

Análisis de la salida del mercado. Fracaso vs. abandono en la franquicia*

An Analysis of the Market Exit. Failure vs Disruption in the Franchise System

Bordonaba Juste, M. Victoria**
Lucia Palacios, Laura**
Polo Redondo, Yolanda**

Sumario: 1. Introducción. 2. La franquicia como un contexto apropiado para el estudio de los distintos riesgos de fracaso. 3. Factores determinantes en la supervivencia. 4. Muestra y metodología. 5. Resultados. 6. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas. Referencias bibliográficas

Recepción del original: 11/03/2008

Aceptación del original: 30/10/2008

RESUMEN: El estudio de la supervivencia empresarial ha sido un tema relevante tanto en el ámbito académico como empresarial. Actualmente los trabajos se centran en examinar por separado las distintas formas que tiene una empresa de salir del mercado. Esta investigación pretende comparar y examinar las diferencias entre los factores que determinan dos tipos de salida del mercado: el fracaso empresarial y el cese de actividad. El estudio se lleva a cabo para el sistema de franquicia, donde la decisión de abandonar la actividad franquiciadora ha sido escasamente estudiada. En concreto se examina el efecto del momento de entrada, la estructura organizativa y la política de incentivos sobre ambas salidas del mercado, a partir de una muestra de 387 empresas franquiciadoras operativas entre 1986 y 2004. Los resultados permiten observar que las empresas que fracasan como organización son seguidoras, con experiencia media y una elevada centralización y control de la cadena; mientras que las que optan por abandonar el mercado pertenecen al grupo de empresas seguidoras o primera mayoría, con escasa experiencia, baja expansión y un elevado nivel de centralización.

Palabras clave: Supervivencia, franquicia, cese actividad, orden de entrada

Códigos JEL: M31, M10

* Este trabajo ha contado con la ayuda financiera recibida del Ministerio de Ciencia y Tecnología (SEJ 2005-05968/ECON) y del Gobierno de Aragón (S09, PI 138/08 y PM062), a través del reconocimiento de las autoras del trabajo como miembros del grupo de investigación de excelencia Generés. Asimismo las autoras desean agradecer expresamente los comentarios recibidos por dos evaluadores anónimos a una primera versión de este trabajo.

** Universidad de Zaragoza. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Gran Vía, 2, C.P. 50.005 (Zaragoza). Tlf: 976 761000 ext. 4696. Fax: 976 76 17 67. E-mail: vbordon@unizar.es, llucia@unizar.es, ypolo@unizar.es

ABSTRACT: Survival has been a relevant topic for academics and practitioners. Nowadays, the research is focused on analysing the different types of firm failure. This article aims to compare and examine the differences between the key factors of two types of market exit: organizational mortality and discontinuance the activity. This issue is particularly relevant in franchising. While the first type of exit has been broadly examined, the determinants of the franchisor decision that lead to stop the franchising activity has been rarely studied. Basing on the literature of firm survival and on franchising literature, we analyze entry timing, organizational structure and incentives policy as determinants of both types of market exit. We use data of 387 franchisors from 1986 till 2004. Results suggest that firms that suffer organizational failure are followers, with a medium level of experience and a high proportion of company-owned outlets. On the other hand, firms that decide to disrupt the franchising activity are followers or entrants at the early majority and show low experience in the market, low system size and high proportion of company-owned outlets.

Keywords: survival, franchising, disrupt the activity, order of entry

JEL classification: M31, M10

1. Introducción

El estudio de la supervivencia empresarial ha suscitado desde siempre el interés de un gran número de investigadores, cuyo objetivo ha sido profundizar en los factores que han promovido el éxito empresarial. Dichos estudios tuvieron su gran auge en la década de los 80 debido al incremento en el número de fracasos, bancarrotas y absorciones hostiles que se produjeron entre empresas (Whetten, 1987), aunque bien es cierto que en estos últimos años se ha producido otra nueva eclosión de trabajos —preocupados por las elevadas tasas de salida que sopor-tan determinados sectores empresariales— dirigidos a estudiar la influencia del entorno o las propias características de la empresa en su tasa de supervivencia (Segarra y Callejón., 2002).

Un aspecto sin duda reseñable es el peso que las acciones de marketing están teniendo dentro de las características y estrategias adoptadas por las empresas para sobrevivir (Geroski, 1995, Agarwal y Audretsch, 2001; Klepper, 2001); y, en concreto, una de las líneas de investigación prioritaria ha sido la consideración del orden de entrada de una empresa al mercado como factor explicativo de su permanencia o no en el mismo (Golder y Tellis, 1993, Robinson y Min, 2002, Srinivasan y cols., 2004).

Recientemente se ha observado en la literatura una nueva línea de investigación dirigida a analizar los diferentes tipos de salida que una empresa puede sufrir (Köke, 2002; Segarra y Callejón, 2002). En concreto, puede observarse como en algunos casos se considera un tipo global de salida mientras que en otros, por el contrario, se habla de una salida mucho más específica —bancarrotas, liquidación, adquisición, absorción— (Bhattacharjee y cols., 2002; Dickerson y cols., 2003; Head, 2003; Heiss y Köke, 2004). Además la mayor parte de los trabajos se han centrado en examinar los efectos del tipo de salida en el contexto de las empresas más grandes, prestando muy poca atención a lo que sucede en el caso de empresas pequeñas fundamentalmente por la dificultad que surge a la hora de definir y medir el concepto de fracaso (Haswell y Holmes, 1989, Watson y Everet, 1996, Holmberg y Morgan, 2003).

Este trabajo se sitúa dentro de esta segunda línea. En concreto, se ha optado por analizar los dos tipos de salida del mercado que se han dado en la franquicia:

la baja como cadena y la desaparición de toda la empresa. Ambas causas son bien distintas, ya que la primera se puede considerar voluntaria —ya sea por la incapacidad de atraer nuevas franquicias o por no estar interesado en seguir franquiciando—, mientras que la segunda —bancarrota o liquidación de la empresa— no es algo voluntario y, por lo tanto, los factores determinantes pueden ser muy diferentes del caso anterior. Por ello el principal objetivo de este trabajo consistirá en confirmar las diferencias en los factores que explican estos dos tipos de salida del mercado entre las empresas franquiciadoras.

En la literatura de la franquicia se ha examinado la supervivencia a partir de las teorías de la dirección estratégica. Así, en esos estudios, se ha examinado tanto el tamaño como la edad, aspectos tradicionalmente tratados en la literatura. Sin embargo, otros aspectos asociados a la supervivencia de la empresa como la estructura organizativa (Shane, 1996; Mata y Portugal, 2000), los incentivos y las características del contrato (Shane, 2001) o el momento de entrada (Christensen, Suarez y Utterback, 1998; Fuentelsaz, Gómez y Polo, 2002) apenas han sido analizados.

La contribución de este papel a la literatura puede producirse en varios campos. Por un lado, el trabajo permite cubrir una parte de la literatura de franquicias hasta ahora escasamente estudiada, como es la comparación y las diferencias existentes entre el cese voluntario y el fracaso de una cadena de franquicias; por otro, permite contribuir a la literatura de dirección estratégica, aportando nuevas evidencias sobre la necesidad de examinar los diferentes tipos de salida del mercado; y, por último, constituye una de las líneas de investigación considerada relevante por los estudiosos del marketing (Varadarajan y Jayachandran, 1999; Klepper y Simons, 2000; Soberman y Gatignon, 2005),

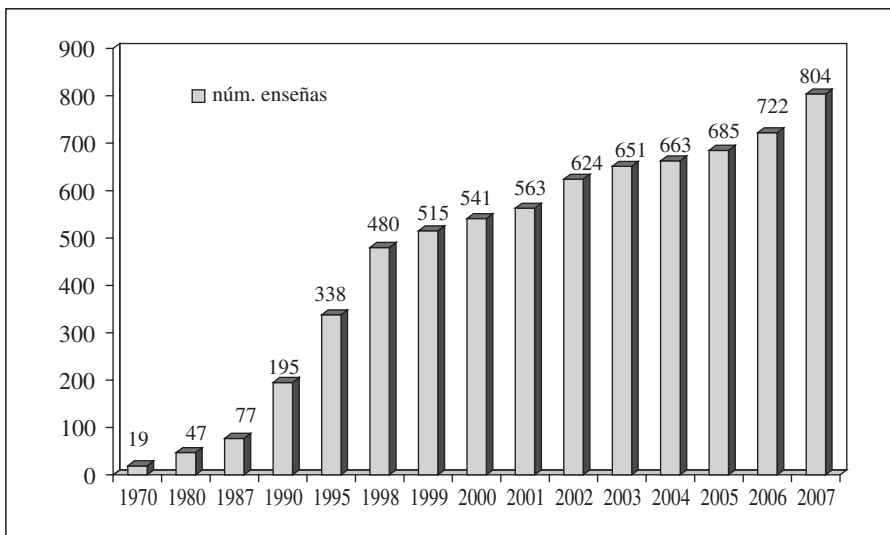
El trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se argumenta la elección del contexto de estudio: la franquicia; más tarde se exponen, a partir de la revisión de la literatura, los factores determinantes en la supervivencia de la franquicia que servirán de base para la formulación de una serie de hipótesis que serán contrastadas en la parte empírica; el tercer apartado contiene la definición de las variables así como los análisis más descriptivos de la muestra; a continuación se presentan los resultados de las estimaciones, concluyendo con un apartado dedicado a las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. La franquicia como un contexto apropiado para el estudio de los distintos riesgos de fracaso

La franquicia es un formato de negocio que comenzó a implantarse en España en los años sesenta. Su crecimiento fue muy lento al principio pero en la actualidad supone ya un 17% del comercio minorista, lo que implicaría que ha alcanzado la fase de madurez.

