

ANÁLISIS DEL ORDEN DE ENTRADA EN EL SISTEMA DE FRANQUICIA ESPAÑOL

M. Victoria Bordonaba Juste
Laura Lucia Palacios
Yolanda Polo Redondo

RESUMEN

Desde las perspectivas de marketing, dirección estratégica y organización industrial se ha analizado la sostenibilidad de las ventajas competitivas (Barney, 1991; Hamel y Prahalad, 1994; Carpenter y Nakamoto, 1994; Kalyanaram *et al.*, 1995; Covin *et al.*, 1999). Así, la teoría del orden de entrada explica que aquellas empresas que entran antes en un mercado obtienen ventajas frente a las siguientes entrantes (Michael, 2003). Por tanto, esta investigación, centrada en el sector de la franquicia, analiza la influencia del momento de entrada en los resultados empresariales.

PALABRAS CLAVE: Orden de entrada, franquicia, resultado empresarial

ABSTRACT

From marketing, strategic management and industrial organization perspectives, it has been analyzed the sustainability of competitive advantages (Barney, 1991; Hamel and Prahalad, 1994; Carpenter and Nakamoto, 1994; Kalyanaram *et al.*, 1995; Covin *et al.*, 1999). The first-mover advantage explains that those firms that entry before in the market gain more advantages than the followers (Michael, 2003). Therefore, this research, focused on the franchised distribution system, analyzes the influence of the timing of entry on profitability.

KEY WORDS: Timing of entry, franchising, profitability

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas de mayor interés para la dirección estratégica y que ha generado mayores discrepancias en la literatura ha sido la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Una gran variedad de respuestas se han generado en relación a este tema desde diferentes perspectivas de estudio (Barney, 1991; Hamel y Prahalad, 1994; Carpenter y Nakamoto, 1994; Kalyanaram *et al.*, 1995; Covin *et al.*, 1999; Lee *et al.*, 2000; Alpert *et al.*, 2001). Así, la sostenibilidad de esas ventajas dependerá no sólo de la estrategia del orden de entrada sino también, de los recursos que ésta posee y de las características del entorno (Kerin *et al.*, 1992; Shankar, 1997; Lieberman y Montgomery, 1998).

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 (Clement *et al.*, 1998; Makadok, 1998; Shankar *et al.*, 1998; Zhang y Markman, 1998; Michael, 2003). Las ventajas que el pionero obtiene frente a los seguidores o entrantes tardíos están referidas a la formación de las preferencias en los consumidores (Carpenter y Nakamoto, 1989; Kardes y Kalyanaram, 1992), a la creación de costes de cambio (Alpert *et al.*, 1992) o la adquisición de recursos escasos (Schmalensee, 1978; Spence, 1977).

No obstante, no siempre el que logra ventaja es el que entra primero, ya que muchas veces estas empresas se enfrentan a situaciones de inestabilidad y de riesgo (Lieberman y Montgomery, 1988; Golder y Tellis, 1993) y ello conlleva a que empresas que entran un poco más tarde –entrantes tardíos- pueden llegar a ser superiores a los pioneros en aspectos tales como una mayor capacidad en marketing o en habilidades organizativas (Lillien y Yoon, 1990; Lieberman y Montgomery, 1998; Shankar *et al.*, 1998).

Una de las críticas a los estudios referentes al orden de entrada se ha centrado en los sectores que se analizan debido a que las características de los mismos permiten encontrar ventajas para los pioneros (Golder y Tellis, 1993). Estos sectores se caracterizan por un gran dinamismo tecnológico en la etapa de madurez, como los bienes de consumo (Robinson y Fornell, 1985; Urban *et al.*, 1986) o en empresas de bienes industriales (Robinson, 1988; Parry y Bass, 1990). Respecto al sector de la distribución son escasos los estudios sobre el orden de entrada aplicados la franquicia (Michael, 2003), a pesar del auge y crecimiento que este sistema de distribución ha experimentado.

La falta de una tendencia clara en los resultados hace que sea necesario profundizar en el análisis de cómo la estrategia del orden de entrada influye en los resultados de las empresas. Por ello, el objetivo de esta investigación es estudiar tanto el efecto directo como indirecto del orden de entrada de las empresas en sus resultados. Para ello el análisis empírico se realizó en el sistema de franquicia español centrándose en los dos sectores más extendidos en este sistema: hostelería y moda. Las diferencias existentes entre estos sectores ha permitido una aplicación sectorial.

