

# Proceso de entrada y salida del mercado: análisis del mercado de la franquicia

M. Victoria BORDONABA JUSTE

Doctora y Profesora Ayudante de Comercialización  
e Investigación de Mercados, Universidad de Zaragoza  
vbordon@unizar.es <sup>1</sup>

Laura LUCÍA PALACIOS

Becaria de investigación. Universidad de Zaragoza  
llucia@unizar.es

Yolanda POLO REDONDO

Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universidad de Zaragoza  
ypolo@unizar.es

Fecha de recepción: 15/06/2005

Fecha de aceptación: 30/06/2005

## RESUMEN

El momento de entrada de las empresas en el mercado determina la obtención de ventajas competitivas (Alpert y Kamis, 1995; Robinson y Min, 2002; Michael, 2003), de forma que se sugiere que son las pioneras las que obtienen mayores ventajas (Boulding y Christen, 2003). No obstante, estos trabajos suelen presentar limitaciones debido a la falta de análisis de las empresas no supervivientes, al estudio de las ventajas mediante la cuota de mercado y a los sectores maduros, como los productos de consumo duradero, en los que se han analizado esas ventajas (VanderWerf y Mahon, 1997; Shankar *et al.*, 1998; Lieberman y Montgomery, 1998), por lo que también se ha sugerido que son los entrantes tardíos los que obtienen más ventajas (Bates, 2001; Cottrell y Sick, 2002; Mirjam van Praag, 2003). Por tanto, este artículo 1) analiza el proceso de entrada y salida del mercado de franquicia mediante un estudio longitudinal y dinámico (1995-2002) en el mercado de franquicia español, incorporando en el estudio las empresas no supervivientes, examinando además las características de estas empresas; 2) analiza las ventajas obtenidas por las empresas —en términos de rentabilidad, ventas, beneficio neto, beneficio operativo, valor añadido y cash flow— de los diferentes grupos de empresas entrantes, clasificadas según el momento de entrada en el mercado (pioneros, primeros seguidores, seguidores tardíos y últimos entrantes).

**Palabras clave:** Estudio longitudinal, pionero, entrada, salida, franquicia.

---

<sup>1</sup> Autor para correspondencia: Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, c/ Gran Vía, 2. 50005 Zaragoza. Tlfno. +34 976761000 Ext.4696. Fax. +34 976761767.

Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del gobierno de Aragón a través del proyecto GENE-RÉS (S09 y PM062), a través de FUNDEAR (Nº 2005 0256), así como la ayuda financiera del Ministerio de Ciencia y Tecnología mediante el proyecto CICYT (Ref. SEC 2002-03949) y con la beca de investigación AP2003-3216.

## Market entry and exit process: analysis of the Spanish franchise sector

### ABSTRACT

The order of market entry is considered as a source of gaining and maintaining competitive advantages (Michael, 2003; Robinson and Min, 2002; Alpert and Kamis, 1995). Pioneering strategy provides the greater advantages (Boulding and Christen, 2003). However, these articles present some limitations because the research is addressed to incumbent firms, not including nonsurvival firms in the analysis. Moreover, previous research uses the market share as a performance measure and other critics are addressed to the market selected or the product categories studied, which, in most of the cases, are consumer durable goods in maturity markets (VanderWerf and Mahon, 1997; Shankar *et al.*, 1998; Lieberman and Montgomery, 1998). On the other hand, the opposite results are found in the literature suggesting a second mover strategy or deferring the entry as a suitable decision through which firms can gain competitive advantages (Bates, 2001; Cottrell and Sick, 2002; Mirjam van Praag, 2003). Thus, this article 1) analyzes the process of market entries and exits in the franchise distribution system by a longitudinal dataset (1995-2002) dealing with survivor bias, and contributes with a study of the non-survivors' characteristics and 2) examines the pioneering advantages against the other entrants (early-followers, late-followers and late-movers) using different measures of performance (economic profitability, sales, gross profit, operating income, added value and cash flow).

**Keywords:** Longitudinal study, pioneer, entry, exit, franchising

**SUMARIO:** 1. Introducción. 2. Análisis del proceso de entrada y salida del mercado de franquicia. 3. Descripción de las empresas no supervivientes del mercado. 4. Ventajas del momento de entrada. 5. Conclusiones

## 1. INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad de la ventaja competitiva es uno de los temas de mayor interés para la dirección estratégica y el marketing (Carpenter y Nakamoto, 1994; Kalyanaram *et al.*, 1995; Covin *et al.*, 1999; Lee *et al.*, 2000). Según estos estudios, el momento de entrada en el mercado determina la obtención de ventajas competitivas, favoreciendo a los pioneros en el mercado (Kerin *et al.*, 1992; Shankar, 1997; Lieberman y Montgomery, 1998). Las ventajas del pionero se reflejan en la formación de preferencias en los consumidores (Carpenter y Nakamoto, 1989; Kardes y Kalyanaram, 1992), en la creación de costes de cambio (Alpert *et al.*, 1992), en la adquisición de recursos escasos (Michael, 2003) y en la obtención de una mayor cuota de mercado (Michael, 2003). Sin embargo, diversos estudios han obtenido evidencias de que en ocasiones los entrantes tardíos o los que entran en la etapa de madurez consiguen mayores ventajas en otros aspectos que no son cuota de mercado, tales como el crecimiento de la firma, la calidad percibida y la difusión de los competidores (Lillien y Yoon, 1990; Shankar *et al.*, 1998.), el poder observar las reacciones del mercado ante el diseño del producto o evitar invertir en tecnologías obsoletas (Cottrell y Sick, 2002).

Existe una gran variedad de resultados controvertidos en torno a la obtención de ventajas competitivas que viene justificada por las numerosas limitaciones de los estudios realizados en este ámbito. Estas limitaciones se refieren a la ambigüedad

en la definición del pionero (Kerin *et al.*, 1992; Golder y Tellis, 1993; Clement *et al.*, 1998), a los diferentes sectores en los que se han analizado esas ventajas (VanderWerf y Mahon, 1997) —sectores preferentemente tecnológicos o maduros (Lieberman y Montgomery, 1998; Shankar *et al.*, 1998) donde existe una tendencia a obtener resultados superiores en las empresas pioneras (Schoenecker y Cooper, 1998; Golder y Tellis, 1993)—, y a las distintas medidas de éxito o a la forma de medir dichas ventajas, preferentemente mediante la cuota de mercado (Robinson *et al.*, 1992; Shankar *et al.*, 1998; Michael, 2003), aunque también existen otros estudios donde se utilizan otras variables como rentabilidad, ventas, o cash flow (Bharadwaj y Menon, 1993; Clement *et al.*, 1998). A estas tres críticas se une la limitación —reconocida por los propios autores— de no incorporar las empresas no supervivientes, pudiendo tener un sesgo en la muestra (Golder y Tellis, 1993; Lieberman y Montgomery, 1998).