El gráfico 1 muestra la evolución que se ha observado en las últimas décadas. Como puede apreciarse la aceptación fue rápida en los primeros años, aunque en el último período —concretamente del 2000 a la actualidad— se observa una cierta ralentización del crecimiento.

GRÁFICO 1.—Evolución del número de enseñanzas (1960-2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de Fanchisa y Asociación Española de Franquiciadores.

Un aspecto relevante dentro de la literatura de franquicia ha sido el estudio de la supervivencia o tasas de mortalidad. Si se analizan los trabajos que han optado por examinar la supervivencia de la cadena, se observa que la gran mayoría elige como definición de salida del mercado el fracaso organizativo de la empresa franquiciadora, ya sea por bancarrota, liquidación o suspensión de pagos (Bates, 1995, Stanworth, y cols., 1998, 2001). El interés de estos trabajos se centraba en enfatizar las bajas tasas de fracaso de estas empresas frente a otras alternativas empresariales, como la empresa independiente. Otro grupo de estudios, mucho más escaso, se ha centrado en analizar el abandono de la actividad franquiciadora (Frazer 2001), y en ver cómo este hecho afectaba a la relación entre el franquiciador y el franquiciado.

La comparación entre ambos tipos de salida es un tema que ha aparecido recientemente en la literatura y que ha puesto de manifiesto la necesidad de incrementar los estudios de investigación en dicha línea (Holmberg y Morgan, 2003).

3. Factores determinantes de la supervivencia

Dentro de la literatura de dirección estratégica los factores que con más frecuencia han sido considerados en el estudio de la supervivencia empresarial han sido el tamaño y la experiencia (Geroski, 1995). En nuestro trabajo incluiremos también otros factores propios de este ámbito de estudio, tales como la estructura organizativa y los sistemas de incentivos. En este sentido, podemos preguntarnos ¿sirven los mismos factores y razones para explicar el fracaso empresarial y el abandono de la franquicia? En los epígrafes siguientes trataremos de dar una respuesta. Para ello, y siguiendo las propuestas de la organización industrial, se

va a plantear una batería de hipótesis para ambas causas de fracaso, contrastando posteriormente el tipo de relación para cada definición de salida.

A) *Decisión del momento de entrada*

En cuanto a la literatura del pionero no hay unanimidad a la hora de concluir que los primeros entrantes son capaces de conseguir ventajas competitivas que se traducen en mayores cuotas de mercado, mayor rentabilidad o mayor supervivencia (Robinson y Min, 2002).

Una primera línea de opinión es la representada por los trabajos que examinan la superioridad de los pioneros (Lillien y Yoon, 1990, Mitchell, 1991, Golder y Tellis, 1993), la cual pone en duda la existencia de esas ventajas incidiendo en el sesgo que se produce al no captar al verdadero pionero, y destacando que son los seguidores los que logran mayores ventajas.

Por el contrario, dentro de una segunda corriente sería donde se situarían los trabajos más recientes (Robinson y Min, 2002; Agarwal y Bayus, 2004) y, en este caso, se confirma que son los pioneros los que obtienen mayores ratios de supervivencia. Dentro de esta segunda corriente se avanza hacia una relación cuadrática entre el momento de entrada y la supervivencia¹. Se observa que no sólo los pioneros se benefician de ciertas preferencias por parte de los consumidores; de hecho son los entrantes tardíos los que tienen que afrontar una mayor competencia pero también los que pueden optar por centrarse en nichos del mercado que no están siendo atendidos por los principales líderes (Agarwal y Bayus, 2004), por lanzar un producto mejor que los existentes (Zhang y Markman, 1998), y por presentar mejores resultados (Shankar y cols., 1998) y menores ratios de fracaso (Shamsie y cols., 2004). Por ello, se plantea que tanto los pioneros como los últimos entrantes muestran una mayor probabilidad de supervivencia en el mercado. En este sentido proponemos:

H₁: Las cadenas pioneras y últimos entrantes mostrarán una ventaja en supervivencia frente a los seguidores.

La influencia de la estrategia de entrada sobre los resultados puede ser distinta en diferentes momentos del tiempo (Gielens, 1999). Los resultados sobre el impacto dinámico de esta decisión son variados. En los trabajos iniciales de Kardes y Kalyanaram (1992) se sugiere una relación positiva apoyada en el hecho de que los consumidores mantienen en su memoria al pionero, lo que se traduce en unas preferencias hacia él que permanecen a lo largo del tiempo. Sin embargo investigaciones más recientes han encontrado evidencias del efecto contrario, es decir, de una erosión o disminución de esas ventajas iniciales conforme pasa el

¹ La propuesta de una relación cuadrática ha sido incorporada en los últimos trabajos relacionados con el orden de entrada (Gielens y Dekimpe, 2001; Geyskens y cols., 2002; Agarwal y Bayus, 2004) ya que la relación entre el orden de entrada y los resultados es más compleja que la lineal. La relación cuadrática permite una mayor flexibilidad examinando el ajuste de una relación no monotónica. Además, dado que la propuesta que se realiza en este trabajo incide en las ventajas tanto del pionero como de los últimos entrantes, la forma funcional cuadrática es la que mejor se ajustaría.

tiempo (Brown y Lattin, 1994, Kalyanaram y cols., 1995, Shankar y cols., 1998, Makadok 1998, Boulding y Christen, 2001; Usero y Fernández, 2006). Dado que el mayor número de evidencias se sitúan en línea con esta segunda opción, se propone:

H₂: Conforme la cadena madura, el impacto del orden de entrada sobre la supervivencia se erosiona.

B) Estructura organizativa: centralización vs. descentralización

La franquicia se caracteriza por poseer una estructura dual, es decir, se puede expandir por medio de unidades que el propio franquiciador controla, llamadas unidades propias, y por unidades que el franquiciador deja a cargo de un franquiciado, llamadas unidades franquiciadas. Desde las teorías de agencia, señales o recursos, se han considerado las ventajas y desventajas de cada uno de estos dos tipos de establecimientos (Brickley y Dark, 1987; Eisenhardt, 1989; Norton, 1988; Shane, 1996; Lafontaine y Slade, 1997; Sen, 1998; Sorenson y Sorensen, 2001), por lo que se propone un sistema plural que combine unidades propias y franquiciadas basado en el riesgo que asume el franquiciador (Bürkle y Posselt, 2008).

Algunos estudios han encontrado en las ventajas de las unidades franquiciadas una de las principales razones para adoptar este formato de negocio (Norton, 1988; Brickley, Dark y Weisback, 1991; Shane 1996, 1998). Una de las teorías que apoyan esta perspectiva es la teoría de agencia (Rubin, 1978; Norton, 1988). La idea principal se centra en el hecho de que los franquiciados actúan como gestores y gerentes de la unidad en cuestión, participando de los beneficios originados por la actividad empresarial. Las unidades propias también ofrecen una serie de ventajas tales como la posibilidad de que el franquiciador pueda comparar resultados de estas unidades con las franquiciadas, o pueda aumentar la transferencia de conocimiento validando así posibles innovaciones en el producto, servicio o proceso (Sen, 1998; Sorenson y Sorensen, 2001). Dado que ambos tipos de unidades poseen una serie de ventajas, existe actualmente un corriente que opta por una distribución dual, incluyendo un *mix* de los dos tipos (Bradach y Eccles, 1989; Dant, y cols., 1992; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Bradach 1997, 1998; Lafontaine y Shaw, 2005). En este sentido, se propone:

H₃: La centralización de la cadena mostrará una relación curvilínea, en forma de U invertida, con la supervivencia

Respecto a la evolución de la estructura organizativa a lo largo de la vida de la franquicia, existen dos perspectivas contrarias entre sí. Por un lado, varios autores (Thompson, 1994; Alon, 2001) proponen una relación cuadrática en forma de U entre la proporción de unidades propias y la experiencia de la franquicia. Por otro, la cadena de franquicia puede utilizar la estructura de propiedad como señal de la calidad de la cadena (Gallini y Lutz, 1992; Lafontaine, 1993; Shane y cols., 2006). Así, en un primer momento, las cadenas emplean las unidades propias como señal de la calidad y rentabilidad del negocio. Una vez que la cadena ha conseguido establecerse y expandir su nombre en el mercado ya no tiene por

qué utilizar dicha estrategia, lo que da lugar a aumentar su proporción de establecimientos franquiciados (Lafontaine y Shaw, 2005, Shane y cols., 2006). De esta forma proponemos:

H₄: Conforme la cadena madura, la relación entre la centralización y la supervivencia se hace más negativa.

C) *Estrategia en precios: canon de entrada y royalty*

Otras decisiones estratégicas son las relacionadas con los precios y el control de la cadena de franquicia. Tanto el canon como el royalty pueden ser usados como señal de la calidad y atractivo de la cadena pero es importante señalar la existencia de una relación negativa entre ambos, de tal forma que las cadenas con mayores cánones son las que exigen menores royalties (Vázquez, 2005; Shane y cols., 2006)

Además dichas decisiones conllevan unos ingresos para el franquiciador, por lo que se han considerado como determinantes de los resultados económicos de las empresas franquiciadoras (Lafontaine, 1992; Lafontaine y Shaw, 1999; Combs y cols., 2004). La relevancia que ello puede representar para el franquiciador se ha observado en un gran número de trabajos (Desai y Srinivasan 1990; Gallini y Lutz 1992; Agarwal y Lal, 1995; Scott, 1995; Lafontaine y Shaw 1998; Shane y Foo, 1999; Pénard y cols., 2003).

