

## **“¿Sobreviven las franquicias en Aragón?”**

**M<sup>a</sup> Victoria Bordonaba Juste** *Universidad de Zaragoza*

**Jesús Cambra Fierro** *Universidad Pablo de Olavide*

**Laura Lucia Palacios** *Universidad de Zaragoza*

**Teresa Montaner Gutiérrez** *Universidad de Zaragoza*

**Francisco Javier Sesé Oliván** *Universidad de Zaragoza*

**Olga Urbina Pérez** *Universidad de Zaragoza*

Este documento de trabajo forma parte de la tercera convocatoria de proyectos de investigación sobre economía aragonesa de FUNDEAR.

**Documento de Trabajo nº31/06**

Este trabajo, así como una versión ampliada del mismo, puede consultarse en la página web de FUNDEAR:

<http://www.fundear.es>

**Edita:** Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR

**Impresión:** INO Reproducciones S.A.

**ISSN:** 1696-2125

**D.L.:** Z-813-2003

© de la edición, Fundación Economía Aragonesa, 2006

© del texto, los autores, 2006

La serie Documentos de Trabajo que edita FUNDEAR, incluye avances y resultados de los trabajos de investigación elaborados como parte de los programas y proyectos en curso. Las opiniones vertidas son responsabilidad de los autores. Se autoriza la reproducción parcial para fines docentes o sin ánimo de lucro, siempre que se cite la fuente.

## **Resumen**

La gran relevancia de la franquicia en la economía española y de nuestra Comunidad está despertando un gran interés entre profesionales y académicos. Conforme Aragón y, en general el resto de España, ha experimentado durante los últimos años un gran desarrollo del sector de franquicias, incrementa el interés por analizar la entrada y salida de empresas del mercado. En este sentido, la estrategia de entrada en el mercado de franquicia es una decisión estratégica que puede influir en su continuidad en el mercado. No obstante, la posesión de ciertos recursos y capacidades así como su forma de gobierno son factores relevantes para la supervivencia de las empresas. Por tanto, este proyecto de investigación pretende poner de manifiesto la relevancia de la franquicia en la distribución comercial, y en concreto, analizar la situación de la franquicia en Aragón, con el fin de configurar el perfil de las enseñas aragonesas. Comparando la situación a nivel nacional con las empresas de franquicia que operan en la comunidad de Aragón, esta investigación analiza el proceso dinámico de entrada de nuevas empresas y salida (fracaso) del mercado, con el fin de estudiar si estas empresas presentan un dinamismo particular. Por último, este proyecto examina los factores relevantes para la supervivencia de las empresas de franquicia operativas en el mercado aragonés.

**Palabras Clave:** franquicia, orden de entrada, supervivencia, recursos intangibles, economía aragonesa

**Código JEL:** C34, L11, L20

## **Abstract**

Because of the importance and relevance of franchising in the Spanish economy and in our community, it has been triggered an increasing interest among academics and researches. As Aragón, and generally the Spanish market, suffers a sharp development of the franchising format, the interest among academics is focused on analyzing entries and exits in the market. Following the strategic literature, the order of entry in the franchise market is a strategic decision that can influence on firm survival. Nevertheless, the ownership of some resources and capacities and the governance structure are also key factors for surviving. Therefore, this research project aims to show the relevance of franchising, analyzing in depth the situation in Aragón in order to create a profile of Aragonese franchisors. This research analyses the entries and exits flows comparing the national situation to those franchisors that do business in Aragón. With that, the purpose is to know whether there are differences between them. Finally, this research project examines the key factors in survival for the firms doing business in the Aragonese franchise market.

**Keywords:** franchising, entry order, survival, regional Aragonese economy

**Código JEL:** C34, L11, L20



# ÍNDICE

Nº pág.

<b>Introducción</b> .....	9
<b>1. Relevancia de la franquicia en la distribución comercial</b> .....	11
1.1 Historia de su implantación y relevancia en el ámbito empresarial.....	11
1.2 Relevancia de la franquicia en el ámbito académico .....	13
<b>2. La franquicia en Aragón: identificación y perfil de las cadenas aragonesas</b> .....	15
2.1 Identificación de las cadenas aragonesas.....	15
2.2 Tamaño y expansión .....	16
2.3 Antigüedad .....	19
<b>3. Análisis del proceso dinámico de entrada y salida del mercado de franquicia</b> .....	20
3.1 Análisis a nivel nacional .....	22
3.2 Análisis a nivel regional.....	24
3.3 Comparativa y conclusiones.....	25
<b>4. Supervivencia en el mercado de franquicia</b> .....	27
4.1 Generación de ventajas competitivas por el orden de entrada .....	27
4.2 Generación de ventajas competitivas mediante los recursos y capacidades .....	29
4.3 Generación de ventajas competitivas por la estructura de gobierno.....	31
<b>5. Análisis empírico de la supervivencia de las empresas de franquicia operativa en el mercado aragonés</b> .....	33
<b>6. Conclusiones</b> .....	35
<b>Bibliografía</b> .....	37



# ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Nº pág.

Tabla	1	Enseñas y facturación por sectores .....	14
Tabla	2	Enseñas de origen aragonés .....	16
Tabla	3	Concentración de las enseñas aragonesas en la comunidad .....	17
Gráfico	1	Tamaño de las cadenas aragonesas.....	17
Tabla	4	Concentración de las cadenas aragonesas por sectores .....	18
Gráfico	2	Zonas de expansión de las cadenas aragonesas.....	19
Gráfico	3	Antigüedad de las cadenas aragonesas .....	20
Gráfico	4	Proceso de entrada y salida .....	23
Gráfico	5	Crecimiento de la franquicia operativa en Aragón .....	24
Tabla	5	Flujos de entrada y salidas del mercado .....	24
Tabla	6	Flujos de entradas y salidas de las cadenas operativas en Aragón.....	25
Gráfico	6	Función de supervivencia a nivel nacional y regional.....	26
Gráfico	7	Antigüedad de las empresas que fracasan.....	28
Gráfico	8	Relación entre el año de entrada salida.....	29
Gráfico	9	Relación entre estructura de propiedad y supervivencia .....	33





## Introducción

La creciente importancia de la franquicia en la economía española y de esta Comunidad sugiere la necesidad de profundizar en el conocimiento de este sistema de comercialización tanto a nivel nacional como en Aragón. La importancia de la franquicia no sólo se ha producido en el ámbito empresarial, sino también entre los académicos. Así, es de gran relevancia la literatura sobre la franquicia entre los investigadores norteamericanos, aunque recientemente también ha comenzado a generar un gran interés de estudio entre los académicos europeos.

En el entorno académico, el interés inicial de la franquicia se centraba en la teoría de agencia y de recursos. Sin embargo, ese interés se ha extendido a otros ámbitos. Una de las nuevas perspectivas de estudio aplicada a este mercado es el tema de la supervivencia, el cual resulta de gran relevancia tanto para la literatura como para la gestión empresarial. En este sentido, la intensificación de la competencia conduce a que las empresas establecidas en un mercado sientan un interés por predecir la entrada de nuevos competidores, así como decidir sobre el momento de la introducción en nuevos mercados, qué tipo de empresas serán las pioneras y cuáles las entrantes más tardías (Fuentelsaz *et al.*, 2004).

Esta investigación tiene como primer objetivo profundizar en el estudio de la relevancia de la franquicia en la distribución comercial de nuestro país así como examinar la importancia que tiene la franquicia en la literatura de organización de empresas y marketing.

La franquicia ha experimentado una gran expansión durante los últimos años en los países desarrollados. Dentro de España, sin duda es Aragón, una Comunidad de referencia. Los más de 300 millones de euros facturados el pasado año resaltan la relevancia de la franquicia en la economía aragonesa. La situación estratégica de Aragón entre Madrid y Cataluña o la atracción de inversión nacional e internacional de cara a la EXPO Internacional 2008, son factores que llevan a que Aragón se configure como una zona prioritaria de expansión de franquicias. Además, el esfuerzo realizado por las instituciones aragonesas se refleja en la puesta en marcha desde finales del año 2004 de la *Línea Franquicias*, un proyecto que pretende impulsar la expansión, a través del formato de la franquicia -de empresas aragonesas- creando nuevos franquiciadores en Aragón y expandiendo las franquicias ya existentes.

Por tanto, el segundo objetivo de esta investigación es analizar la situación de la franquicia en Aragón, con el fin de configurar el perfil de las enseñas aragonesas. Así, se han analizado las características más relevantes de las cadenas aragonesas para determinar su perfil y comprender su comportamiento y su situación actual. Para ello, se ha realizado un estudio de las cadenas aragonesas, centrándonos en el análisis de sus características, como el crecimiento de la cadena, la estrategia de expansión geográfica seguida y la antigüedad de las enseñas. Conforme Aragón, y el resto de España, experimentan el

desarrollo del sector de franquicias, incrementa el interés por la cuestión de la supervivencia de las franquicias en el mercado. La cuestión que surge no es sólo cómo se desarrolla el proceso de entrada y salida de las empresas de franquicia a nivel nacional, sino también qué ocurre con las empresas operativas en la Comunidad de Aragón. Así, resulta de gran interés analizar el orden de entrada de las empresas en el mercado así como examinar el fracaso de las empresas.

Por tanto, el tercer objetivo de este proyecto es analizar la entrada y salida (fracaso) del mercado a nivel nacional así como analizar el mismo aspecto a nivel regional, en la comunidad de Aragón, con el fin de examinar si la evolución y situación de la franquicia en Aragón refleja de la situación global de la nación, o por el contrario, aquellas cadenas operativas en el mercado aragonés presentan un dinamismo particular. Así, mediante este análisis se podrá averiguar si el proceso es similar o existen diferencias importantes.

Una cuestión de gran relevancia es el estudio de los factores que promueven que una empresa de franquicia prolongue su continuidad en el mercado. La supervivencia en la franquicia está despertando un gran interés entre profesionales y académicos (Holmerg y Morgan, 2003; Mirjan van Praag, 2003). En este contexto, la supervivencia de las empresas en el mercado de franquicia se explica por la obtención de una serie de ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo. Las empresas pueden obtener esas ventajas competitivas mediante una entrada pionera en el mercado, la adquisición de unos recursos valiosos y escasos, o por unos menores costes de agencia y de control.

La decisión del momento de entrada en un mercado supone una decisión clave para las empresas ya que si dicha decisión es acertada, la empresa podrá lograr ventajas competitivas sostenibles y mejorar sus resultados (Michael, 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 en los que se ha analizado esta ventaja, como los productos de consumo duradero (Shankar *et al.*, 1998; Lieberman y Montgomery, 1998).

El éxito de la empresa también depende de los recursos y capacidades que posee. Así, los recursos intangibles y habilidades de la empresa también le proporcionan ventajas competitivas. Esta investigación profundiza en el estudio de la teoría de recursos con el fin de examinar los recursos intangibles que hacen posible que las empresas de franquicia consigan mayores ventajas sostenibles en el mercado.

La estructura de gobierno corresponde con una decisión a nivel estratégico que puede posibilitar ventajas competitivas a una estructural empresarial híbrida como es la franquicia. Así, la franquicia se estructura mediante establecimientos propios, controlados y dirigidos por el franquiciador a través de la contratación de empleados, y establecimientos franquiciados, en los que el gerente del establecimiento gestiona directamente el negocio. En este contexto, resulta de gran interés examinar la relación entre la estructura de propiedad que presentan las franquicias y su supervivencia.

Por tanto, el cuarto objetivo de este proyecto es analizar si el momento de entrada, la posesión de recursos y capacidades así como la estructura de gobierno de las empresas influyen en su supervivencia en el mercado. Específicamente, se han examinado los factores que pueden influir en la supervivencia de las empresas operativas en Aragón.

Para la realización del análisis empírico se ha realizado un estudio longitudinal que analiza información sobre las entradas y salidas de las empresas franquiciadoras en el período 1995-2003. La muestra está compuesta por 188 empresas franquiciadoras a nivel nacional entre 1995 y 2003, de las cuales 82 operan con tiendas propias o franquiciadas en Aragón. Por tanto, el 43,6% de las cadenas están presentes en nuestra Comunidad. Las cadenas de franquicia analizadas operan en los sectores de hostelería y moda. Estos son los dos sectores de mayor crecimiento y dinamismo en los últimos años en número de redes y establecimientos franquiciados, y dos de los sectores que más facturan en el sistema de franquicia español.