Tras las críticas a trabajos anteriores, varios autores han intentado superar algunas de esas limitaciones. Así, Golder y Tellis (1993) y Makadok (1998) han propuesto el desarrollo de análisis históricos de esas ventajas o el centrarse en el mantenimiento de las ventajas como medida de éxito, distinguiendo entre el pionero de mercado y el líder del mismo, ya que de lo contrario podría identificarse a los líderes del mercado como los pioneros (Golder y Tellis, 1993). El reciente trabajo de Michael (2003) supera las limitaciones asociadas a la ambigüedad en la definición de pionero, analizando el pionero de proceso (Kerin *et al.*, 1992). En este sentido, Michael (2003) examina la existencia de ventajas competitivas cuando las empresas entraban de forma temprana en el mercado de franquicia, centrando las ventajas en una decisión estratégica que afecta a un proceso de la empresa. Así, esa decisión permite a la empresa una rápida expansión de la marca y de los productos o servicios asociados a la misma, así como la adquisición de un espacio físico dentro del mercado —recurso limitado y escaso—. Así, Michael (2003) obtiene una relación directa entre una entrada temprana —un mayor tiempo franquiciando— y la captación de una mayor cuota de mercado. De esta forma, este estudio elimina el problema de seleccionar un producto o sector, y el problema de definir el pionero al tomar la antigüedad de la empresa. Sin embargo, se trata de un trabajo de corte transversal, por lo que no tiene en cuenta posibles empresas no supervivientes, lo que hace que las pioneras del momento actual puede que no sean las verdaderas pioneras. Esta limitación es ya considerada por el propio autor.

Por tanto, las limitaciones existentes en estos trabajos sugieren la necesidad de seguir profundizando en el estudio de las ventajas asociadas al orden de entrada. En este sentido, el presente estudio elimina las principales limitaciones de los estudios del pionero. Por un lado, se analiza el mercado de franquicia mediante un estudio longitudinal y dinámico (1995-2002) incorporando en el estudio las empresas no supervivientes. En este aspecto, se analizan las principales características de las empresas, centrándonos principalmente en el tiempo que llevan como franquicia, lo cual permitirá comprobar si en posteriores análisis se están produciendo sesgos al haberse eliminado los posibles pioneros o no. Por otro lado, se clasifican las empresas según el momento de entrada en el mercado y se analizan las ventajas obtenidas en términos de rentabilidad, ventas, beneficio neto, beneficio operativo, valor año-

dido y cash flow de los diferentes grupos de entrantes. Para finalizar, se determinarán las principales características por las que se distinguen cada uno de los grupos.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es doble. Por un lado, analizar el proceso de entrada y salida de las empresas en el mercado de franquicia y, por otro, analizar empíricamente si existen diferencias en el resultado empresarial entre los grupos de empresas entrantes (pioneros, primeros seguidores, seguidores tardíos y últimos entrantes). El análisis empírico ha sido desarrollado en el sistema de franquicia español realizando un estudio longitudinal entre 1995 y 2002 en los dos sectores de mayor difusión en la franquicia, hostelería y moda. La muestra está compuesta por las 190 empresas (50% hostelería y 50% moda) que han operado en el mercado de franquicia entre los años 1995 a 2002.

La información referente a las entradas y salidas del mercado de franquicia español ha sido obtenida mediante diversas fuentes, como el Registro de Franquiciadores, los anuarios publicados por la Asociación Española de Franquiciadores y por las consultoras Tormo & Asociados y Barbadillo Asociados. La información económica de estas empresas y su estado de cuentas (bancarrota, suspensión de pagos, liquidación) se ha obtenido de la base SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

El artículo comienza con un análisis histórico del sector de la franquicia en España entre los años 1995 y 2002, examinando los movimientos de las entradas y salidas del mismo. Posteriormente, se procede a un análisis descriptivo de aquellas empresas que han fracasado, centrándose en su antigüedad. El artículo continúa con el análisis de las ventajas de los pioneros, medidas inicialmente por la rentabilidad. A continuación, se clasifican las empresas en función del momento de entrada en el mercado con el fin de examinar diferencias en las ventajas obtenidas por cada uno de los grupos de empresas entrantes (en rentabilidad, volumen de ventas, nivel de beneficios, cash flow o valor añadido). El artículo finaliza con las principales conclusiones y futuras líneas de investigación.

## 2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE ENTRADA Y SALIDA DEL MERCADO DE FRANQUICIA

Debido a que una de las mayores limitaciones de estudios anteriores ha sido la ausencia de un análisis histórico del sector objeto de estudio<sup>2</sup>, se ha realizado un estudio longitudinal que permita examinar si los pioneros siguen en el mercado o han salido en períodos anteriores. Este tipo de análisis se suele desarrollar en otros ámbitos, como es el caso de los estudios de supervivencia, que es otra forma de medir la *performance* o la superioridad (Sheperd y Shanley, 1998; Hiddings y

---

<sup>2</sup> La falta de un análisis histórico del sector conlleva que los investigadores analicen la muestra en un momento determinado y, por tanto, que elijan como pioneras a las más antiguas, aunque podría darse el caso de que en realidad las pioneras ya hayan desaparecido del mercado. En este caso, las empresas que se están considerando como pioneras serían en realidad seguidoras, y por tanto esa ventaja de los pioneros no sería tal, ya que han fracasado antes.

Williams, 2002; Agarwal *et al.*, 2003), pero escasamente utilizada debido a la complejidad de recopilar dicha información.

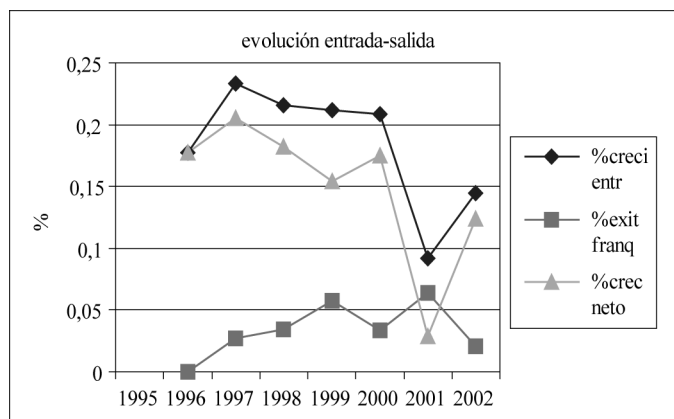
En este sentido, destaca la línea de investigación abierta sobre la franquicia en mercados norteamericanos (Bates, 1998, 2001; Litz y Stewart, 1998; Castrogiovanni *et al.*, 1993), debido a la gran importancia de este sector en el comercio minorista —su contribución al volumen de facturación total se estima en un 40% (Watsson *et al.*, 2005)—. No obstante, los resultados obtenidos son controvertidos. La mayoría de los trabajos no se centran en la literatura del orden de entrada pero incorporan dicha idea al introducir el tiempo que la empresa lleva franquiciando (Holmberg y Morgan, 2003; Bates, 2001; Bates 1998). En este contexto, al igual que ocurría con los trabajos del orden de entrada, tampoco se observa una tendencia clara.