En la literatura se ha propuesto que aquellos sistemas de franquicia que muestran mayores royalties tienen menos probabilidad de fracasar (Shane 1998; Lafontaine y Shaw 1998; Shane y Foo, 1999). Sin embargo los resultados empíricos no sostienen dicho argumento, bien sea por no encontrar influencias significativas, bien por obtener sólo una función muy limitada del royalty a la hora de explicar futuros resultados.

Esta estrategia de precios no tiene por qué ser estática a lo largo del tiempo. De hecho son varios los autores que han propuesto una relación entre el royalty y la edad de la cadena y que han tratado de estudiar su evolución (Lafontaine, 1992; Baucus y cols., 1993). Según la teoría de las señales, conforme los sistemas adquieren una mayor calidad deberían mostrar unos royalties elevados (Mathewson y Winter, 1985; Desai y Srinivasan, 1990; Gallini y Lutz, 1992); sin embargo, los trabajos empíricos rechazan dicha teoría obteniendo evidencias no robustas (Lafontaine y Shaw 1999) o muestran una relación negativa entre el royalty y la edad de la cadena, lo que permite seguir atrayendo a inversores y mantener incentivados a los que ya forman parte de la misma (Lafontaine, 1992; Shane y cols., 2006). Siguiendo esta línea de resultados, proponemos:

H₅: Las cadenas con mayores niveles de royalty mostrarán una menor probabilidad de fracaso.

H₆: Conforme la cadena madura, la relación entre royalty y fracaso se debilita.

En relación al canon de entrada los resultados son poco robustos. Así, se han encontrado evidencias de que niveles más altos de canon influirán negativamen-

te sobre la supervivencia (Shane y Foo, 1999). Sin embargo, mayoritariamente se propone que el mayor desembolso por parte del franquiciado es una forma de seleccionar a los futuros franquiciados y de encontrar candidatos motivados, además de obtener capital, lo que conlleva una menor probabilidad de fracaso (Shane, 1998; Lafontaine y Shaw, 1998). En los trabajos mencionados anteriormente se ha observado tanto una relación no significativa como negativa del canon con la probabilidad de fracaso, ya que relaja la restricción financiera del franquiciador.

Al igual que ocurre con el royalty, el canon de entrada también puede modificarse a lo largo del tiempo, adaptándose a las características de la cadena y a los intangibles que representa. En este sentido, el canon debería verse incrementado conforme la cadena adquiera experiencia, reputación y estabilidad (Mathewson y Winter, 1982; Gallini y Lutz, 1992; Sen, 1993). Los resultados empíricos confirman esta idea (Shane y cols., 2006). Por tanto, se propone:

H₇: Las cadenas con mayores niveles de canon mostrarán una menor probabilidad de fracaso.

H₈: Conforme la cadena madura, la relación entre el canon y el fracaso, se acentúa.

En el modelo se incluyen otras variables de control como la experiencia de la empresa como cadena franquiciadora, el tamaño total de la cadena, el sector en el que opera y la competencia. Todos estos factores han sido incluidos en anteriores trabajos, tanto en estudios de supervivencia de empresas como en los específicos de franquicia (Geroski, 1995; Audretsch y Mahmood, 1995; Shane, 1996; Lafontaine y Shaw, 1998).

4. Muestra y metodología

Con el fin de analizar la supervivencia de las cadenas franquiciadoras se ha recopilado información relativa a las mismas desde el año 1986 hasta el 2004. Se ha optado por examinar dos de los sectores más importantes: Moda y Restauración, ya que son los más antiguos y los propulsores de este sistema de distribución en el comercio minorista. La muestra recoge información relativa al momento de constitución de la cadena, al número de establecimientos propios y franquiciados, a la cuantía del canon y del royalty. La información final después de eliminar los datos perdidos corresponde a un total de 387 empresas franquiciadoras (202 empresas corresponden al sector de la moda y 165 al sector de restauración) y se cuenta con un total de 2521 observaciones².

² La población inicial era de 439 empresas, pero no teníamos toda la información necesaria en el estudio de la totalidad de empresas. Así se contabilizaron un total de 52 datos perdidos (32 en moda y 20 en restauración). Diversos tests realizados confirmaron la representatividad de la muestra, siendo ésta similar en tendencia, media y desviación típica a la de la población total.

Las fuentes de datos utilizadas han sido los anuarios disponibles de las consultoras Franchisa, Tormo y Asociados, Barbadillo y Asociados, la información de la Asociación Española de Franquiciadores y la del Registro de Franquiciadores. A través de dichos anuarios se pretendía recoger información de la mayoría de las cadenas franquiciadoras y determinar la robustez de la información aportada entre las distintas fuentes de información³. Algunos de los estudios de franquicia más recientes (López y Ventura, 2001; Cuesta, 2004; Ramírez, Guerrero y Rondán, 2005, Rondán, Navarro y Díez de Castro, 2007) han utilizado estos anuarios como su principal fuente de información debido a la inexistencia de registros oficiales hasta 1998, año en el que comenzó a ser operativo el Registro de Franquiciadores.⁴

La metodología más apropiada para estudiar la supervivencia de las empresas es la de los modelos de riesgo (*hazard models*). Dichos modelos permiten examinar el impacto de varios factores explicativos sobre la probabilidad de salida. En este sentido, los modelos de riesgo proporcional de Cox describen convenientemente la relación entre los ratios de riesgo correspondientes a cada tipo de salida y las distintas covariables. El estudio del riesgo competitivo implica la estimación de dos modelos de riesgo proporcional, uno para el fracaso organizativo y otro para el cese de la actividad franquiciadora. En cada caso, se consideran el resto de las causas de salida como datos censurados. Por ello, la información de la que se dispone está truncada a la izquierda y censurada a la derecha. Una forma de controlar el truncamiento a la izquierda es la creación de una variable *dummy* con valor 1 para aquellas cadenas ya establecidas en 1986 y con valor 0 para las entrantes posteriores.

Respecto a la medición de las variables, el fracaso o salida del mercado se reflejará mediante una variable *dummy* que tomará el valor 1 para aquellas que salen o fracasan y el valor 0 para las que continúan en el mercado. Para determinar el fracaso se ha tomado como información la obtenida a partir de la base de datos SABI, la cual permite determinar el estado de la empresa. En este caso el fracaso organizativo incluiría los estados de inactividad, en liquidación, bancarota o adquisición por otra empresa. Por otro lado, el cese de la actividad franquiciadora se determina mediante la desaparición de empresas que, aún permaneciendo activas en el mercado, hayan paralizado su actividad franquiciadora durante al menos dos años consecutivos, y así conste en todos los anuarios y fuentes de información disponibles (registro de franquiciadores o páginas web)⁵. El resto se ha medido de la siguiente forma:

³ La información entre 1986 y 1995 sólo ha podido ser obtenida a través de una de las fuentes (Franchisa). A partir de dicha fecha se encuentran disponibles otros anuarios que permiten confrontar la información.

⁴ La utilización de anuarios puede conllevar un sesgo en la muestra ya que sólo se recogen aquellas empresas que quieren aparecer en los mismos. La utilización de entrevistas o cuestionarios podría resolver dicho problema. Sin embargo, debido a la utilización de datos longitudinales para nuestro estudio dicha opción ha sido descartada.

⁵ Además se dispuso del motivo del cese de la actividad de las distintas cadenas desde 1985. (Franchisa).

- La primera de las variables independientes, el momento de entrada, se ha medido de dos formas diferentes. Gran parte de la literatura del orden de entrada mide dicha decisión de forma ordinal, colocando un 1 al primero, 2 al segundo y así sucesivamente (Makadok, 1998, Gielens y Dekimpe, 2001, López y Roberts, 2002). Otra medida, ampliamente utilizada en estos estudios, es el tiempo medido como los años, meses o días, desde que entró el pionero (Robinson y Min, 2002; Vakratsas y cols., 2003; Min y Wolfinbarger, 2005).
- El grado de centralización de la cadena se ha medido como la proporción de unidades propias respecto del total de la cadena (Lafontaine, 1999; Shane, 1996; Shane y Foo, 1999).
- El canon y el royalty se han medido como la cuantía demandada en ambos términos por el franquiciador⁶ (Bates, 1995; Shane y Foo, 1999; Shane y cols., 2006).
- La experiencia se refleja a través de los años que la cadena lleva franquiciando y el tamaño mediante el número total unidades de la cadena.
- Para el sector se ha creado una variable que toma el valor 1 para las cadenas de restauración y el valor 0 para las cadenas de la moda.
- Finalmente, la competencia se ha medido como el número de cadenas operativas para cada uno de los sectores (Gielens y Dekimpe, 2001).

La tabla 1 muestra los descriptivos (media, desviación típica, máximo y mínimo) de las variables relevantes. Tal y como se aprecia, las variables no cumplen los supuestos de normalidad mostrando grandes desviaciones y problemas de curtosis. Por ello, se ha procedido a tomar logaritmos que permitan homogeneizar los valores. Además, para el cálculo de los efectos moderadores, se han centrado las variables en la media para evitar problemas excesivos de colinealidad (Cohen y Cohen, 1983). Los análisis relativos a las correlaciones se presentan en el Anexo 1. Se observa que todavía existen ciertas correlaciones elevadas, principalmente entre el orden de entrada y el tiempo de espera, por lo que se ha optado por no incluir ambas variables en un mismo modelo, sino que se van a generar dos modelos distintos dependiendo de la variable empleada para representar el momento de entrada.

