath y Gruca (1997), las dimensiones y/o variables que definan la estrategia empresarial deben tener una verdadera naturaleza estratégica, no pudiendo ser modificadas a corto plazo. Su modificación supondría incurrir en elevados costes de cambio en forma de cuantiosas 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 de actividad, 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 la estrategia empresarial, debe crear entre los diferentes grupos estratégicos barreras de movilidad, que impidan o dificulten 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).

Las dimensiones y variables utilizadas en nuestro trabajo para definir los grupos estratégicos son las 17 que se recogen en la tabla 4. Las numeradas 01 a 13 son las mismas que han sido utilizadas y justificadas en trabajos precedentes (Carney y Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni et al., 1995; López y Ventura, 2001; Navarro et al., 2006) sobre grupos estratégicos en la franquicia. Las restantes variables, numeradas 14 a 17, están presentes en numerosos estudios como variables significativas a la hora de explicar las razones para franquiciar (Rondán et al., 2007) y otras investigaciones sobre grupos estratégicos (Iglesias, 1994).

Por otra parte, para evaluar los resultados empresariales, además de las tradicionales medidas, incluidas en la mayor parte de los trabajos, vinculadas a la rentabilidad económica y rentabilidad financiera, se han considerado dos indicadores adicionales que pueden darnos una idea de la dimensión o incluso del volumen de ventas de las empresas analizadas. Se trata de los resultados ordinarios y los ingresos ordinarios.

**Tabla 4.- Dimensiones estratégicas y variables operativas**

| Dimensiones estratégicas                             | Variables operativas  |
|--|---|
| A. Tamaño  | 01. Número de unidades totales de la cadena en el mundo<br>14. Número de unidades totales de la cadena en España                                      |
| B. Concentración geográfica/<br>Internacionalización | 02. Porcentaje de tiendas ubicadas en España sobre el total de la cadena<br>16. Población mínima requerida para la apertura de una unidad.            |
| C. Crecimiento                                       | 03. Tiendas abiertas por año (unidades totales mundo/años de antigüedad)  |
|  | 04. Tiendas abiertas en franquicia por año desde el comienzo del sistema de franquicia (unidades franquiciadas en España / años franquiciando España) |
|  | 17. Tiendas abiertas por año en España (unidades totales España/años de antigüedad)   |
| D. Coste de adhesión (precio de la franquicia)       | 05. Inversión media necesaria para la apertura de una unidad franquiciada   |
|  | 06. Canon de entrada  |
|  | 07. Royalty (% sobre ventas)  |
|  | 08. Canon de publicidad (% sobre ventas)  |
|  | 15. Superficie mínima del local   |
| E. Contrato  | 09. Duración del contrato (años) <sup>1</sup>   |
| F. integración vertical                              | 10. Confianza en la franquicia en España (Unidades franquiciadas/ Unidades Totales)   |
| G. Timing  | 11. Antigüedad de la empresa  |
|  | 12. Años franquiciando (Antigüedad en la franquicia)  |
|  | 13. Años pre-franquicia (Años de las empresas no franquiciando)   |

Fuente: *Elaboración propia*

### 3.2. Obtención de información

La base de datos utilizada en nuestra investigación está formada por 664 redes de franquicia que componen el total poblacional de los franquiciadores existentes en España en el año 2005, según el Anuario de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF 2006). La delimitación poblacional es consecuencia de un estudio riguroso que efectúa anualmente el Servicio de Estudios Estadísticos del Sistema de Franquicia creado por la AEF. Únicamente se incluyen las cadenas que cumplen con los requisitos que indica el Código Deontológico Europeo para ser franquicia.

En este contexto, coincidimos con Alon (2001) en que las bases de datos de anuarios se utilizan frecuentemente en investigaciones de franquicia a nivel nacional e internacional (Alon 1999; Alon, 2001; Combs y Castrogiovanni 1994; Lafontaine, 1992; Martin y Justis 1993;

Shane 1996a, 1998) y aunque los datos recogidos son aportados por los franquiciadores, varios investigadores declaran que no existen sesgos importantes (Shane 1996b; Combs y Castrogiovanni 1994) ya que los anuarios validan (siguen criterios rigurosos para la inclusión de las franquicias) por encima del 80 % de los datos.

Respecto a las dimensiones estratégicas y a las operativas, partiendo del anuario de la AEF 2006, en el que únicamente se reseñan datos de las variables del 22 % de las cadenas que componen el total poblacional, elaboramos nuestra base de datos fundamentalmente a partir de los anuarios y portales de Internet de las consultoras de franquicia: Barbadillo, Franchisa, MundoFranquicia y Tormo. Estas prestigiosas consultoras en el ámbito de la franquicia, con publicaciones anuales y de otras periodicidades, realizan informes y comparaciones temporales, lo que nos permite considerar que sus datos están validados y son confiables. Además, el hecho de que hayamos trabajado con todas las fuentes de datos conjuntamente, nos ha permitido depurar resultados dispares antes de su inclusión en la base de datos elaborada. También, hemos acudido a las páginas web de las cadenas de franquicia para complementar o comprobar divergencias de datos. Únicamente hemos utilizado otras fuentes de datos en el caso de no poder obtenerlos por las vías descritas.

Por otra parte, los datos de las variables que miden el resultado empresarial (rentabilidad económica, rentabilidad financiera, resultados ordinarios, ingresos ordinarios), para cada una de las cadenas de franquicia españolas, fueron extraídos de la base de datos SABI<sup>2</sup> que contiene información detallada sobre las empresas españolas. Los datos que hemos utilizado en nuestra investigación son los conseguidos por las cadenas de franquicia en el año 2004<sup>3</sup>.

