

Análisis del Ciclo de Vida de la Franquicia en los sectores de moda y restauración¹



Victoria Bordonaba-Juste²

Universidad de Zaragoza
vbordon@unizar.es

Analysis of the Franchising Life Cycle in the fashion and catering sectors

I. INTRODUCCIÓN

La franquicia es una forma organizativa adoptada cada vez por más empresas como fórmula de comercialización de sus productos y servicios. La rápida expansión del negocio de franquicia por todo el mundo ha llevado a que su estudio sea considerado de gran interés, y ésta es la razón por la que han aparecido recientemente un importante número de investigaciones (Frazer y Winzar 2005, Blair Lafontaine 2005).

En España esta forma organizativa se ha expandido también con rapidez. Concretamente el número de establecimientos durante estos últimos años se ha incrementado, pasando de 40.484 en el año 2000 a 72.373 a finales del 2007, año en el que se alcanzó un nivel de facturación de 20.685 millones de euros, lo que supuso un crecimiento de un 5,6% respecto a la cifra del año anterior.

El sistema de franquicia español contaba ya en 2007 con 905 enseñas distribuidas en 43 sectores. De ellos, sin duda, la restauración y la moda se incluyen en el grupo de mayor relevancia y esa ha sido la razón de centrar en ellos nuestra investigación. Concretamente, a comienzos del 2007, el sec-



Laura Lucía-Palacios
Universidad de Zaragoza

llucia@unizar.es



Yolanda Polo-Redondo
Universidad de Zaragoza

ypolo@unizar.es

CÓDIGO JEL:
M310; M100

Fecha de recepción y acuse de recibo: 11 de marzo de 2008 Fecha inicio proceso de evaluación: 12 de marzo de 2008
Fecha primera evaluación: 28 de abril de 2008 Fecha de aceptación: 20 de junio de 2008



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La franquicia es una forma organizativa que se ha desarrollado ampliamente en el mercado español. Este trabajo va a analizar las estrategias que en cuanto a expansión, centralización, experiencia de la cadena, canon y *royalty*, siguen las empresas más innovadoras frente a las pertenecientes a los otros grupos de entrantes. El estudio se lleva a cabo para dos de los sectores más relevantes, moda y restauración. Los resultados permiten encontrar tanto diferencias entre grupos -con características propias para cada uno de ellos- como entre sectores, donde el sector restauración muestra valores más altos para todas las características analizadas.

EXECUTIVE SUMMARY

The business format franchising is an organizational form that has been extensively adopted in the Spanish market. This research aims to examine the franchise system in two different sectors (fashion and catering) by comparing their strategies (expansion, centralization, franchise fee and royalty rate). This will define the main features for each sector. The differences also depend on the time in market. Thus, we will examine these strategies for each group of adopters (innovators, first followers, early majority, late majority and laggards). Our results suggest that there are differences among each group. This allows us to define the main characteristics for each group. Differences are found also depending on the sector, with higher values in catering in all the strategies examined.

tor con mayor número de cadenas era el de la moda, seguido del de la restauración, con 133 y 116 cadenas respectivamente. Por facturación, el sector de la restauración es el que mayor volumen genera con 5.269 millones de euros a través de 8.143 establecimientos, dejando al sector de la moda -que genera 1.709 millones a través de 5.557 establecimientos- en quinta posición. Ambos sectores son los que generan un mayor número de empleo (AEF, 2007)³.

Del análisis de la literatura se desprende que son escasos los trabajos que realizan estudios comparativos a nivel sectorial (Perrigot 2006) o que analizan las estrategias de las cadenas más maduras frente a las más jóvenes (Shane *et al.*, 2006). Esta es la razón por la que se ha planteado la realización de un estudio que cubra estas lagunas y que, desde nuestro punto de vista, pueda suponer un importante atractivo tanto para el sector de la franquicia en general como para los franquiciadores y franquiciados en particular.

La franquicia sigue unas pautas que configuran su propio ciclo de vida a partir de las fases de creación, desarrollo, madurez o estancamiento y declive. Este planteamiento trasladado a la teoría de la difusión de innovaciones puede llevarnos a hablar de empresas innovadoras, primeras adoptantes, primera mayoría, última mayoría y rezagadas (Mahajan *et al.*, 1990; Martínez y Polo, 1996; Mahajan y Muller 1998; Rosen, Schroeder y Purinton, 1998; Slater y Mohr, 2006), así como a analizar la existencia de diferencias en las estrategias seguidas por los distintos grupos de adoptantes. Aspecto en el que también tratará de profundizar nuestro trabajo.

En este sentido, el papel analizará las diferencias existentes -tanto en las características como en las estrategias competitivas- entre los dos sectores pioneros más desarrollados dentro del sistema español de franquicia.

Su estructura comienza con una breve descripción y desarrollo de la teoría del ciclo de vida en la franquicia y su traslado a la teoría de la difusión de cara a determinar las distintas categorías de entrantes. Más tarde se proceden a examinar las diferencias existentes entre los distintos grupos de adoptantes, con un doble objetivo: determinar si ese nivel de discrepancia se da en la franquicia y si se aprecian diferencias entre los

La franquicia sigue unas pautas que configuran su propio ciclo de vida a partir de las fases de creación, desarrollo, madurez o estancamiento y declive

dos sectores analizados (moda y restauración). Las conclusiones e implicaciones pondrán el punto final al trabajo.