## **1. Relevancia de la franquicia en la distribución comercial**

### **1.1 Historia de su implantación y relevancia en el ámbito empresarial**

La franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnologías, en el que el franquiciador transfiere al franquiciado, a cambio de una contraprestación económica, el saber hacer, la marca de los productos o servicios y otros derechos de propiedad intelectual, ayudado por una asistencia comercial y/o técnica continuada, en el marco de un contrato de franquicia regulado por la ley del comercio minorista<sup>1</sup>. Así, bajo la fórmula de franquicia han proliferado multitud de negocios en todos los ámbitos de la actividad comercial.

Recientemente, la franquicia ha experimentado un gran crecimiento y un éxito muy importante en todos los países desarrollados. La franquicia surgió en EEUU en 1929 adoptada como fórmula de desarrollo por la empresa General Motors. Durante esos años, este sistema de comercialización pasó al continente europeo instalándose en Francia (Díez de Castro *et al.* 2005).

En la actualidad EEUU, posee el mercado de franquicia más consolidado y con más éxito de todo el mundo. En cifras, el sistema norteamericano se compone de 1.500 redes que se han expandido por multitud de países, que representan más de 300.000 establecimientos y generan 7 millones de puestos de trabajo. Este mercado supone entre el 10% y el 11% del PIB y representa el 40% del comercio minorista de EEUU (Watsson *et al.*, 2005).

---

<sup>1</sup> Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre, por el que se desarrolla el artículo 62 de la ley 7/1996, de 15 de enero de ordenación del comercio minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia.

En Europa operan en la actualidad más de 4.000 franquiciadores, sobre todo en Francia, Alemania, Inglaterra y España. Según la Federación Europea de la Franquicia, Francia posee la red europea de franquicias más consolidada y ocupa la posición de liderazgo al conseguir una cifra de negocios de 41 billones de euros en el año 2004. Alemania cuenta con otro de los mayores mercados de franquicias y facturó más de 25 billones de euros, aunque todavía presenta un gran potencial de crecimiento. En Inglaterra, la franquicia representa aproximadamente la tercera parte de la distribución comercial.

Aunque la franquicia llega a España con la democracia, hasta la década de los 90 no comenzó a crecer a un buen ritmo. En la actualidad, el sistema de franquicia español es equiparable al de otros países de nuestro entorno, llegando a la cifra de 650 enseñas el pasado año. En el año 2004, la franquicia en nuestro país se expandió con más de 42.500 establecimientos, que representan más de un 8% de los establecimientos que hay en España, en los que trabajaron 186.000 empleados. Este sistema facturó 14 billones de euros, lo que representa un incremento del 16.8% respecto al año anterior.

En España aunque todavía se encuentra en fase de consolidación tiene –según los expertos- una elevada capacidad de crecimiento. No obstante, no se tratará de un crecimiento espectacular en cuanto al número de enseñas, sino que esto significa que las ya operativas se expandirán ampliamente en el mercado. La actividad comercial llevada a cabo por el sistema de franquicia español representa el 10 % de la facturación del comercio minorista en España (Asociación Española de Franquiciadores, 2005). Así, el mercado de franquicia seguirá siendo muy dinámico durante los próximos años, ya que un buen número de oportunidades de negocio comenzarán a franquiciar. Por tanto, las expectativas a corto plazo en este mercado se centrarán en la consolidación de las cadenas que actualmente operan en nuestro país, en la importación de enseñas extranjeras y en una progresiva expansión internacional de las cadenas nacionales.

La distribución geográfica de la franquicia es desigual en el territorio nacional, de forma que dos Comunidades centran la mayoría de enseñas. Así, sólo en Cataluña y Madrid se cuenta con 212 y 206 redes respectivamente. Es decir, la mayoría de las enseñas optan por establecer su central en las dos ciudades que registran un público potencial mayor y un núcleo urbano muy concentrado. Esto provoca que Cataluña y Madrid sean las zonas geográficas en las que se instalan más establecimientos y las que generan una mayor facturación (Madrid casi 6 billones de euros y Cataluña casi 4 billones de euros en el 2004), consiguiendo entre las dos el 70% del volumen total de ventas de la franquicia en España. La Comunidad Valenciana ocupa el tercer puesto con 64 enseñas, seguida de Andalucía con 44. En este ranking, Aragón aparece en séptima posición.

La mayoría de las enseñas que operan en nuestro país son de origen español (86%), y el resto se reparte entre franquicias Master<sup>2</sup> y franquicias extranjeras con centros propios, mientras que las empresas extranjeras que funcionan de modo directo apenas tienen

---

<sup>2</sup> La franquicia Master es la relación entre un franquiciador extranjero y un franquiciado del país en cuestión, que es a su vez franquiciador de otros franquiciados de la misma enseña en el territorio acordado.

presencia en el territorio español. De las 119 enseñas de franquicia extranjeras, la mayoría tienen origen europeo (Francia, 34 enseñas; Italia, 16; Portugal, 7; Reino Unido, 6; Bélgica, Dinamarca y Suecia, 3 centrales cada una; Austria, Holanda y Suiza, 2 enseñas y Alemania, Andorra y Australia con 1 cadena), seguidas por las centrales estadounidenses que poseen 32 enseñas de franquicia. Aunque España ha pasado de importar enseñas extranjeras a combinar dicha actividad con la exportación de sus franquicias, sólo el 8% de las cadenas están preparadas para iniciar su internacionalización. De ellas, según la Asociación Española de Franquiciadores, casi el 40% quiere expansionarse hacia mercados europeos, otro 30% está más interesado por Latinoamérica y el resto se reparte entre Asia (un 15%) y Norteamérica (15%).

La franquicia opera en la mayoría de los sectores de la distribución comercial de nuestro país. Aunque la franquicia ha experimentado un gran crecimiento en todos los sectores, es en los servicios donde este crecimiento es más acusado. Las franquicias de servicios (31.5%), impulsadas por las posibilidades de especialización de este sector, se han desarrollado con facilidad en multitud de sectores, como el inmobiliario, educación, informática, tintorerías o agencias de viaje, entre otros, y el año 2004 alcanzaron una facturación de 3.4 billones de euros. Las franquicias de productos (52.7%) se han expandido en los sectores de *retailing* con tal éxito que facturan más de 7 billones de euros al año. Su éxito se debe principalmente a las franquicias de alimentación y moda. Estos sectores generaron 3.2 y 1.4 billones de euros, respectivamente, ocupando la segunda y tercera posición en el ranking de facturación por sectores, detrás de la hostelería. Las franquicias de hostelería y restauración (15.8%) son el sector líder en facturación, que el pasado año superó los 3.3 billones de euros. En la tabla 1 se muestran las enseñas de franquicia por sectores de actividad y se recoge la facturación por sectores para el año 2004.

## **1.2 Relevancia de la franquicia en el ámbito académico**

El auge y relevancia de la franquicia ha producido no sólo un cambio a nivel empresarial, sino también esta importancia se ha visto reflejada en un creciente interés entre los académicos e investigadores de este peculiar sistema organizativo.

Prueba de dicho interés es el elevado número de artículos e investigaciones que tienen la franquicia como centro del artículo o como base de datos de la investigación empírica (Holmberg y Morgan, 2003; Lafontaine y Shaw, 1998; Shane, 1996; Bates, 2001).

Principalmente, los estudios se han centrado o basado en dos teorías para explicar el por qué del auge y de la existencia de esta forma de distribución y empresarial. Dichas teorías son la teoría de agencia y la teoría de los recursos. Desde la teoría de agencia, la franquicia existe debido a que disminuye los costes de incentivos y control (Shane, 1996). Esto viene explicado debido a que el franquiciado se hace responsable del negocio de la franquicia, adjudicándose el resultado del ejercicio excepto un porcentaje o royalty pagado al franquiciador. Esto hace que el franquiciado se interese más por el buen funcionamiento de

**Tabla 1**  
**Enseñas y facturación por sectores**

Sector	Enseñas	Facturación
Agencias Inmobiliarias	30	330.348.000
Alimentación	15	3.265.140.000
Belleza y Cosmética	38	582.831.000
Agencias de Viajes	14	625.264.000
Centros de Enseñanza	25	266.600.000
Centros de Salud	13	305.048.000
Confección, Moda y Complementos	145	1.450.306.000
Construcción	6	28.636.000
Decoración Mobiliario Textil	44	855.177.000
Deportes	7	188.500.000
Dietética y Parafarmacia	8	178.501.000
Fotografía	6	164.895.000
Hostelería y Restauración	99	4.499.701.000
Informática	21	419.984.000
Joyería y Bisutería	16	160.448.000
Limpieza y Restauración	4	27.235.000
Oficina y Papelería	7	99.115.000
Panadería y Pastelería	7	42.450.000
Parques de Ocio	9	73.211.000
Servicios Varios	31	346.023.000
Servicios Automóvil	34	1.227.027.000
Tiendas Especializadas	59	611.525.000
Tintorerías	11	201.183.000
Totales	649	15.949.148.000

Fuente: Asociación Española de Franquiciadores (2005)

la franquicia, mientras que en el caso del empleado que recibe un salario no tiene ese incentivo, por lo que el franquiciador debe ofrecerle algún incentivo para que su actuación y esfuerzo sea el correcto. Esto conlleva adicionalmente, un coste de control y supervisión. Por lo tanto, la franquicia es un sistema de gobierno que disminuye los costes de agencia haciéndolo mucho más eficiente que otras formas de gobierno más centralizadas.

Otra explicación adicional desde el punto de vista académico viene apoyada por la teoría de los recursos (Lafontaine y Kaufmann, 1994). Dicha perspectiva afirma que el sistema de franquicia tiene este auge y aceptación porque permite eliminar restricciones sobre los recursos a la hora de la expansión y crecimiento de la empresa. Así, el franquiciador encuentra en los franquiciados una forma de financiación barata dado que es el propio franquiciado el que aporta los recursos financieros para la apertura y puesta en marcha del establecimiento. Además, el franquiciador se aprovecha de los conocimientos previos de los franquiciados sobre localizaciones disponibles y de información sobre el mercado local, es decir, se ahorra el tiempo de búsqueda de información y de valoración de alternativas.

Sin embargo, otros estudios analizan la relación franquiciador-franquiciado desde la perspectiva del marketing, centrándose en el compromiso y confianza entre ellos como

forma para mantener la relación a lo largo del tiempo, influyendo en la satisfacción y por lo tanto en el resultado final para ambas partes (Bordonaba y Polo, 2004).

En el entorno académico, este interés inicial por la franquicia desde la teoría de agencia y de recursos así como desde un enfoque de marketing de relaciones se ha extendido a otros ámbitos. Una de las perspectivas de estudio más relevantes del mercado de franquicia es el tema de la supervivencia de las empresas. Así, diversos investigadores se han centrado en el estudio de la obtención de ventajas competitivas de este sistema de distribución, analizando empíricamente su superioridad frente a otras formas organizacionales mediante medidas de *performance* (Holmberg y Morgan, 2003) o de supervivencia (Bates, 2001).

Ante la relevancia de este sistema de distribución, no sólo a nivel profesional y económico, sino también académico, este estudio pretende ampliar la información y el conocimiento de esta forma híbrida en el ámbito nacional, con especial atención al desarrollo de la misma en la Comunidad Autónoma de Aragón.

## **2. La franquicia en Aragón: identificación y perfil de las cadenas aragonesas**

### **2.1 Identificación de las cadenas aragonesas**

El crecimiento del sector de la franquicia en Aragón se puede atribuir al desarrollo económico experimentado por la Comunidad durante la última década. En la actualidad, Aragón presenta un sector de franquicia por encima de otras Comunidades de potencial similar. Según la Asociación Española de Franquiciadores, en el año 2004 las enseñas aragonesas generaron un volumen de facturación de más de 334 millones de euros. Todas las redes aragonesas, excepto una, tienen su sede en Zaragoza, y han expandido su cadena por el territorio nacional, y algunas incluso por el extranjero, mediante el sistema de franquicia con casi 800 establecimientos. Las enseñas aragonesas se concentran en determinados sectores, como el de la moda y complementos así como en el sector decoración y mobiliario. En la tabla 2 se especifican las cadenas de franquicia de origen aragonés y el sector en el que operan.