Así, ciertos autores han encontrado evidencias de que son las franquicias más antiguas, es decir, las que entraron antes al mercado, las que salen antes del mismo (Bates 2001, Castrogiovanni *et al.*, 1993); otros autores han encontrado evidencias de lo contrario (Bates, 1998) y trabajos más recientes no han encontrado la influencia del tiempo como franquicia sobre la supervivencia (Holmberg y Morgan, 2003).

En Europa, este sistema de distribución está en creciente evolución e importancia, sin embargo, son escasos los estudios que proporcionan información sobre su supervivencia (Schnedlitz *et al.*, 2003; Stanworth *et al.*, 1998). Aunque en España es un sector de creciente relevancia en la distribución comercial, que en la actualidad representa el 10% de su facturación (Asociación Española de Franquiciadores, 2005), no se han publicado hasta el momento datos oficiales del fracaso de la franquicia.

A través de los datos recopilados relativos a la franquicia en los sectores de moda y restauración entre los años 1995 y 2002, se observa que el crecimiento neto es siempre positivo; sin embargo analizando por separado las entradas y salidas del mismo se observan diferencias entre los años de estudio (gráfico 1).

**Gráfico 1. Evolución del crecimiento del mercado de franquicias**



Fuente: elaboración propia.

La evolución más detallada de los flujos de las entradas y salidas<sup>3</sup> del mercado así como las tasas de crecimiento de las franquicias se muestra en la tabla 1. Como se observa en la tabla, de las 190 empresas franquiciadoras operativas a lo largo de los ocho años de estudio, 163 continúan operando a finales del 2002 mientras que 27 empresas se han dado de baja en el periodo de estudio, por lo que la tasa de salida es de un 14,21% en el período 1995-2002. Este valor es muy inferior a la tasa de fracaso obtenida en otros estudios, que han obteniendo ratios del 75% en diez años de estudio (Shane, 1996), un 70% en doce años (Lafontaine y Shaw, 1998) o un 85% en diecisiete años (Shane y Foo, 1999). Una posible explicación a esta divergencia en la ratio obtenido en este estudio puede deberse a que el sistema de franquicia español es relativamente actual en comparación con la antigüedad del sistema americano, por lo que el grado de saturación del mercado de franquicias es todavía bajo; por tanto, el grado de competencia y de riesgo de salida es todavía reducido.

En lo referente a los flujos del sistema de franquicia español, el crecimiento neto de todo el período ha sido positivo, pasando de 51 empresas franquiciadoras a 1/1/1995 a 163 a 31/12/2002. Sin embargo, como ya se había comentado anteriormente, dicho crecimiento no es constante, con periodos de alto porcentaje de entradas y bajo nivel de salidas del mercado, y períodos con un nivel de entrada más bajo y porcentajes más elevados de fracasos.

**Tabla 1. Flujos de entradas y salidas del mercado**

Ano	Entrada (1/1-31/12)	Salida (1/1-31/12)	Neto (31/12)	Crecimiento entradas	Crecimiento salidas	Crecimiento neto
1994	—	—	51	—	—	—
1995	11	0	62	0,2157	0	0,2157
1996	11	0	73	0,1774	0	0,17742
1997	17	2	88	0,2329	0,0274	0,20548
1998	19	3	104	0,2159	0,03409	0,18182
<b>1999</b>	22	6	120	0,2115	<b>0,05769</b>	0,15385
2000	25	4	141	0,2083	0,03333	0,175
<b>2001</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	145	<b>0,0922</b>	<b>0,06383</b>	<b>0,02837</b>
2002	21	3	<b>163</b>	0,1448	0,02069	0,12414
	<b>190</b>	<b>27</b>	<b>0,14211</b>			

Fuente: elaboración propia.

En términos generales, el crecimiento neto anual ha sido en todos los casos positivo, con una media de 15,7%, pero dicha tasa anual presenta una variabilidad de casi

<sup>3</sup> Para este estudio se ha considerado *salida del mercado* a aquellas empresas que se declaraban en bancarrota, suspensión de pagos o liquidación, así como aquellas empresas que no presentaban sus cuentas anuales durante al menos en los dos últimos periodos, al considerar que esas empresas tienen problemas operativos que le impiden cumplir con sus obligaciones legales (Shane, 1996; Lafontaine y Shaw, 1998).

un 6% (tabla 2). Se observa que el ritmo de entrada de nuevas empresas franquiciadoras presenta una mayor fluctuación a lo largo de los años, mientras que el ritmo de salida del mercado muestra unos valores más uniformes en todos los años del estudio con una desviación de un 4,7% y un 2% respectivamente. Estas desviaciones se deben en gran medida a la caída en el número de entradas de nuevas franquicias al mercado, que pasó de un 20,8% en el 2000 a un 9,2% en el 2001. A ello habría que añadir que en ese año se produce la mayor tasa de salida del mercado con un 6,4%.

**Tabla 2. Descriptivos de los flujos de entrada y salida**

	Crecimiento entradas	Crecimiento salidas	Crecimiento neto
Media	0,1873	0,0296	0,1577
Desviación típica	0,0473	0,0234	0,0595
Máximo	0,2329	0,0638	0,2157
Mínimo	0,0922	0	0,0284

*Fuente:* elaboración propia.