2. CICLO DE VIDA DE LA FRANQUICIA

La teoría del ciclo de vida de un producto explica la aceptación que dicho producto está teniendo en el mercado. Algo similar ocurre con el sistema de franquicia, donde a partir de su ciclo de vida se muestra la evolución del número de enseñas operativas en España y su crecimiento. Dicha evolución permite determinar, junto con un análisis de las ratios de crecimiento anuales, las distintas fases en que se distribuye (figuras 1 y 2).

La franquicia consta de un periodo inicial, un desarrollo posterior -con alto crecimiento- seguido de una ralentización del mismo y de un periodo de declive. La fase inicial, parte del nacimiento del sector, industria o mercado. Así, en España, este sistema surge en la década de los cincuenta, con la entrada de cadenas extranjeras, en territorio nacional, denominadas pioneras. En dicha etapa, se produce el desarrollo del sector. Los incrementos relativos en las etapas iniciales del ciclo de vida son elevados, aunque el número de cadenas siga siendo muy reducido. A raíz de este momento, se produce un proceso de imitación por parte de otras empresas que da lugar al periodo de crecimiento. Se observa a través de la figura 1 que el número de enseñas operativas es relativamente constante hasta 1980, para iniciar a partir de ese momento un crecimiento mucho mayor. El gráfico muestra unos años de una cierta aceleración que llega hasta 1995 con tasas de crecimiento anuales del 15% y 20%, con algunas excepciones como el año 1992 que presenta un crecimiento negativo. Un aspecto destacable es la tendencia descendente a partir de 1995, donde las variaciones anuales están muy lejos de las mostradas en años anteriores, de tal forma que se estabilizan en torno al 3%. Este estancamiento y estabilización del crecimiento son signos de la saturación y del periodo de madurez en el que el mercado de franquicia se encuentra desde entonces. En este sentido, se podría decir que el mercado de franquicia español se encuentra en un periodo de madurez, con elevada competencia, pero todavía con tasas moderadas de crecimiento.

Esta información es de gran relevancia para los futuros emprendedores que tengan en mente adentrarse en este mercado, ya que permitirá dirigir su estrategia a la captación de nuevos franquiciados.

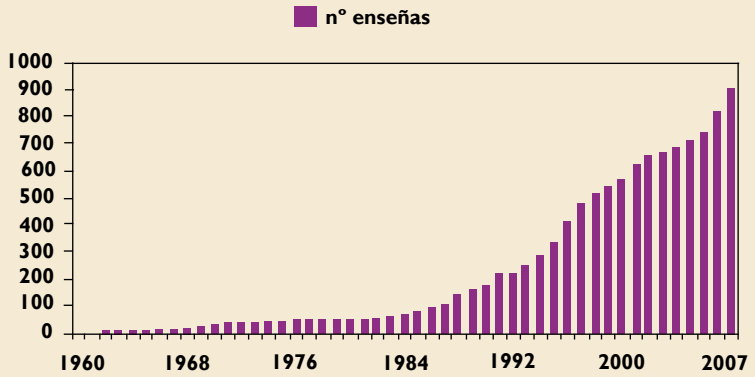
PALABRAS CLAVE

franquicia, análisis sectorial, teoría de la difusión

KEY WORDS

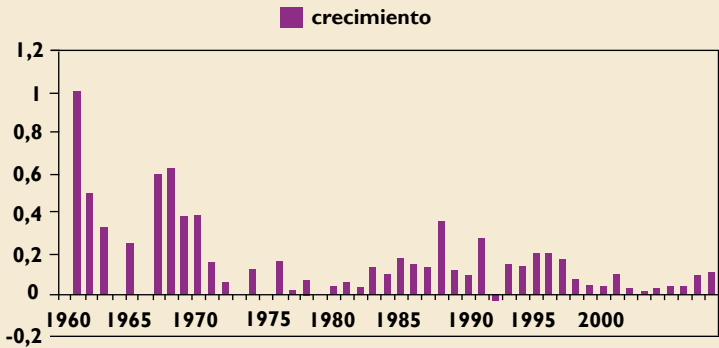
franchising, sectorial analysis, diffusion theory

Figura 1: **Número de enseñas franquiciadoras en España (1960-2007)**



Fuente: elaboración propia a partir de Fanchisa, AEF y Tormo Asociados

Figura 2: **Crecimiento del sistema de franquicia en España (1960-2007)**



Fuente: elaboración propia

Actualmente, a pesar de la consolidación y menor ritmo de crecimiento del mercado de franquicia, su importancia dentro del comercio minorista sigue aumentando constituyendo en estos momentos el 16,7% de su facturación. Este incremento en la participación se debe a que, aunque el número de nuevas enseñas sigue un crecimiento lento, esas cadenas aumentan en tamaño aportando un gran número de nuevos establecimientos. Por lo tanto, la franquicia es un sistema que cuenta cada año con un mayor peso en la

economía española, aunque todavía está muy lejos de los niveles alcanzados en otros países como EEUU, donde el 50% de las empresas están constituidas como cadenas franquiciadoras.