La información ha sido obtenida de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), el Registro de Franquiciadores (del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio), las dos principales consultoras de franquicia (Barbadillo Asociados y Tormo&Asociados) y a través de la propia empresa. La AEF considera que una empresa constituye una cadena de franquicia cuando cumple los requisitos exigidos en el Código Deontológico. Así, se exige que “el franquiciador antes de poner en marcha la red de franquicia, debe haber explotado con éxito su negocio durante un tiempo mínimo y razonable, y deberá tener como mínimo una unidad piloto”. Aunque no existe ninguna obligación legal de pertenecer a la asociación,

su participación como miembro asegura la aceptación de un código de buen comportamiento por parte del franquiciador siendo una señal de seriedad y de buen entendimiento entre los franquiciados y el franquiciador.

**Tabla 2**  
**Enseñas de origen aragonés**

Nombre	Sector
Vestir Club, Tendencias, La solución, Protocolo.	Moda y complementos
La Oca, Muebles Rey, Tuco, Interni Armarios, Beds,	Mobiliario y Decoración
Aquí Teruel	Hostelería y Restauración
Panishop, Overpani	Panadería
Imaginarium, Reco, Recycling System	Tiendas especializadas
Foticos	Fotografía

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, los datos oficiales publicados en estas bases no siempre concuerdan con la realidad, por lo que ha sido necesario revisar los datos de cada enseña aragonesa con los ofrecidos por la propia empresa<sup>3</sup>.

## 2.2 Tamaño y expansión

En el estudio de la franquicia es muy importante analizar la expansión que han experimentado las enseñas. La expansión permitirá estudiar el tamaño de cada enseña analizando el crecimiento experimentado en sus años de actividad franquiciadora. El gráfico 1 refleja el tamaño de las redes aragonesas medido por el número de establecimientos totales de la cadena en el territorio español.

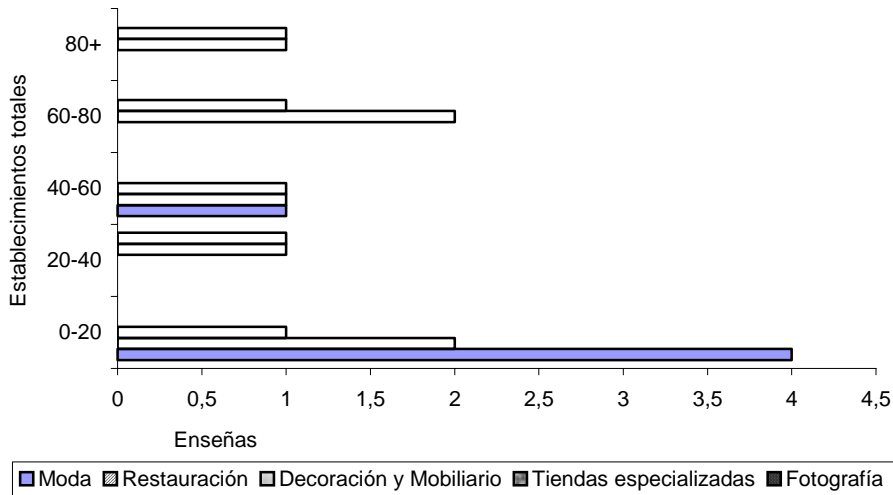
Las enseñas relativas al sector de la moda y complementos muestran una de las menores tasas registradas de expansión. Esto se debe a la elevada saturación del sector con un gran número de enseñas por lo que el crecimiento es más difícil. En este sector juega un papel fundamental la localización y las preferencias e imagen que los consumidores se han creado de la marca.

Tanto las enseñas de decoración como las de tiendas especializadas han tenido que crecer a un ritmo elevado, debido a que en un periodo de tiempo limitado han conseguido una gran expansión de la red, llegando a alcanzar los 80 establecimientos y en algunos casos superando esa barrera. De hecho, cabe destacar la expansión de dos enseñas: *Imaginarium* y *Bed's*, con más de 150 establecimientos en el territorio nacional.

<sup>3</sup> Otras oportunidades de negocio con sede en Aragón y que ofrecen a los inversores la posibilidad de ser miembro de la cadena como futuros franquiciados en el año 2005 son, según la Asociación de Franquiciadores de Aragón, Passaró, Cantina Mariachi, Hyperluz, San Carlos, Rei o Martín Martín.



**Gráfico 1**  
**Tamaño de las cadenas aragonesas**



Al hablar de la expansión, las empresas, y por ello también las franquicias, deben decidir la ubicación de sus nuevos establecimientos en distintas zonas geográficas. Los sectores de decoración y las tiendas especializadas son dos de los sectores con menor porcentaje de establecimientos en la comunidad respecto del total de la cadena. La tabla 3 refleja el porcentaje de establecimientos que cada cadena ha abierto en Aragón respecto del total de su red.

**Tabla 3**  
**Concentración de las enseñas aragonesas en la Comunidad**

Nombre de la Cadena	Concentración en Aragón
Protocolo	20%
Vestir Club	10,90%
La solución	30%
Tendencias	16,70%
Copy Sport	100%
Aquí Teruel	100%
Panishop	60,90%
Overpani	100%
Muebles Rey	7,60%
Tuco	7,60%
Interni Armarios	16,70%
La Oca	4,40%
Beds	3,80%
Imaginarium	3,90%
Recycling system	1,60%
Reco	3,30%
Foticos	66,70%

Fuente: elaboración propia

La tabla 4 muestra el grado de concentración de las cadenas aragonesas por sectores. Esto corrobora la situación anterior y muestra que, más de la mitad de las enseñas tienen menos del 20% de sus establecimientos en la Comunidad de Aragón. Esto demuestra que la mayoría de las cadenas tienden a expandirse fuera de su comunidad de origen.

**Tabla 4**  
**Concentración de las cadenas aragonesas por sectores**

Sector / % establecim	<20%	20%-40%	40%-60%	60%-80%	80%-100%
Moda	2	2	0	0	1
Restauración	0	0	0	1	2
Decoración y mobiliario	5	0	0	0	0
Tiendas especializadas	3	0	0	0	0
Fotografía	0	0	0	1	0
Total	10	2	0	2	3
%	58,80%	11,80%	0	11,80%	17,60%

Fuente: elaboración propia.

En general, se puede afirmar que las cadenas aragonesas se han expandido fuera de la Comunidad Autónoma de origen creciendo hacia otras comunidades e incrementando así el tamaño de su red. Esto hace que las cadenas tengan que afrontar la decisión relacionada sobre su estrategia de expansión geográfica, estrategia que dependerá de cada franquiciador. Atendiendo a esta característica, se podría apreciar dos tipos de estrategia. Una de ellas estaría relacionada con una expansión atendiendo a una mayor proximidad geográfica a la central, eligiendo, en este caso, provincias o localidades próximas a la central de franquicias. Por el contrario, la franquicia puede no tener en cuenta esta estrategia y establecerse en provincias de forma aleatoria sin seguir un orden. En el caso de las enseñas aragonesas, las provincias con mayor probabilidad de ser puntos de expansión serían Madrid, Cataluña, Navarra, País Vasco y Valencia, candidatas debido a su proximidad con Aragón. El gráfico 2 muestra la expansión de las cadenas aragonesas por sector atendiendo a distintas áreas geográficas.

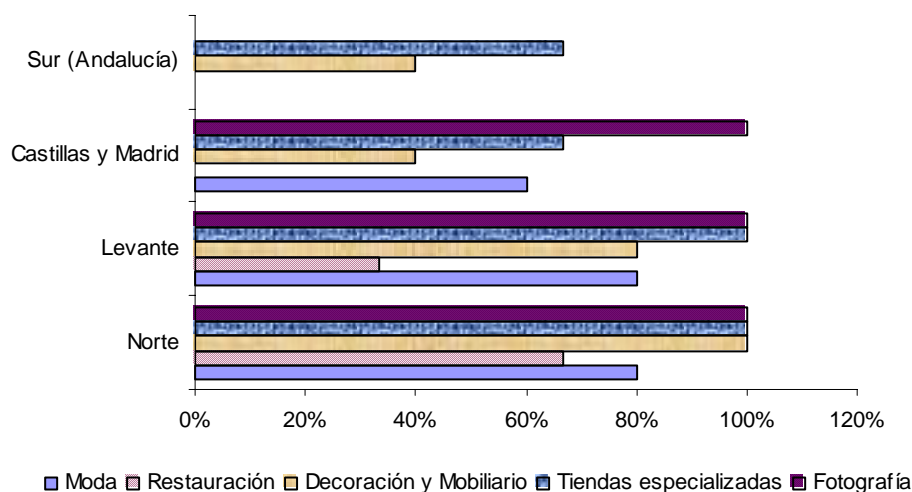
Del gráfico anterior se puede observar que las enseñas aragonesas tienden a expandirse de forma ordenada haciendo un mayor hincapié en el Norte y Levante donde se encuentran la mayoría de las enseñas dejando el Sur de España a aquellas enseñas con un mayor tamaño de la red. De ahí, que sólo ciertas enseñas relativas a las tiendas especializadas y a la decoración y el mobiliario tengan presencia en Andalucía. Aquellas empresas de menor madurez y menor crecimiento se centran en la mitad norte de la Península, como se aprecia en el comportamiento de las enseñas de moda y restauración.

Respecto a la expansión a nivel internacional, cabría destacar el comportamiento de las cadenas de tiendas especializadas. Este sector presenta una alta internacionalización con presencia en Portugal, Europa y en el caso de *Imaginarium* también en Sudamérica. En este contexto, también se observa que en esta decisión, las enseñas aragonesas siguen un

patrón ordenado, comenzando por países próximos a España como es Portugal, ya que esa proximidad geográfica implica una mayor proximidad cultural, y esa menor distancia geográfica permite un mejor acceso a información relevante para la expansión de la cadena como la estructura, composición, respuestas y estrategias de las empresas operativas en un sector determinado.

Una característica común de todas las enseñas aragonesas es la decisión de tener una presencia global, no tanto de forma física sino a través de Internet, permitiendo dar a conocer la empresa, sus productos y ofreciendo servicios como vías de contacto para futuros franquiciados. Todas las enseñas han incorporado las nuevas tecnologías a su estrategia de expansión dando un carácter innovador a la enseña obligándola a estar alerta del sector y el mercado.

**Gráfico 2**  
**Zona de expansión de las cadenas aragonesas**

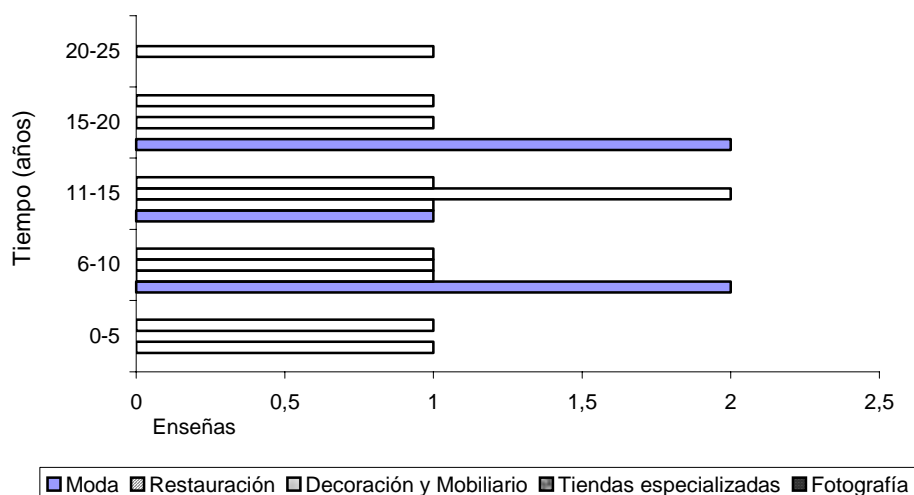


Fuente: elaboración propia

### 2.3 Antigüedad

El análisis de la antigüedad de las cadenas aragonesas muestra que tienen una edad media de 11,5 años, lo que indicaría que son cadenas relativamente jóvenes. Esto se explica por el auge y apoyo que en los últimos años está teniendo esta forma de distribución. Las empresas más jóvenes son las que operan en el sector de hostelería y restauración, siendo decoración y moda los sectores donde se encuentran las enseñas más maduras y consolidadas, con una cadena que supera los 20 años de antigüedad. Por tanto, esta enseña se podría considerar que fue una de las pioneras tanto en el sector como en aplicar este sistema de distribución a su negocio. El gráfico 3 recoge la antigüedad de las enseñas aragonesas.