### 3.3. Análisis de datos

Recopilada la información pertinente y elaborada la correspondiente base de datos, se procedió a su análisis. En este sentido, siguiendo a Nath y Gruca (1997), la identificación de grupos estratégicos en cualquier sector de actividad puede realizarse a través de tres métodos alternativos y no excluyentes (o complementarios):

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

Dado que no existen razones objetivas para considerar una metodología superior a otra, hemos optado por emplear la primera de las metodologías propuestas por Nath y Gruca (1997). Dos son las razones que nos han llevado a tomar tal decisión. La primera, porque es la metodología seguida en la mayor parte de los trabajos realizados en el sistema de franquicia (Carney y Gedajlovic 1991, Castrogiovanni et al. 1995, López y Ventura 2001, Navarro et al. 2006, Rondán et al. 2007). La segunda, porque nos permite efectuar comparaciones con los resultados de trabajos anteriores, facilitando la generalización de conclusiones.

En este sentido, para contrastar  $H_1$  se ha realizado un análisis factorial exploratorio, imputando los valores perdidos con la media de cada variable y aplicando la rotación varimax. A partir de la matriz de componentes rotados, se ha retenido aquellos factores cuyos autovalores son superiores a la unidad. La clasificación de cada franquiciador, en cada uno de los grupos, se ha

hecho atendiendo a la mayor puntuación factorial alcanzada por cada una de las cadenas 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).

Además, se comprobó que los grupos eran discretos. Es decir, homogéneos en si y heterogéneos entre si. Para verificar esta condición, se realizó un contraste de medias por grupos, utilizando la técnica ANOVA en el caso de normalidad de las variables o, en caso contrario, el test no paramétrico de Kruskal-Wallis. Ello permite comprobar si los grupos de empresas en cada factor difieren significativamente de los otros grupos.

Por otra parte, siguiendo a Hervás et al. (2006), para medir las diferencias de desempeño entre distintos grupos estratégicos, la práctica totalidad de las investigaciones utilizan la rentabilidad económica (Return On Assets = ROA o Return On Investment = ROI). El contraste de estas diferencias se hace mediante la técnica ANOVA en el 88 % y 93 % de los trabajos internacionales y nacionales, respectivamente. Sin embargo, en el caso de ausencia de normalidad de las variables deberán emplearse test no paramétricos.

En la presente investigación, para testar la hipótesis  $H_2$ , se realiza un contraste de medias por grupos. La técnica a utilizar será el ANOVA en el caso de que las variables de medida del desempeño sean normales y, en caso contrario, el test no paramétrico de Kruskal-Wallis.

## **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación, se presentan los principales resultados de la investigación que permiten contrastar las hipótesis planteadas en este estudio. El tratamiento de datos ha sido realizado, fundamentalmente, empleando el programa SPSS v.14.0 y el algoritmo de sintaxis para la transformación de Box-Cox<sup>4</sup>.

### **4.1. Identificación de los grupos estratégicos**

Con objeto de aplicar el análisis factorial para la obtención de los grupos estratégicos, y dada la disparidad en los valores máximos y mínimos de las variables incluidas en la base de datos, se procede a una homogeneización de las escalas (Lafontaine, 1992; Calderón, 1998; López y Ventura, 2002) con el fin de conseguir una menor desviación típica. Seguidamente, para ver si las variables incluidas en la base de datos seguían una distribución normal, se procedió a realizar el test de Kolmogorov-Smirnov con cada una de ellas. Los resultados indicaron que ninguna variable cumplía el test de normalidad.

A continuación, para tratar de resolver los problemas de falta de normalidad, se sometió a las variables a la familia de transformaciones de Box-Cox (1964). Los resultados obtenidos nos indican que, aunque no se consigue la normalidad, hay una mejoría ostensible de la mayoría de las variables en la asimetría y curtosis. En todo caso, en la base de datos se mantuvieron los valores previos para las variables en las que la transformación no mejoraba los resultados.

La tabla 5 nos muestra la pertinencia de aplicar el análisis factorial a los datos disponibles (Luque, 2000), pues el valor del test de esfericidad de Bartlett (3.080;  $p= 0,00$ ) nos indica que la matriz de correlaciones es significativamente distinta de la matriz identidad y, además, el valor de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) es superior al 0,5 fijado como límite inferior admitido.

**Tabla 5. KMO y prueba de Bartlett**

|  |                         |          |
|--|-------------------------|----------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. |                         | ,653     |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                    | Chi-cuadrado aproximado | 3080,931 |
|  | gl                      | 120      |
|  | Sig.                    | ,000     |

La matriz de factores rotada después de siete iteraciones nos revela la existencia de cinco factores (tabla 6), que son los que presentan autovalores mayores que la unidad. Tras la rotación ortogonal (varimax) se procede a la interpretación de los factores:

- El Factor 1 agrupa: “establecimientos totales”, “% de tiendas ubicadas en España respecto al total con signo negativo”, “tiendas abiertas por año” y “tiendas abiertas por año en España”.
- El Factor 2 incluye: “antigüedad de la casa matriz” y “años pre-franquicia”.
- El Factor 3 agrupa: “establecimientos franquiciados abiertos por año” y el “porcentaje de establecimientos franquiciados respecto al total de establecimientos”.
- El factor 4 incluye las contraprestaciones financieras que debe realizar el franquiciado “canon de entrada”, “royalty sobre las ventas” y “canon de publicidad”.
- El Factor 5 estaría formado por: “inversión total”, “duración del contrato” y “superficie mínima del local”, es decir las variables relacionadas con la inversión necesaria para adherirse a la cadena. Quedan excluidas las variables “años franquiciando”, “unidades en España” y “población mínima” porque su carga factorial es muy pequeña en todos los factores.