3. ESTUDIO EN LOS SECTORES DE LA MODA Y LA RESTAURACIÓN

3.1. Muestra

La muestra seleccionada incorpora información de los sectores Moda y Restauración desde 1985 hasta 2004. Dicha información se ha obtenido de diversas fuentes como Franchisa, Tormo & Asociados, la Asociación Española de Franquiciadores, Barbadiello Asociados o el Registro de Franquiciadores. Todos ellos han permitido crear una base de datos de la población de franquicias y de sus características.

Uno de los principales objetivos de las empresas franquiciadoras es el crecimiento de su sistema, expandiéndose geográficamente mediante el incremento de franquiciados. Tal y como expone el Real Decreto, el franquiciador compite en dos mercados: por un lado, en el de los consumidores y, por otro, en el de los candidatos a franquiciados (Registro de Franquiciadores), de ahí que la información relativa a las empresas franquiciadoras sea muy útil para futuros franquiciados⁴. Por ello, examinar las distintas estrategias empleadas para atraer a nuevos inversores puede ser de gran relevancia desde el punto de vista empresarial. Dicha estrategia, así como su posicionamiento, puede reflejarse a través del tamaño, la estructura de propiedad y la estrategia en precios (canon de entrada y el *royalty*) (Baucus *et al.*, 1993; Shane *et al.*, 2006). Un futuro inversor observará y analizará dicha información previa selección de la cadena para franquiciar, por ello se han seleccionado como relevantes a la hora de realizar la comparativa entre sectores. Además, dichas estrategias son dinámicas y pueden modificarse según las características de la propia cadena, por lo que son también idóneas para comparar entre las distintas categorías de adoptantes (Azoulay y Shane, 2001; Shane *et al.*, 2006).

En este contexto, el tamaño ha sido medido por el número de establecimientos totales de la cadena; la propiedad, refleja el

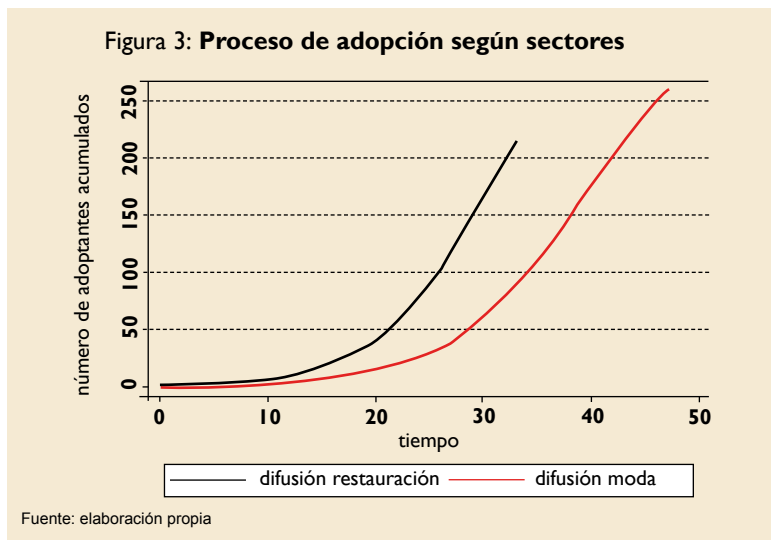


porcentaje de establecimientos propios respecto del total; por último, las decisiones en política de precios han sido medidas por el canon (pago inicial que el franquiciado debe abonar para entrar a formar parte de la cadena) y el *royalty* (pago periódico sobre las ventas o los beneficios que el franquiciado debe pagar por el funcionamiento de la cadena).

3.2. Categorías de adoptantes

Aplicando el modelo de difusión de Mahajan *et al.* (1990), se han obtenido las distintas categorías de adoptantes para cada uno de los sectores analizados.

Según este modelo de difusión, el porcentaje de innovadores en la restauración es algo mayor que en el de la moda (0,04% frente al 0,02%), aun siendo ambos muy pequeños. También se observa que el coeficiente de imitación es mayor en la restauración (20,26%) que en la moda (16,64%), lo que implica que su difusión haya sido más rápida. De esta forma, el tiempo necesario para la completa saturación del mercado es menor en el sector de la restauración. La figura 3 muestra el proceso de difusión para cada uno de los sectores.



A pesar de que visualmente se aprecian ciertas diferencias, un análisis más exhaustivo utilizando tanto tests paramétricos como no paramétricos sugiere que dichas diferencias no son estadísticamente significativas.

Tabla 1: Diferencias en la adopción de la franquicia según sectores.

SECTOR	TEST DE VARIANZA	TEST DE MEDIAS	TEST DE TENDENCIA	TEST MANN-WHITNEY	TEST KRUSKALL WALLIS (EQUALITY POPULATIONS)
Restauración- Moda	F=0,68 Pr>F=0,4121	t=0,8295 Pr>F=0,4121	Z=-0,25 Pr>/Z/=0,799	Z=0,254 Pr>/Z/=0,7994	$\chi^2_{(3)} = 0,254$ Pr> $\chi^2 = 0,7994$

Fuente: elaboración propia

La Tabla 2 presenta un resumen de los distintos grupos de categorías de adoptantes obtenidos para ambos sectores, indicando su porcentaje, el número de años que transcurre para cambiar de categoría, así como el periodo en el que se encuentra cada una de las categorías encontradas. Como puede observarse, la proporción de empresas que quedan dentro de cada categoría es similar independientemente del sector que sea. Además para el caso de la restauración, los actuales entrantes se clasificarían como última mayoría, mientras que en el caso de la moda se considerarían rezagados. El tiempo que transcurre en cada una de las categorías es similar entre sectores, excepto en el caso de los primeros seguidores que resulta muy superior para el sector de la moda. Esto se debe a la lenta difusión de esta forma organizativa y al hecho de que el sector de la restauración se podría haber beneficiado de que la franquicia ya estuviera implantándose en ese momento en el sector de la moda.

