

ANÁLISIS DEL PROCESO DE ENTRADA Y SALIDA DE LAS FRANQUICIAS EN EL MERCADO

M. Victoria Bordonaba Juste, vbordon@unizar.es

Universidad de Zaragoza¹

Laura Lucia Palacios, llucia@unizar.es

Yolanda Polo Redondo, ypolo@unizar.es

Universidad de Zaragoza

ABSTRACT

El momento de entrada de las empresas en el mercado determina la obtención de ventajas competitivas, de forma que son las pioneras las que obtienen mayores ventajas (Lieberman y Montgomery, 1998). No obstante, estas ventajas pueden deberse al sector en el que operan o a la variable empleada como medida de la ventaja. Por tanto, resulta de gran interés para la dirección y el marketing, profundizar en el estudio de nuevos sectores y variables de resultado para examinar las ventajas del orden de entrada en un mercado. Por tanto, el objetivo de este papel es describir el proceso de entrada y salida de las empresas en el mercado de franquicia y analizar empíricamente si existen diferencias en el resultado empresarial atendiendo al momento de entrada en el mercado de franquicia. El análisis empírico ha sido desarrollado en el sistema de franquicia español reflejando información de las empresas entre 1995 y 2002.

1. INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad de la ventaja competitiva es uno de los temas de mayor interés para la dirección estratégica y el marketing (Carpenter y Nakamoto, 1994; Kalyanaram *et al.*, 1995; Covin *et al.*, 1999; Lee *et al.*, 2000). Según estos estudios, el momento de entrada en el mercado determina la obtención de ventajas competitivas favoreciendo a los pioneros en el mercado (Kerin *et al.*, 1992; Shankar, 1997; Lieberman y Montgomery, 1998). Las ventajas del pionero se reflejan en la formación de preferencias en los consumidores (Carpenter y Nakamoto, 1989; Kardes y Kalyanaram, 1992), en la creación de costes de cambio (Alpert *et al.*, 1992), en la adquisición de recursos escasos (Michael, 2003) y en la obtención de una mayor cuota de mercado (Michael, 2003). Sin embargo, diversos estudios han obtenido evidencias de que en ocasiones los entrantes tardíos o los que entran en la etapa de madurez consiguen mayores ventajas en otros aspectos que no son cuota de mercado, tales como crecimiento de la firma, la calidad percibida y la difusión de los competidores (Lillien y Yoon, 1990; Lieberman y Montgomery, 1998; Shankar *et al.*, 1998.). Estas investigaciones se han realizado en bienes de consumo en la etapa de madurez (Robinson y Fornell, 1985; Urban *et al.*, 1986) así como en productos industriales (Robinson, 1988; Parry y Bass, 1990), lo que hace que se tienda a encontrar evidencias de ventajas en pioneros por las propias características del sector y no tanto por el momento de entrada (Golder y Tellis, 1993). Por tanto, es necesario seguir profundizando en el estudio de las ventajas asociadas al orden de entrada.

El sector de la franquicia se caracteriza por un gran dinamismo con un elevado número de entradas superando al número de salidas del mercado. Esto hace que resulte de gran interés el estudio del proceso de entrada y salidas de las franquicias en el mercado (Michael, 2003).

Por tanto, el objetivo de esta investigación es doble. Por un lado describir el proceso de entrada y salida de las empresas en el mercado de franquicia y, por otro, analizar empíricamente si existen diferencias en el resultado empresarial atendiendo al momento de entrada en el mercado de franquicia. El análisis empírico ha sido desarrollado en el sistema de franquicia español recogiendo información entre 1995 y 2002 en los dos sectores de mayor dinamismo en la franquicia, hostelería y moda.