**Tabla 6. Matriz de componentes rotados**

| Factor 1   | Carga de los factores |
|--|-----------------------|
| 01. Número unidades en el mundo  | 0,792                 |
| 02. % de tiendas ubicadas en España respecto al total                    | -0,765                |
| 03. Tiendas abiertas por año   | 0,888                 |
| 17. Tiendas abiertas por año en España                                   | 0,844                 |
| Factor 2   |                       |
| 11. Antigüedad de la empresa   | 0,881                 |
| 13. Años pre-franquicia  | 0,928                 |
| Factor 3   |                       |
| 04. Tiendas abiertas por año desde el comienzo del sistema de franquicia | 0,803                 |
| 10. Confianza en la franquicia   | 0,660                 |
| Factor 4   |                       |
| 06. Canon de entrada   | 0,584                 |
| 07. Royalty sobre ventas   | 0,669                 |
| 08. Canon de publicidad  | 0,654                 |
| Factor 5   |                       |
| 05. Inversión media  | 0,691                 |
| 09. Duración del contrato  | 0,615                 |
| 15. Superficie mínima del local  | 0,755                 |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

La varianza explicada por los cinco factores es el 58,69%. Dadas los componentes de cada factor y teniendo en cuenta la literatura precedente sobre grupos estratégicos en la franquicia (Carney y Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni et al., 1995; Inma y Debowski, 2006; Jonson y Alon, 2006), procedemos a denominar, respectivamente, a los cinco factores: “Franquicias maduras (*Franchise matures*)”, “Franquicias reconvertidas (*Franchise reconverts*)”, “Franquiciadores de rápido crecimiento (*Rapid growers*)”, “Franquiciadores caros (*Expensives franchisers*)” y “Franquiciadores conservadores (*Conservative franchisers*)”. Las características de estos grupos se explican en la sección de discusión del trabajo.

Identificados los grupos y siguiendo la metodología propuesta, procedemos a la clasificación de cada franquiciador en cada uno de los grupos, en base a la mayor puntuación factorial alcanzada por cada una de las cadenas respecto a cada uno de los factores resultantes del análisis factorial. Hubo 30 franquiciadores que no fueron clasificados en ningún grupo ya que no obtuvieron una puntuación factorial superior a 0.1 en ningún factor. La tabla 7 muestra el número y porcentaje de las cadenas que componen cada uno de los grupos obtenidos.

**Tabla 7. Tamaño de los grupos estratégicos**

| Grupo      | 1<br>Maduros | 2<br>Reconvertidos | 3<br>Rápido<br>Crecimiento | 4<br>Caros | 5<br>Conservadores | Total |
|------------|--------------|--------------------|----------------------------|------------|--------------------|-------|
| Tamaño     | 85           | 122                | 165                        | 165        | 97                 | 634   |
| Porcentaje | 13,41        | 19,24              | 26,03                      | 26,03      | 15,30              | 100   |

Finalmente, para contrastar la hipótesis  $H_1$ , dado que las variables no cumplen el requisito de normalidad, realizamos la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis. Comprobamos como los cinco grupos difieren significativamente en las 17 variables analizadas, presentando todas ellas p-valores iguales a 0. Por tanto, podemos afirmar que los grupos de franquiciadores obtenidos tienen valores medios distintos para todas las variables, lo que **confirma la hipótesis  $H_1$** . Es decir, en el sistema de franquicia español se identifican grupos estratégicos de franquiciadores, concretamente cinco, cuya naturaleza estratégica difiere a partir de las dimensiones y variables consideradas.

#### 4.2. Grupos estratégicos y diferencias de resultados inter-grupales

Para contrastar la hipótesis  $H_2$  realizamos el test de Kruskal-Wallis, tomando como referencia las cuatro medidas de rendimiento consideradas en este trabajo. Los estadísticos de contraste se dan en la tabla 8, a partir de la cual se demuestra que los cinco grupos estratégicos o tipos de franquiciadores difieren significativamente en las cuatro variables analizadas, presentando todas ellas p-valores inferiores a 0,05. Por tanto, **se confirma la hipótesis  $H_2$** . Es decir, en el sistema de franquicia español, existen diferencias inter-grupales en los resultados empresariales entre los distintos arquetipos de franquiciadores (grupos estratégicos).

**Tabla 8. Estadísticos de contraste**

|               | Ingresos explotación<br>2004 (mil EUR) | Result. ordinarios<br>antes Impuestos 2004<br>(mil EUR) | Rentabilidad<br>económica (%) 2004 | Rentabilidad<br>financiera (%) 2004 |
|---------------|--|---|------------------------------------|-------------------------------------|
| Chi-cuadrado  | 44,848                                 | 17,064  | 100,140                            | 35,183                              |
| G1            | 4                                      | 4   | 4                                  | 4                                   |
| Sig. asintót. | ,000                                   | ,002  | 0,000                              | 0,000                               |

En definitiva, como ha sucedido en la gran mayoría de las investigaciones sobre grupos estratégicos en diferentes industrias o sectores, también en la franquicia se confirma la existencia de grupos estratégicos, concretamente cinco, que difieren en su rendimiento empresarial.

## 5. DISCUSIÓN

En esta sección se explican con detenimiento la naturaleza de los grupos estratégicos de franquiciadores identificados, así como sus diferencias en cuanto a resultados.

Los análisis realizados revelan la existencia de cinco grupos estratégicos en el sistema de franquicia español. Estos resultados son coincidentes con los hallados en estudios previos, tanto en España como en otros países (véase tabla 3). La tabla 9 recoge los valores medios de las variables operativas, así como de los indicadores de rendimiento de cada grupo. Procedemos a continuación a realizar el análisis y discusión de los cinco grupos identificados en la franquicia:

**Grupo 1: “Franquiciadores maduros”.** Es el grupo menos numeroso (13,41 % del total de redes), aunque se integran en él las grandes cadenas de franquicia que operan en España, es decir, las que tienen un mayor número de unidades en el mundo (5.766,13 unidades de media), presentando una notable diferencia a este respecto frente al resto de los grupos. El nivel de concentración geográfica en el mercado doméstico es el más bajo, siendo indicativo de su elevado grado de internacionalización y, en consecuencia, de la mayor dispersión geográfica de sus unidades a nivel mundial. La causa de ello puede encontrarse en su elevado ritmo de expansión, presentando un crecimiento medio anual del 13,45%, lo que supone una media de apertura por año de 130 establecimientos, justificando la búsqueda de nuevos mercados para poder mantener el ritmo de expansión. El crecimiento anual de unidades franquiciadas en España es también muy elevado (5,88), el segundo mayor de todos los grupos. Son franquicias con una dilatada experiencia, tanto general (26,87 años de antigüedad media) como dentro del sistema de franquicia (16,74 años de media).