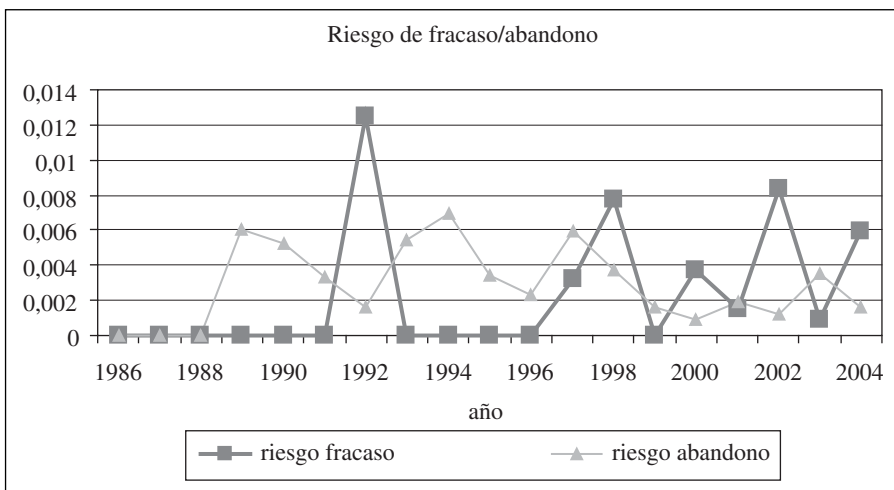
Respecto a la variable de estudio, hay que destacar que se han contabilizado 91 casos de cese de actividad y 24 fracasos empresariales. El gráfico 2 muestra la evolución del ratio de fracaso y abandono para cada año de estudio. Se observa que los ratios de fracaso se incrementan a partir de 1998 mientras que es a partir de dicha fecha cuando comienza a disminuir el ratio de abandono o cese de actividad franquiciadora. Este ratio es mucho más constante que el de fracaso, a lo largo de los años analizados.

⁶ En nuestra muestra un 5% de las cadenas demanda un royalty fijo. En este caso se ha optado por transformar la cuantía en un porcentaje, obtenido de la relación de dicha cuantía sobre el volumen de ventas estimado en el primer año (Rondán y cols., 2007). En aquellos casos en los que el canon se dé en un intervalo, se ha optado por el valor medio.

TABLA 1.—*Descriptivos de las variables relevantes (núm. obs = 2517)*

Variable	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Orden de entrada	19.421	8.107	1	37
Tiempo de espera	27.44	10.243	1	47
Tamaño	44.117	89.72	1	1250
Tiempo franquiciando	9.435	8.463	1	48
Centralización	0.367	0.295	0	1
Canon de entrada	11921.7	12245.9	0	150525
Royalty	0.023	0.038	0	0.6
Sector	0.4007	0.4901	0	1
Competencia	107.19	28.01	10	151

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 2.—*Riesgo de fracaso y abandono anual*

Fuente: Elaboración propia.

5. Resultados

Los resultados de la estimación se presentan en la tabla 2. Dicha tabla muestra los resultados obtenidos tanto para el fracaso empresarial como para el cese de la actividad franquiciadora. En las dos primeras columnas se presentan los resultados del modelo —para cada tipo de salida del mercado— considerando el orden como variable del momento de entrada. Las dos últimas columnas recogen el tiempo de espera. Así, tanto para el riesgo de fracaso como para el cese, se observa que las columnas segunda y tercera sólo incluyen el efecto directo mientras que las columnas primera y cuarta incorporan los efectos moderadores.

TABLA 2.—Estimación Cox para el riesgo de fracaso y el cese de actividad (1986-2004)

	Riesgo de fracaso				Cese de la actividad franquiciadora			
Orden entrada	4.035 (3.194)	-0.074 (2.14)	-0.1420 (2.674)		-5.723*** (0.789)	-5.569*** (0.271)		
Orden entrada 2	-4.8487** (2.039)	-0.368 (0.632)			-2.247*** (0.977)	-2.038*** (0.517)		
Tiempo espera				6.075 (4.854)			-6.510*** (1.114)	-7.447*** (1.022)
Tiempo espera 2			-0.338 (0.947)	-6.547*** (2.372)			-2.524*** (0.870)	-1.281 (1.018)
Tamaño	-0.2501 (0.302)	-0.191 (0.28)	-0.1801 (0.2802)	-0.294 0.294	-0.570*** (0.127)	-0.559*** (0.124)	-0.549*** (0.124)	-0.551*** (0.126)
Edad	4.999*** (1.609)	1.847** (0.769)	1.807** (0.711)	5.607*** (3.116)	-0.553 (0.3934)	-0.456 (0.369)	-0.280 (0.361)	-0.768* (0.409)
Edad2	-2.973** (1.486)	0.014 (0.550)	-0.069 (0.5299)	-6.547** (2.372)	-1.334*** (0.326)	-1.122*** (0.271)	-1.119*** (0.294)	-0.997** (0.321)
Centralización	5.513* (3.12)	4.315* (2.39)	4.272* (2.387)	5.472* (3.116)	0.206 (0.603)	0.226 (0.632)	0.009 (0.646)	0.104 (0.588)
Centralización2	-12.274* (9.505)	-9.867 (8.076)	-9.690 (8.020)	-12.142* (9.404)	11.309*** (2.665)	10.91*** (2.623)	11.036*** (2.615)	11.32*** (2.643)
Canon	-0.001 (0.063)	0.051 (0.074)	0.046 (0.0762)	-0.007 (0.064)	-0.022 (0.033)	-0.263 (0.0312)	-0.032 (0.031)	-0.026 (0.034)
Royalty	-23.564 (15.54)	-8.684 (10.34)	-8.570 (10.296)	-21.778 (14.40)	0.817 (1.111)	-0.152 (0.203)	-0.172 (0.200)	0.955 (1.136)
Sector	0.261 (1.607)	-1.241 (1.161)	-1.192 (1.283)	1.346 (1.999)	-3.334*** (0.460)	-3.214*** (0.4611)	-3.357*** (0.582)	-3.644*** (0.539)

TABLA 2 (cont.).—Estimación Cox para el riesgo de fracaso y el cese de actividad (1986-2004)

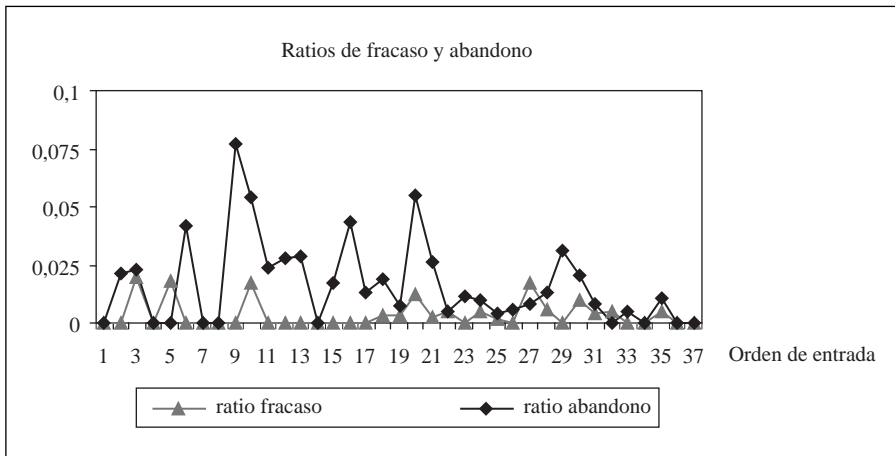
	Riesgo de fracaso				Cese de la actividad franquiciadora			
	-2.223* (1.21)	-1.929 (1.045)	-1.900 (1.033)	-1.956 (1.194)	-2.502*** (0.685)	-2.213*** (0.546)	-2.137*** (0.616)	-2.199*** (0.705)
Competencia	0.050 (0.141)	0.052 (0.139)	0.0194 (0.162)	0.104** (0.052)	0.100* (0.054)	0.074* (0.043)	0.1099** (0.054)	
orden* tiempo	-8.313** (3.359)				-0.378 (1.000)			
Tiempo espera* tiempo				-9.872** (4.076)				1.695 (1.140)
canon* Tiempo	0.333*** (0.150)			0.3492*** (0.094)	-0.0962** (0.04)			-0.1219** (0.0529)
royalty* tiempo	-13.344* (8.067)			-12.421* (7.12)	1.356 (1.43)			1.544 (1.467)
Centralización* tiempo	-2.667* (1.53)			-2.3976* (1.809)	0.527 (0.787)			0.5208 (0.713)
AIC	247.8286	257.659	257.569	249.566	904.1204	901.012	906.121	905.246
BIC	340.6966	333.15	333.0304	348.211	10001.57	975.539	980.625	1002.674
Loglikelihood	-107.914	-115.829	-115.798	-107.783	-435.060	-437.506	-440.0607	-435.623
Wald test	44.65***	66.96***	65.57***	64.30***	140.99***	121.5***	123.25***	138.76***

Nota: Los errores estándar se muestran entre paréntesis. ***significativo al 1%; **significativo al 5%; *significativo al 10%.