2. PROCESO DE ENTRADA Y SALIDA EN EL MERCADO

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

La muestra está compuesta por las 190 empresas pertenecientes a los sectores de hostelería y moda que han operado en el mercado de franquicia entre los años 1995 a 2002. Para este estudio se ha considerado *salida del mercado* a aquellas empresas que se declaraban en bancarrota, suspensión de pagos o liquidación, así como aquellas empresas que no presentaban sus cuentas anuales durante al menos en los dos últimos periodos, al considerar que esas empresas tienen problemas operativos que le impiden cumplir con sus obligaciones legales.

¹ Autor para correspondencia: Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, c/ Gran Vía, 2. 50005 Zaragoza. Tlfno. +34 976761000 Ext.4696. Fax. +34 976761767 vbordon@unizar.es
Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del gobierno de Aragón a través del proyecto GENERÉS (Ref. 267-71), a través de FUNDEAR, así como la ayuda financiera del Ministerio de Ciencia y Tecnología mediante el proyecto CICYT (Ref. SEC 2002-03949) y con la beca de investigación AP2003-3216.

De las 190 empresas de estos sectores, 163 continúan operativas mientras que 27 empresas se han dado de baja en el periodo de estudio, por lo que el crecimiento neto es siempre positivo; sin embargo se observan diferencias entre los años de estudio. La evolución de las entradas y salidas de las empresas de la muestra se muestra en la tabla 1. Como se observa en la tabla, la proporción inicial de franquicias en la muestra es de un 54%, porcentaje que va aumentando a lo largo de los años hasta que todas las empresas se han transformado en franquicias. Es decir, en estos años de estudio, el número de empresas franquiciadoras ha crecido de 62 franquicias en 1995 a 163 empresas en el 2002. También se observa que el número de salidas del mercado es de 27 empresas franquiciadoras en un periodo de 8 años, por lo que la tasa de salida es de un 14,21%.

Tabla 1. Entradas y salidas del mercado

	Entrada en el mercado como empresa			Entrada como franquicia			
	entrada	salida	Neto	entrada	salida	Neto	Nº franq/total emp
1995	114	0	114	62	0	62	0,54386
1996	7	0	121	11	0	73	0,60331
1997	10	2	129	17	2	88	0,68217
1998	15	3	141	19	3	104	0,73759
1999	17	6	152	22	6	120	0,78947
2000	12	4	160	25	4	141	0,88125
2001	11	9	162	13	9	145	0,89506
2002	4	3	163	21	3	163	1
	190	27	0,14211	190	27		

Fuente: elaboración propia.

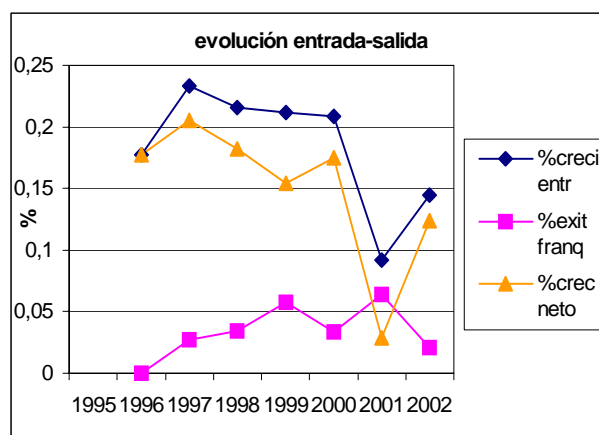
El crecimiento neto ha sido en todos los casos positivo, aunque se observa que el ritmo de entrada de nuevas empresas franquiciadoras ha sido variable a largo de los años, mientras que el ritmo de salida del mercado ha mantenido tendencias alcistas. El ritmo de crecimiento y de salida del mercado se muestran en la tabla 2 así como en el gráfico 1.