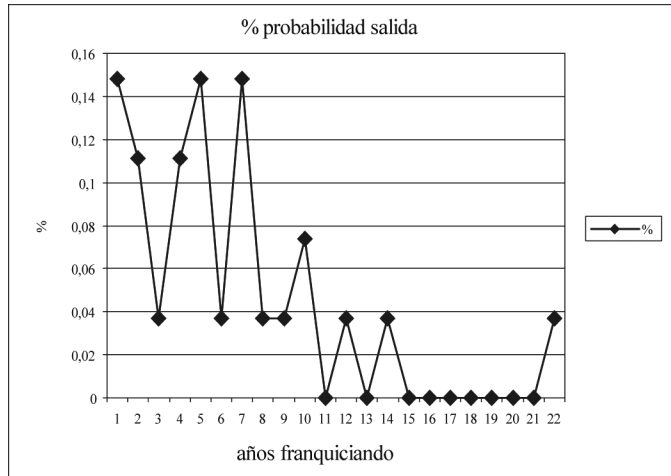
El análisis de los movimientos de entradas y salidas al mercado a través de un análisis histórico del sector nos ha permitido controlar la desaparición de empresas. Por tanto, es interesante el estudio de las características de las empresas que han salido del mercado con el fin de comprobar que los verdaderos pioneros no desaparecen durante el periodo de estudio y, al mismo tiempo, obtener un perfil de las empresas que han fracasado en el mercado.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS NO SUPERVIVIENTES DEL MERCADO

La antigüedad o experiencia de una empresa en el mercado sirve para determinar el momento del tiempo en el que tuvo lugar la entrada de dicha empresa al mercado. El momento de entrada se considera una decisión estratégica para las empresas, ya que las empresas pioneras o más maduras pueden obtener una serie de ventajas frente al resto de entrantes, en diversos temas como la localización (Lieberman y Montgomery, 1998; Michael, 2003), la creación de preferencias de los consumidores (Carpenter y Nakamoto, 1989) o creando unos costes de cambio (Kardes y Kalyanaram, 1992). En este sentido, la experiencia o antigüedad de la empresa en el mercado de franquicias se considera una variable relevante a la hora de estudiar la continuidad de la misma. En este sentido, la mayor proporción de salidas del mercado se producen en los primeros años de vida de las empresas franquiciadoras (gráfico 2).

Sin embargo, el anterior gráfico sólo proporciona información sobre la antigüedad de la empresa en el momento de la salida. Como el presente análisis no es un panel con los mismos individuos a lo largo del período de estudio, sino que es una

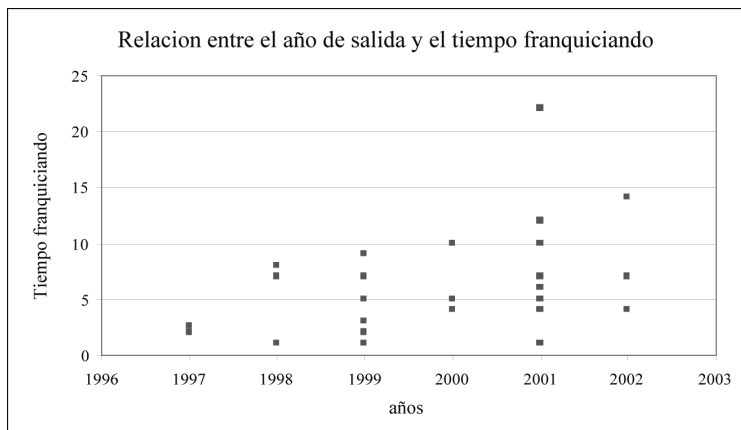
**Gráfico 2. Evolución de las salidas del mercado**



Fuente: elaboración propia.

base dinámica que incorpora nuevas entradas y salidas cada año<sup>4</sup>, se ha analizado la relación entre el momento de salida de las empresas y la antigüedad de la misma en el momento de salir. En el gráfico 3 se puede observar que hay empresas con más de 10 años de antigüedad que salen del mercado en diferentes momentos del tiempo, e incluso alguna empresa supera los 20 años franquiciando.

**Gráfico 3. Antigüedad en el momento de salida del mercado**



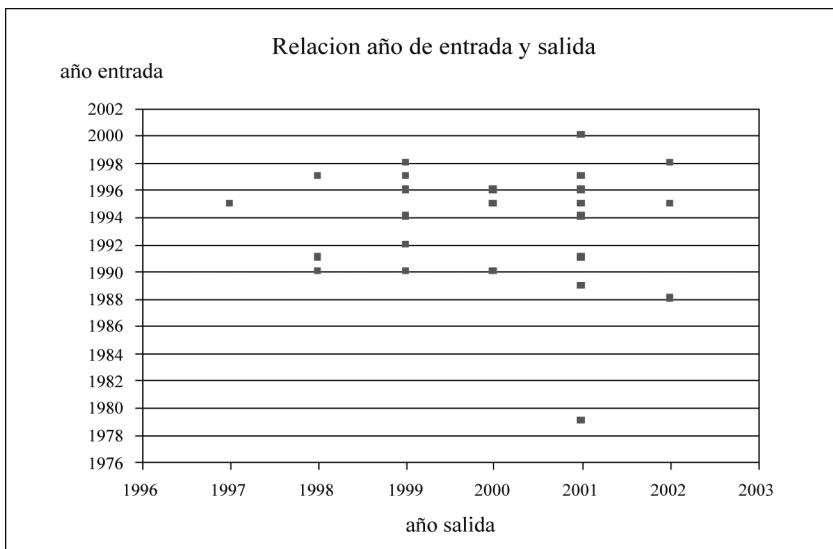
Fuente: elaboración propia.

<sup>4</sup> En nuestra base, una empresa puede haber entrado en el año 1995 y salir en el año 1996, mientras que otra haya entrado en el año 2000 y haya salido en el 2001, y las dos muestran la misma antigüedad (un año). Sin embargo, el momento de entrada no es el mismo, entrando una cinco años antes que la otra.



A partir de la información recopilada en el gráfico 3, se ha procedido a calcular el momento de entrada al mercad de las empresas no supervivientes. El gráfico 4 muestra la relación entre el año de entrada y salida de cada una de las empresas no supervivientes. Este análisis permite comprobar qué tipo de empresas son las que salen, es decir, si son pionera o son de las ultimas entrantes. El gráfico 4 muestra la existencia de empresas que entraron hace muchos años y que han salido durante el periodo de estudio. Así, se observa que hay varias empresas que pueden considerarse pioneras o primeras seguidoras, ya que entraron en los años 70 y también se observa que varias empresas de finales de los 80 han desaparecido. También se observa que no existe una tendencia clara a la hora de fracasar, ya que empresas que han entrado en un mismo año, por ejemplo en 1990, se han dado de baja en diferentes momentos del tiempo (años 1998, 1999, 2000), es decir, no se observa una relación clara entre el momento de entrada y el de salida.