Con respecto al rendimiento, se trata del segundo grupo que obtiene mayores ingresos, debido probablemente al elevado número de unidades que tienen sus componentes. Los resultados medios se sitúan en torno a la media del sistema de franquicia español. Sin embargo, es el grupo que presenta menores valores en las rentabilidades, tanto en la económica, que incluso adopta un valor negativo (- 6,53), como en la financiera (12,27). Su justificación puede encontrarse en que, a pesar del elevado tamaño e ingresos de las cadenas de este grupo, el elevado ritmo de crecimiento y expansión internacional conlleva una fuerte política de reinversión.

**Tabla 9. Diferencias entre tipos de franquiciadores en España**

| Variables operativas                                | Grupo 1         | Grupo 2      | Grupo 3      | Grupo 4      | Grupo 5       | Media     |
|---|-----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-----------|
| Tamaño del grupo                                    | 85              | 122          | 165          | 165          | 97            | 126,8     |
| 01. Número de unidades en el mundo                  | <b>5.766,13</b> | 131,34       | 145,04       | 79,82        | 150,62        | 841,06    |
| 02. Concentración geográfica                        | <b>0,18</b>     | 0,81         | 0,95         | 0,89         | 0,85          | 0,80      |
| 03. Tiendas abiertas por año                        | <b>130,44</b>   | 4,96         | 11,32        | 4,33         | 9,75          | 23,00     |
| 04. Tiendas abiertas por año en franquicia          | 5,88            | 2,81         | <b>13,96</b> | 3,06         | 2,62          | 5,94      |
| 05. Inversión media                                 | 77,60           | 74,98        | 50,09        | 110,12       | <b>229,95</b> | 99,01     |
| 06. Canon de entrada                                | 11,62           | 6,87         | 10,44        | <b>19,66</b> | 14,73         | 12,65     |
| 07. Royalty sobre ventas                            | 1,88            | 0,96         | 0,92         | <b>4,73</b>  | 1,58          | 2,10      |
| 08. Canon de publicidad                             | 0,99            | 0,60         | 0,14         | <b>2,03</b>  | 0,31          | 0,83      |
| 09. Duración del contrato                           | 5,74            | 4,82         | 5,90         | 6,36         | <b>8,28</b>   | 6,08      |
| 10. Confianza en la franquicia                      | 0,73            | 0,67         | <b>0,91</b>  | 0,68         | 0,69          | 0,74      |
| 11. Antigüedad de la empresa                        | 25,87           | <b>48,16</b> | 13,15        | 13,18        | 18,68         | 21,99     |
| 12. Años franquiciando                              | 16,74           | 16,92        | 8,40         | 7,33         | 13,93         | 11,66     |
| 13. Años pre-franquicia                             | 9,32            | <b>29,46</b> | 4,46         | 5,86         | 5,28          | 10,04     |
| 14. Unidades de la cadena en España                 | 56,73           | 86,55        | 87,93        | 62,30        | 31,16         | 57,72     |
| 15. Superficie local                                | 85,73           | 82,68        | 60,27        | 93,56        | <b>534,29</b> | 146,04    |
| 16. Población mínima                                | 42,99           | 47,22        | 25,35        | 61,52        | 77,81         | 48,92     |
| 17. Tiendas abiertas por año en España              | <b>13,45</b>    | 2,13         | 3,48         | 2,51         | 3,03          | 4,15      |
| Indicadores de resultados                           | Grupo 1         | Grupo 2      | Grupo 3      | Grupo 4      | Grupo 5       | Total     |
| Ingresos de explotación (miles euros)               | 94.211,69       | 95.611,97    | 42.882,96    | 7.725,02     | 40.853,21     | 47.445,14 |
| Resultados ordinarios antes Impuestos (miles euros) | 3.353,33        | 8.826,24     | 4.737,23     | 342,70       | 2.381,58      | 3.613,59  |
| Rentabilidad económica (%)                          | -6.53           | 2.13         | 1,89         | 0.20         | 2,77          | 0.50      |
| Rentabilidad financiera (%)                         | 12.27           | 12.87        | 19.11        | 21.12        | 17.04         | 17.20     |

**Grupo 2: “Franquiciadores reconvertidos”.** El número de componentes de este grupo es 122, representando el 19,41 % del total de franquiciadores. La variable “años pre-franquicia” es la base para su denominación. Así, por término medio, han tardado casi 30 años en operar en franquicia (29,46). Si además se le añade que son las enseñas que mayor número de años llevan operando en franquicia (aproximadamente 48 años de media), este grupo se convierte en el más longevo de la muestra con gran diferencia respecto a los demás. La expansión en franquicia se desarrolla principalmente en el mercado doméstico, dando muestras de su bajo nivel de internacionalización.

Las exigencias financieras para los franquiciados, en comparación con otros grupos, no son muy elevadas, tanto en lo que se refiere al coste de adhesión como a los royalties exigidos. A pesar de ello, es el grupo que menos confía en la franquicia para su expansión, justificando su bajo crecimiento y la utilización, durante muchos años, de otros canales alternativos antes de comenzar su actividad en régimen de franquicia.

Sin embargo, el rendimiento obtenido es excelente, siendo los resultados de este grupo los mejores y muy superiores a la media del total de franquiciadores. Así, en términos medio, obtienen los mayores ingresos y resultados ordinarios, y una de las mayores rentabilidades económicas (2,13).