Tabla 2: Categorías de adoptantes

Categorías de adoptantes	RESTAURACIÓN				MODA			
	Tamaño	Duración ^a	Tiempo acumulado ^b	Años	Tamaño	Duración	Tiempo acumulado	Años
Innovadores	0,046%	0	0	1971	0,025%	0	0	1957
Primeros seguidores	20,9%	23,4	23,44	[1971-1993]	21,0%	30,81	30,81	[1957-1988]
Primera mayoría	28,93%	6,48	29,93	[1994-2001]	28,90%	7,78	38,59	[1989-1996]
Última mayoría	28,93%	6,48	36,41	[2002-2008]	28,90%	7,78	46,37	1997-2003
Rezagados	21,18%	-	59,8 ^c	2009-	21,16%	-	77,18 ^c	2004-

a. Amplitud en número de años de cada una de las categorías, hasta que comienza la siguiente.

b. Número de años acumulados desde la entrada de los innovadores hasta considerar la siguiente categoría de entrantes

c. Año a partir del cual los entrantes se considerarían rezagados

3.3. Estrategias según la fase del ciclo de vida

Después de analizar y clasificar las distintas cadenas de franquicias de acuerdo a su momento de adopción, se procedió a examinar la evolución de las estrategias desarrolladas por ellas relativas a las variables tamaño, propiedad, canon y *royalty*.

La tabla 3 muestra los descriptivos (media y desviación típica) de las estrategias para cada uno de los sectores analizados. En ella se aprecia como los valores que presentan dichas estrategias muestran una gran variabilidad.

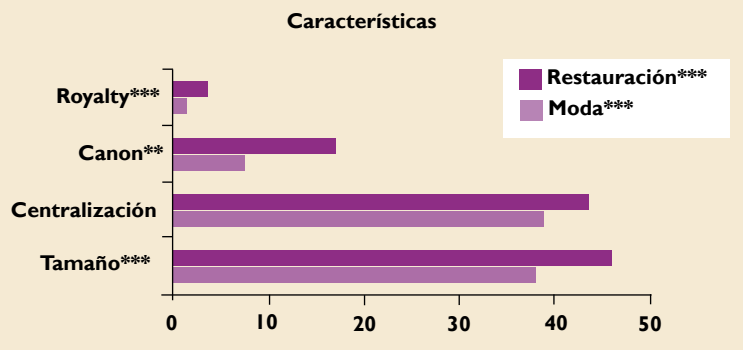
Tabla 3: Descriptivos: media y desviación típica

	MODA		RESTAURACIÓN	
	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
Tamaño (nº unidades)	38.007	44.79	45.978	136.2
Propiedad %	38.8	28.9	43.5	32.87
Canon (miles euros)	7.872	7.54	17.122	10.97
Royalty %	1,53	6.09	3.79	1.838

Fuente: Elaboración propia con datos a 31 diciembre 2004.

La figura 4 muestra las diferencias en medias de las estrategias señaladas. Se observa que las discrepancias surgen en el tamaño, en el canon y en el *royalty*. Las cadenas de franquicia operativas en moda muestran una mayor expansión y demandan un menor canon y un menor *royalty* que las cadenas de restauración. Respecto a la estructura de propiedad, y aunque la restauración muestra un porcentaje en media superior al de la moda, la diferencia no es significativa.

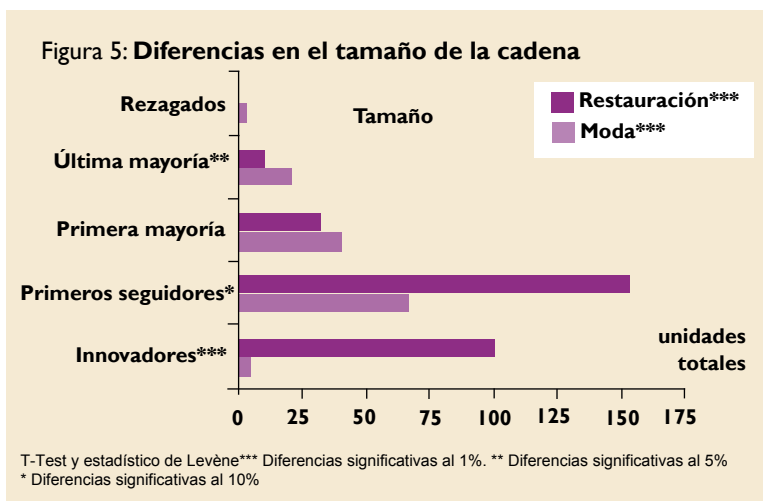
Figura 4: Diferencias sectoriales en las principales características y estrategias.



T-Test y estadístico de Levene*** Diferencias significativas al 1%.