Tabla 2. Crecimiento de las franquicias

	Participación franquicias	Crecimiento entradas	Crecimiento salidas	Crecimiento neto
1995	0,54386			
1996	0,60331	0,1774	0	0,17742
1997	0,68217	0,2329	0,0274	0,20548
1998	0,73759	0,2159	0,03409	0,18182
1999	0,78947	0,2115	0,05769	0,15385
2000	0,88125	0,2083	0,03333	0,175
2001	0,89506	0,0922	0,06383	0,02837
2002	1	0,1448	0,02069	0,12414

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1. Evolución del crecimiento



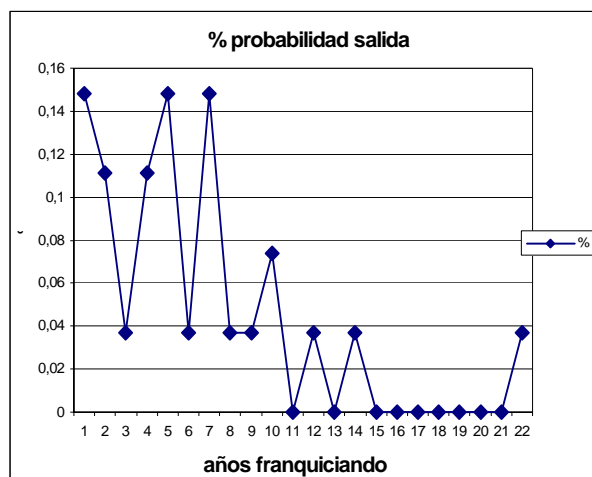
La mayor caída se produce en el año 2001, con un crecimiento neto de sólo un 2,8%, cifra muy distante del crecimiento del año anterior (17,5%). Este descenso en el crecimiento de las franquicias se debe principalmente a la caída en el número de entradas de nuevas franquicias al mercado, que pasó de un 20,8% en el 2000 a un 9,2% en el 2001. A ello habría que añadir que en ese año se produce la mayor tasa de salida del mercado con un 6,4%.

Una cuestión muy relevante es el análisis del tiempo que esas empresas llevaban operando como franquicia antes de salir del mercado. En la tabla 3 y el gráfico 2 se recogen el número de salidas producidas según la antigüedad de la empresa franquiciadora y su porcentaje respecto del total de salidas.

Tabla 3. Salida del mercado según antigüedad como franquicia

Nº años franquiciando	Nº salidas	% respecto del total de salidas	% acumulado
1	4	0,148148	0,14815
2	3	0,111111	0,25926
3	1	0,037037	0,2963
4	3	0,111111	0,40741
5	4	0,148148	0,55556
6	1	0,037037	0,59259
7	4	0,148148	0,74074
8	1	0,037037	0,77778
9	1	0,037037	0,81481
10	2	0,074074	0,88889
11	0	0	0,88889
12	1	0,037037	0,92593
13	0	0	0,92593
14	1	0,037037	0,96296
15	0	0	0,96296
16	0	0	0,96296
17	0	0	0,96296
18	0	0	0,96296
19	0	0	0,96296
20	0	0	0,96296
21	0	0	0,96296
22	1	0,037037	1
	27	1	

Gráfico 2. Evolución de las salidas



Fuente: elaboración propia

Fuente: elaboración propia

Como se observa a través de la tabla 3 y de su gráfico asociado, la mayoría de las salidas se producen en empresas franquiciadoras que no superan los 7 años de antigüedad. De hecho, aquellas que no superan dicha barrera constituyen el 75% de las salidas producidas entre 1995 y 2002. Este resultado corrobora estudios anteriores que también encuentran que la probabilidad de salida del mercado es mayor en los primeros años como franquicia y que ésta disminuye conforme pasa el tiempo y las empresas franquiciadoras consiguen una mayor experiencia (Mirjam van Praag, 2003; Shane y Foo, 1999; Bates, 1998; Audretsch *et al.*, 1997, Shane, 1996; Audrestch, 1991). Por lo tanto, la experiencia acumulada a lo largo del tiempo por las empresas franquiciadoras se convierte en una cuestión estratégica clave para la supervivencia. Por lo tanto, se observa una superioridad de las franquicias más maduras frente a las más jóvenes en términos de supervivencia.