**Grupo 3: “Franquiciadores de rápido crecimiento”.** Es el grupo más numeroso con 165 componentes (aproximadamente el 26 % del total de franquiciadores). Su denominación está ligada a la variable “tiendas abiertas por año en franquicia” (13,96), siendo aproximadamente 2,5 veces superior a la media del sector y muy por encima de todos los demás grupos. Ello justifica el elevado nivel de confianza en la franquicia para la expansión del negocio (91 % de unidades franquiciadas de media), siendo la otra variable definitoria del grupo.

Está constituido por franquiciadores que gozan de poca antigüedad (poco más de 13 años), siendo junto a las franquicias caras (grupo 4) el grupo más joven. Además, son las que menos han tardado en comenzar a operar en franquicia (4,46 años) desde el comienzo de su actividad comercial.

Los franquiciadores de rápido crecimiento presentan el mayor índice de concentración en el mercado doméstico, reflejando su muy bajo nivel de internacionalización. Lo confirma el hecho de ser el grupo que tiene un mayor número de establecimientos en España (87,93 de media).

Por otra parte, sus ingresos se sitúan por debajo de la media del sector, aunque son, aproximadamente, la mitad de los que consiguen los franquiciadores maduros y los reconvertidos. En cuanto a los resultados ordinarios, es el segundo mejor grupo por detrás de los franquiciadores reconvertidos. También son buenos los valores de la rentabilidad económica y financiera, situándose muy por encima de la media del sector.

**Grupo 4: “Franquiciadores caros”.** Junto a los franquiciadores de rápido crecimiento, es el grupo más numeroso (165). Su denominación es indicativo de que las contraprestaciones financieras exigidas a los franquiciados en forma de canon de entrada, royalty sobre ventas y canon de publicidad presentan unos valores superiores al resto de grupos. También, es elevada la inversión requerida, siendo la segunda más alta (110 miles de euros).

Su ritmo de expansión, muy concentrado en el mercado doméstico, es el más bajo de todos los grupos, presentando, en términos medios, el menor número de unidades en el mundo (79,82 unidades). Al igual que los franquiciadores de rápido crecimiento, integra a las cadenas más jóvenes, con una media próxima a los 13 años de existencia.

Los indicadores de rendimiento son los más bajos del sector, tanto en los relativo a ingresos medios por cadena (7.725 miles euros; 7,5 veces inferior a la media) como en lo referente a resultados ordinarios (342 miles de euros; 10 veces inferior a la media). Su rentabilidad económica (0,2) también es baja, aunque curiosamente es el grupo que obtiene la mayor rentabilidad financiera.

**Grupo 5: “Franquicias conservadoras”.** Este grupo, compuesto por 97 cadenas, es el segundo de menor tamaño. La dimensión de sus redes en España es la más baja de todas (31,16 unidades de la cadena en España), a pesar de que su expansión está muy concentrada en el mercado doméstico. Su denominación proviene del hecho de ofrecer el contrato de mayor duración (más de 8 años), lo cual está en consonancia con uno de los principios fundamentales del sistema de franquicia como son las relaciones duraderas y estables.

Una de las características más relevantes de este grupo son las elevadas exigencias financieras que le representa al franquiciado adherirse a la cadena, pues requieren la mayor inversión inicial y el segundo canon de entrada más alto. Una segunda variable significativa, muy ligada a las condiciones de entrada, es la mayor dimensión de los locales en relación al resto de los grupos. Sin embargo, los costes de mantenimiento (royalty y canon de publicidad) no son elevados para el franquiciado.

En cuanto a las medidas de rendimiento, destacar que este grupo de franquiciadores ocupa el primer lugar, con estimable diferencia, en lo que se refiere a la rentabilidad económica, aunque sus ingresos, derivados del pequeño tamaño de sus redes, están por debajo de la media global de la franquicia, al igual que sus resultados ordinarios. También su rentabilidad financiera es muy aceptable, situándose algo por encima de la media del sector. En definitiva, este grupo abarca pocas redes de muy pequeño tamaño pero de gran rentabilidad.

## **6. CONCLUSIONES**

Los objetivos propuestos al comienzo del presente trabajo se han logrado, demostrándose no sólo la existencia de grupos estratégicos, sino también las diferencias en el rendimiento entre los mismos y ello a partir, no de una muestra, sino del total de franquicias que operan en España, lo cual avala la posible generalización de los resultados obtenidos, al menos en el caso del sistema de franquicia español. Más concretamente, los resultados del estudio nos permiten exponer varias conclusiones fundamentales:

- En la franquicia, existen ciertas variables (inversión, canon de entrada, royalties, dispersión geográfica, etc.) que se configuran como factores explicativos del comportamiento empresarial y, en consecuencia, de la estrategia empleada para competir en una determinada combinación de productos-mercados. Estas variables, que sustentan la creación de barreras de movilidad, son el origen de los grupos estratégicos dentro del sistema de franquicia.

- En el sistema de franquicia español, existen cinco grupos estratégicos perfectamente diferenciados. Estos resultados coinciden con los hallados en investigaciones realizadas en otros países como Canadá (Carney y Gedajlovic, 1991), Estados Unidos (Castrogiovanni, Bennett y Combs, 1995) o Portugal (Navarro, Díez y Rondán, 2006). Además, existen arquetipos de franquiciadores cuya naturaleza es similar independientemente del país donde se realiza el estudio. Nos estamos refiriendo a los franquiciadores de rápido crecimiento, a los reconvertidos, así como a las franquicias maduras y caras. Por tanto, los resultados hallados nos permiten avalar la conclusión de que en el sistema de franquicia existe una estructura definida de grupos estratégicos que permite explicar los comportamientos empresariales en la búsqueda de unos determinados rendimientos económicos y financieros.