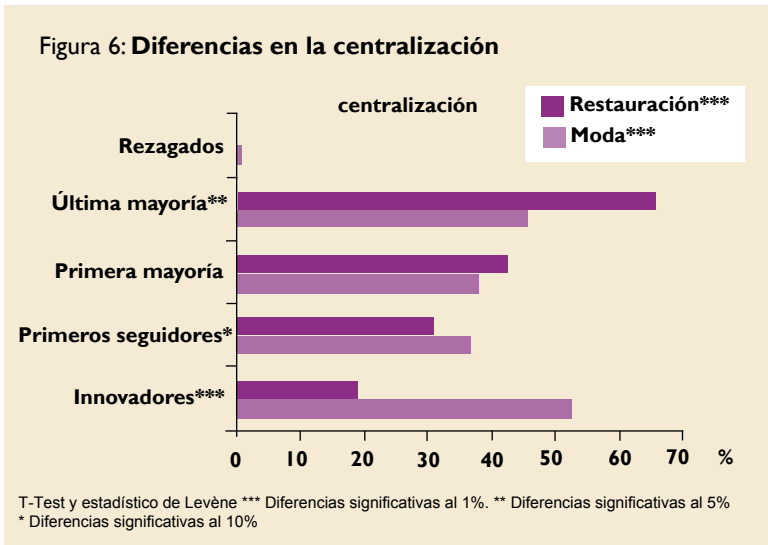
El siguiente paso va a consistir en ver si existen diferencias entre las categorías de adoptantes tanto dentro de cada sector como entre ambos.

Los resultados muestran, en primer lugar, como la estrategia de expansión es diferente entre las categorías de adoptantes (figura 5). Así, en ambos sectores, el grupo de empresas que más se ha expandido no ha sido el de los innovadores, sino aquel que recoge a las empresas que han entrado en la fase de mayor crecimiento del sistema, sin duda lo que ha sucedido es que estas empresas se han beneficiado de la menor competencia en esos primeros momentos para poder expandirse y atraer, en ese momento, un mayor número de inversores. Es relevante señalar que el primer grupo de entrantes muestra un tamaño diferente entre los dos sectores, debido a que en el caso de la moda, la cadena Rodier mostraba señales de abandonar España, suceso que ocurre en el 2005; mientras que en el caso de la restauración, la cadena Foster Hollywood se sigue asentando en España. Así, los dos primeros grupos de entrantes de restauración superan los niveles de expansión obtenidos por las cadenas de moda. Esas diferencias se disipan en etapas más avanzadas del mercado, llegando a revertirse la situación.



En segundo lugar, se observan diferencias en el comportamiento de la estructura de propiedad entre los sectores (figura 6). Para el sector de la restauración se corrobora que la estrategia seguida por las empresas es que cuanto más tarde se entra en el mercado mayor es la proporción de unidades propias de la cadena, observando una

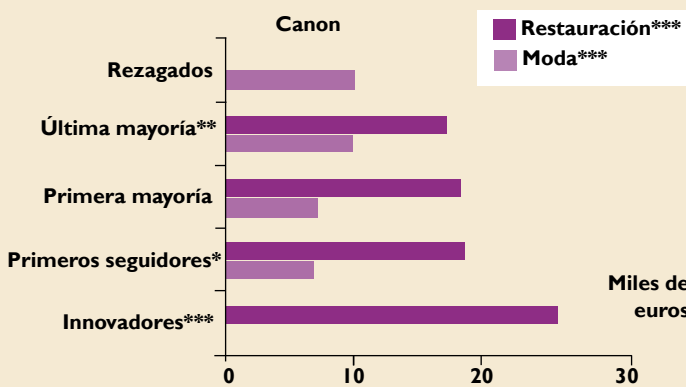
relación lineal entre el momento de adopción y la estructura de propiedad. Esas diferencias entre grupos pueden ser el resultado de la dificultad inicial de atraer nuevos inversores cuando se es más joven. Esto además coincide con el hecho de que en las fases tardías se observa una menor expansión. En el caso del sector de la moda, no sólo el grupo de la última mayoría sino también el de los innovadores son los que muestran una mayor proporción de unidades propias, observando una relación en forma de U entre el momento de adopción de la franquicia y la propiedad. Esa mayor propiedad por parte de los innovadores coincide con el menor tamaño de la cadena asociado a ese grupo, pudiendo ser una señal de que se produzca una salida del mercado de dicha cadena. Comparando de forma sectorial cada uno de los grupos de adopción, sólo se han obtenido diferencias significativas en el grupo de innovadores y en el de la última mayoría. Para este último grupo, el peso de las unidades propias en las cadenas del sector de la restauración es mayor que en el de la moda, lo que podría indicar la mayor dificultad para atraer franquiciados hacia aquellos sectores con mayor cantidad de intangibles.