**Gráfico 3**  
**Antigüedad de las cadenas aragonesas**



### 3. Análisis del proceso dinámico de entrada y salida del mercado de franquicia

Los movimientos de las empresas en el mercado han suscitado un creciente interés en el ámbito académico, principalmente en la economía industrial, al incidir en la estructura de mercado e incluso en los resultados de las empresas que lo configuran. Así, desde esta perspectiva los mercados con mayor competencia obtienen peores resultados con un mayor número de fracasos o salidas. Además, los mercados con rentas extraordinarias o aquellos muy rentables se caracterizan por un mayor número de entradas hasta que se llega al número óptimo de empresas, lo que hace disminuir los beneficios y que comiencen las salidas de las empresas menos rentables.

Esto hace que el estudio de la supervivencia de las empresas en el mercado sea un tema muy relevante en la Dirección de Empresas (Mirjan van Praga, 2003). Actualmente, varios investigadores se han centrado en el estudio de la supervivencia dentro del mercado de la franquicia aportando evidencias sobre los ratios de salida y de los factores relevantes que inciden en la continuidad de las unidades franquiciadas o de la propia cadena de franquicia (Holmerg y Morgan, 2003; Bates, 2001).

En el estudio de la supervivencia de las empresas, destaca la línea de investigación abierta sobre la franquicia en mercados norteamericanos (Bates, 2001), debido a la gran importancia de este sector en el comercio minorista.

Sin embargo, a pesar de la creciente evolución e importancia de la franquicia en Europa, son escasos los estudios que proporcionan información sobre su supervivencia. Perrigot *et al.* (2004) destacan la relevancia del análisis de supervivencia aplicado a la investigación en franquicia, centrándose en las posibilidades de estudio y en la relevancia tanto a nivel académico como profesional de los resultados y conclusiones que se pudieran obtener.

Aunque en España es un sector de creciente relevancia en la distribución comercial, no se han publicado hasta el momento datos oficiales sobre los ratios de fracaso de las cadenas de franquicia. Varias son las causas de ello, destacando principalmente los escasos años de antigüedad de esta forma de distribución y la laguna legal que hasta el año 1998 hubo en torno a esta forma organizativa. Por ello, un estudio en profundidad de este tema es relevante, aportando las primeras evidencias referentes al mercado español.

A nivel académico, uno de los principales retos es la necesidad de una base longitudinal para el estudio tanto de los movimientos de entrada y salida como de la supervivencia. En este sentido, algunos trabajos anteriores optaron por la recogida de datos en dos momentos del tiempo comprobando la continuidad de las mismas, con la limitación de la pérdida de información entre ambos momentos del tiempo.

Otro aspecto a tener en cuenta es la definición o cómo considerar la salida del mercado. En temas de fracaso o supervivencia de empresas industriales o empresas independientes, el fracaso se ha considerado como la salida del mercado a la bancarrota o al hecho de que la empresa no pague impuestos. En el caso de la franquicia, la salida de este sistema de distribución, puede deberse como en el caso anterior a la bancarrota o suspensión de pagos de la cadena franquiciadora, así como al cese de la actividad franquiciadora estando todavía la empresa activa en el mercado. En este aspecto, varios trabajos relativos a ratios de salida o al estudio de la supervivencia, así como la presente investigación, han 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)

El proceso de recopilación de la información recogida ha sido a través de los anuarios de dos consultoras especializadas (Barbadillo y Asociado y Tormo Asociados), del anuario publicado por la Asociación Española de Franquiciadores y mediante la información del Registro de Franquiciadores. La información aportada por estas fuentes de información comienza en el año 1995, no siendo posible acceder a archivos anteriores. En dichos archivos, se aportan datos sobre el año de creación de la empresa, el año de constitución de la misma como empresa franquiciadora, e información sobre diversos aspectos propios de este sistema de distribución como el número de unidades propias y franquiciadas o la inversión necesaria para la participación como franquiciado en la misma, es decir, el canon. La información económica de las empresas franquiciadoras ha sido obtenida de la base SABI (Sistemas Anuales de Balances Iberoamericanos). A través de esta información se

conoce el estado actual de la empresa ya sea activa, inactiva, en suspensión de pagos, o en liquidación.

Como se ha observado en apartados anteriores, la franquicia es una fórmula de negocio adoptada en muchos y muy diferentes sectores. Sin embargo, este estudio se ha centrado en dos de los mayores sectores en los que la franquicia se ha difundido: hostelería y moda. Entre estos dos sectores se estaría cubriendo el 40% del mercado de franquicia, siendo además dos de los sectores con mayor número de enseñas o cadenas franquiciadoras y con mayor volumen de facturación.

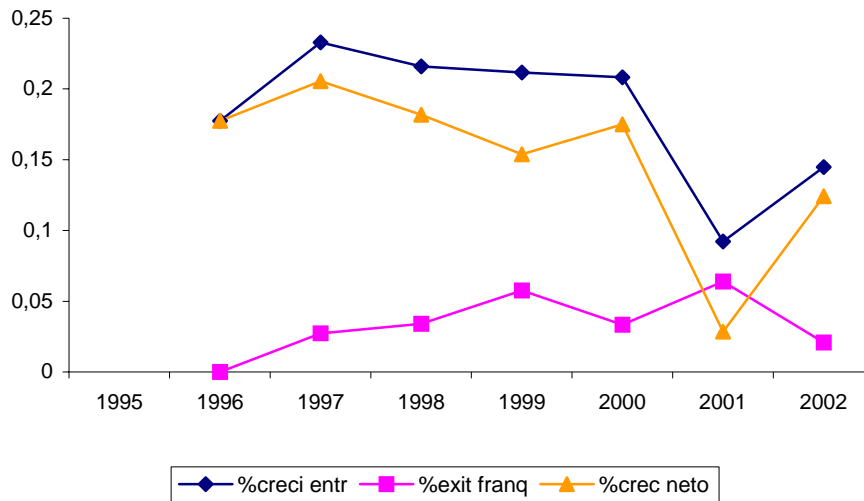
La muestra final se compone finalmente de 188 empresas franquiciadoras a nivel nacional entre 1995 y 2003, de las cuales 82 operan con tiendas propias o franquiciadas en Aragón. De la muestra total 93 pertenecen al sector de la restauración y 95 a la moda y complementos.

A continuación, siguiendo un esquema de lo más general a lo particular, se va a proceder a un análisis descriptivo de la situación a nivel nacional para continuar con un análisis de las empresas operativas en la comunidad de Aragón. Esto permitirá observar si la evolución y situación de dicha comunidad autónoma sirve de reflejo de la situación global de la nación, dado que están presentes el 43,6% de las cadenas, o por el contrario, aquellas operativas en el mercado aragonés presentan un dinamismo particular.

### **3.1 Análisis a nivel nacional**

Inicialmente, se va a proceder al análisis de las entradas y salidas que se han producido a nivel nacional. Para ello, examinaremos toda la muestra, es decir, las 188 cadenas franquiciadoras correspondientes a los dos sectores en el período 1995-2003. El gráfico 4 muestra el crecimiento neto anual, desglosando las entradas y salidas en el mismo. Como se puede observar, el crecimiento neto es siempre positivo, aunque varía en cuantía en algunos años. Así, se aprecia una estabilidad en dicho crecimiento durante los primeros años de estudio, la cual se ve influenciada por un notable descenso de las entradas e incremento de las salidas en los últimos años. Esto hace que el crecimiento neto sufra un descenso pronunciado en dicho período. En años posteriores, mientras el ritmo de salida parece permanecer en el mismo porcentaje, el ritmo de entrada de nuevas empresas franquiciadoras en el mercado comienza a disminuir. Esto parece intuir que en un principio, al ser el mercado joven con pocas empresas franquiciadoras, las barreras de entrada eran menores así como el grado de competencia en el mismo. Sin embargo, conforme el tiempo va pasando y el número de entrantes en el mercado comienza a crecer, el espacio o mercado disponible para empresas adicionales va siendo menor y eso se ve reflejado en el menor ritmo de entrada de los últimos años del estudio, pasando de un ritmo de crecimiento entorno a un 22% a un 14%.

**Gráfico 4**  
**Concentración de las cadenas aragonesas por sectores**



Fuente: elaboración propia

En lo referente a los flujos de entrada y salida del mercado de franquicia, el crecimiento neto de todo el período ha sido positivo; sin embargo, el crecimiento no es constante, con periodos de alto porcentaje de entradas y bajo nivel de salidas del mercado, normalmente referentes a los primeros años del estudio, y periodos con un nivel de entrada más bajo y porcentajes más elevados de fracasos, situación que refleja los últimos años del estudio. En la tabla 5 se recogen de forma numérica esos movimientos de entradas y salidas del mercado durante el periodo de estudio. Así, teniendo los datos disponibles, se observa una tasa de salida del mercado de franquicia de un 14,36% en el período 1995-2003. 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 obtenida 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; y por tanto, el grado de competencia y de riesgo de salida es todavía reducido.

**Tabla 5**  
**Flujos de entradas y salidas del mercado**

Año	Crecimiento entradas (%)	Crecimiento salidas(%)	Crecimiento neto (%)
1995	21,57	0	21,57
1996	17,74	0	17,74
1997	23,29	2,74	20,54
1998	21,59	3,409	18,18
1999	21,15	5,769	15,38
2000	20,83	3,333	17,5
2001	9,22	6,383	2,83
2002 <sup>(1)</sup>	14,48	2,069	12,41
Total: 1995-2002	268,62	14,36	215,68

Fuente: elaboración propia.

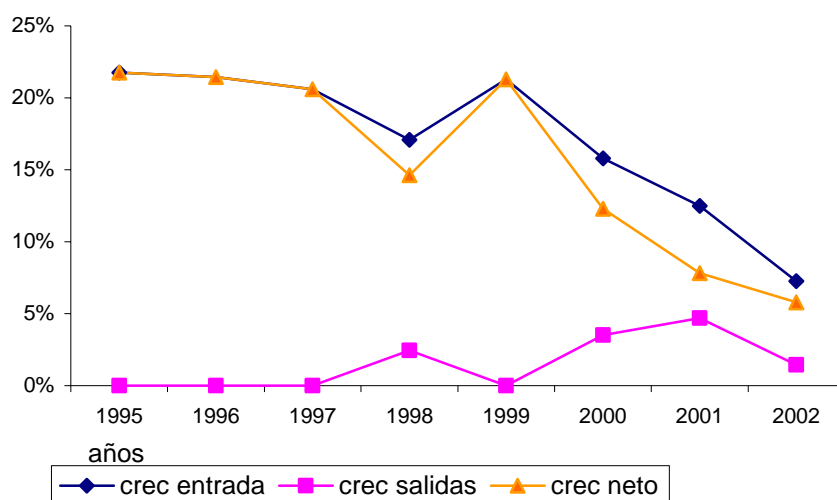
<sup>1</sup> A 31 de diciembre

### 3.2 Análisis a nivel regional

A continuación, se va a proceder a analizar los mismos aspectos pero tomando como base aquellas cadenas franquiciadoras que operan en Aragón. Como se ha comentado anteriormente, existen 82 cadenas franquiciadoras que durante el periodo de estudio se encuentran en esta comunidad llevando a cabo su negocio, lo que supone casi un 44% de la muestra. En la muestra existen 30 franquicias pertenecientes al sector de la hostelería y 52 al sector de la moda.

Tomando estas empresas se ha realizado ese mismo estudio y se ha obtenido como resultado el gráfico 5.