- Los diferentes comportamientos competitivos de las enseñas incluidas en cada grupo se manifiestan en los resultados empresariales, generando diferencias en los ingresos, resultados ordinarios, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

- Debe tenerse cuidado al intentar generalizar la relación, en el ámbito de la franquicia, entre grupos estratégicos y resultados, pues dependiendo del indicador de desempeño analizado obtendremos unas conclusiones u otras. Por ejemplo, si nos centramos en los ingresos de explotación, son los franquiciadores maduros y los reconvertidos los que obtienen unos ingresos de explotación bastante más altos que los otros tres grupos (franquiciadores de rápido crecimiento, franquiciadores caros y franquicias conservadoras). Sin embargo, son estos

últimos los que obtienen las mejores cifras de rentabilidad financiera. En todo caso, si parece indudable que las enseñanzas incluidas en el grupo de los franquiciadores maduros deberían replantearse su estrategia empresarial, pues están obteniendo, en términos medios, no sólo una rentabilidad económica negativa, que de por sí es alarmante, sino una rentabilidad financiera inferior al del resto de los grupos.

En definitiva, consideramos que, al igual que en otros contextos (sectores o industrias), la utilización de grupos estratégicos, en el ámbito de la franquicia, es una herramienta muy valiosa para explicar los comportamientos empresariales y sus repercusiones en el rendimiento, pudiendo aumentar su valor, por la posible generalización de las conclusiones, si se desarrollan investigaciones similares en distintos países.

## **7. 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, pues quizás la inclusión de otras variables tales como el sector en el que se compite la enseñanza, la estrategia de distribución (monacal o multicanal), el riesgo asociado a la franquicia, etc., pudiera alterar la composición de los grupos estratégicos, aunque no parece que su número (Rondán, et al., 2007). Estas variables deberán tenerse en cuenta en futuras investigaciones.

Una segunda limitación, 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”. En este sentido, el carácter transversal del presente estudio nos obliga a ser cauto en la posible generalización de las conclusiones, debiendo repetirse en diferentes instantes del tiempo.

En tercer lugar, aunque se ha encontrado grupos estratégicos de naturaleza similar en distintos países (Canadá, Estados Unidos, Australia, España y Portugal), creemos conveniente realizar el estudio en otros países con objeto de poder generalizar las conclusiones halladas.

También creemos interesante abordar el estudio del desempeño o rendimiento no sólo desde la perspectiva del franquiciador sino también desde la del franquiciado. Las dificultades para obtener datos fiables y representativos del gran número de establecimientos franquiciados existentes en nuestro país son el mayor obstáculo que debe ser superado para llegar a un mejor entendimiento de los sistemas de franquicia.

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.

Las limitaciones apuntadas constituyen los retos a lograr en futuras investigaciones por parte de los autores del presente trabajo.

## NOTAS

Una versión previa de este trabajo obtuvo el premio al mejor artículo en el área de la Responsabilidad Social en las XX Jornadas Luso Españolas de Gestión Científica, celebradas en Setúbal (Portugal) en febrero de 2010.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Rentabilidad económica: Indica el rendimiento medio que obtiene una empresa como consecuencia de sus inversiones en activos (Resultado / total activo) \* 100.

<sup>3</sup> Se han eliminado los datos extremos en los valores de la rentabilidad con objeto de excluir los denominados outliers, pues generan una elevada distorsión en los valores medios. Para ello, se han excluido los valores por debajo del primer decil (percentil 10) y por encima del noveno decil (percentil 90) de la distribución de las variables.

<sup>4</sup> <http://www.stat.tamu.edu/spss.php>

## BIBLIOGRAFÍA

- ALON, I. (1999): *The Internationalization of U.S. Franchising Systems*, Garland Publishing, New York.
- ALON, I. (2001): "The Use of Franchising by US-Based Retailers", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 (2), pp. 111-122.
- BARROSO, C., CASILLAS, J. y MORENO, A. (2001): "Los Grupos Estratégicos en el Sector Minorista: El Caso de Andalucía", en *Non idem iterum semper novum*, Digital@tres. Sevilla, pp. 61-75.
- BAUM, J. y MEZIAS, S.J. (1992) "Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 580-604.
- BIGNÉ, J.E.; KÜSTER, I. y VILA, N. (2000): "Grupos estratégicos y grupos competitivos en el sector de la cosmética y perfumería", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, nº 6, marzo, pp. 73-93.
- BOGNER, W. y THOMAS, H. (1993): "the Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration on Two competing Models", *Journal of Management Studies*, Vol. 30 (1), pp. 51-67.
- BOX, G. E. P. y COX, D. R. (1964): "An Analysis of Transformations", *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 26, pp. 211-243.
- CALDERON, E. (1998): Los Costes de la Agencia en los Canales de Distribución: la Franquicia. *Tesis Doctoral* Universidad de Burgos.
- CALORI, R.; JOHNSON, G. y SARNIN, P. (1994): "CEO's cognitive maps and the scope of the organization", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 437-457.
- 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*, 33 (1), pp. 45-55.
- CAVES, R.E. y PORTER, M. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition". *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, pp.241-61.
- CÉSPEDES, J. (1996): "Grupos Estratégicos en la Banca Privada Española", *Información Comercial Española*, nº 753, pp. 106-124.
- 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.
- CLAVER, E., MOLINA, J.F., MOLINA, H. y MARCO, B. (2003): "Grupos Estratégicos y Rentabilidad Empresarial: Una Prueba Complementaria", *Esic-Market, Revista Internacional de Economía*, Mayo-Agosto, pp. 82-97.
- COMBS, J.G. y CASTROGIOVANNI, G.J. (1994): "Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32 (2), pp. 37-48.
- COMBS, J.G., KETCHEN, D.J. y HOOVER, V.L. (2004): "A strategic groups approach to the franchising-performance relationship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19 (6), pp. 877-897.
- COOL, K. y DIERICKX, I. (1993): "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1), pp. 47-59.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1987): "Strategic Group Formation and Performance: The Case of U.S. Pharmaceutical Industry 1963-1982", *Management Science*, Vol. 30 (9), pp. 1102-1124.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1988): "Performance Differences Among Strategic Group Members", *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (3), pp. 207-223.
- DÍEZ, E.C., NAVARRO, A. y RONDÁN, F.J. (2005). *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*, Pirámide, Madrid.
- DRANOVE, D., PETERAF, M. y SHANLEY, M. (1998): "Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (11), pp. 1029-1044.