**Gráfico 4. Relación entre el año de entrada y salida**



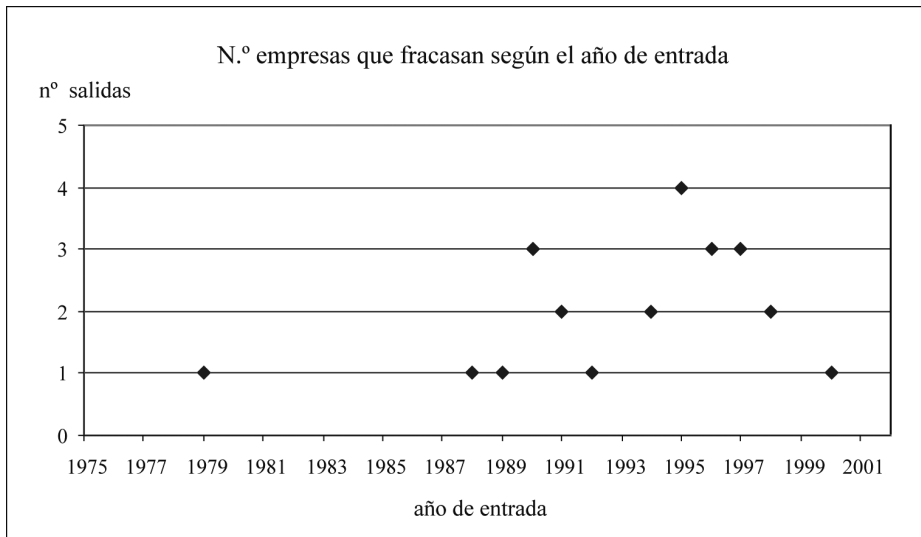
Fuente: elaboración propia.

El gráfico 5 presenta el número de empresas que salen del mercado dependiendo del momento de entrada. Como ya se ha comentado anteriormente, según la literatura que relaciona la franquicia con la supervivencia, no hay una tendencia clara sobre la superioridad de sobrevivir de los primeros entrantes frente a entrantes más jóvenes. Sin embargo, a través de un análisis histórico, se observa que a partir del año 1990 se produce un mayor número de fracasos, mientras que son muy escasas las salidas de empresas que han entrado antes de esa fecha.

Aunque la aparición de la franquicia en nuestro país se sitúa en la década de los 50, el despegue de este sistema tiene lugar en los años 80 (Diez de Castro *et al.*,

2005). Por tanto, el análisis realizado muestra que se están dando de baja una franquicia pionera y alguna franquicia primera seguidora (las que entraron hacia finales de los 80). La mayoría de los fracasos se producen en lo que consideraríamos la etapa de madurez y últimos entrantes.

**Gráfico 5. Número de las salidas según el año de entrada**



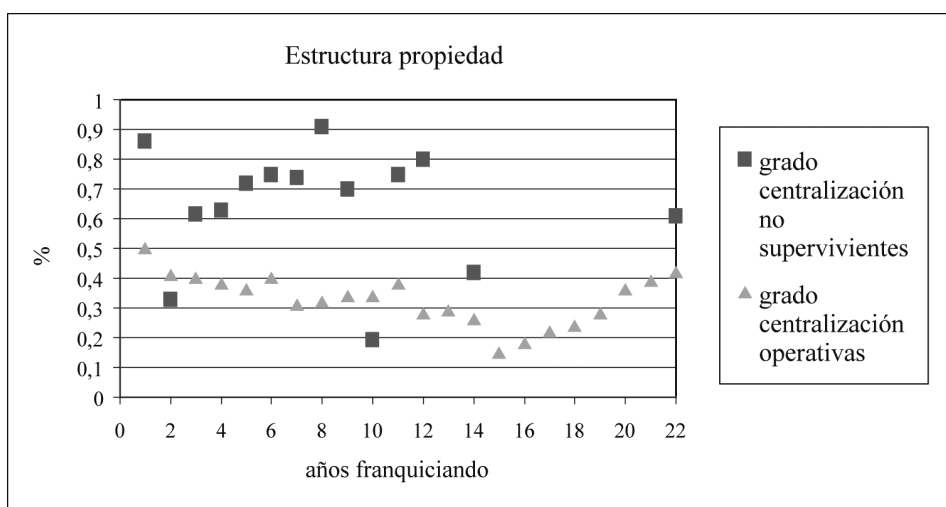
Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los trabajos relacionados con el momento de entrada pretenden determinar características que sirven para identificar a cada uno de los grupos de empresas (pioneros, primeros seguidores, seguidores, entrantes tardíos), y de forma mayoritaria analizan variables como el gasto en marketing, el tamaño de la empresa, o el gasto en publicidad (Boulding y Christen, 2003; Shankar *et al.*, 1998).

La estructura de propiedad que presentan las franquicias supervivientes y las que han fracasado constituye otro factor clave para explicar el proceso de entrada y salida del mercado. La estructura de propiedad de las franquicias es mixta, a través de establecimientos propios y franquiciados, de forma que cada tipo de propiedad tiene unos costes asociados. Así, los establecimientos propios conllevan un mayor gasto e inversión en sistemas de incentivos, aunque permiten un mayor control sobre la estrategia e imagen y un menor *free-rider* u oportunismo. Por otro lado, los establecimientos franquiciados tienen la ventaja de unos menores costes de incentivos ya que ellos reciben los beneficios generados por sí mismos, pero suponen un mayor riesgo de comportamientos oportunistas y de que se desvíen de la imagen y objetivos perseguidos por la central centrándose en la búsqueda y consecución de sus propios intereses.

En el gráfico 6 se relaciona la estructura de propiedad con la antigüedad de las franquicias, distinguiendo entre la muestra de empresas que han abandonado el mercado y las que continúan operativas. De esta forma, se puede apreciar que las empresas que han abandonado el mercado presentan una estructura de propiedad distinta a las que continúan en el mercado, controlando por la antigüedad o experiencia como franquicia. A través del gráfico 6, se observa que el grado de centralización (% de establecimientos propios de la cadena) de las empresas que han abandonado el mercado es, en la mayoría de los casos, superior al que presentan las empresas que continúan operativas.

**Gráfico 6. Estructura de propiedad de las no supervivientes y las operativas**



Fuente: elaboración propia.