**Gráfico 5**  
**Crecimiento de la franquicia operativa en Aragón**



Fuente: elaboración propia



Como se puede observar, el crecimiento neto es siempre positivo y está en torno al 20%. Sin embargo, a partir del año 1999, el número de nuevas cadenas que forman parte de la red de distribución comercial aragonesa comienza a descender, contribuyendo con un crecimiento menor. Esto se debe a un pronunciado descenso de entradas conjuntamente con un incremento de los ratios de salidas anuales. Este aspecto corresponde al incremento en los primeros años de expansión de este sistema de distribución. No hay que olvidar que la mayoría de las franquicias tienen su sede en Madrid o Barcelona lo que hace que en los primeros años de expansión establezcan nuevos establecimientos fuera de sus comunidades de origen, siendo Aragón una de las comunidades más próximas y por lo tanto con mayores posibilidades de acoger esas franquicias. Dado que la competencia es cada vez mayor, cada vez es más difícil la implantación de sucesivas marcas franquiciadoras en la misma zona geográfica, lo que se ve reflejado en esa ralentización del crecimiento.

Analizando más en profundidad estos flujos de entradas y salidas a través de la tabla 6, se observa que, con excepción de los tres últimos años, el ritmo de crecimiento estaba próximo al 20%, con un crecimiento absoluto y neto que duplica la cifra inicial. Observando el ritmo de salidas, el porcentaje de salida sólo alcanza el 8,75% durante el periodo de estudio. Estos ratios de salida a nivel anual, no superan el 5% con muchos años en los que no se produce ninguna salida. De hecho no es hasta el año 1998 hasta el cual una de las empresas franquiciadoras se ha dado de baja en el mercado de franquicia. Destaca por lo tanto el bajo porcentaje de fracaso comparado con otros datos aportados en artículos americanos.

**Tabla 6**  
**Flujos de entradas y salidas de las cadenas operativas en Aragón**

Año	Crecimiento entradas %	Crecimiento salidas %	Crecimiento neto %
1995	21,74%	0,00%	21,74%
1996	21,43%	0,00%	21,43%
1997	20,59%	0,00%	20,59%
1998	17,07%	2,44%	14,63%
1999	21,28%	0,00%	21,28%
2000	15,79%	3,51%	12,28%
2001	12,50%	4,69%	7,81%
2002	7,25%	1,45%	5,80%
<b>Total 1995-2002</b>	<b>247,83%</b>	<b>8,75%</b>	<b>217,39%</b>

Fuente: elaboración propia.

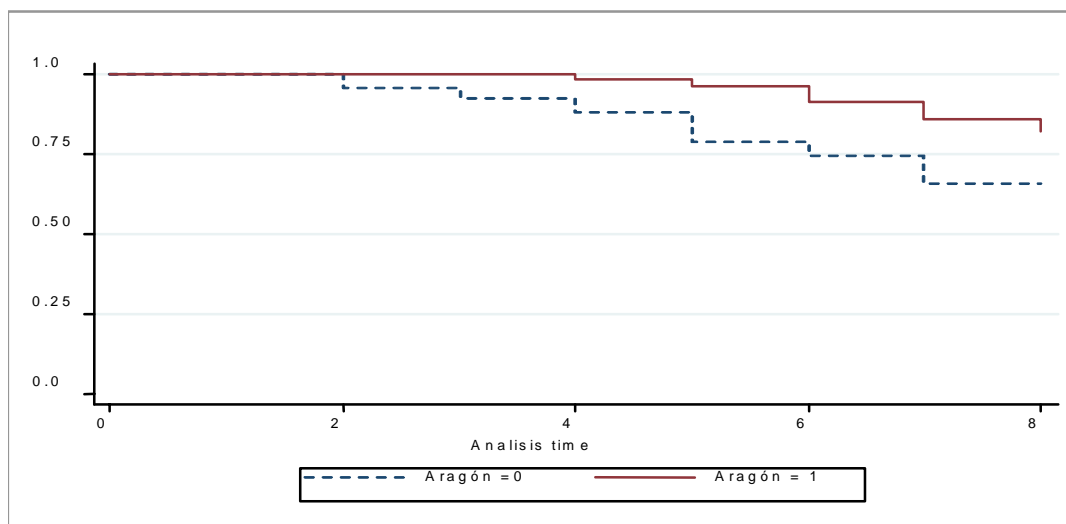
### 3.3 Comparativa y conclusiones

Una vez realizado el estudio de estos movimientos de entradas y salidas y sus principales características tanto a nivel nacional como con la submuestra relativa a la Comunidad Autónoma de Aragón, se pueden obtener las siguientes conclusiones al comparar los distintos resultados obtenidos.

La muestra no presenta la misma composición en lo referente a los sectores representados. Así, a nivel nacional se alcanzaba casi el 50% en cada sector. Sin embargo, la situación aragonesa no guarda dicha paridad con una mayor participación en el sector de la moda. La principal diferencia se centra en el ratio de salida y en la evolución de los fracasos. En la comunidad de Aragón, el ratio es menor que a nivel nacional y las salidas comienzan de una forma continuada a partir del año 2000, mientras que a nivel nacional ocurre en el año 1997. Sin embargo, en ambos niveles, tanto a nivel nacional como regional, el crecimiento absoluto y neto se ve duplicado con un ratio de entrada similar en los primeros años decayendo al final del periodo estudiado debido al incremento de la competencia, por lo que comparando ambas situaciones, se observan más similitudes que diferencias.

En general, se podría decir que la comunidad de Aragón sigue la misma evolución tanto a nivel de entradas como de crecimiento neto, siendo inferior el ratio de salidas. Las mayores diferencias surgen en los últimos periodos de estudio, mostrándose un comportamiento más homogéneo en las primeras etapas. Este resultado se puede apreciar también al comparar de forma gráfica la probabilidad de supervivencia de cada una de las zonas. Así, el gráfico 6, muestra la probabilidad de supervivencia tanto para la muestra a nivel nacional como regional. Para ello se ha dividido la muestra tomando como referencia su participación en la red de franquicia del mercado aragonés<sup>4</sup>.

**Gráfico 6**  
**Función de supervivencia a nivel nacional y regional**



Fuente: elaboración propia

El gráfico 6 muestra que durante los dos primeros años de estudio ambas funciones coinciden. Sin embargo, conforme pasa el tiempo, las funciones comienzan a separarse con

<sup>4</sup> Para este análisis se ha creado una variable dummy con valor 0 si no está presente en la Comunidad Autónoma de Aragón y valor 1 en caso contrario.

una probabilidad de supervivencia después de ocho años superior al 75% en el caso regional, siendo en el caso nacional inferior a dicho valor, alrededor de un 65%. Estos resultados sugieren que la situación presente en la comunidad de Aragón presenta peculiaridades frente a la situación nacional, y reflejan la conveniencia de un estudio centrado en esta comunidad.

## **4. Supervivencia en el mercado de franquicia**

Es importante analizar no sólo los ratios de entrada y salida de las empresas sino también los factores que determinan la probabilidad de supervivencia en un mercado. La continuidad en el mercado de la empresa se explica por la obtención de una serie de ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo. A través de la literatura, esas ventajas competitivas pueden obtenerse vía principalmente por una entrada pionera en el mercado (Shankar *et al.*, 1998; Lieberman y Montgomery, 1998), la adquisición de unos recursos valiosos y escasos (Barney, 1991), o por unos menores costes de agencia y de control (Lafontaine y Kaufmann, 1994). A continuación, se va a explicar cada una de estas vías de obtención de ventajas competitivas sostenibles que permitirán que la empresa se mantenga en el mercado.

### **4.1 Generación de ventajas competitivas por el orden de entrada**

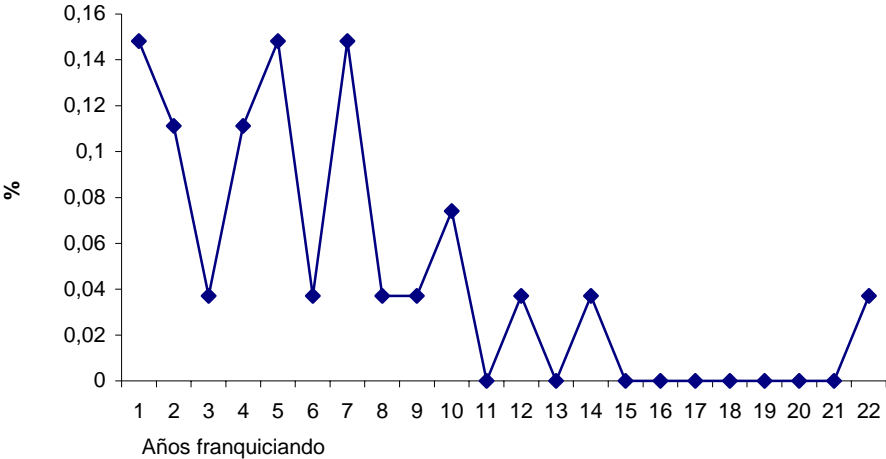
La decisión del momento de entrada en un mercado supone una decisión clave para la empresa ya que si dicha decisión es acertada, la empresa podrá lograr ventajas competitivas sostenibles y mejorar sus resultados. Así, la perspectiva del orden de entrada considera que las empresas que entran primeras –las más antiguas- obtienen ventajas frente a las restantes (Lieberman y Montgomery, 1998; Michael, 2003). Las ventajas del pionero se reflejan en la localización, la creación de preferencias de los consumidores y en la creación de unos costes de cambio (Lieberman y Montgomery, 1998; Michael, 2003).

No obstante, 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, a los sectores en los que se han analizado esas ventajas -sectores preferentemente tecnológicos o maduros donde existe una tendencia a obtener resultados superiores en las empresas pioneras, y a las distintas formas de medir dichas ventajas, preferentemente mediante la cuota de mercado. A estas tres críticas se une la limitación de no incorporar las empresas no supervivientes, pudiendo tener un sesgo en la muestra

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

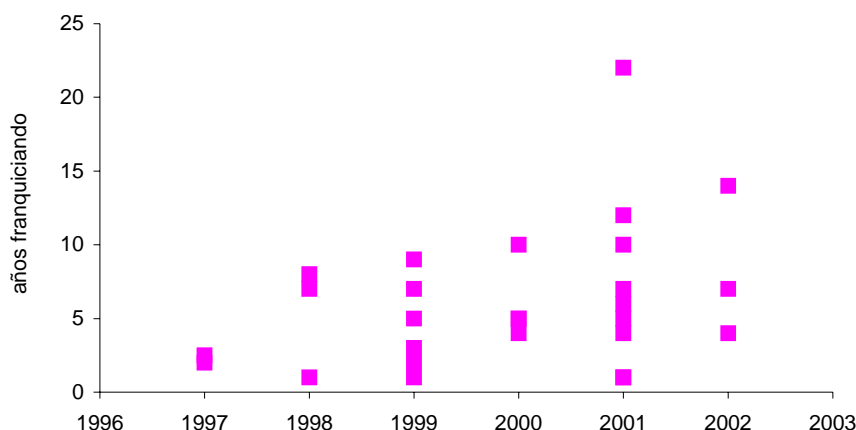
análisis históricos de esas ventajas o el centrarse en el mantenimiento de las ventajas como medida de éxito, distinguiendo entre el pionero de mercado y el líder del mismo, ya que de lo contrario podría identificarse a los líderes del mercado como los pioneros (Golder y Tellis, 1993). El reciente trabajo de Michael (2003) supera las limitaciones asociadas a la ambigüedad en la definición de pionero, analizando el pionero de proceso. 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.

**Gráfico 7**  
**Antigüedad de las empresas que fracasan**



Analizando de forma descriptiva la antigüedad de las empresas en el mercado de franquicias, una variable que indirectamente reflejaría el momento de entrada, se observa que la mayoría de las empresas que han fracasado sólo llevaban en el mercado menos de siete años. Además se aprecia que a mayor antigüedad de las empresas, menor número de fracasos o salidas de mercado. En este sentido, la mayor proporción de salidas del mercado se producen en los primeros años de vida de las empresas franquiciadoras (gráfico 7).