La investigación comienza con una revisión de la literatura; a continuación, se realiza un análisis del sector objeto de estudio. Posteriormente se presenta la metodología empleada y se formulan las hipótesis de trabajo. Finalmente se muestran los resultados obtenidos y las principales conclusiones de este trabajo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Diversos estudios han centrado su atención en el efecto del orden de entrada como factor que proporciona unas ventajas competitivas al pionero frente al resto de entrantes (Shankar, 1997; Michael, 2003). Estas ventajas se basan en la influencia de los productos o marcas pioneras sobre las percepciones de los consumidores y en el efecto sobre sus preferencias a la hora de elegir unas marcas o demandar unas necesidades o características del producto (Carpenter y Nakamoto, 1989, 1994). Como consecuencia, surgen unos costes de cambio para los consumidores al tener que incidir en unos costes de búsqueda de información del nuevo producto o marca, de comparación de las características y de valoración mediante la creación de criterios (Alpert *et al.*, 1992). Adicionalmente, los pioneros al beneficiarse de un estado de monopolio, poseen una mayor oferta en los canales de distribución eligiendo los más eficientes y creando una barrera de entrada para los seguidores y demás entrantes (Karakaya y Kobu, 1994; Alpert *et al.*, 2001). Así, estos pioneros son capaces de aprovecharse de recursos valiosos y capacidades, como las localizaciones o el espacio físico, y capacidades organizativas que le permitirán adquirir ventajas competitivas (Lieberman y Montgomery 1998; Michael, 2003).

El éxito de la empresa también depende de los recursos y capacidades que posee. Así, las diferencias entre las primeras entrantes en el mercado y las tardías no indican una superioridad de uno sobre otro grupo, sino que es 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 en cuota de mercado (Robinson *et al.*, 1992).

Adicionalmente, la decisión del momento de entrada se puede ver influenciada por la suerte y factores específicos de la situación, tales como el grado de innovación del producto del entrante, la disponibilidad de las cadenas de distribución y las reacciones competitivas esperada.

Por lo tanto, dependiendo del momento de entrada elegido por la empresa, ésta deberá acumular una serie de recursos específicos que aseguren su permanencia en el mercado (Abell, 1978). Así, las empresas pioneras deben ser más intensivas en I+D para logra ventajas asociadas al lanzamiento de nuevos productos, mientras que las entrantes tardías deben realizar más esfuerzo en marketing (Lieberman y Montgomery, 1988, 1998; Robinson *et al.*, 1992; Narasimhan y Zhang, 2000).

El entorno en el que actúan las empresas tiene una gran influencia en sus resultados empresariales, aunque difiere según se analice como un efecto directo o indirecto (Covin *et al.*, 1999). Así, los aspectos importantes en relación al entorno son la inestabilidad del mercado y la incertidumbre tecnológica, ante las que los pioneros experimentan un mayor riesgo, de forma que sólo en el caso de que se conozca la demanda y la tecnología, los pioneros podrían obtener ventajas (Golder y Tellis, 1993).

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

La presente investigación se ha desarrollado en el sistema de franquicia español, sector que en los últimos años ha experimentado un gran crecimiento. Este sistema de organización ha presentado gran interés en el contexto académico, siendo un tipo de organización muy estudiado por la teoría de agencia (Brickley *et al.*, 1991; Lafontaine y Kaufman, 1994; Lafontaine y Shaw, 1999), y actualmente, suscita un gran interés desde la teoría del orden de entrada (Michael, 2003).

Este sistema híbrido de organización se ha desarrollado mucho en los últimos años, pero de forma muy diferente dependiendo del sector. Así, los sectores más extendidos son en, primer lugar, hostelería, con un total de 125 centrales (13,05% del total del sistema de franquicia) y un total de 5600 comercios (11,6%), seguido de la moda con 120 enseñas (12,53%) y un total de 4182 unidades (8,66%). Por el contrario, existen sectores en el sistema de franquicia muy pocos desarrollados (panadería y pastelería, construcción y joyería y bisutería, que sólo cuentan con 9, 6 y 6 enseñas respectivamente, que representan tan sólo 152, 102 y 283 unidades operativas) En temas referentes a la facturación existen grandes diferencias. Ciertos sectores presentan una elevada facturación (alimentación -3.259.526.000-, hostelería -2.595.826.000 – y moda -1.177.016.000), mientras que otros muestran un bajo nivel de ingresos (panadería y pastelería -51.625.000-, construcción -78.036.000- y fotografía -81.050.000). Por lo tanto, esta heterogeneidad entre los sectores justifica la realización de un análisis sectorial en la franquicia.

4. METODOLOGÍA E HIPÓTESIS

La franquicia es un sistema que permite la expansión y el crecimiento de la empresa de forma rápida evitando el problema de la escasez de recursos. Así, esta expansión permitirá a los primeros entrantes difundir su producto antes que el resto, lo que llevará asociado una ventajas tales como la creación de unas preferencias por la marca y de unos costes de cambio y crear unas barreras a la entrada (Lieberman y Montgomery, 1988; Carpenter y Nakamoto 1989; Kardes y Kalyanaram 1992; Michael 2003). De esta forma, aquellas empresas con una mayor

antigüedad en el mercado serán las que obtengan las ventajas competitivas frente a las que lleven un menor tiempo en el mercado (Michael, 2003). Por tanto,

H₁: Un mayor tiempo en el mercado influye de forma positiva y directa sobre los resultados de la empresa.