Para la decisión del momento de entrada, los resultados son diferentes según se examine el fracaso organizativo o el cese de la actividad. En ambos casos, la relación entre dicha decisión y las distintas salidas del mercado es negativa, cuadrática y significativa, mientras que el efecto directo del momento de entrada sólo es relevante para el cese de actividad. En este sentido, los resultados confirmarían una desventaja para los primeros entrantes frente a los entrantes posteriores.

El gráfico 3 recoge los ratios de fracaso y abandono según el orden de entrada. Se observa que el ratio de abandono es mayor que el de fracaso. En ambos casos el pionero persiste en el mercado mostrando una ventaja frente al siguiente entrante, siendo los seguidores los que mayor riesgo sufren. En este sentido, la relación cuadrática negativa propuesta no se ajusta completamente en ninguno de los casos, estando más cerca de representar el ratio de abandono que el de fracaso. De este modo se podría aceptar la hipótesis H_1 en el caso del abandono de la actividad. Para el fracaso empresarial, se rechazaría H_1 , concluyendo que aunque el pionero persiste en el mercado, la relación entre el momento de entrada y la probabilidad de fracaso es mucho más compleja.

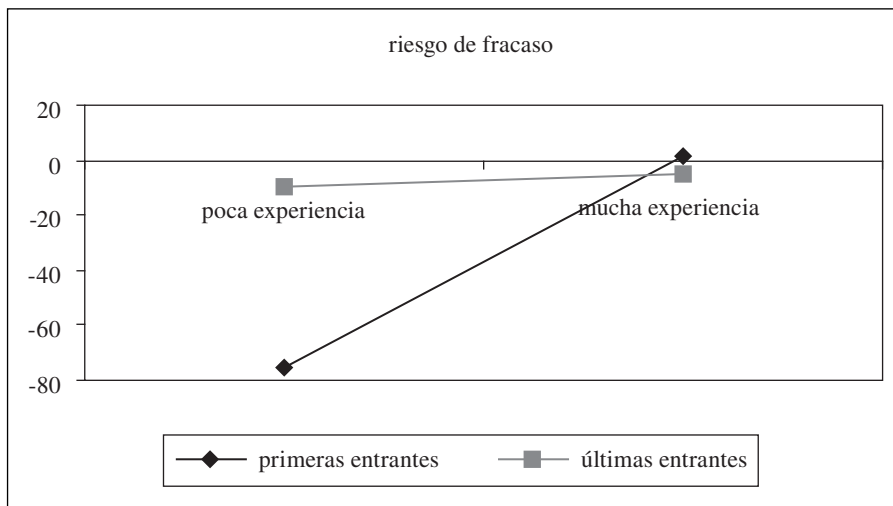
GRÁFICO 3.—*Ratios de fracaso y abandono según el orden de entrada*



Fuente: Elaboración propia.

El efecto moderador de la experiencia sobre el momento de entrada es negativo, pero sólo en el caso del fracaso empresarial, por lo que sólo se corrobora la hipótesis H_2 en este caso. Esto implica que conforme la cadena madura, el efecto del momento de entrada muestra una relación más negativa con el riesgo de fracaso, por lo que esta decisión tiene una importancia cada vez menor y se erosionan las ventajas iniciales (gráfico 4).

GRÁFICO 4.—Efecto moderador de la experiencia en el efecto del momento de entrada



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la estructura de la organización, los resultados también difieren según el tipo de salida. Así, el grado de control de la cadena muestra una relación cuadrática negativa y un efecto lineal positivo con el riesgo de fracaso empresarial. Esto implica que tanto las cadenas con un gran porcentaje de unidades propias, como las que optan por un escaso control de la cadena, son las más propensas a fracasar. Por ello, se aceptará la hipótesis H_3 para el fracaso empresarial. Además, los resultados muestran que conforme la cadena madura, debería verse incrementada su propensión a franquiciar, disminuyendo así su riesgo de fracaso. Este resultado confirma la hipótesis H_4 . Por otro lado, examinando la influencia de la estrategia de control sobre el cese de la actividad, se observa que la relación lineal no es significativa, obteniendo exclusivamente una relación cuadrática positiva. En este sentido, la relación se ciñe a la parte creciente de la función cuadrática, resaltando las ventajas de la descentralización y del uso de la franquicia. Para este tipo de salida se aceptaría parcialmente la hipótesis H_3 . Además, no se ve confirmada la hipótesis H_4 , la cual propone un aspecto dinámico de la intensidad franquiciadora, al no ser significativa la interacción.

Respecto a los aspectos monetarios del contrato, ni el royalty ni el canon resultan relevantes para explicar el fracaso o el cese de la actividad franquiciadora, rechazándose las hipótesis H_5 y H_7 . Además, el incremento del royalty conlleva menos riesgo para las cadenas maduras que para las más jóvenes, rechazando la hipótesis H_6 . No obstante, conforme la cadena adquiere experiencia, la estrategia de incrementar el canon no es la más adecuada para que la empresa permanezca activa pero, a su vez, dicha estrategia conlleva un menor riesgo de cese de actividad. En este sentido, la hipótesis H_8 se vería confirmada en el caso del cese de actividad y rechazada para el de fracaso organizativo.

Los resultados del canon y del royalty en el fracaso empresarial confirman la relación negativa entre ambas medidas a lo largo del tiempo. Es decir, ambas

variables son sustitutivas, aunque de forma contraria a lo esperado, es decir, que las cadenas deberían incrementar el royalty y disminuir el canon de entrada para continuar activas.

Si se continúan analizando las variables de control, se aprecia que las cadenas de mayor tamaño son las que muestran una menor probabilidad del cese de la actividad. Este resultado contradice lo expuesto por la teoría de los recursos, la cual sugiere que el empleo de la franquicia se centra en una expansión y en la captación de fondos. Una vez superadas esas barreras, la franquicia deja de ser atractiva. Sin embargo, los resultados muestran que cuanto mayor es la cadena, más sentido tiene el uso de la franquicia en la gestión de todo el sistema de tiendas. Así, el tamaño incentiva la aplicación de la franquicia como forma de negocio, aunque no resulta significativo para la supervivencia de la empresa, lo que contradice la idea generalizada de que el tamaño permite obtener unas ventajas y, por tanto, puede ayudar a conseguir la permanencia en el mercado. Esto podría interpretarse como que las empresas que desaparecen muestran una gran diversidad en relación a su tamaño, no distinguiendo entre las más expandidas, las medianas o las de menor tamaño.

La experiencia de la empresa franquiciadora es relevante en ambos tipos de salida del mercado, aunque su efecto no es el mismo para los dos casos. Se observa que para el fracaso empresarial, la influencia de la experiencia muestra una relación cuadrática negativa, por lo que las cadenas más jóvenes y las más maduras son las que muestran un menor riesgo de fracaso. Por el contrario, la experiencia no ejerce un efecto directo lineal sobre el cese de la actividad, aunque sí cuadrático. Esto debería interpretarse como que cuanto mayor es la experiencia de la cadena, en relación a la actividad franquiciadora, menor es la probabilidad de cese. Así, las cadenas hacen efectivas las ventajas de las economías de experiencia, rentabilizando el tiempo y el esfuerzo en el aprendizaje sobre la gestión del sistema de franquicia.

En relación a la competencia, éste es un aspecto a tener en cuenta para continuar con la actividad franquiciadora. Sin embargo, no es relevante para el fracaso empresarial. Ello implica que podría influir más la competencia de todo el sector, no sólo de aquellas empresas franquiciadoras. Respecto al sector, éste es sólo significativo en el caso del cese de actividad. Su influencia negativa muestra que las cadenas de restauración son las menos propensas al abandono de la actividad franquiciadora, encontrando un mayor número de ceses en el sector de la moda. Este dato concuerda con los datos reales, los cuales muestran que de 91 cadenas que han cesado su actividad, el 65,93% pertenecen al sector de la moda. Al igual que ocurría con el sector, el control por censura es sólo relevante en el abandono de la actividad franquiciadora. El resultado determina que aquellas cadenas cuya fundación como franquicia fue previa a 1986 muestran una menor propensión al abandono que las creadas a partir de dicha fecha.

La tabla 3 resume los principales resultados obtenidos para cada uno de los tipos de salida del mercado analizados en este trabajo.

En resumen, la decisión del momento de entrada y la estructura de la organización influyen de forma distinta sobre el fracaso de la empresa y sobre su abandono del mercado de franquicia. En este sentido, aunque en ambos casos la ventaja de los pioneros no es captada en las estimaciones, la diferencia radica en

que si analizamos el fracaso organizativo, los resultados sugieren ventaja para los últimos entrantes, mientras que si se examina el cese de la actividad franquiciadora, son los siguientes entrantes los que mayor riesgo sufren. Además, conforme la cadena madura, las ventajas conseguidas por entrar en el mercado se van erosionando y cada vez tienen menos importancia a la hora de explicar el fracaso de una organización.