**Gráfico 8**  
**Relación entre el año de entrada y salida**



Así, se ha procedido a calcular en qué momento entraron al mercado las empresas que luego han fracasado. A través de un análisis histórico, se observa que se produce un mayor número de fracasos entre empresas que han entrado a partir de 1990, mientras que son muy escasas las salidas de empresas que han entrado antes de esa fecha. Como el despegue del sistema de franquicia en nuestro país se sitúa entre la década de los 80-90, el análisis realizado muestra que la mayoría de fracasos se producen entre las empresas más jóvenes. El gráfico 8 muestra la relación entre el año de entrada y de salida de las empresas no supervivientes.

#### **4.2 Generación de ventajas competitivas mediante los recursos y capacidades.**

El éxito de la empresa también depende de los recursos y capacidades que posee, por lo que los estudios sobre la existencia de ventajas competitivas por el orden de entrada han incluido otras variables referentes a las capacidades o habilidades de la empresa (Shankar *et al.*, 1998; Robinson *et al.*, 1992).

Así, las diferencias entre las primeras entrantes en el mercado y las tardías no indican una superioridad de unas sobre otras, sino que puede ser la posesión de habilidades funcionales (marketing, financieras e I+D) y de recursos (ej. compartir los gastos de Marketing, el nombre, la producción, el tamaño, el uso de licencias y el tipo de adquisición si la hay en el momento de entrada), lo que determina las diferencias entre empresas (Robinson *et al.*, 1992). Los recursos que proporcionan ventajas competitivas a las empresas son los activos intangibles, como los de tipo intelectual (marca, tecnologías específicas) o de reputación de la empresa, y las capacidades, que casi siempre son una combinación de estos activos intangibles.

La valoración y análisis de los recursos intangibles constituye una cuestión estratégica clave para la gestión de las empresas. Así, la Teoría de Recursos está basada en el estudio de los

activos capaces de generar ventajas competitivas (Galbreath, 2005). Bajo este enfoque, son de especial relevancia los activos intangibles. La literatura de los recursos sugiere que muchos de los recursos asociados con el marketing, tales como la reputación o la marca, son una fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). A estos recursos se deberían añadir otros como el conocimiento, la habilidad de los directivos para trabajar en equipo, las patentes y la marca comercial (Hall, 1992). Los recursos intangibles capaces de generar una ventaja competitiva: han de ser duraderos, difíciles de identificar, de transferir, de duplicar y de los cuales la empresa tiene la propiedad (Hall, 1992).

El análisis de estos recursos es de gran importancia especialmente en estructuras empresariales híbridas, como la franquicia, muy intensiva en recursos intangibles. Se pueden diferenciar cuatro tipos de recursos intangibles: recursos organizacionales, la reputación, la propiedad intelectual y las capacidades (Hall, 1992; Galbreath, 2005).

Los recursos organizativos incluyen el tipo de contrato empleado para la expansión y las condiciones de los acuerdos de cooperación entre las partes. Estos recursos reflejan la estructura organizativa de la empresa y se consideran intangibles debido a su dificultad de imitación por parte de los competidores (Barney, 1991). Las ventajas competitivas que obtienen las empresas a través de estos recursos se pueden lograr mediante el tipo de contrato y las condiciones del acuerdo. Así el tipo de contrato utilizado para el crecimiento de la empresa puede reflejar una expansión mediante socios externos o bien un control directo por parte de la empresa. Adicionalmente, las características de los contratos tales como los incentivos permiten lograr una posición competitiva al ser más eficientes.

La reputación refleja la imagen de marca, el nombre comercial y la imagen de los establecimientos (Fernández *et al.*, 2000). La reputación informa a los posibles clientes u otros agentes del entorno a cerca de la credibilidad, confianza o calidad ofrecida por la empresa (Galbreath, 2005). Una de las formas de acumulación de reputación hace referencia al orden de entrada en el mercado, de forma que las empresas pioneras son las que se benefician del período inicial de monopolio durante el cual aprovechará para asentar el producto y su marca.

Sin embargo, el tiempo no es la única fuente de obtención de este tipo de recursos sino que la reputación también puede ser adquirida a través de fuentes externas, como la valoración positiva de agentes externos (Galbreath, 2005). En este sentido, se incluirían todas las certificaciones y asociaciones que ratifican y evalúan de acuerdo a unos criterios la calidad de los productos u otras características de las empresas (Fernández *et al.*, 2000).

Una buena imagen del establecimiento llevará a un mayor reconocimiento de la marca y de la empresa en el mercado. Por ello, la imagen así como el esfuerzo por mantener un concepto de marca homogéneo es de gran relevancia, dado que permite la continuidad de la imagen y una estabilidad en los distintos mercados en los que opera.

Los recursos de propiedad intelectual: incluyen patentes, copyright, registro de la marca e insignias comerciales (Hall, 1992). Estos recursos son de especial importancia a la hora de

proteger otros activos intangibles, como el nombre comercial o la reputación, o recursos tangibles, como un nuevo producto o diseño. Esta protección crea unas barreras ante la duplicación o imitación por parte de la competencia favoreciendo una exclusividad de uso y disfrute (Hall, 1992). En este sentido, el uso exclusivo de la marca permite a las empresas disfrutar de un mayor éxito (Galbreath, 2005), al utilizar un nombre reconocido en el mercado y con una reputación e imagen ya formada entre los consumidores.

Las capacidades reflejan experiencia, *know-how* y rutinas y son consideradas como una gran fuente de ventaja competitiva y una de las vías de éxito de la empresa (Day, 1994). De hecho, el éxito de una empresa viene explicado por el conocimiento y *know-how* de los empleados. Esto se debe al carácter tácito y complejo de dichos recursos. Estas capacidades recogen aspectos como las relaciones de la empresa con sus clientes o consumidores, relaciones entre la dirección y los empleados y la creación de rutinas tácitas. Las capacidades requieren un proceso de aprendizaje, por lo que están ligadas al tiempo, de tal forma que cuanto mayor sea la experiencia, mayores son los conocimientos y capacidades adquiridas (Lafontaine y Kaufmann, 1994). Por tanto, durante el tiempo que la empresa lleva en el mercado realizando su actividad, sus empleados adquieren unas rutinas y procedimientos que permiten crear unas pautas de comportamiento estandarizando las actividades.

Otra vía de acumulación y creación de rutinas consiste en la expansión geográfica, ya que al incrementar el número de exposiciones al público en distintos mercados, la empresa aprende a estandarizar sus procesos operativos (López y Ventura, 2001). Así, la expansión de la empresa requiere un conocimiento previo del mercado y una adaptación de sus actividades y de sus productos así como un aprendizaje y una práctica en ese proceso de expansión (Shane, 1996).

#### **4.3 Generación de ventajas competitivas por la estructura de gobierno**

La estructura de gobierno es una de las vías que la empresa puede adoptar y controlar con el objetivo de obtener unas ventajas competitivas (Williamson, 2002). Según la economía de la organización, existen diversas formas de gobierno, distinguiendo entre mercado, formas híbridas o empresas caracterizadas cada una de ellas por estructuras diferentes, e incluso por características internas que hacen que tengan unas determinadas debilidades y fortalezas en relación a costes y competencias (Williamson, 2002). Así, cada transacción debería alinearse con la mejor y más apropiada forma de gobierno para poder obtener dichas ventajas.

En el caso de las franquicias, una forma híbrida de organización, su estructura se compone de dos tipos de establecimientos diferenciados por su forma de gestión: establecimientos propios, controlados y dirigidos por el franquiciador a través de la contratación de empleados, y establecimientos franquiciados, en los que el gerente del establecimiento gestiona directamente el negocio y forma parte de la cadena a cambio del pago de un

capital inicial (canon) y de un royalty periódico. Dado que la estructura de propiedad determinada por la empresa es una decisión estratégica que influirá en sus resultados, en la obtención de ventajas competitivas, y por lo tanto en su supervivencia (Shane y Foo, 1999; Shane, 1996), merece un especial interés analizar la influencia de uno y otro tipo de establecimientos.

La decisión de una u otra estrategia viene determinada por los costes y ventajas que cada una de ellas conlleva. Así, la descentralización sugiere un menor control por parte del franquiciador y menores costes de supervisión de la actividad desarrollada en sus unidades franquiciadas, siendo el propio franquiciado el que toma las decisiones a corto plazo y de nivel operativo. De esta forma, el franquiciado participa activamente de la gestión de sus tiendas siendo beneficiario de los resultados de su propia actividad, aspecto que hace que el coste por incentivos disminuya. Sin embargo, en las unidades franquiciadas surge el problema del *free-rider* y de los posibles comportamientos oportunistas que pueden afectar a la calidad y a la reputación de la franquicia. Por el contrario, esta cuestión está totalmente controlada por el franquiciador en los establecimientos propios, siendo el problema el coste que soporta por incentivar a los empleados de estas unidades (Shane, 1996).

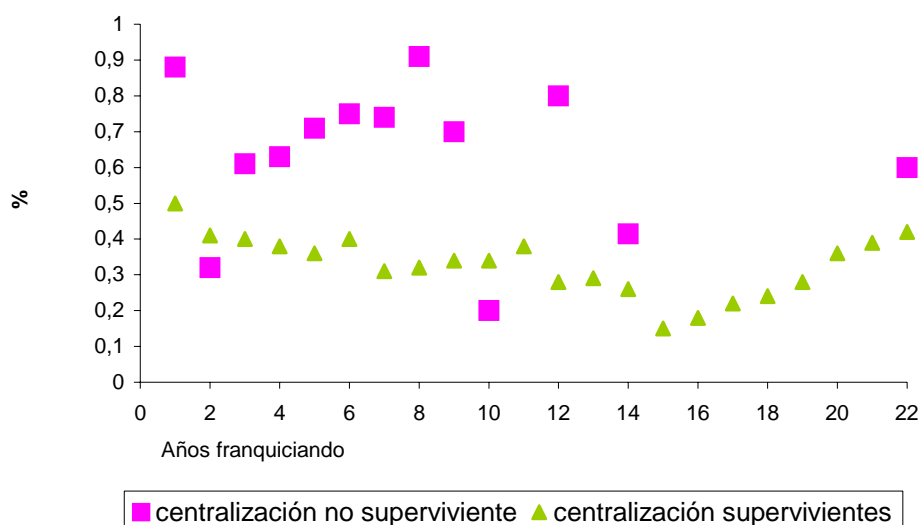
Por tanto, la estrategia de centralización de la empresa franquiciadora permite una mayor protección del nombre de marca y de la reputación. Sin embargo, a lo largo del tiempo, los beneficios de la descentralización de la empresa mediante la expansión vía franquicias supera a los costes (Shane y Foo, 1999) y permite a las empresas alcanzar, en un menor tiempo, el tamaño mínimo eficiente. Por ejemplo, se ha comprobado que en el mercado norteamericano la facturación de los franquiciados sigue creciendo hasta que la cadena supera los 500 franquiciados, mientras que la facturación de las unidades propias comienza a disminuir al alcanzar los 11 establecimientos (Holmberg y Morgan, 2003).

En términos de supervivencia, se ha realizado un análisis descriptivo sobre el tipo de estrategia seguida por las empresas que han salido del mercado. El gráfico 9 muestra la estructura de propiedad (grado de centralización como porcentaje de unidades propias de la cadena) en relación a la antigüedad de la cadena franquiciadora. Se ha optado por la antigüedad ya que diversos autores obtienen que dependiendo de la antigüedad de la cadena o de los años que ésta lleva franquiciando, la estructura de propiedad varía (Thompson, 1994). De hecho, Thompson sugiere una relación en forma de U, con una centralización mayor en los primeros años de vida de la franquicia debido a la dificultad que esas franquicias jóvenes tienen para atraer a nuevos inversores, y en los últimos años de vida con una reestructuración de la cadena en la que el franquiciado opta por la adquisición de las tiendas franquiciadas una vez que se ha expandido lo suficiente y sus restricciones financieras han disminuido. Sin embargo, un estudio reciente sugiere que esta vuelta a la centralización en cadenas maduras no se llega a realizar debido a que una vez que la empresa se ha extendido, la única forma eficiente de controlar y gestionar su red, generando unos menores costes de control, gestión e incentivos, es mediante una descentralización (Alon, 2001).