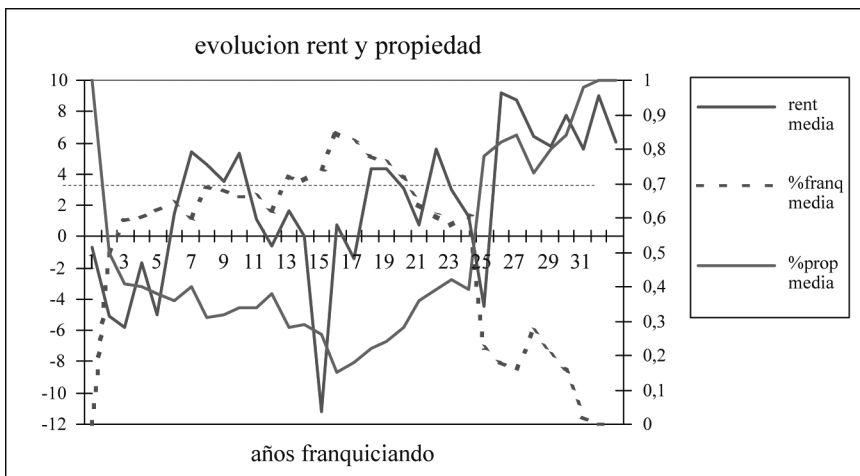
Una vez analizado el sector desde un punto de vista histórico, continuaremos con el estudio de las ventajas del pionero en el sector de la franquicia.

#### 4. VENTAJAS DEL MOMENTO DE ENTRADA

Según la teoría de la ventaja del pionero, las empresas pioneras obtendrían una serie de ventajas frente a las entrantes más tardías. Tradicionalmente, la ventaja del pionero ha sido analizada tomando como variable la cuota de mercado (Alpert y Kamin, 1995; Shankar *et al.*, 1998), y sólo en algunos casos ha sido medida mediante los beneficios (Michael, 2003). Por tanto, resulta de gran interés el empleo de otras medidas, tales como la rentabilidad económica, es decir, la rentabilidad obtenida por la actividad propia de la empresa. El gráfico 7 muestra la evolución de la rentabilidad de las empresas franquiciadoras.

Como se observa, existe una leve tendencia alcista de la rentabilidad en relación con los años que lleva franquiciando la empresa, por lo que las empresas franquiciadoras más maduras o antiguas obtienen una mayor rentabilidad comparado con las franquicias más jóvenes, las cuales mantienen rentabilidades negativas hasta traspasar la barrera de los siete años. También se aprecia que los seguidores muestran una mejor rentabilidad que los entrantes más jóvenes. En el gráfico 7 se muestra junto con la rentabilidad, la estructura de propiedad para los diferentes años de experiencia. En este caso, se observa que las mayores rentabilidades se obtienen para aquellas franquicias que presentan en torno a un 80% de establecimientos propios y sólo un 20% de franquicias, siempre y cuando lleven un tiempo franquiciando, ya que esa proporción en franquicias jóvenes está ligada a rentabilidades negativas. Así se observa que a lo largo que aumenta la antigüedad de la franquicia y se tiende a una centralización de la propiedad, la franquicia obtiene mayores valores de rentabilidad. A partir de los 14 o 15 años como franquicia la centralización y la rentabilidad siguen una misma tendencia alcista.

**Gráfico 7. Evolución de la rentabilidad de las empresas**



Fuente: elaboración propia.

Con el fin de analizar si existen diferencias en las ventajas obtenidas por las empresas atendiendo al momento de entrada, se procedió a clasificar las empresas en cuatro grupos: pioneras, primeras seguidoras, seguidoras tardías y últimas entrantes (Robinson y Fornell, 1985; Robinson *et al.*, 1992; Golder y Tellis, 1993) (tabla 3).

Para determinar si estos grupos son diferentes entre sí, se realizó un análisis de la varianza (ANOVA). En todos los casos se acepta la hipótesis de que los grupos son diferentes (tabla 4).

**Tabla 3. Grupos de empresas según momento de entrada al mercado**

Pioneros (1)	Primeros seguidores (2)	Seguidores tardíos (3)	Últimas entrantes (4)
+20 años	15-20 años	14-6 años	5-0 años
N=7	N=6	N=59	N=118
Media=20.981	Media= 16.975	Media=6.332	Media=2.4278

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4. Diferencias entre grupos según la antigüedad como franquicia**

Variable	2-1	3-1	4-1	3-2	4-2	4-3	F
Antigüedad	-7.006***	-14.65***	-18.55***	-7.643***	-11.55***	-3.905***	1071.33***

\*\*\* significativo al 1%.

Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de analizar las ventajas obtenidas según el momento de entrada, se procedió a realizar un análisis de la varianza entre los cuatro grupos de empresas (pioneras, primeras seguidoras, seguidoras tardías y últimas entrantes) empleando diversas medidas de las ventajas obtenidas: rentabilidad, ventas, beneficio neto, beneficio operativo, cash flow y valor añadido.

Los resultados muestran la existencia de diferencias entre los grupos de empresas entrantes en las ventajas obtenidas en términos de rentabilidad, ventas y cash flow, mientras que no existen diferencias en el beneficio neto, el beneficio operativo o el valor añadido (tabla 5).

**Tabla 5. Ventajas según el momento de entrada**

Variables	Pioneros (1)	Primeros seguidores (2)	Seguidores tardíos (3)	Últimas entrantes (4)
Rentabilidad	4.1553	-0.07365	1.54496	-4.556259
Ventas	22821274	1.010e+08	18761331	1862937
Bº neto	1096650.1	1192831.6	1017812.5	898412.22
Bº operativo	1781361.3	3098853	2507565.9	1853125.5
Cash flor	919068.11	894741.18	921487.82	2709315.5
Valor añadido	3491726.5	3266443.5	6474874.9	8459621.7

## ANOVA

Diferencias	2-1	3-1	4-1	3-2	4-2	4-3	F
Rentabilidad	-4.229	-2.610	-8.712*	1.617	-4.4826	-6.101***	5,11***
Ventas	7.8e+07***	-4.1e+06	-4.2e+06	-8.2e+07***	-8.2e+07***	-131955	19,01***
Bº neto	96181.5	-78837.6	-198238	-175019	-294419	-119400	0,05
Bº operativo	1.3e+06	726205	71764.2	-591287	-1.2e+06	-654440	0,34
Cash flor	-24326.9	2419.71	1.8e+06	26746.6	1.8e+06	1.8e+06***	3,85***
Valor añadido	-225283	3.0e+06	5.0e+06	3.2e+06	5.2e+06	2.0e+06	1,29

\*\*\* significativo al 1%, \*\*significativo al 5%, \*significativo al 10%

Fuente: elaboración propia.

Los pioneros del mercado muestran unos niveles de rentabilidad superiores a los últimos entrantes, aunque esa superioridad no se ha plasmado en relación con el resto de grupos. Los primeros seguidores obtienen ventajas en ventas tanto con los siguientes entrantes como con los pioneros. Los seguidores tardíos superan a los últimos entrantes en rentabilidad, no obteniéndose diferencias significativas con otros grupos. Los últimos entrantes obtienen peores resultados en rentabilidad frente a los pioneros y menores ventas que los primeros seguidores; sin embargo, superan a los seguidores tardíos en cash flow.