TABLA 3.—Resumen de resultados según el tipo de fracaso

Variables	Fracaso empresa	Cese de actividad
H1: momento entrada	H1 parcialmente aceptada	H1 parcialmente aceptada
H2: efecto moderador entrada	H2 aceptada	H2 rechazada
H3: centralización	H3 aceptada	H3 parcialmente aceptada
H4: efecto moderador sobre la centralización	H4 aceptada	H4 rechazada
H5: royalty	H5 rechazada	H5 rechazada
H6: efecto moderador sobre el royalty	H6 rechazada	H6 rechazada
H7: canon	H7 rechazada	H7 rechazada
H8: efecto moderador sobre el canon	H8 rechazada	H8 aceptada

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, una estrategia mixta o dual es la más rentable y supone un menor riesgo de fracaso organizativo. En este sentido, una mayor centralización conlleva una peor gestión de la red de tiendas, aunque las ventajas asociadas a la descentralización de la cadena se van diluyendo al adquirir experiencia. En el caso del cese de la actividad como franquicia, las unidades franquiciadas tienen ventajas sobre las propias, de forma que una mayor descentralización conllevaría seguir franquiciando.

La estrategia en precios que lleve a cabo la empresa no influye en su fracaso organizativo ni en la probabilidad de abandonar el mercado de franquicia. No obstante conforme la cadena madura, la demanda de un mayor canon no conlleva tantas desventajas para cesar su actividad como cuando se trata de una cadena joven.

Otros factores internos a la empresa, como el tamaño y la experiencia, determinan de diferente forma la probabilidad de fracasar como empresa o de cesar como franquicia. Así, un mayor tamaño de la cadena incita a los franquiciadores a continuar franquiciando. La franquicia es una forma eficiente de gestionar una amplia red de tiendas que permite aprovechar economías de experiencia. Además tanto las empresas más maduras como las que acaban de empezar su actividad tienen menos riesgo de fracaso, mientras que sólo las empresas más experimentadas tienen un menor riesgo de cesar en su actividad franquiciadora. Por último, diversos factores externos a la empresa, como el sector en el que opera y el nivel de competencia al que se enfrenta, sólo influyen en el riesgo de abandonar la actividad franquiciadora.

6. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas

El objetivo de este estudio era examinar los factores que determinan por un lado la supervivencia de la franquicia y por otro el cese de la actividad franquiciadora. Concretamente, se pretendía determinar si el momento de entrada, la estructura organizativa y la política de precios, ejercían una influencia diferente sobre las anteriores decisiones empresariales. Los análisis confirman que ambos tipos de salida del mercado son distintos y, por ello, los factores que explican cada uno de ellos también difieren.

Los resultados determinan que las empresas que fracasan como organización se caracterizan por ser cadenas seguidoras⁷, con experiencia media y una elevada centralización y control de la cadena. Por el contrario las cadenas que optan por abandonar el mercado de la franquicia poseen como rasgos diferenciadores el hecho de ser seguidoras o primera mayoría, con escasa experiencia y expansión de la cadena así como con una elevada centralización. Además este último grupo de cadenas suele incrementar su canon al adquirir experiencia. Entre los dos sectores examinados, existe una mayor probabilidad de que la cadena que abandona opere en el sector de la moda.

Otro aspecto a destacar es el ámbito en el que se ha realizado el estudio: la pequeña empresa. En el análisis de la literatura sobre supervivencia empresarial, la mayor parte de los trabajos se han centrado en analizar grandes organizaciones frente al escaso interés centrado en la supervivencia de las pequeñas empresas (Bates 1990, Kalleberg y Leicht, 1991, Agarwal 1998). Hay que destacar que gran parte de los estudios de supervivencia se han circunscrito a examinar sectores industriales o manufacturas, por lo que este trabajo amplía la literatura de organización industrial al aplicarlo al contexto de la franquicia.

Además permite ampliar la escasa literatura relativa al estudio de los factores que explican, no sólo el fracaso organizativo sino también el abandono de la actividad franquiciadora. Anteriores trabajos se habían centrado principalmente en el estudio de aspectos relacionales entre el franquiciador y el franquiciado como causas del cese de actividad (Frazer, 2001). Sin embargo, en éste se han examinado factores más usados en la supervivencia de la empresa como los característicos de la misma o del entorno. Los resultados de este estudio permiten determinar que los mismos factores no influyen de igual manera en el fracaso organizativo y en el cese de actividad franquiciadora. Los resultados del fracaso organizativo concuerdan con los encontrados en estudios anteriores, en los que la edad o experiencia y la estructura de propiedad plural o mixta son factores relevantes en la supervivencia de la cadena, con escasa influencia de los factores monetarios (Bates, 1995, Shane, 1996, 1998; Shane y Spell, 1998, Shane y Foo, 1999; Falbe y Welsch, 1998; Barros y Perrigot, 2003; Perrigot y cols., 2004).

Por otro lado este estudio permite de forma indirecta determinar las causas por las que se opta por seguir franquiciando. Un resultado relevante es el efecto

⁷ Nomenclatura propuesta por Mahajan y cols. (1990).

del tamaño. Nuestros resultados rechazan la teoría de la escasez de recursos ya que cuanto mayor es el tamaño de la organización o cadena, mayor es la probabilidad de seguir franquiciando. No se obtienen evidencias de que una vez alcanzado un tamaño óptimo el empresario opte por abandonar la franquicia como sistema organizativo, rechazando así que la escasez de recursos sea una de las razones por las que emplear la franquicia.

Una contribución adicional a la literatura de la franquicia se consigue mediante la incorporación de factores dinámicos. Ello permite contribuir a ampliar el conocimiento de la evolución de las estrategias analizadas aportando nuevas evidencias a la línea de investigación en torno a dicho tema (Lafontaine 1992, 1993; Bhattacharjee y Lafontaine, 1995). Los resultados muestran que el canon y el royalty deberían evolucionar de diferente forma, sobre todo a la hora de examinar la supervivencia. En este sentido, el canon debería verse reducido mientras que el royalty podría incrementarse. Este resultado rechaza la teoría de las señales, corroborando la necesidad de incentivar tanto al franquiciador como al franquiciado (Brickley, 2002; Vázquez 2005).

En nuestro estudio además de los factores incluidos anteriormente, se ha examinado la decisión del momento de entrada. Por ello, además de las aportaciones anteriores a la literatura de organización industrial y de franquicia, este trabajo contribuye también a la línea de investigación del momento de entrada y a la disciplina de marketing. Varios trabajos han examinado la supervivencia de los pioneros frente a otros entrantes (Lillien y Yoon, 1990, Golder y Tellis, 1993, Robinson y Min, 2002, Srinivasan y cols., 2004). Sin embargo, no existen trabajos en los que se aplique esta perspectiva en el sistema de franquicia. Los resultados muestran una cierta ventaja para los pioneros, siendo los seguidores los más perjudicados. Se acepta una relación no monótona del momento de entrada cuyo efecto se va diluyendo conforme la cadena adquiere experiencia. En este sentido, tanto los beneficios como las desventajas son más notables en los primeros años de vida de la cadena, erosionándose con el paso del tiempo. Por ello, se rechazaría la sostenibilidad de estas ventajas (Boulding y Christen, 2003).

Esta discusión y los resultados obtenidos a través de este trabajo permiten contribuir no sólo al ámbito académico sino también al empresarial. Los franquiciadores pueden determinar los factores y estrategias así como su evolución para mantenerse en el mercado. Dicha información también será muy útil para los futuros inversores y franquiciados, proporcionando información sobre la interpretación de las características de cada cadena de franquicia. En este sentido, los franquiciadores podrán saber las señales que están lanzando al mercado al seguir una u otra estrategia empresarial.

Todas estas directrices empresariales y resultados deben entenderse teniendo en cuenta el contexto de estudio, sus características y las limitaciones del mismo. En este trabajo se ha examinado de forma global ambos tipos de decisiones empresariales, sin embargo, aún se podría profundizar más en el caso de poder discernir la causa del abandono de la actividad, así como un estudio sectorial. Además, este estudio podría enriquecerse si se añadieran otras variables relevantes como las certificaciones externas, u otras medidas de calidad, así como características de la relación entre el franquiciador y el franquiciado.