Debido a esta disparidad de opiniones en torno a la evolución de la propiedad, se ha procedido a realizar el gráfico 9. Este gráfico muestra que en principio, para la misma antigüedad de las cadenas, las empresas que han salido del mercado muestran una mayor centralización que las que permanecen todavía en el mercado. Las que continúan en el mismo optan por una mayor descentralización, haciendo uno de las ventajas que las unidades franquiciadas ofrecen frente a las unidades propias. En este contexto, se aprecia un leve cambio de estrategia a partir de los 14 o 15 años de antigüedad como franquicia, pero sin suponer un elevado grado de centralización.

**Gráfico 9**  
**Relación entre estructura de propiedad y supervivencia**



## 5. Análisis empírico de la supervivencia de las empresas de franquicia operativas en el mercado aragonés

Una vez expuesta la variedad de vías sobre las que la empresa puede incidir para la obtención de ventajas competitivas, se va a proceder al estudio empírico de los factores que pueden influir en la supervivencia de las empresas operativas en Aragón. Así, se ha analizado si las empresas que han entrado más tarde en el mercado, las que poseen un menor grado de recursos valiosos (localizaciones y marca) o de habilidades y capacidades (experiencia) y las que opten por una mayor centralización serán las que tengan un mayor riesgo de fracasar y por lo tanto de abandonar el mercado.

Para el estudio de los factores que afectan a la supervivencia, se ha optado por utilizar el modelo de Cox, obteniendo un modelo válido<sup>5</sup>. Los resultados de este análisis de regresión sugieren que la probabilidad de supervivencia entre las franquicias operativas en Aragón se explica principalmente por la experiencia previa del franquiciador y la estructura de propiedad.

Los resultados muestran que de las tres formas propuesta de generación de ventajas competitivas, sólo la estructura de propiedad (6,255,  $p < 0,05$ ) y las capacidades obtenidas mediante la experiencia previa (-1,765,  $p < 0,01$ ) son factores relevantes. En este sentido, el orden de entrada, no ha resultado un factor significativo para la determinación de la supervivencia de las franquicias operativas en el mercado aragonés (0,184,  $p > 0,10$ )<sup>6</sup>.

En relación a la estructura de propiedad, los resultados muestran que a mayor porcentaje de unidades propias, mayor es la probabilidad de fracaso, aspecto que ya había sido comentado y apuntado mediante el análisis descriptivo a nivel regional. Por lo tanto, una elevada centralización conllevará un mayor riesgo de fracaso, bien sea por cese de la actividad franquiciadora, bien por una mala gestión que lleve a la empresa a darse de baja.

Entre los recursos y capacidades se han distinguido diversos aspectos como la imagen o el valor de la marca, la experiencia del franquiciador o el know-how y la reputación. Diversos trabajos sugieren que la contraprestación económica aportada por el franquiciado para poder formar parte de la cadena, es decir, el canon, recoge activos intangibles aportados y acumulados por el franquiciador a lo largo del tiempo (López *et al.*, 2000). Sin embargo, los resultados del análisis muestran que los recursos intangibles valorados a través del canon no son una vía que influya en la permanencia de la empresa en el mercado (-0,217,  $p > 0,10$ ). En este contexto, este resultado puede deberse a que el canon no recoja debidamente esos recursos intangibles ya que es un factor que no varía a lo largo del tiempo, por lo que no recoge la evolución del valor de la cadena a lo largo del tiempo y en diferentes circunstancias.

Otra de las capacidades que pueden posibilitar la obtención de ventajas es la experiencia previa que el franquiciador posee antes de habilitarse como franquicia. Como hemos dicho, esta capacidad influye de forma notable en la continuidad de las cadenas de franquicia operativas en nuestra Comunidad (-1,765,  $p < 0,01$ ). Esa experiencia previa hace que el negocio sea estable y el franquiciador pueda responder a diferentes situaciones que pudieran plantear los futuros inversores. Los futuros franquiciados toman ese tiempo como un menor riesgo.

El último tipo de recursos intangibles considerados es el grado de expansión geográfica de la cadena, puesto que la localización es uno de los recursos más relevantes. Esto se debe principalmente al hecho de que el espacio físico es un recurso escaso y valioso, lo que les permitirá la adquisición de un factor determinante en la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Michael, 2003). A ello hay que añadir que la expansión geográfica permitirá a la

---

<sup>5</sup> La validez ha sido testada a través del Test de Wald y del Test de Máxima Verosimilitud.

<sup>6</sup> La regresión de Cox ha sido realizada con el paquete estadístico STATA versión 9.

empresa una diversificación del riesgo y de mercados. Sin embargo, la expansión geográfica con la acumulación correspondiente de un recurso tan relevante en el mercado minorista como es el espacio físico no ha resultado un factor significativo (-0,403,  $p > 0,10$ ). La localización es un tema muy relevante en el contexto minorista, por eso, el hecho de que no sea un factor relevante para la supervivencia de la franquicia resulta cuanto menos destacable. Esto puede deberse a que en el comercio minorista, no todas las localizaciones tienen la misma importancia, siendo la calidad de la misma un aspecto subjetivo que debe ser considerado.

## 6. Conclusiones

Los resultados de este proyecto de investigación tienen una gran relevancia para profundizar en el conocimiento del sistema de franquicia tanto en España como, en particular, en la Comunidad Autónoma de Aragón.

El estudio de la situación de la franquicia en Aragón destaca una serie de características que definen las cadenas aragonesas. Una característica relevante es la juventud de las empresas franquiciadoras aragonesas, salvo en el sector de decoración y mobiliario. Sin embargo, como es propio de este tipo de organizaciones, a pesar de la corta edad de ciertas cadenas, éstas han sabido aprovecharse de las ventajas de la franquicia, mostrando una gran expansión geográfica de la cadena y un elevado ritmo de crecimiento. Esta expansión se lleva a cabo principalmente a nivel nacional, salvo cadenas ya maduras y consolidadas con presencia internacional. A favor de la estrategia de expansión seguida por las cadenas aragonesas, cabría destacar el orden lógico de esta expansión, comenzando por zonas más próximas a la central con un posterior crecimiento hacia regiones más alejadas geográficamente.

A raíz de esta radiografía de la franquicia en Aragón, se puede predecir un futuro de amplio crecimiento. Así, la posición estratégica de la Comunidad de Aragón la convierte en una de las más importantes áreas de influencia para muchas otras que poseen un alto número de sedes de franquicias. Además son empresas dinámicas que quieren seguir siendo competitivas adaptando las nuevas tecnologías al negocio. Con el apoyo de las instituciones se espera la creación de nuevas franquicias con sede en Aragón aumentando así el número de cadenas aragonesas en el mercado. Muchas de ellas son cadenas jóvenes que acaban de empezar su negocio y que todavía tienen que expandirse, y las más maduras aprovechan para consolidarse en el mercado, ampliando su red hacia otras zonas de influencia hasta abarcar el mercado nacional y posteriormente dar el salto hacia el mercado internacional. Debido a la juventud de las enseñas aragonesas, se espera un crecimiento de la red y una expansión de las enseñas en todos los mercados.

Aunque nos hemos centrado en la situación de las empresas franquiciadoras con sede en Aragón, esta Comunidad es una de las opciones de localización para el resto de franquicias con sede en otras comunidades autónomas. Madrid y Cataluña son las que presentan un mayor número de empresas franquiciadoras, enseñan que si siguen una expansión ordenada tenderán a comenzar su expansión en Aragón. Esto hace que el número de establecimientos relativos a franquicias se incremente alcanzando los 1.680 establecimientos, de los cuales 1576 (un 93,8%) pertenecen a franquicias con sede en otra Comunidad Autónoma. Esto es indicativo de la importancia de nuestra Comunidad como vía atractiva de expansión por otras franquicias.

En este proyecto de investigación también se ha realizado un estudio de los movimientos de entradas y salidas del mercado de franquicia a nivel nacional. 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.

Respecto al análisis del proceso dinámico de entrada y salida que han experimentado las empresas de franquicia operativas en el mercado aragonés, cabría destacar el hecho de que el resultado regional sólo coincide parcialmente con los análisis presentados a nivel nacional. En concreto, estas empresas siguen la misma evolución tanto a nivel de entradas como de crecimiento neto, aunque es inferior su ratio de salidas o fracasos. Aunque se observa un comportamiento más homogéneo en los primeros años, la principal diferencia aparece en los últimos años del estudio. Así, la probabilidad de supervivencia conforme transcurre el tiempo es superior en el análisis de las empresas operativas en Aragón a las que no están implantadas en nuestra Comunidad.

De las vías de generación de ventajas competitivas sostenibles y por lo tanto de aspectos que influirán en la permanencia en el mercado de las franquicias, las más relevantes son la estructura de propiedad de la empresa y las capacidades acumuladas por la experiencia. Sin embargo, otros aspectos como el orden de entrada es significativo en la supervivencia. Estos resultados constituyen evidencias en el estudio de las ventajas competitivas obtenidas por las empresas de franquicia operativas en Aragón entre 1995 a 2003.

## Bibliografía

- ALON, I.(2001):"The use of franchising by U.S-Based retailers". *Journal of Small Business Management*, vol 39 (2), pp. 1-12.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (2005): *Franquicias 2005*. BPMO Edigrup.  
[www.franquiciadores.com](http://www.franquiciadores.com)
- ASOCIACIÓN DE FRANQUICIADORES DE ARAGÓN: [www.afa-net.org](http://www.afa-net.org)
- BARBADILLO ASOCIADOS (2005): *Guía de Franquicias en España 2005*. Barbadillo Asociados Consultores, S.L., Madrid.
- BARNEY, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- BATES, T. (2001): " Analysis of Survival Rates among Franchise and Independent Small Business Startups". *Journal of Small Business Management*, pp.26-36.
- BORDONABA, V.; POLO, Y. (2004): "Relationships in franchised distribution system: the case of the Spanish market". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* , Vol. 14, N.1, pp. 101- 127
- DAY, G.S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; NAVARRO GARCÍA, A.; RONDÁN CATALUÑA, F. (2005): *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*. Ed. Pirámide.
- FERNANDEZ, E., MONTES, J.M., VÁZQUEZ, C.J. (2000): "Typology and strategic analysis of intangible resources. A resource-based approach". *Technovation*, vol 20 pp. 81-92.
- FUENTElsaZ, L., GÓMEZ., J., POLO, Y. (2004): "Aplicaciones del Análisis de la Supervivencia a la investigación en Economía de la Empresa". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 19
- GALBREATH, J. (2005): "Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory". *Technovation*, Vol. 25, N. 9, pp. 979-987.
- GOLDER P.N.; TELLIS, G.J. (1993): Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30., pp. 158-170.
- HALL, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.
- HOLMBERG, S.R., MORGAN, K.B. (2003): "Franchise turnover and failure. New Research and Perspectives". *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 403-418.
- LAFONTAINE, F., KAUFMANN, P.J. (1994): "The Evolution of Ownership Patters in Franchise Systems". *Journal of Retailing* 70 pp. 97 – 113

- LAFONTAINE, F., SHAW, K. (1998): "Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: myth and reality". *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 95-112.
- LIEBERMAN, M.B. MONTGOMERY, D.B. (1998): "First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 19, pp.1111-1125.
- LÍNEA DE FRANQUICIA DEL PROGRAMA EMPRESA DEL GOBIERNO DE ARAGÓN:  
<http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/paginas/D818C7075331CDCFC125709A003965F1?OpenDocument>
- LÓPEZ FERNÁNDEZ, B. GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA, B.; ÁLVAREZ CASTAÑO, Y. (2000): "Análisis dinámico de los acuerdos de franquicia: crecimiento y estructura de propiedad". *Revista de Economía y Empresa*, Vol.14 (40), pp. 9-30.
- LÓPEZ, B.; VENTURA, J. (2001): "Grupos estratégicos en las franquicias españolas". *Economía Industrial*, nº 340, pp. 163-176
- 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, pp. 683-696
- MICHAEL, S.C. (2003): "First mover advantage through franchising". *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 61-80.
- MIRJAM VAN PRAAG, C. (2003): "Business Survival and Success of Young Small Business Owners". *Small Business Economics*, 21 pp. 1-17.
- PERRIGOT, R.; CLIQUET, G.; MESBAH, M. (2004): "Possible Applications of Survival Analysis in Franchising Research". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, N. 1, January, pp. 129-143
- REGISTRO DE FRANQUICIADORES:  
<http://www.mcx.es/Polcomer/Comerin/Registros/RFranquiciadores/Registro-Franquiciadores.htm>
- ROBINSON, W.T.; FORNELL, C.; SULLIVAN, M.W. (1992): Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants?. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp.609-624.
- SHANE S. (1996): "Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors". *Academy of Management Journal*, 39 pp. 216-234.
- SHANE S., FOO M-D. (1999): "New firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality". *Management Science*, 45 (2), (February), pp. 142-159
- SHANKAR, G; CARPENTER, S., KRISHNAMURTHI, L. (1998): "Late Mover Advatage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers". *Journal of Marketing Research*, 35 (February), pp.54-70.
- THOMPSON, R.S. (1994): "The franchise life cycle and the Penrose effect". *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol 24 pp. 207-218.
- TORMO & ASOCIADOS (2005). *Guía de franquicias y oportunidades de negocio 2005*. Tormo & Asociados

WATSSON, A.; STANWORTH, J. HEALEAS, S.; PURDY, D.; STANWORTH, C. (2005): "Retail franchising: an intellectual capital perspective". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, pp. 25-34

WILLIAMSON, O. E. (2002): "The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract". *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, N. 3, pp. 171–195.