- ESPITIA, M.E., POLO, Y. y SALAS, V. (1991): "Grupos Estratégicos y Resultados en el Sector Bancario Español", *Información Comercial Española*, nº 690, pp. 189-214.
- FERGURSON, T., DEEPHOUSE, D. y FERGURSON, W. (2000): "Do Strategic Groups Differ in Reputation?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (12), pp. 1195-1214.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1990): "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-1984", *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (3), pp. 197-215.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1993): "Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry", *Journal of Management Studies*, Vol. 30 (1), pp. 69-105.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1995): "Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and an Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (6), pp. 461-476.
- FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (1999): "Hacia la Homogeneización de Criterios en las Investigaciones de Grupos Estratégicos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, Junio, pp. 9-28.
- FLAVIAN, C. HABERBERG, A. y POLO, Y. (2002): "Food Retailing Strategies in the European Union. A Comparative analysis in the UK and Spain", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, pp. 125-138.
- FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (2001): "Diversidad Estratégica y Resultados de la Distribución", *Revista de Economía Aplicada*, Vol. IX, nº 26, otoño, pp. 29-56.
- GARCÍA, J.M. y RODRÍGUEZ, M. (1996): "Grupos estratégicos en el sector del comercio textil: una metodología fundamentada en las variables de retailing-mix", *ICE-Tribuna de Economía*, nº 750, febrero, pp. 133-152.
- GARCIA, M.T., SANTOS, M.V. y VALLELADO, E. (2001): "Grupos Estratégicos en las Cajas de Ahorro Españolas: dinámica Temporal, Consistencia Interna y Resultados", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 10, pp. 432-461.
- GONZÁLEZ, E. y VENTURA, J. (2002): "How much do strategic groups matter?", *Review of Industrial Organizations*, Vol. 21 (1), pp. 55-71.
- GONZÁLEZ, M. (2002): "Grupos estratégicos en las empresas constructoras", *Esic-Market, Revista Internacional de Economía*, nº 112, pp. 171-186.
- HATTEN, R.J. (1974): *Strategic Models in the Brewing Industry. Tesis Doctoral*, Purdue University.
- HATTEN, R.J. y SCHENDEL, J.E. (1977): "Heterogeneity Within and Industry Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-71", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 26 (2), pp. 97-113.
- HERVÁS, J.L., DALMAU, J.I. y ALBORS, J. (2006): "1972-2005: En la cuarta Década de la Investigación sobre Grupos Estratégicos ¿Qué hemos aprendido?", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12 (1), pp. 167-205.
- HODGKINSON, G. (1997): "Cognitive inertia in a turbulent market: the case of UK residential Estate Agents", *Journal of Management Studies*, Vol. 34 (6), pp. 921-944.
- HUNT, M. (1972): *Competition in the major home appliance industry 1960-1970. Tesis Doctoral*, Harvard University.
- IGLESIAS, V. (1994): "Tipos de Variables y Metodología a Emplear en la Identificación de Grupos Estratégicos. Una Aplicación Empírica al Sector Detallista", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 3, nº 3, pp. 73-85.
- IGLESIAS, V. (1997): "La teoría de grupos estratégicos: una revisión crítica", *Esic-Market, Revista Internacional de Economía*, nº 95, pp. 9-27.
- INMA, C. y DEBOWSKI, S. (2006): "Analysis of Franchise Performance through Use of a Typology: An Australian Investigation", *Singapore Management Review*, Vol. 28 (2), pp. 1-30.
- JOHNSON, J., y ALON, I. (2006): "How do international franchisors cluster", en Alon, I. (2006). *Service franchising. A global perspective*, Springer, New York, pp. 93-138.
- LAFONTAINE, F. (1992): "Agency theory and franchising: Some empirical results", *Rand Journal of Economics*, Vol. 23 (2), pp. 263-283.
- LAWLES, M. y TEGARDEN L. (1991): "A Test of Performance Similarity Among Strategic Group Members in Conforming and Non-Conforming Industry Structures", *Journal of Management Studies*, Vol. 28 (6), pp. 645-664.
- LEE, J.; LEE, K. y RHO, S. (2002): "An evolutionary perspective on strategic group emergente: A genetic algorithm-based model", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (8), pp. 727-739.
- LEVINTHAL, D. A. (1995): "Strategic Management and the Exploration of Diversity", en C. A. Montgomery (ed.): *Resource based and Evolutionary Theories of the Firm*. Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp.19-42.
- LEWIS, P. y THOMAS, H. (1990): "The Linkage between Strategy, Strategic Groups, and Performance in The U.K. Retail Grocery Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (5), pp. 385-397.
- LÓPEZ, B. y VENTURA, J. (2001): "Grupos Estratégicos en las Franquicias Españolas", *Economía industrial*, nº 340, pp. 163-176.
- LÓPEZ, M.B. y VENTURA, J. (2002): "Integración Vertical y Costes de Aparición de la Franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11 (4), pp. 55-74.
- LUQUE, T. (2000): *Técnicas de Análisis de Datos e Investigación de Mercados*, Pirámide, Madrid.
- MARTIN, R. y JUSTIS, R. (1993): "Franchising, Liquidity Constraints and Entry", *Applied Economics*, Vol. 25 (9), pp. 1269-1277.