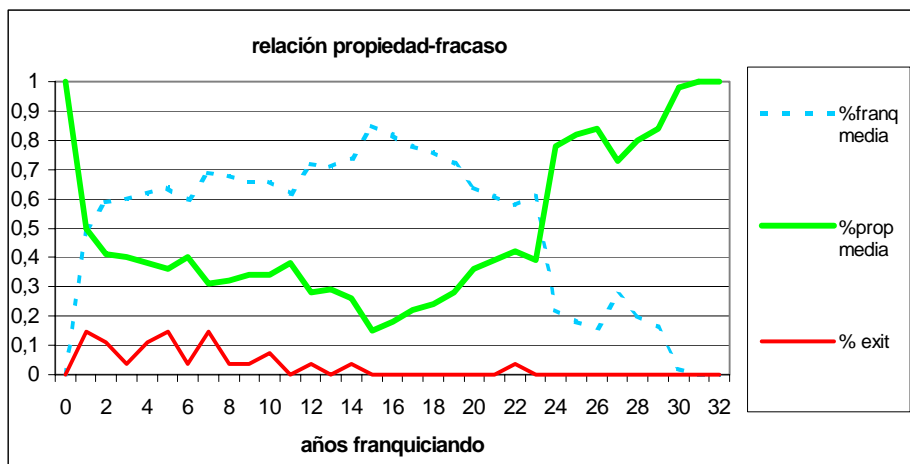
La estructura de propiedad que presentan las franquicias más maduras y las más jóvenes, constituye otro factor clave para explicar el proceso de entrada y salida. La estructura de propiedad de las franquicias es mixta, a través de establecimientos propios y franquiciados, de forma que cada tipo de propiedad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

Así, en el gráfico 3 se relaciona la estructura de propiedad con la antigüedad de las franquicias y el porcentaje de salida del mercado. Como se puede apreciar, la estructura de propiedad no es estática sino que muestra un dinamismo a lo largo de la vida de la franquicia. Así, hay una intensificación en la descentralización de la propiedad en los primeros años

de vida de la franquicia que posteriormente se revierte con una tendencia a la centralización. De hecho, se observa que aquellas con más de 30 años de experiencia como franquicia están próximas a descartar la franquicia como vía de expansión presentando un porcentaje de establecimientos propios superior al 90%. En el gráfico 3 también se analiza el periodo en el que tiene lugar el punto de inflexión de la estructura de propiedad.

El análisis muestra que el porcentaje máximo de franquicias se alcanzan a los 15 años de antigüedad, y a partir de esa edad se produce una tendencia bajista de esa estrategia. Relacionando la estructura de propiedad con la salida de las empresas en el mercado, el análisis realizado muestra que las empresas que fracasan son las más jóvenes y las que muestran un mayor porcentaje de establecimientos franquiciados, en torno a un 70%. Por tanto, se observan dos características claves de las empresas franquiciadoras que salen del mercado: son empresas jóvenes con un alto grado de descentralización.