Referencias bibliográficas

- AGARWAL, R. (1998), «Evolutionary trends of industry variables», *International Journal of Industrial Organization*, vol. 16, núm. 4, págs. 511-525.
- AGARWAL, R. y AUDRETSCH, D. B. (2001), «Does entry size matter? The impact of technology and the product-life cycle Firm survival», *Journal of Industrial Economics*, vol. 49, núm. 1, págs. 21-43.
- AGARWAL, R. y BAYUS, B. (2004), «Creating and Surviving In New Industries», *Advances in Strategic Management*, 21 (en J. Baum y A. McGahan [eds.], *Business Strategy Over the Industry Life Cycle*).
- AGARWAL, R. y LAL, R. (1995), «Contractual Arrangements in Franchising: an Empirical Investigation», *Journal of Marketing Research*, vol. 32, págs. 213-221.
- ALON, I. (2001), «The use of franchising by U.S.-Based retailers», *Journal of Small Business Management*, vol 39, núm. 2, págs. 1-12.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES, *Franquicia. Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores*.
- AUDRETSCH, D. B. y MAHMOOD, T (1995), «New Firm Survival: New Results using a Hazard Function», *Review of Economics and Statistics*, vol. 76, págs. 97-103.
- BARROS, C. y PERRIGOT, R., (2003), «The Efficiency of French Franchised Hotel Chains: A DEA Application», en G.Cliquet, M.Tunnenan, G.Hendriske y J. Windsperger (ed.), *Economics and Management of Networks*, Physica-Verlag, págs. 191-212.
- BATES, T. (1990), «Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity», *The Review of Economics and Statistics*, vol., 72, núm. 4, págs. 551-559.
- (1995), «A comparison of Franchise and Independent Small Business Survival Rates», *Small Business Economics*, vol. 7, núm. 5, págs. 377-388.
- BAUCUS, D. A.; BAUCUS, M. y HUMAN, S. E. (1993), «Choosing a Franchise: How base fees and royalties relate to the value of a franchise», *Journal of Small Business Management*, vol 31, núm. 2, págs. 91-104.
- BHATTACHARJEE, A.; HIGSON, C.; HOLLY, S. y KATTUMAN, P. (2002), «Macroeconomic instability and business exit: determinants of failures and acquisitions of large UK firms», *Cambridge Working Papers in Economics*, núm. 0206, Department of Applied Economics, University of Cambridge.
- BHATTACHARYYA, S. y LAFONTAINE, F. (1995), «Double-Sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts», *RAND Journal of Economics*, vol. 26, núm. 4, páginas 761-781.
- BOULDING, W. y CHRISTEN, M (2001), «First Mover Disadvantage», *Harvard Business Review*, vol 79, núm. 9 págs. 20-21.
- (2003), «Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order», *Marketing Science*, vol. 22, núm. 3, págs. 371-392.
- BRADACH, J. L. (1997), «Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, núm. 2, págs. 276-303.
- (1998), «Franchise Organizations», *Harvard Business School Press*, Boston MA.
- BRADACH, J. L. y ECCLES, R. G. (1989), «Markets versus Hierarchies: from ideal types to plural forms», *Annual Review of Sociology*, vol. 15, págs. 97-118
- BRICKLEY, J. A. (2002), «Royalty Rates and Upfront Fees in Share Contracts: Evidence from Franchising», *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 18, núm. 2, págs. 511-535.
- BRICKLEY, J. A. y DARK, F. H. (1987), «The Choice of Organizational Form: The case of Franchising», *Journal of Financial Economics*, vol. 18, núm. 2, págs. 401-420.
- BRICKLEY, J. A.; DARK, S. H. y WEISBACH, M. S. (1991), «The Economic Effects of Franchise Termination Laws», *Journal of Law and Economics*, vol. 34: págs. 101-132.

- BROWN, C. L. y LATTIN, J. M. (1994), «Investigating the Relationship between Time in Market and Pioneering Advantage», *Management Science*, vol. 40, núm. 10, págs. 1361-1369.
- BÜRKLE, T. y POSSELT, T. (2008), «Franchising as a plural system: a risk-based explanation», *Journal of Retailing*, vol. 84, núm. 1, págs. 39-47.
- CHRISTENSEN, C. M.; SUÁREZ, F. F. y UTTERBACK, J. M. (1998), «Strategies for survival in Fast Changing Industries», *Management Science*, vol. 44, núm. 12, págs. S207-S220.
- COHEN, J. y COHEN, P. (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioural Sciences*, Hillsdale, N.J., Lawrence Erlbaum Associates.
- COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. y CASTROGIOVANNI, G. J. (2004), «Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity», *Journal of Management*, vol. 30, núm. 6, págs. 907-931.
- CUESTA VALIÑO, P. (2004), «La franquicia: una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento», *Distribución y Consumo*, núm. noviembre-diciembre, págs. 5-13.
- Dant, R.P. Kaufmann, P.J., Paswan, A.K. (1992), «Ownership redirection in franchised channels», *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 11, núm. 1, págs. 33-44.
- DESAI, P. S. y SRINIVASAN, K. (1990), «Demand Singnalling under unobservable effort in franchising: Linear and nonlinear price contracts», *Management Science*, vol. 41, núm. 10, págs. 1608-1623.
- DICKERSON, A. P.; GIBSON, H. D. y TSAKALOTOS, E. (2003), «Is attack the best form of defence? A competing risks analysis of acquisition activity in the UK», *Cambridge Journal of Economics*, vol. 27, págs. 337-357.
- EISENHARDT, K. M. (1989), «Agency Theory: An assessment and review», *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 1, págs. 57-74.
- FALBE, C. M. y WELSCH, D. H. B. (1998), «NAFTA and Franchising: A comparison of Franchisor Perceptions of Characteristics associated with Franchisee Success and Failure in Canada, Mexico and The United States», *Journal of Business Venturing*, vol. 13, núm. 2, págs. 151-171.
- FRANCHISA, *Anuario Español del Franchising y del Comercio Asociado*.
- FRAZER, L. (2001), «Why franchisors discontinuing franchising but continue operating», *International Small Business Journal*, vol. 19, núm. 3, págs. 29-38
- FUENTELESAZ, L.; GÓMEZ, J. y POLO, Y. (2004), «Aplicaciones del Análisis de Supervivencia a la Investigación en Economía de la Empresa», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, núm. 19, págs. 81-114.
- GALLINI, N. y LUTZ, N. (1992), «Dual distribution and royalty fees in franchising», *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 8, núm. 3, págs. 471-501.
- GEROSKI, P. A. (1995), «What do we know about entry?», *International Journal of Industrial Organization*, vol. 13, núm. 4, págs. 450-456.
- GEYSKENS, I.; GIELENS, K. y DEKIMPE, M. G. (2002), «The Market Valuation of Internet Channel Additions», *Journal of Marketing*, vol. 66 (abril), págs. 102-119
- GIELENS, K. (1999), «International Entry Decisions in the Retailing Industry: Antecedents and Consequences», Doctoral Dissertation. Advisor Marnik Dekimpe, agosto.
- GIELENS, K. y DEKIMPE, M. G. (2001), «Do international entry decision of retail chains matter in the long run?», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, núm. 3, págs. 235-259.
- GOLDER, P. N. y TELLIS, G. J. (1993), «Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?», *Journal of Marketing Research*, vol. 30 (mayo), págs. 390-401.
- HASWELL, S. y HOLMES, S. (1989), «Estimating the small business failure rate: a re-appraisal», *Journal of Small Business Management*, vol. 27, núm. 3, págs. 68-74.
- HEAD, B. (2003), «Redefining business success: distinguishing between closure and failure», *Small business Economics*, vol. 21, núm. 1, págs. 51-61.
- HEISS, F. y KÖKE, J. (2004), «Dynamics in ownership and firm survival: evidence from corporate Germany», *European Financial Management*, 10 (1), págs. 167-195.

- HOLMBERG, S. R. y MORGAN, K. B. (2003), «Franchise turnover and failure. New Research and Perspectives», *Journal of Business Venturing*, vol. 18, núm. 3, págs. 403-418
- KALLEBERG A. L. y LEITCH, K. T. (1991), «Gender and organisational performance: determinants of small business survival and success», *Academy of Management Journal* vol. 34, núm. 1, págs. 136-161.
- KALYANARAM, G.; ROBINSON, W. T. y URBAN, G. L. (1995), «Order of Market Entry: Established empirical generalizations, emerging empirical generalizations and future research», *Marketing Science*, vol. 14, núm. 3, págs. 212-221.
- KARDES, F. R. y KALYANARAM, G. (1992), «Order-of-entry effects on Consumer Memory and Judgement: An Information Integration Perspective», *Journal of Marketing Research*, vol. 29, núm. 3, págs. 343-357.
- KLEPPER, S. (2001), «Employee Startups in High-Tech Industries», *Industry and Corporate Change*, vol. 10, núm. 3, págs. 639-674.
- KLEPPER, S. y SIMONS, L. (2000), «The Making of an Oligopoly: Firm Survival and Technological Change in the Evolution of the U.S. Tire Industry», *Journal of Political Economy*, 2000, vol. 108, núm. 4, págs. 728-760
- KÖKE, J. (2002), «Determinants of acquisition and failure: evidence from corporate Germany», *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 13, núm. 4, págs. 457-484.
- LAFONTAINE, F. (1992), «Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results», *The RAND Journal of Economics*, vol. 23, núm. 2, págs. 263-283.
- (1993), «Contractual Arrangement as signaling devices: Evidence from Franchising», *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 9, núm. 2, págs. 256-289.
- (1999), «Franchising vs. Corporate Ownership: The Effect on Price Dispersion», *Journal of Business Venturing*, vol. 14, págs. 17-34.
- LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P. J. (1994), «The Evolution of Ownership Patterns in Franchise systems», *Journal of Retailing*, vol. 70, núm. 2, págs. 97-113.
- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. L. (1998), «Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: myth and reality», *Journal of Business Venturing*, vol. 13, núm. 2, págs. 95-112.
- (1999), «The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data», *The Journal of Political Economy*, vol. 107, núm. 5, págs. 1041-1080.
- (2005), «Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising», *RAND Journal of Economics*, vol. 36, núm. 1, págs. 131-150.
- LAFONTAINE, F. y SLADE, M. E. (1997), «Retail Contracting: Theory and Practice», *Journal of Industrial Economics*, vol. 45, núm. 1, págs. 1-25.
- LILLIEN, G. L. y YOON, E. (1990), «The timing of competitive market entry: An exploratory study of new industrial products», *Management Science*, vol. 36, núm. 5, págs. 568-585.
- LÓPEZ, L. E. y ROBERTS, E. B. (2002), «First-mover advantages in regimes of weak appropriability: the case of financial services innovations», *Journal of Business Research*, vol. 55, núm. 12, págs. 997-1005.
- LÓPEZ, B. y VENTURA, J. (2001), «Grupos estratégicos en las franquicias españolas: características básicas», *Economía Industrial*, núm. 340, págs. 163-176.
- MAHAJAN, V.; MULLER, E. y SRIVASTAVA, R. K. (1990), «Determination of Adopter Categories by Using Innovation Diffusion Models», *Journal of Marketing Research*, vol. 27 (febrero), págs. 37-50
- MAKADOK, R. (1998), «Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?», *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 7, págs. 683-696.
- MATA, J. y PORTUGAL, P. (2000), «Closure and divestiture by Foreign Entrants: The Impact of Entry and Post-entry Strategies», *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 5, págs. 549-562.
- MATHEWSON, G. F. y WINTER, R. A. (1985), «The economics of the franchise contracts.» *Journal of Law and Economics*, vol. 28, núm. 3, págs. 503-526.