- MÁS, F.J. (1994): Competencia dinámica de grupos estratégicos: Aplicación al sector bancario español. *Tesis Doctoral*, Universidad de Alicante.
- MAS, F.J. (1996): *Competencia y Dinámica de Grupos Estratégicos. Aplicación al Sector Bancario Español*. Secretariado de publicaciones, Universidad de Alicante.
- MAS, F.J. (1997): “Diferencia de Resultados entre los Grupos Estratégicos de la Banca Española 1984-1991”, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 52, nº 160, pp. 47-64
- MAS, F.J. (1998): “Relación Rentabilidad-Riesgo en el Contexto de los Grupos Estratégicos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7 (1), pp. 33-46.
- MÁS, F.J. y GÓMEZ, J.C. (1993): “análisis de la competencia en las Cajas de Ahorros: grupos estratégicos”, *Esic-Market, Revista Internacional de Economía*, nº 79, pp.144-166.
- MASCARENAHS, B. y AAKER, D. (1989): “Mobility barriers and strategic groups”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 475-485.
- MCGEE, J. y THOMAS, H. (1986): “Strategic Group: Theory, Research and Taxonomy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 (2), pp. 141-160.
- MCGEE, J., THOMAS, H. Y PRUETT, M. (1995): “Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics”, *British Journal of Management*, Vol. 6 (4), pp. 257-260.
- MCNAMARA, G., LUCE, R.A. y THOMPSON, G. (2002): “Examining the Effect of Complexity in Strategic Group Knowledge Structures on Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (2), pp. 153-170.
- 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 (2), pp. 161-174.
- MEHRA, A. (1996): “Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (4), pp. 307-332.
- MIQUEL, S.; CUENCA, A.C. y MIQUEL, M.J. (1998): “Apertura a mercados internacionales y grupos estratégicos: el caso de las empresas del mueble en la cuenca mediterránea, *Revista do Instituto Superior Politécnico Portucalense*, Vol. 1 (edición especial), pp. 469-478.
- MUÑIZ, N. (1998): “Evolución de la distribución comercial en Europa a través del análisis de grupos estratégicos”, *Información Comercial Española*, nº 774, pp. 121-135.
- MUÑIZ, N., CERVANTES, M. y GONZÁLEZ, B. (2001): “Las Implicaciones de Grupos Estratégicos Internacionales en la Gestión de la Distribución Comercial: Desde el Énfasis en los resultados hacia los efectos de una Identidad”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 10, pp. 397-432.
- NAIR, A. y FILER, L. (2003): “Cointegration of firm strategies within groups : a long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industries”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 145-159.
- NAIR, A. y KOTHA, S. (2001) : “Does Group Membership Matter? Evidence From the Japanese Steel Industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (3), pp. 221-235.
- NATH, D. y GRUCA, T. (1997): “Convergence Across Alternative Methods for Forming Strategic Groups”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (9), pp. 745-760.
- NATH, D. y SUDHARSHAN, D. (1994): “Measuring Strategy Coherence Through Patterns of Strategic Choices”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1), pp. 43-61.
- NAVARRO, A., DÍEZ, E.C. y RONDÁN, F.J. (2006): “Franchisors Types in Portuguese Franchising”, *Portuguese Journal of Management Studies*, Vol. XI (2), pp. 97-114.
- OSBORNE, D.J.; STUBBART, C.I. y RAMAPRASAD, A. (2001): Strategic groups and competitive enactment: a study a dynamic relationships between mental models and performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 435-454.
- PEGELS, C., SONG, Y. y YANG, B. (2000) : “Management Heterogeneity, Competitive Interaction Groups, and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (9), pp. 911-923.
- PELAYO, Y. y VARGAS, A. (2004). Grupos estratégicos en el sector envasador del aceite de oliva”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13 (3), pp. 93-114.
- PEREIRA, J.; CLAVER, E. y MOLINA, J.F. (2009): “Influencia de los grupos estratégicos sobre el rendimiento empresarial: un enfoque multinivel”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15 (1), pp. 185-202.
- PETERAF, M. y SHANLEY, M. (1997): “Getting to know to you: A Theory of strategic Group Identity”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, (Summer; Special Issue), pp. 165-186.
- PORAC, J., THOMAS, H., WILSON, F., PATRON, D. y KANFER, A. (1995): “ Rivalry and the industry model of Scottish Knitwear producers”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 203-227.
- PORTER, M.E. (1979): “The structure within industries and company performance”. *Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, pp. 214-227.
- REGER, R. y HUFF, A.S. (1993): “Strategic Groups: A cognitive Perspective”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (2), pp. 103-124.
- RONDÁN, F.J.; NAVARRO, A. y DÍEZ, E.C. (2007): “Proposing New Variables for the Identification of Strategic Groups in Franchising”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3 (4), pp. 355-377.

- SÁEZ, F. (2000): Grupos estratégicos y grupos cognocitivos. Comparación teórica y análisis empírico aplicado al sector de promoción y construcción de vivienda. *Tesis Doctoral*, Universidad de Castilla La Mancha.
- SHANE, S. (1996a): "Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (1), pp. 216-234.
- SHANE, S. (1996b): "Why Franchise Companies Expand Overseas", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11 (2), pp. 73-88.
- SHANE, S. (1998): "Making New Franchise Systems Work", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 697-707.
- THOMAS, H. y CARROLL, C. (1994): "Theoretical and Empirical Links Between Strategic Groups, Cognitive Communities, and Networks of Interacting Firms", en Daems, H. y Thomas, H. (eds), *Strategics gropus, strategic movies and performance*. Pergamon, Tarry-town, New York, pp. 7-29.
- THOMAS, H. y VENKATRAMAN, N. (1988): "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis", *Journal of Management Studies*, Vol. 25 (6), pp. 537-556.
- ZUÑIGA, J.A., FUENTE, J.M. y SUÁREZ, I. (2004): "Dynamics of the strategic group membership–performance linkage in rapidly changing environments", *Journal of Business Research*, Vol. 57 (12), pp. 1378-1390.