Aunque en el sector de la restauración no se observan diferentes decisiones en el canon de entrada -al evolucionar el ciclo de vida de la franquicia- sí se producen ligeramente en el caso de la moda, siendo mayor -para este último- el canon exigido al avanzar el mercado (figura 7). En este sentido, hay que destacar que el canon es significativamente mayor en el sector de la restauración que en el de

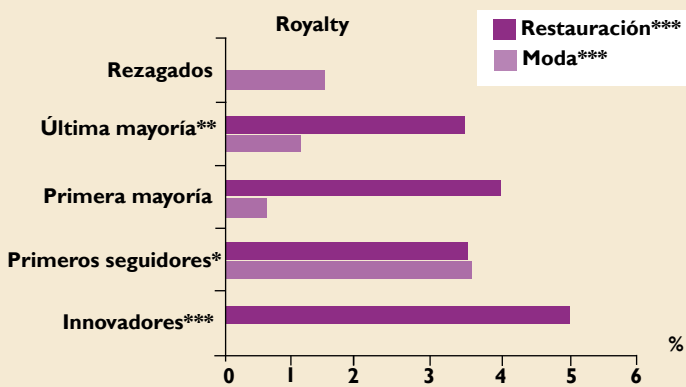
la moda, indicando una medida de los intangibles que se transmite al iniciar la relación. Además, con relación a la estrategia seguida para el *royalty* se puede apreciar que a pesar de que en el caso de la moda, sí que existen diferencias entre las distintas categorías, no ocurriendo lo mismo para las cadenas de restauración. Sin embargo se observa un mayor *royalty* en el sector de la restauración que en el de la moda (figura 8). Ese mayor porcentaje del *royalty* se explica por el mayor grado de intangibilidad del sector de restauración. Esto hace que se necesite incentivar a los franquiciadores para que continúen motivados en el control y gestión de la cadena.

Figura 7: Diferencias en el canon⁵



T-Test y estadístico de Levène*** Diferencias significativas al 1%. ** Diferencias significativas al 5%
* Diferencias significativas al 10%.

Figura 8: Diferencias en *royalty*



T-Test y estadístico de Levène*** Diferencias significativas al 1%. ** Diferencias significativas al 5%
* Diferencias significativas al 10%.

Si se examina la evolución de ambas cuantías, se observa una tendencia diferente entre el sector de la moda y el de la restauración. En este último sector tanto el canon como el *royalty* muestran una evolución similar, de forma que los primeros entrantes demandan un mayor canon y un mayor *royalty*. Sin embargo en la moda, la relación entre canon y *royalty* es contrapuesta. Así, aquellos que demandan un menor canon compensan demandando un *royalty* mayor. Se aprecian estrategias de precios diferentes entre ambos sectores.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

En los últimos años la franquicia ha adquirido una gran importancia en la economía y, en consecuencia, lo ha hecho el interés empresarial y académico por la misma. A pesar de ello, son escasos los trabajos que han llevado a cabo una comparación sectorial tratando de examinar tanto las distintas estrategias seguidas por cada sector como las desarrolladas por las diferentes cadenas pertenecientes a uno de ellos (Perrigot 2006).

Por ello este trabajo se ha propuesto como objetivo principal comparar dos de los principales sectores (moda y hostelería) dentro de una industria como es la franquicia, de creciente peso e importancia para la economía española. Esto permitirá proporcionar información a un futuro franquiciador que todavía no haya decidido dónde invertir. Por otro lado, la comparación intrasectorial permitirá al futuro inversor entender el porqué de las diferencias entre cadenas. Dentro de un mismo sector, las cadenas de franquicia siguen diferentes estrategias competitivas ya que poseen distintas características. La experiencia, no sólo adquirida por el conocimiento del mercado sino también por su actividad franquiciadora, permite a la cadena diferenciarse del resto de competidoras.

Examinando ambos sectores, los resultados muestran que el proceso de difusión de la franquicia es más rápido entre las empresas del sector de la restauración, por lo que su ciclo de vida es menor y sus fases tienen una duración más corta. Además, los resultados han mostrado que la adopción de la franquicia en cada uno de los sectores examinados se encuentra en fases diferentes de su ciclo de vida⁶.

En comparación con el sector de la moda, la restauración se podría caracterizar como un sector que presenta una mayor dificultad para

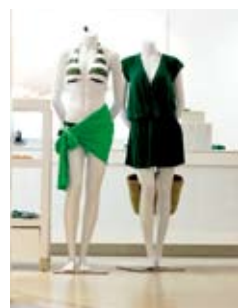
Los resultados muestran que las cadenas más jóvenes demandan una cuantía de canon y de royalty muy similar a la de las empresas ya establecidas, lo que podría dificultar su estrategia de expansión.

expansionarse en los primeros años de actividad franquiciadora y que posee un mayor control de su estructura de propiedad, características que vendrán determinadas por su intangibilidad y por la demanda de un mayor canon y *royalty*.

Por otra parte, los resultados han mostrado que las franquicias siguen estrategias diferentes según el momento de adopción del formato de franquicia. Estos resultados corroboran la idea de que las empresas maduras y las jóvenes siguen distintas estrategias (Shane y Foo, 1999; Azoulay y Shane, 2001, Shane 2006). Mientras que las empresas innovadoras y los primeros entrantes del sector de la restauración siguen una estrategia de elevada expansión y baja centralización, las cadenas pertenecientes al sector de la moda también siguen una elevada expansión combinada con una estrategia de precios consistente en pedir un bajo canon y un mayor *royalty*. Las empresas de hostelería que conforman la primera mayoría siguen una estrategia de altos precios, con un mayor canon y *royalty* que las empresas de la moda. La última mayoría está formada por empresas que muestran una menor expansión y una mayor centralización en el sector de la restauración. Por último, la estrategia de una menor expansión más centralizada es la seguida por los rezagados de la moda, que también exigen un mayor canon.