Gráfico3: relación de la propiedad con la salida del mercado según la antigüedad



Fuente: elaboración propia

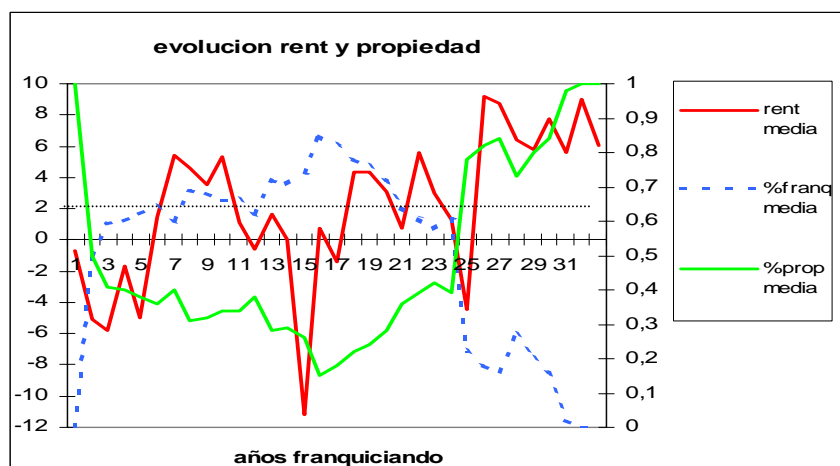
3. VENTAJAS DEL MOMENTO DE ENTRADA

En España el mercado de franquicia aparece en la década de los 50, aunque el verdadero despegue de la franquicia es hacia 1980 (Diez de Castro *et al.*, 2005), por lo que las empresas pioneras en el desarrollo de la franquicia llevarían en torno a 25 años. Estaríamos hablando de empresas pioneras en la adopción de esta estrategia de expansión. Siguiendo la teoría de la ventaja del pionero, estas empresas obtendrían una serie de ventajas de los primeros entrantes frente a los entrantes más tardías.

Tradicionalmente, la ventaja del pionero ha sido analizada tomando como variable la cuota de mercado, y sólo en algunos casos ha sido medida mediante los beneficios (Michael, 2003). Por tanto sería interesante el empleo de otras medidas, tales como rentabilidad económica, es decir, la rentabilidad obtenida por la actividad propia de la empresa.

Así, según la teoría de la ventaja del pionero aquellas empresas más maduras presentarían mayores niveles de rentabilidad frente a las empresas más jóvenes. El gráfico 4 muestra la evolución de la rentabilidad dependiendo de la antigüedad de la empresa franquiciadora relacionándolo con la estructura de propiedad.

Gráfico 4. Relación entre la rentabilidad y la antigüedad de la franquicia.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa, existe una leve tendencia alcista de la rentabilidad en relación a los años que lleva franquiciando la empresa, por lo que las empresas franquiciadoras más maduras o antiguas no sólo tienen una mayor probabilidad de sobrevivir, sino que obtienen al mismo tiempo una mayor rentabilidad comparado con las franquicias más jóvenes, las cuales mantienen rentabilidades negativas hasta traspasar la barrera de los siete años, barrera ya comentada en la supervivencia. También se aprecia que los seguidores muestran una mejor rentabilidad que los entrantes más jóvenes.

En el gráfico 4 se muestra junto con la rentabilidad, la estructura de propiedad para los diferentes años de experiencia. En este caso, se observa que las mayores rentabilidades se obtienen para aquellas franquicias que presentan en torno a un 80% de establecimientos propios y sólo un 20% de franquicias, siempre y cuando lleven un tiempo franquiciando, ya que esa proporción en franquicias jóvenes está ligada a rentabilidades negativas. Así se observa que a lo largo que aumenta la antigüedad de la franquicia y se tiende a una centralización de la propiedad, la franquicia obtiene mayores valores de rentabilidad. A partir de los 14 o 15 años como franquicia la centralización y la rentabilidad siguen una misma tendencia alcista.

Con el fin de analizar las ventajas de las franquicias pioneras frente a entrantes más tardíos, se ha procedido a realizar un análisis de varianza para los diferentes grupos de empresas según el momento de entrada. Para ello se han clasificado las empresas como pioneras, las primeras seguidoras, las seguidoras tardías y las últimas entrantes. Este agrupamiento se ha llevado a cabo teniendo en cuenta la relación entre la rentabilidad y la antigüedad de las franquicias. La tabla 4 muestra la agrupación realizada. Para determinar que dichos grupos son diferentes entre sí, se ha realizado un análisis de diferencias. Este análisis se presenta en la tabla 5, y como se observa, en todos los casos se acepta la hipótesis de que los grupos son diferentes entre sí, por lo que se acepta la agrupación realizada.