- MIN, S. y WOLFINBARGER, M. (2005), «Market Share, Profit Margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks and specialist in e-commerce», *Journal of Business Research*, vol. 58, núm. 8, págs. 1030-1039.
- MITCHELL, W. (1991), «Dual clocks: entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value», *Strategic Management Journal*, vol. 12, núm. 2, págs. 85-100.
- NORTON, S. W. (1988), «An empirical Look at Franchising as an Organizational Form», *Journal of Business*, vol. 61, núm. 2, págs. 197-218.
- PÉNARD, T.; RAYNAUD, E. y SAUSSIER, S. (2003), «Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains. An Empirical Analysis using French Data», *Journal of Marketing Channels*, vol. 10, núm. 3/4, págs. 5-31.
- PERRIGOT, R.; CLIQUET, G. y MESBAH, M. (2004), «Possible Applications of Survival Analysis in Franchising Research», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 14, núm. 1, págs. 129-143.
- RAMÍREZ HURTADO, J. M.; GUERRERO CASAS, F. M. y RONDÁN CATALUÑA, F. J. (2005), «Algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una empresa franquiciadora», *Revista de Economía y Empresa*, vol. 23, núm. 54, y 55, págs. 51-68.
- REGISTRO DE FRANQUICIADORES, [http:// www.comercio.es](http://www.comercio.es)
- ROBINSON, W. T. y MIN, S. (2002), «Is the first to market the first to fail? Empirical evidence of industrial Goods Businesses», *Journal of Marketing Research*, vol. 39, núm. 1, págs. 120-128.
- RONDÁN CATALUÑA, F. J.; NAVARRO GARCÍA, A. y DÍEZ DE CASTRO, E. C. (2007), «Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising», *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 3 (4), págs. 355-377
- RUBIN, P. H. (1978), «The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract», *Journal of Law and Economics*, vol. 21, (1), págs. 223-233
- SCOTT, J. R. (1995), «Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm», *Review of industrial organization*, vol. 10, núm. 1, págs. 69-81.
- SEGARRA A. y CALLEJÓN, M. (2002), «New Firm's survival and Market Turbulence: New evidence from Spain», *Review of industrial Organization*, vol. 20, núm. 1, págs. 1-14.
- SEN, K. C. (1993), «The use of Initial Fees and Royalties in Business-Format Franchising», *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, núm. 2, págs. 175-190.
- (1998), «The Use of Franchising as a Growth Strategy by US Restaurant Franchisors», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, núm. 4, págs. 397-407.
- SHAMSIE, J.; PHELPS, C. y KUPERMAN, J. (2004), «Better late than never: a study of late entrants in household electrical equipment», *Strategic Management Journal*, vol. 25, núm. 1, págs. 69-84.
- SHANE, S. (1996), «Why Franchise Companies Expand Overseas?», *Journal of Business Venturing*, vol. 11, núm. 2, págs. 73-88.
- (1998), «Making new franchise systems work», *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 7, págs. 697-707.
- (2001), «Organizational Incentives and Organizational Mortality», *Organization Science*, vol. 12, núm. 2, págs.136-160.
- SHANE, S. y FOO, M. D. (1999), «New Firm survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality», *Management Science*, vol. 5, núm. 2, págs. 142-159.
- SHANE, S.; SHANKAR, V. y ARAVIDAKSHAN, A. (2006), «The effects of New Franchisors Partnering Strategies on Franchise System Size», *Management Science*, vol. 52 (5), págs. 773-787.
- SHANE, S. y SPELL, C. (1998), «Factors for new Franchise Success», *Sloan Management Review*, vol. 39, núm. 3, págs. 43-50.

- SHANKAR, V.; CARPENTER, G. S. y KRISHNAMURTHI, L (1998), «Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers», *Journal of Marketing Research*, vol. 35, núm. 1, págs. 54-70.
- SOBERMAN, D. A. y GATIGNON, H. (2005), «Research Issues at the Boundary of Competitive Dynamics and Market Evolution», *Marketing Science*. vol. 24, núm. 1, págs. 165-174.
- SORENSEN, O. y SORENSEN, J. (2001), «Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance», *Strategic Management Journal*, vol. 22, págs. 713-724.
- SRINIVASAN, R.; LILIE, G. L. y RANGASWAMY, A. (2004), «First in, first out?. The effects of network externalities on pioneer survival», *Journal of Marketing*, vol. 68 (enero), págs. 41-58.
- STANWORTH, J.; PURDY, D.; PRICE, S. y ZAFIRIS, N. (1998), «Franchise Versus Conventional Small Business Failures Rates in the US and UK: More Similarities than Differences», *International Small Business Journal*, vol. 16, núm. 3, págs. 56-69.
- STANWORTH, J.; PURDY, D.; ENGLISH W. y WILLEMS, J. (2001), «Unravelling the Evidence of Franchise System Survivability», *Enterprise & Innovation Management Studies*, vol 2, núm. 1, págs. 49-64.
- THOMPSON, R. S. (1994), «The Franchise Life cycle and the Penrose Effect», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 24, núm. 2, págs. 207-218.
- TORMO ASOCIADOS, *Guía de Franquicias*.
- USERO SÁNCHEZ, M. B. y FERNÁNDEZ, Z. (2006), «La competencia dinámica entre pioneros y seguidores. Aplicación al sector de la telefonía móvil en Europa», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 27, págs.85-114.
- VAKRATSAS, D.; RAO, R. y KALYANARAM, G. (2003), «An Empirical Analysis of Followers Entry Timing decisions», *Marketing Letters*, vol. 14, núm. 3, págs. 203-216.
- VARADARAJAN, P. R. y JAYACHANDRAN, S. (1999), «Marketing strategy: An assessment of the State of the Field and Outlook», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 2, págs. 120-143.
- VÁZQUEZ, L. (2005), «Up-front Franchise Fees and ongoing Variable Payments as Substitutes: An agency Perspective», *Review of Industrial Organization*, vol. 26, núm. 4, págs. 445-460.
- WATSON, J. y EVERET, E. (1996), «Do small business have high failure rates: Evidence from Australian retailers», *Journal of Small Business Management*, vol. 34, núm. 4, págs. 45-62.
- WHETTEN, D. A. (1987), «Organizational Growth and Decline Processes», *Annual Review of Sociology*, vol. 13, págs. 335-358.
- ZHANG, S. y MARKMAN, A. B. (1998), «Overcoming the Early Entrant Strategy: The role of alignable and nonalignable differences», *Journal of Marketing Research*, vol. 34 núm. 5, págs. 413-426.

ANEXO 1.—Matriz de correlaciones

Variables	Tamaño	T_franq	OE	OE ²	T_espera	T_espera ¹	Centralización	Canon	Royalty	Competencia	Crec. econ	Sector	Orden x tiempo	T_espera x tiempo	Propiedad x tiempo	Canon x tiempo
Tamaño	1															
Edad	0.511	1														
OE	-0.25	-0.624	1													
OE ²	0.065	0.3938	-0.779	1												
T_espera	-0.138	-0.501	0.93	-0.90	1											
T_espera ²	0.031	0.275	-0.634	0.902	-0.8563	1										
Centralización	-0.445	-0.199	0.07	0.0555	0.021	0.054	1									
Canon	-0.20	-0.206	0.067	-0.08	0.0385	-0.072	0.1822	1								
Royalty	-0.047	-0.049	0.014	-0.001	0.007	-0.003	0.0351	0.0699	1							
Competencia	0.056	0.120	0.419	-0.11	0.365	-0.129	0.0459	-0.149	0.008	1						
Crecimiento económico	-0.016	-0.048	0.003	0.008	-0.004	0.009	-0.011	0.003	0.001	0.0834	1					
Sector	-0.170	0.249	-0.225	-0.010	-0.224	0.0368	0.066	0.3698	0.0246	-0.5814	0.0005	1				
Orden x tiempo	-0.035	-0.334	0.762	-0.918	0.824	-0.739	-0.096	0.0698	-0.026	0.052	-0.017	0.009	1			
T_espera x tiempo	-0.016	-0.289	0.7328	-0.987	0.8933	-0.9199	-0.074	0.061	-0.016	0.1073	-0.016	-0.037	0.9315	1		
Propiedad x tiempo	0.113	0.226	-0.125	0.098	-0.105	0.0755	-0.084	0.046	-0.0421	-0.011	0.019	-0.082	-0.034	-0.055	1	
Canon x tiempo	-0.022	-0.052	0.0247	-0.132	0.089	-0.136	0.047	0.2522	0.0048	-0.037	-0.014	0.048	0.104	0.1107	0.2882	1
Royalty x tiempo	0.039	0.038	-0.024	-0.069	-0.016	-0.028	-0.0307	0.0054	-0.9124	0.069	-0.009	-0.010	0.026	-0.0301	0.0693	0.0671

Fuente: Elaboración propia.