Los resultados han ratificado la idea de la teoría de recursos, en el sentido de que las empresas con más intangibles –en este caso, las de restauración- son las que se caracterizan por un mayor control (Dant y Kauffman 2003), con la excepción del grupo de empresas innovadoras. De forma que las diferencias en el grado de control que presentan los franquiciadores se hacen patentes en las cadenas más jóvenes. Por su parte, los problemas derivados de una mayor intangibilidad se aprecian y se acusan más entre las cadenas jóvenes, debido a su escasa experiencia. Dichas cadenas jóvenes deben aprender a homogeneizar y controlar sus aspectos más intangibles para poder expansionarse. De esta manera, una vez se adquiere experiencia, la expansión es más rápida, observándose un descenso del peso de las unidades propias sobre el sistema total.

Sin embargo, en este trabajo no se han encontrado evidencias claras de una reversión de las cadenas hacia un sistema de unidades propias únicamente confirmando resultados previos (Dant y Kauffman, 2003). Así, la idea propuesta por Thompson (1994) sobre



el ciclo de vida de la cadena, basada en la teoría de recursos escasos, no se confirma, rechazando el hecho de que las cadenas más maduras que han cubierto el objetivo de expansionarse en el mercado ya no muestren interés en continuar utilizando esta forma organizativa. Por tanto, las evidencias corroboran la teoría de las formas plurales (Lafontaine y Shaw, 2005), basada en la teoría de agencia (Rubin 1978), que sugiere la idea de que en la cadena convivan las unidades propias con las franquiciadas para aprovechar las ventajas y beneficios de ambos tipos de establecimientos. Mientras las unidades propias permiten seguir teniendo un control de la cadena, las unidades franquiciadas son más eficientes con unos menores costes de incentivos y control de las mismas. Por último, los resultados han sugerido que en sectores con más intangibles las cadenas presentan mayores *royalties*, confirmando la teoría de las señales (Gallini y Lutz, 1992). Esta teoría presenta la idea de que en aquellos sectores más intangibles es necesario emplear señales a través de aspectos observables para que el público pueda valorarlos. En la franquicia, el mayor conocimiento del franquiciado, así como servicios y asistencia continuos aportados por el mismo, suele reflejarse a través de los *royalties* (Vázquez, 2005).

A través de los resultados obtenidos el trabajo permite aportar importantes implicaciones prácticas para franquiciados y franquiciadores. Así, nuestras conclusiones pueden ayudar a los futuros franquiciadores ya que pueden emplear los resultados tanto para comparar sus estrategias en el sector en el que operan, como para conocer los términos de los contratos que en cuanto a canon y *royalties* demandan sus competidoras. En este caso, a la hora de examinar a sus competidoras en el mercado, deberían tener en cuenta que no todas las cadenas son iguales y por ello no todas son competencia directa, debiendo fijarse en aquellas cadenas de reciente creación en lugar de las ya establecidas, las cuales a través de su imagen y reputación asentada en el mercado no competirían de la misma forma. Además, este trabajo permite dar a conocer al nuevo franquiciador la fase del ciclo de vida en la que está entrando, para poder determinar las características así como la situación que va a encontrar en el mercado. Esta situación difiere para las cadenas de moda o de hostelería, observando una situación de mayor inestabilidad actual en el sector de la hostelería frente al caso de la moda, donde las cadenas que se encuentran ahora en el mercado han demostrado ser suficientemente eficientes como

para permanecer hasta la fase actual de madurez y sobrevivir a la fase de inestabilidad.

Para aquellas cadenas que ya están establecidas en el mercado, observamos que a través de esta comparativa entre las distintas cadenas de un mismo sector, cabría preguntarse si las cadenas más jóvenes están desarrollando una estrategia atractiva y eficiente para atraer a potenciales franquiciados. En ambos sectores, los resultados muestran que las cadenas más jóvenes demandan una cuantía de canon y de *royalty* muy similar a la de las empresas ya establecidas, lo que podría dificultar su estrategia de expansión.

Por otra parte, para los futuros o potenciales franquiciados este trabajo permite aportar información sobre la situación de las cadenas de franquicias en España. Por un lado, el estudio les permitirá distinguir los rasgos característicos de las cadenas que operan en los sectores analizados y, por otro, les ayudará en su proceso de toma de decisiones, al permitirles comparar las estrategias que se llevan a cabo dentro de cada sector. Así, cuando los franquiciados se enfrentan a la decisión de seleccionar una cadena de entre todas de un sector, deberían tener en cuenta que mientras la exigencia de un canon y *royalty* por parte de empresas establecidas puede estar justificada, esto no ocurre para el caso de las cadenas jóvenes. Así, en este sentido, el franquiciado debería preguntarse si esas cuantías están justificadas en esas cadenas jóvenes, exigiendo explicaciones al franquiciador sobre las mismas.