**Fundación Economía Aragonesa (Fundear)** ha sido creada por el **Gobierno de Aragón, Ibercaja y Caja Inmaculada** con el objeto de:

- Elaborar estudios sobre economía aragonesa o sobre el territorio aragonés, por iniciativa propia o por encargo.
- Organizar y supervisar equipos de investigación solventes científicamente, que realicen trabajos sobre economía y de carácter territorial encargados a través de la Fundación.
- Promover un debate informado sobre las alternativas a que se enfrenta la economía aragonesa y la política de organización del territorio. En especial organizará periódicamente encuentros, seminarios o jornadas sobre temas relevantes.
- Publicar o dar difusión por cualquier medio a los trabajos que realice, las conclusiones de los seminarios así como otros trabajos de interés para Aragón.
- Formar economistas especializados en temas relativos a la economía y política territorial aragonesa.

**Patronato:**

D. Amado Franco Lahoz, (Ibercaja), *Presidente*.  
D. Tomás García Montes (CAI), *Vicepresidente*.  
D. José Angel Biel Rivera (Gobierno de Aragón), *Vocal*.  
D. Alberto Larraz Vileta (Gobierno de Aragón), *Vocal*.

**Director:**

D. José María Serrano Sanz



## Publicaciones de Fundear:

Documento de trabajo 1/2003

### **Aproximación a los servicios a empresas en la economía aragonesa**

*Eva Pardos.* Universidad de Zaragoza y Fundear.

*Ana Gómez Loscos.* Fundear

Documento de trabajo 2/2003

### **Índice Fundear: un sistema de indicadores sintéticos de coyuntura para la economía aragonesa**

*María Dolores Gadea Rivas.* Universidad de Zaragoza y Fundear

*Antonio Montañés Bernal.* Universidad de Zaragoza y Fundear

*Domingo Pérez Ximénez de Embún.* Fundear

Documento de trabajo 3/2003

### **Servicios a empresas y empleo en Aragón**

*M<sup>a</sup> Cruz Navarro Pérez.* Universidad de La Rioja y Fundear

*Eva Pardos.* Universidad de Zaragoza y Fundear

*Ana Gómez Loscos.* Fundear

Documento de trabajo 4/2003

### **Los servicios a empresas en la estructura productiva aragonesa**

*Eva Pardos.* Universidad de Zaragoza y Fundear

*Ana Gómez Loscos.* Fundear

Documento de trabajo 5/2004

### **La localización de los servicios empresariales en Aragón. Determinantes y efectos**

*Eva Pardos.* Universidad de Zaragoza y Fundear

*Fernando Rubiera Morollón.* Universidad de Oviedo

*Ana Gómez Loscos.* Fundear

Documento de trabajo 6/2004

### **Factores de localización y tendencia de población en los municipios aragoneses**

*Luis Lanaspá.* Universidad de Zaragoza

*Fernando Pueyo.* Universidad de Zaragoza

*Fernando Sanz.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 7/2004

### **Determinantes del crecimiento económico. La interrelación entre el capital humano y tecnológico en Aragón**

*Blanca Simón Fernández.* Universidad de Zaragoza

*José Aixalá Pastó.* Universidad de Zaragoza

*Gregorio Giménez Esteban.* Universidad de Zaragoza

*Gema Fabro Esteban.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 8/2004

### **Determinantes de la siniestralidad laboral**

*Inmaculada García.* Universidad de Zaragoza

*Victor Manuel Montuenga.* Universidad de La Rioja

Documento de trabajo 9/2004

**Evolución y perspectivas de la productividad en Aragón**

*Marcos Sanso Frago.* Universidad de Zaragoza

*Pedro García Castrillo.* Universidad de Zaragoza

*Fernando Pueyo Baldellou.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 10/2004

**Las razones del saldo de comercio exterior: competitividad versus ventaja comparativa**

*Carmen Fillat Castejón.* Universidad de Zaragoza

*Carmen López Pueyo.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 11/2004

**El consumo de drogas entre los jóvenes aragoneses: evidencia de un proceso secuencial en varias etapas**

*José Alberto Molina.* Universidad de Zaragoza

*Rosa Duarte.* Universidad de Zaragoza

*José Julián Escario.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 12/2004

**La industria aragonesa en el contexto europeo. Capacidad de reacción ante shocks externos**

*Jose Luis Gallizo Larraz.* Universidad de Zaragoza

*Manuel Salvador Figueras.* Universidad de Zaragoza

*Paloma Apellaniz Gómez.* Universidad de Zaragoza

*Isabel Bueno Montañés.* Universidad de Zaragoza

*Pilar Gargallo Valero.* Universidad de Zaragoza

*Javier Savi Marcano.* Universidad de Zaragoza

*Carlos Serrano Cinca.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 13/2004

**Análisis económico financiero de las Cajas de Ahorros: su contribución al desarrollo económico de Aragón**

*Vicente Condor López.* Universidad de Zaragoza

*José Ángel Ansón Lapeña.* Universidad de Zaragoza

*M<sup>a</sup> Pilar Blasco Burriel.* Universidad de Zaragoza

*Isabel Brusca Aljarde.* Universidad de Zaragoza

*Isabel del Cerro Gómez.* Universidad de Zaragoza

*Alicia Costa Toda.* Universidad de Zaragoza

*Margarita Labrador Barrafón.* Universidad de Zaragoza

*Begoña Pelegrín Martínez de Pisón.* Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 14/2005

**La demanda de servicios empresariales avanzados en la economía aragonesa**

*Eva Pardos.* Universidad de Zaragoza y FUNDEAR

*Ana Gómez Loscos.* FUNDEAR

*Gemma Horna.* FUNDEAR

Documento de trabajo 15/2005

**Las Empresas de Inserción en Aragón: características, evolución y futuro**

*Carmen Marcuello*, Universidad de Zaragoza

*Ana Bellostas*, Universidad de Zaragoza

*Juan Camón*, Universidad de Zaragoza

*Chaime Marcuello*, Universidad de Zaragoza

*José Mariano Moneva*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 16/2005

**Rentabilidad social de las nuevas infraestructuras de abastecimiento de agua a Zaragoza**

*Luis Pérez y Pérez*, CITA del Gobierno de Aragón y Universidad de Zaragoza

*Jesús Barreiro Hurlé*, IFAPA – Junta de Andalucía

Documento de trabajo 17/2006

**Análisis de las Estrategias de Protección del medioambiente de la empresa industrial aragonesa**

*Concepción Garcés Ayerbe*, Universidad de Zaragoza

*Pilar Rivera Torre*, Universidad de Zaragoza

*Josefina Lucia Murillo Luna*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 18/2006

**Pensiones de la Seguridad Social y financiación privada de la dependencia de Aragón**

*Antonio Sánchez Sánchez*, Universidad de Zaragoza

*Angelina Lázaro Alquezar*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 19/2006

**Efectos del gasto en defensa en la producción y el empleo de Aragón**

*Claudia Pérez Fornies*, Universidad de Zaragoza

*Jaime Jesús Sanaú Villarroya*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 20/2006

**Determinantes de la confianza del consumidor aragonés hacia la compra a través de Internet. Un estudio confirmatorio del comportamiento de compra**

*Carlos Flavián Blanco*, Universidad de Zaragoza

*Vidal Díaz de Rada Izuzquiza*, Universidad Pública de Navarra

*Javier Lozano Velázquez*, Universidad de Zaragoza

*Eduardo Torres Moraga*, Universidad de Bío Bío, Chile

*Raquel Gurrea Sarasa*, Universidad de Zaragoza

*Miguel Guinalú*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 21/2006

**Determinantes de no-visita a Ferias profesionales. Aplicación al comercio minorista aragonés**

*Carmen Berné Manero*, Universidad de Zaragoza

*Marta Pedraja Iglesias*, Universidad de Zaragoza

*Pilar Rivera Torres*, Universidad de Zaragoza

*Mercedes Marzo Navarro*, Universidad de Zaragoza

*Esperanza García Uceda*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 22/2006

**La Demanda de Bienes de Consumo en Aragón**

*José Alberto Molina*, Universidad de Zaragoza

*Rosa Duarte*, Universidad de Zaragoza

*Ana Isabel Gil*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 23/2006

**Relaciones dinámicas y predicción de precios en el complejo agroganadero en Aragón**

*Monia Ben-Kaabia*, Universidad de Zaragoza

*José M<sup>a</sup> Gil Roig*, Universidad Politécnica de Cataluña

*Josefina Cabeza Laguna*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 24/2006

**Incidencia territorial de los ingresos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón**

*Ramón Barberán Ortí*, Universidad de Zaragoza

*María Laura Espuelas Jiménez*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 25/2006

**El sector turístico en las comarcas aragonesas**

*Ana Gómez Loscos*, FUNDEAR

*Gemma Horna*, FUNDEAR

Documento de trabajo 26/2006

**El capital humano en las comarcas aragonesas**

*Ana Gómez Loscos*, FUNDEAR

*Vanessa Azón Puértolas*, FUNDEAR

Documento de trabajo 27/2006

**How many regional business cycles are there in Spain? A MS-VAR approach**

*Maria Dolores Gadea*, Universidad de Zaragoza

*Ana Gómez Loscos*, FUNDEAR

*Antonio Montañés*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 28/2006

**La empresa aragonesa ante la reforma contable. Un estudio empírico de sus implicaciones**

*Vicente Cándor López*, Universidad de Zaragoza

*M<sup>a</sup> Pilar Blasco Burriel*, Universidad de Zaragoza

*José Ángel Ansón Lapeña*, Universidad de Zaragoza

*Isabel Brusca Lijarde*, Universidad de Zaragoza

*Isabel del Cerro Gómez*, Universidad de Zaragoza

*Alicia Costa Toda*, Universidad de Zaragoza

*Margarita Labrador Garrafón*, Universidad de Zaragoza

*Begoña Pelegrín Martínez de Pisón*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 29/2006

**El Mercado de trabajo en Aragón: análisis y comparación con otras Comunidades Autónomas**

*Inmaculada García Mainar*, Universidad de Zaragoza

*Agustín Gil Sanz*, Universidad de Zaragoza

*Víctor Manuel Montuenga Gómez*, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 30/2006

**Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales en Aragón**

*Conchita Garcés Ayerbe*, Universidad de Zaragoza

*Pilar Rivera Torres*, Universidad de Zaragoza

*Josefina Lucía Murillo Luna*, Universidad de Zaragoza

Documentos de trabajo 31/2006

**¿Sobreviven las franquicias en Aragón?**

M<sup>a</sup> Victoria Bordonaba Juste, Universidad de Zaragoza

Jesús Cambra Fierro, Universidad Pablo de Olavide

Laura Lucía Palacios, Universidad de Zaragoza

Teresa Montaner Gutiérrez, Universidad de Zaragoza

Francisco Javier Sesé Oliván, Universidad de Zaragoza

Olga Urbina Pérez, Universidad de Zaragoza