Tabla 4. Antigüedad de los diferentes grupos

Pioneros	Primeros seguidores	Seguidores tardíos	Últimas entrantes
+20 años	15-20 años	14-6 años	5-0 años
N=7	N=6	N=59	N=118
Media=20.981	Media= 13.975	Media=6.332	Media=2.4278

Tabla 5. diferencias entre grupos según el tiempo como franquicia

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

*** significativo al 1%

A través de los resultados obtenidos se obtiene la existencia de diferencias entre los grupos en la mitad de las variables utilizadas para medir las ventajas de los pioneros. Así, existen diferencias en la rentabilidad, en ventas y en cash flow, mientras que esas diferencias no se muestran si se toman como variables el beneficio neto, el beneficio operativo o el valor añadido (tabla 6).

Tabla 6. Media de las variables según grupos de entrantes.

VARIABLES	Pioneros (1)	Primeros seguidores (2)	Seguidores tardíos (3)	Últimas entrantes (4)
Rentabilidad	4.1553	-0.07365	1.54496	-4.556259
Ventas	22821274	1.010e+08	18761331	1862937
B° neto	1096650.1	1192831.6	1017812.5	898412.22
B° operativo	1781361.3	3098853	2507565.9	1853125.5
Cash flow	919068.11	894741.18	921487.82	2709315.5
Valor añadido	3491726.5	3266443.5	6474874.9	8459621.7
Capital	647561.15	6323742.8	1740680.7	842504.51
Ratio endeudamiento	51.783	81.43	69.583	68.847
Propiedad	0.4544	0.15292	0.3448	0.37419
Canon	4333.1364	16145.75	24074.70	11595.629

Siguiendo la perspectiva de la ventaja del pionero, los **primeros entrantes** muestran unos niveles de rentabilidad superiores a los últimos entrantes. Sin embargo, esa superioridad no se ha plasmado en relación con el resto de grupos. Atendiendo a otras variables, los pioneros también se caracterizan por un menor grado de endeudamiento y por una mayor centralización de la propiedad.

Respecto al grupo de los **primeros seguidores**, estos también obtienen ventajas frente a los siguientes entrantes. Estas diferencias se muestran en ventas, variable en la que supera incluso a los primeros entrantes o pioneros. Respecto al tamaño de las empresas, éstas son más pequeñas que las pioneras, pero superan en tamaño tanto a los pioneros como a los seguidores tardíos y a los últimos entrantes. En relación a la propiedad, los primeros seguidores muestran una mayor descentralización que el resto de grupos.

Los siguientes entrantes, los **seguidores tardíos**, superan a los últimos entrantes en rentabilidad no obteniéndose diferencias significativas con otros grupos. Respecto a otras variables relevantes, no existen indicios de superioridad frente a otros grupos, excepto en la centralización de la propiedad, la cual supera a la de los primeros entrantes.

Por último, los **últimos entrantes** obtienen peores resultados en rentabilidad frente a los pioneros y menores ventas que los primeros seguidores. Sin embargo, superan a los seguidores tardíos en temas de cash flow. En relación a la propiedad y tamaño, este grupo presenta una estructura de propiedad similar a la de los pioneros y a la de los seguidores tardíos.

En la tabla 7 se muestran las diferencias entre los grupos propuestos

Tabla 7. Análisis de la varianza

Variable	2-1	3-1	4-1	3-2	4-2	4-3	F
Rentabilidad	-4.229	-2.610	-8.712*	1.617	-4.4826	-6.101***	5,11***
Ventas	7.8e+07***	-4.1e+06	-4.2e+06	-8.2e+07***	-8.2e+07***	-131955	19,01***
B° neto	96181.5	-78837.6	-198238	-175019	-294419	-119400	0,05
B° operativo	1.3e+06	726205	71764.2	-591287	-1.2e+06	-654440	0,34
Cash flow	-24326.9	2419.71	1.8e+06	26746.6	1.8e+06	1.8e+06***	3,85***
Valor añadido	-225283	3.0e+06	5.0e+06	3.2e+06	5.2e+06	2.0e+06	1,29
Capital	5.7e+06***	1.1e+06	194943	-4.6e+06***	-5.5e+06***	-898176	1303***
Ratio endeudamiento	29.65***	17.80**	17.06**	-11.84	-12.58	-0.736	4,37**
Propiedad	-0.3015**	-0.1096*	-0.0802	.19188***	0.2213***	0.029382	8,24***