Atendiendo a otras características de las empresas, las pioneras son empresas de menor capital que las primeras seguidoras y también se caracterizan por un menor grado de endeudamiento que el resto de grupos y por una mayor centralización de la propiedad que los primeros seguidores y los más tardíos. Los primeros seguidores son las empresas más grandes y las más descentralizadas. Los últimos entrantes presenta una estructura de propiedad similar a la de los pioneros y a la de los seguidores tardíos.

**Tabla 6. Otras características según el momento de entrada**

Variables	Pioneros (1)	Primeros seguidores (2)	Seguidores tardíos (3)	Últimas entrantes (4)
Capital	647561.15	6323742.8	1740680.7	842504.51
Ratio endeudamiento	51.783	81.43	69.583	68.847
Propiedad	0.4544	0.15292	0.3448	0.37419

**ANOVA**

Diferencias	2-1	3-1	4-1	3-2	4-2	4-3	F
Capital	5.7e+06***	1.1e+06	194943	-4.6e+06***	-5.5e+06***	-898176	1303***
Ratio endeudamiento	29.65***	17.80**	17.06**	-11.84	-12.58	-0.736	4,37**
Propiedad	-0.3015**	-0.1096*	-0.0802	.19188***	0.2213***	0.029382	8,24***

\*\*\* significativo al 1%, \*\*significativo al 5%, \*significativo al 10%

Fuente: elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha realizado un estudio de los movimientos de entradas y salidas del mercado de la franquicia española. Los resultados obtenidos difieren considerablemente de los aportados por investigaciones previas en otros países, lo que indica que existen diferencias importantes entre los mercados de franquicia de los diferentes países, diferencias que podrían venir explicadas por el distinto nivel de desarrollo y madurez de los mercados. Además, se ha realizado un análisis descriptivo de las características de las empresas que han abandonado el mercado.

Por tanto, este papel ha contribuido a ampliar el conocimiento de este sistema de distribución comercial, aportando nuevas evidencias de las diferencias en los resul-

tados dependiendo del país en el que se desarrolle el estudio. Este resultado sugiere como línea de investigación futura un análisis *cross-cultural*, desarrollado para el mismo período de tiempo y analizando el origen de las diferencias.

Este artículo también sugiere que no existe una tendencia clara de la superioridad de los pioneros, ya que empresas que entran después en el mercado también obtienen ventajas en otros aspectos (Lillien y Yoon, 1990; Lieberman y Montgomery, 1998; Shankar *et al.*, 1998.). Según la teoría del pionero, la obtención de ventajas por las empresas pioneras estaba asociada a la consecución de una mayor cuota de mercado (Robinson *et al.*, 1992, Kalyanaram y Urban, 1992; Murthi *et al.*, 1996). No obstante, el empleo de esta variable ha recibido críticas por considerarse inadecuado (Lieberman y Montgomery, 1988; Boulding y Staelin, 1990; Bharadwaj y Menon, 1993; VarnderWerf y Mahon, 1997).

Por tanto, esta investigación aporta nuevas evidencias en el estudio de las ventajas de los pioneros mediante la incorporación de diferentes variables de medida del resultado y el empleo de una base de datos longitudinal. Así, la contribución de este estudio a la literatura consiste en el análisis conjunto de las diferencias en la rentabilidad, ventas, beneficio neto, beneficio operativo, valor añadido y cash flow según el momento de entrada en el mercado así como la inclusión en la muestra de las empresas no supervivientes, evitando sesgos.

El presente estudio longitudinal (1995-2002) supera las limitaciones del empleo de variables para medir la ventaja que lleven asociadas ventajas para los pioneros. En este sentido, se ha planteado de forma conjunta el análisis de diversas variables: rentabilidad, ventas, beneficio neto, beneficio operativo, cash flow y valor añadido. Los resultados han mostrado que las empresas obtienen diferentes ventajas según el momento de entrada en el mercado dependiendo de la variable empleada para medir esas ventajas. Así, los pioneros obtienen ventajas en rentabilidad comparando con las franquicias más jóvenes, no encontrándose evidencias de una superioridad frente a otros grupos (Bharadwaj y Menon, 1993). Además, las empresas que entran después de los pioneros (los primeros entrantes) son superiores al resto de empresas, incluidas las pioneras del mercado, en volumen de ventas.

Otra de las más importantes críticas a los estudios de las ventajas del pionero es el sector analizado, ya que investigaciones en sectores de alto dinamismo tecnológico en la etapa de madurez (Shankar *et al.*, 1998) sugieren ventajas para las empresas pioneras que se deben al sector. Por tanto, como línea de investigación futura se propone un estudio sectorial de estas ventajas de los pioneros frente al resto de entrantes. Así, se considera cada sector como un entorno específico, que puede dar lugar a la existencia de diferencias en un determinado sector y no en otros (Kerin *et al.*, 1992).

La principal limitación de este estudio se refiere a que la información de la que se dispone es a partir del año 1995 y no desde el momento en el que se empezó a expandir este sistema de distribución. Sin embargo, esta limitación es difícilmente superable ya que no se dispone de información tan antigua referente a franquicias, siendo el año 1995 el primer año en el que se publicó el primer anuario de franquicias en nuestro país.

Por último, es necesario profundizar en el análisis de la supervivencia de las empresas en el mercado, por lo que se propone como futura línea de investigación un análisis de los factores que pueden influir sobre la permanencia en el mercado, como el orden de entrada.