Todas estas directrices empresariales y resultados deben entenderse teniendo en cuenta las limitaciones del trabajo. Una de ellas es que sólo se han podido comparar las primeras fases del ciclo de vida ya que el sistema todavía no ha alcanzado la plena madurez, al menos para el sector de la restauración. Esto debería llevarnos a replicarlo en otros sectores, mercados o productos, que se encuentren en una etapa más avanzada de su ciclo de vida o en otros países europeos donde el sector ha alcanzado un mayor grado de madurez. Además podrían incluirse nuevas variables para perfilar más la estrategia seguida. Así, una estrategia de gran interés sería la aplicación de Internet y de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la red de franquicia. Esa tecnología permite una mayor comunicación entre las partes, mayor confianza, una percepción favorable de la relación dando lugar a unos franquiciados más satisfechos (Bordonaba Juste y Polo Redondo, 2004) y siendo para la pequeña empresa una herramienta de gestión del conoci-

miento (Meroño Cerdán, 2005). Además podrían incluirse nuevas variables incorporando la inversión, la posibilidad de financiación y la formación prestada por parte del franquiciador, la duración del contrato.

BIBLIOGRAFÍA

Anuarios o Guía de franquicias de Tormo Asociado (1995-2005)

Anuarios o Guía de franquicias Barbadillo & Asociado (1995-2005)

Anuarios o Guía de franquicias Franchisa (1986-2002)

Asociación Española de Franquiciadores. Franquicias. Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores (1995-2007)

Azoulay, P., Shane, S (2001): "Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms". *Management Science*, vol 47, nº3, pp.337-358.

Bass, F.M (1969) "A new Product Growth for consumer Durables" *Management Science*, 15, 215-227.

Blair R.D., Lafontaine, F (2005): "Economics of Franchising". Cambridge University Press.

Bordonaba Juste, V., Polo Redondo, Y. (2004): "Gestión estratégica de la relación de franquicia". *Universia Business Review*, nº1, (primer trimestre), pp. 50-63.

Dant, R.P. Kaufmann, P.J. (2003) "Structural and Strategic Dynamics in Franchising". *Journal of Retailing*, vol79, nº 2, pp. 63-75.

Frazer, L., Winzar, H. (2005): "Exits and Expectations: why disappointed franchisees leave". *Journal of Business Research*, vol 58, pp.1534-1542.

Gallini, N., Lutz, N. (1992): "Dual distribution and royalty fees in franchising". *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 8, pp.471-501.

Lafontaine, F., Shaw, K.L (1998). "Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: myth and reality". *Journal of Business Venturing*, pp. 13, 95-112.

Lafontaine, F., Shaw, K.L. (2005). "Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising". *RAND Journal of Economics* 36 , pp. 131-150.

Mahajan, V., Muller, E., Srivastava (1990), "Determination of Adopter Categories by Using Innovation Difusion Models". *Journal of Marketing Research*, vol 27 (Feb) 37-50.

Mahajan, V. Muller, E. (1998). "When is it worthwhile targeting the majority instead of the innovators in a new product launch?". *Journal of Marketing Research*, vol. 35, nº4, pp. 488-495.

Martínez, E., Polo, Y. (1996): "Adopter consumers in the acceptance process for consumer durables". *Journal of Product and Brand Management*, vol 5, nº 3, pp. 34-47.

Martínez, E., Polo, Y., Flavián, C., (1998): "The acceptance and difusión of new consumer durables: differences between first and last adopters". *Journal of Consumer Marketing*, vol 15, nº 4, pp. 323-342.



Meroño Cerdán, A.L. (2005): "El correo electrónico en las Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento". *Universia Business Review*, nº5, (primer trimestre) pp. 70-79.

Perrigot, R., (2006): "Services vs. retail chains: are there any differences? Evidences from the French franchising industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol 34, nº 12, pp. 918-930.

Registro de Franquiciadores. www.comercio.es

Rosen, D.E., Schroeder, J.E, Purinton, E. (1998): "Marketing High Tech Products: Lessons in Customer Focus from the Marketplace". *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 6.

Shane, S. Foo, M.D. (1999): "New Firm survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality". *Management Science*, vol. 5, 2, Pp. 142-159.

Shane, S., Shankar, V., Aravidakshan, A. (2006). "The effects of New Franchisors Partnering Strategies on Franchise System Size". *Management Science*, 52 (5) pp. 773-787.

Slater, S.F., Mohr, J.J. (2006): "Successful development and commercialization of Technological innovation: Insights based on Strategy type". *Journal of Product and Innovation Management*, vol 23, nº 1, pp. 26-33.



Notas

1. Los autores agradecen los comentarios aportados por dos revisores anónimos a una primera versión de este trabajo, así como la financiación a través de los proyectos (GENERÉS S09 y PM062) y (CICYT SEJ 2005-05968/ECON).
2. Autora de contacto: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad de Zaragoza; C/Gran Vía, 2; 50005 Zaragoza; España
3. "La franquicias en España en 2006". Servicio de Estudios Estadísticos de la Asociación Española de Franquiciadores.
4. Exposición de motivos del Real Decreto 419/2006.
5. La empresa considerada como innovadora no demanda canon de entrada ni *royalty*, de ahí que no aparezca en el gráfico.
6. Esto no implica que los sectores de moda y restauración sigan dicho ciclo de vida, ya que en este trabajo el cálculo del ciclo de vida se ha hecho exclusivamente entre aquellas cadenas que han adoptado la franquicia.