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

En conclusión, se puede destacar que no existe una ventaja clara de los pioneros frente al resto de entrantes ya que no se han obtenido diferencias a favor de este grupo en varias de las variables empleadas. Así, los resultados dependen de la variable utilizada para analizar las ventajas. Estudios anteriores han tomado como principal variable de resultados la cuota de mercado (Robinson *et al.*, 1992, Kalyanaram y Urban, 1992; Murthi *et al.*, 1996), aunque son muchos los autores han criticado el empleo de esta variable (Lieberman y Montgomery, 1988; Boulding y Staelin, 1990; Bharadwaj y Menon, 1993; Varnderwef y Mahon, 1997). Por ello, hay estudios que han optado por incorporar otras medidas como los beneficios, la rentabilidad, el volumen de ventas o el cash flow (Clement *et al.*, 1998; Michael, 2003; Boulding y Christen, 2003). Para comparar este estudio con aquellos que utilizan la cuota de mercado, la variable más similar sería el volumen de ventas. En este caso, la superioridad no la tienen los pioneros, sino los primeros seguidores, pero si tomamos como variable relevante la rentabilidad, son los pioneros los que obtienen ventajas, pero sólo frente a las franquicias más jóvenes, no encontrándose evidencias de una superioridad frente a otros grupos, conclusión ya obtenida por otros autores (Bharadwaj y Menon, 1993).

Este estudio permite aportar nuevas evidencias en el estudio de las ventajas de los pioneros mediante la incorporación de diferentes variables de medida del resultado (rentabilidad, ventas, beneficio neto, beneficio operativo, valor añadido y cash flow) y el empleo de una base de datos dinámica en la que existen empresas no supervivientes evitando sesgos en la muestra. Adicionalmente, estos resultados no sólo aportan evidencias en relación a la ventaja de los pioneros, sino también permite un mayor conocimiento de la evolución y comportamiento de las franquicias españolas.

Como posibles líneas de investigación futuras, se propone un estudio sectorial de estas ventajas de los pioneros frente al resto de entrantes al considerar cada sector como un entorno específico dando lugar a la existencia de diferencias en un determinado sector y no en otros (Kerin *et al.*, 1992).