## BIBLIOGRAFIA

- AGARWAL, R., ECHAMBADI, R., SARKAR, M. B., SEN, B. «The When, Where and How of Entrant Survival: The effects of Technology Regimes, Technological Intensity and Size». *Working paper submitted to Strategic Management Journal*. 2003
- ALPERT F. H., Y KAMIS M. A.: «An empirical investigation of consumer memory, attitude and perceptions toward pioneer and follower brands». *Journal of Marketing*, Vol. 59, no 4, 1995. pp. 34-45.
- ALPERT, F.; KAMIS, M.; GRAHAM, J. L. «An Examination Of Reseller Buyer Attitudes Toward Order Of Brand Entry». *Journal Of Marketing*, Vol. 56, 1992. pp. 25-37.
- Asociación Española de Franquiciadores. *Libro Oficial de la Franquicia en España 2005*. Ed. BPMO Edigrup. 2005.
- Barbadillo Asociados. *Guía de Franquicias de España*. Gestión 2000. 2005.
- BATES, T.. «Analysis of Survival Rates among Franchise and Independent Small Business Startups». *Journal of Small Business Management*, 2001. pp. 26-36.
- BATES, T. Survival Patterns among Newcomers to Franchising. *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, 1998. pp. 113-130.
- BHARADWAJ, S.G.; MENON, A. Determinants of success in service industries. *Journal of Services Marketing*, Vol. 7, no 4, 1993. pp. 19-40.
- BOULDING, W.; CHRISTEN, M.. Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order. *Marketing Science*, Vol. 22, no 3, 2003. pp. 371-392.
- BOULDING, W.; STAELIN, R.. Environment, market share, and market power. *Management Science*, Vol. 36, no 10, 1990. pp. 1160-1177.
- CASTROGIOVANNI, G., JUSTIS, R. T., JULIAN, S. D. Franchise Failure Rates: An assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, Abril, 1993. pp. 105-114.
- CLEMENT, M.; LIFFIN, T.; VANINI, S. ¿Es el rol del empresario pionero un factor de éxito para la empresa? Un análisis crítico de los resultados empíricos». *Revista Internacional de Dirección de Empresas*, Vol. 3, 1998. pp. 337-359.
- CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K. Reflections on Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, 1994. pp. 570-573.
- CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K. Consumer Preference formation and Pioneering Advantage. *Journal of Marketing Research*, Vol 26, Agosto, 1989. pp. 285-298.
- COTTRELL T, SICK G. Real options and follower strategies: the loss of real option value to first mover advantage. *The engineering economist*, Vol 47, no 3, 2002. p 232-263.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. p. ; HEELEY, M. B. Pioneers and followers: competitive tactics environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, Vol.15, 1999. pp. 175-210.
- GOLDER p. N.; TELLIS, G. J. Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30. 1993. pp. 158-170.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; NAVARRO GARCÍA A.; RONDÁN CATALUÑA, F. J. *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*. Ediciones Pirámide. 2005.



- HIDDING, G. J., WILLIAMS, J. R. Are there First-Mover Advantages in B2B eCommerce Technologies?». *Proceedings of the 36<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science*. 2002.
- HOLMBERG, S. R., MORGAN, K. B. Franchise turnover and failure. New Research and Perspectives. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, 2003. pp. 403-418.
- KALYANARAM, G.; ROBINSON, W.; URBAN, G. Order of market entry: Established empirical generalizations, emerging empirical generalizations, and future research. *Marketing Science*, Vol. 14, no 3, 1995. pp. 212-221.
- KALYANARAM, G.; URBAN, G. L. Dynamics Effects of the Order of entry on Market Share, Trial Penetration, and Repeat Purchases for Frequently Purchased Consumer Goods. *Marketing Science*, Vol. 11, Verano, 1992. pp. 235-250.
- KARDES, F. R.; KALYANARAM, G. Order of entry effects on consumer memory and judgment: an information integration perspective. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, 1992. pp. 343-57.
- KERIN, R. A.; VARADAJAN, p. R.; PETERSON, R. A. First Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Marketing*, Vol. 56, Octubre, 1992. pp. 33-52.
- LAFONTAINE, F., SHAW, K. Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: myth and reality. *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, 1998. pp. 95-112.
- LEE, H.; SMITH, K. G.; GRIMM, C. M.; SCHOMBURG, A. Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000. pp. 23-30.
- LIEBERMAN, M. B.; MONTGOMERY, D. B. First-Mover (Dis) Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998. pp. 1111-1125.
- LIEBERMAN, M. B.; MONTGOMERY, D. B. First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Verano, 1988. pp. 41-58.
- LILIEN, G. L.; YOON, E. The timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products. *Management Science*, Vol. 36, Mayo, 1990. pp. 568-585.
- LITZ, R. A., STEWART, A. C. Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees. *Journal of Business Venturing*, Vol. 13. 1998. pp. 131-150.
- MAKADOK, R. Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998. pp. 683-696.
- MICHAEL, S. C First mover advantage through franchising. *Journal of Business Venturing*, Vol, 18, 2003. pp. 61-81.
- MIRJAM VAN PRAAG, C. Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, Vol. 21, 2003., pp. 1-17.
- MURTHI, B. S. p. ; SRINIVASAN, K.; KALYANARAM, G. Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skills in Determining First-Mover Market Share Advantages. *Journal of Marketing Research*, Vol. 33. 1996. pp. 329-336.
- ROBINSON, W. T.; FORNELL, C. Sources of Market Pioneer Advantage in Consumer Goods Industries. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22. Agosto, 1985. pp. 305-317.
- ROBINSON, W. T.; FORNELL, C.; SULLIVAN, M. W. Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants?. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992. pp. 609-624.
- ROBINSON W. T, MIN S. Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods business. *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, no 1, 2002. pp. 120-128.

- SCHNEIDLITZ, pp. , BERNADI-GLATZ, E., MÜLLNER, M. Franchise survival patterns in Austria. *International Conference on Economics and Management Networks Wien*, July, 2003. pp. 26-28.
- SCHOENECKER, T. S.; Y COOPER, A. C. The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: a cross-industry study, *Strategic Management Journal*, Vol. 19. 1998. pp. 1127-1143
- SHANE, S. Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, no 1, 1996. pp. 216-234.
- SHANE, S.; FOO, M. New firm survival: An institutional explanation for franchisor mortality. *Management Science*, Vol. 25, 1999. pp. 142-159.
- SHANKAR, V. Pioneers' marketing mix reactions to entry in different competitive game structures: Theoretical analysis and empirical illustration. *Marketing Science*, Vol. 16, no 3, 1997. pp. 271-293
- SHANKAR, V.; CARPENTER, G.; KRISHNAMURTHI, L. Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, 1998. pp. 54-70.
- SHEPERD, D. A., SHANLEY, A. *New Venture Strategy: Timing, Environmental Uncertainty, and Performance*. Thousand Oaks, Sage Publications. 1998.
- STANWORTH, J., Purdy, D., Price, S., Zafiris, N. Franchise versus Conventional Small Business Failures Rates in the US and UK: More Similarities than Differences. *International Small Business Journal*, Vol. 16, no 3, 1998. pp. 56-69.
- Tormo & Asociados. *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio*. 2005.
- VANDERWERF, B; MAHON, J. F.: Meta-analysis of the impact of research methods on findings of first-mover advantages. *Management Science*, Vol. 43, 1997. pp. 1510-1519.
- WATSSON, A.; STANWORTH, J. HEALEAS, S.; PURDY, D.; STANWORTH, C.: Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, 2005. pp. 25-34.