REFERENCIAS

- Alpert, F.; Kamins, M.; Graham, J.L. (1992). "An Examination Of Reseller Buyer Attitudes Toward Order Of Brand Entry". *Journal Of Marketing*, Vol. 56 , pp. 25-37.
- Audrestsch D.B. (1991): "New firm survival and the technological regime". *Review of economics and Statistics* Vol. 73, pp. 441-450
- Audrestsch,B; Houweling, P., Thurik, A.R, (1997). "New firm survival:industry versus firm effects". *Tinbergen Institute Discussion Papers* 97-063/3, Tinbergen Institute.
- Bates, T. (1998). "Survival Patterns among Newcomers to Franchising". *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, pp. 113-130
- Bharadwaj, S.G.; Menon, A. (1993): "Determinants of success in service industries". *Journal of Services Marketing*, Vol. 7 (4), pp. 19-40
- Boulding, W.; Christen, M. (2003). Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order. *Marketing Science*, 22 (3), 371-392.
- Boulding, W.; Staelin, R. (1990). "Environment, market share, and market power". *Management Science*, Vol. 36 (10) pp. 1160-1177.
- Clement, M.; Liffin, T.; Vanini, S. (1998). "¿Es el rol del empresario pionero un factor de éxito para la empresa?. Un análisis crítico de los resultados empíricos". *Revista Internacional de Dirección de Empresas*, Vol. 3, pp. 337-359.
- Carpenter, G.S.; Nakamoto, K. (1994). "Reflections on "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage"". *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 570-573.
- Carpenter, G.S.; Nakamoto, K. (1989): "Consumer Preference formation and Pioneering Advantage". *Journal of Marketing Research*, Vol 26 (Agosto), pp. 285-298.
- Covin, J.G.; Slevin, D.P.; Heeley, M.B. (1999). "Pioneers and followers: competitive tactics environment, and firm growth". *Journal of Business Venturing*, Vol.15, pp. 175-210.
- Golder P.N.; Tellis, G.J. (1993). "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend". *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 158-170.
- Díez de Castro, E.; Navarro García A.; Rondán Cataluña, F.J. (2005). *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*. Ediciones Pirámide.
- Kalyanaram, G.; Robinson, W.; Urban, G. (1995). "Order of market entry: Established empirical generalizations, emerging empirical generalizations, and future research". *Marketing Science*, Vol. 14 (3), pp. 212-221.
- Kardes, F.R.; Kalyanaram, G. (1992). "Order of entry effects on consumer memory and judgment: an information integration perspective". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 343-57.
- Kalyanaram, G.; Urban, G.L. (1992). "Dynamics Effects of the Order of entry on Market Share, Trial Penetration, and Repeat Purchases for Frequently Purchased Consumer Goods". *Marketing Science*, Vol. 11 (Verano), pp. 235-250.
- Kerin, R.A.; Varadajan, P.R.; Peterson, R.A. (1992): "First Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework and Research Propositions". *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Octubre), pp. 33-52.
- Lee, H.; Smith, K.G.; Grimm, C.M.; Schomburg, A. (2000). "Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 23-30.
- Lieberman, M.B.; Montgomery, D.B. (1998): "First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 1111-1125.
- Lieberman, M.B.; Montgomery, D.B. (1988). "First- Mover Advantages". *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (Verano), pp. 41-58.
- Lilien, G.L.; Yoon, E. (1990): "The timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products". *Management Science*, Vol. 36 (Mayo), pp. 568-585.
- Michael, S.C (2003): "First mover advantage through franchising". *Journal of Business Venturing*, Vol, 18, pp. 61-81.
- Mirjam van Praag, C. (2003): "Business survival and success of young small business owners". *Small Business Economics* Vol. 21 pp.1-17.
- Murthi, B.S.P.; Srinivasan, K.; Kalyanaram, G. (1996). "Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skills in Determining First-Mover Market Share Advantages". *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, pp. 329-336.
- Parry, M.; Bass, F.M. (1990): "When to lead or Follow?. It depends." *Marketing Letters*, Vol. 1 (Noviembre), pp. 187-198.
- Robinson, W.T. (1988). "Sources of Market Pioneer Advantages: The case of Industrial goods Industries". *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (Febrero), pp. 87-94.
- Robinson, W.T.; Fornell, C. (1985). "Sources of Market Pioneer Advantage in Consumer Goods Industries." *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (Agosto), pp. 305-317.
- 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*, Vol. 39, N. 1, pp. 216-234.
- Shane, S.; Foo, M. (1999). "New firm survival: An institutional explanation for franchisor mortality". *Management Science*, Vol. 25, pp. 142-159.
- Shankar, V. (1997): "Pioneers' marketing mix reactions to entry in different competitive game structures: Theoretical analysis and empirical illustration". *Marketing Science*, Vol. 16 (3), pp. 271-293
- Shankar, V.; Carpenter, G.; Krishnamurthi, L. (1998): "Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers". *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 pp.54-70.
- Urban, G.L.; Carter, R.; Gaskin, S; Mucha, Z. (1986): "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications". *Management Science*, Vol. 6 (Junio), pp. 645-659.
- Vanderfelt, B; Mahon , J.F. (1997): "Meta-analysis of the impact of research methods on findings of first-mover advantages", *Management Science*, Vol. 43 pp. 1510-1519