Diversos estudios han incorporado tanto el orden de entrada como los recursos y habilidades intangibles adquiridos por la empresa como variables para explicar los resultados. Así, factores como la imagen o la fidelidad y captación de clientes son relevantes para la sostenibilidad de la ventaja competitiva (Williams *et al.*, 1991; Murthi *et al.*, 1996; Makadok, 1998). El sistema de franquicia permite a la empresa la captación de un recurso valioso y limitado, como es el espacio físico donde llevar a cabo su actividad comercial. Adicionalmente, este sistema de expansión permite una distribución intensiva en el espacio geográfico. Dada la importancia de este recurso para el éxito de la empresa, las empresas que antes comiencen a franquiciar y a expandirse, tendrán una mayor probabilidad de captar una mejor localización alcanzando un mayor mercado y expandiendo de una forma más efectiva su imagen (Michael, 2003). Por lo tanto,

H₂: La imagen y otros recursos intangibles afectan de forma directa y positiva a los resultados de la empresa.

El tamaño de la empresa es también un aspecto importante en el resultado empresarial, dado que las empresas más grandes son capaces de reducir la incertidumbre entre los consumidores, acceder a recursos complementarios desarrollando efectos de red, a los que las empresas de menor tamaño no pueden acceder (Tecece *et al.*, 1986). Esta variable es utilizada como proxy de la cantidad de recursos ociosos que la empresa posee y que le permitirán adaptarse a los cambios del entorno (Thompson, 1967) y hacerlas más flexibles y fluidas (Haveman, 1993). Así, un mayor tamaño estará relacionado con el poder de mercado, ventajas en costes y economías de escala (Bain, 1956). Pero las empresas de mayor tamaño no sólo se benefician de tener mayores recursos, sino también de tener un buen nombre y reputación en el mercado (Fuentelsaz *et al.*, 2002). Por lo tanto, las empresas más grandes favorecidas por esos recursos y ventajas en costes obtendrán unos mayores beneficios frente a las más pequeñas (Hannan y Freeman, 1989). Así, en el sistema de franquicias, aquellas que posean mayor número de establecimientos obtienen un mayor beneficio gracias al logro de mayores economías de escala y alcance (Michael, 2003), por lo que enunciarnos,

H₃: El tamaño de la empresa influye de forma positiva en los resultados

El ritmo de crecimiento refleja las capacidades de expansión de la empresa. Así, el crecimiento de las empresas se puede realizar de una forma más explosiva o gradual (Urban y Hauser, 1993), de tal forma que el crecimiento *explosivo* permite a las empresas la rápida captación de recursos, lo que conlleva la creación de barreras a la entrada de los competidores. De esta forma se consigue una amplia expansión del producto dándolo a conocer a todo el mercado. Sin embargo, esta estrategia de crecimiento requiere un mayor esfuerzo en marketing y distribución y por ello unos mayores costes.

Por tanto, una estrategia de crecimiento *explosivo* tiene un efecto positivo y directo sobre la posición competitiva de la empresas (Rodríguez Pinto *et al.*, 2004), aunque no produce un efecto significativo sobre la rentabilidad. Así, la importancia de esta estrategia depende del sector analizado, de forma que en aquellos sectores con mayores barreras a la entrada y con productos difíciles de imitar y duplicar, el crecimiento explosivo no estará tan justificado, mientras que en un sector de fácil acceso, se requiere una expansión y la captación de mayores recursos y un posición competitiva antes de que los competidores lancen un producto o servicio similar, para mantener así la posición competitiva (Kalyanaram y Urban, 1992; Shankar *et al.*, 1998; Lee *et al.*, 2000). De

esta forma, aquellas empresas de mayor crecimiento se espera que tengan mayores resultados (Del Monte y Papagani, 2003). Esto hace que aquellas franquicias que hayan experimentado un mayor crecimiento en el periodo de estudio presenten mayores resultados al incrementar sus ingresos vía canon. Por tanto:

H₄: Un crecimiento explosivo influye positivamente en la obtención de mayores resultados

De esta forma, dependiendo del sector de actividad en el que operen, las empresas se enfrentarán a unas amenazas y aprovecharán unas determinadas oportunidades, por lo que tanto los pioneros como el resto de entrantes deberán adaptar sus capacidades y recursos (Kerin *et al.*, 1992). Eso hace que los diferentes grupos de entrantes muestren características muy distintas entre sí, abogando por estudios sectoriales o por la inclusión de variables referentes al sector. En este sentido, los determinantes del éxito de una empresa en la entrada en un nuevo mercado dependerá del sector en el que opera, percibiendo de distinta manera las ventajas y costes asociados a los pioneros (Karakaya y Kobu, 1994; Song *et al.*, 1999). Así, enunciamos:

H₅: El sector en el que operan influye de forma positiva en los resultados de la empresa

El orden de entrada ejerce un efecto indirecto o moderador sobre los resultados empresariales siendo más importante este efecto indirecto que el directo (Urban *et al.*, 1986; Kerin *et al.*, 1992, Kalyanaram y Urban, 1992; Covin *et al.*, 1999). Por tanto, las empresas más antiguas en el mercado son las que obtienen unos recursos más valiosos y por ello, unas ventajas competitivas, dando lugar a la obtención de un mayor resultado frente al obtenido por las empresas seguidores o entrantes tardíos.

Las empresas más jóvenes deberán presentar un crecimiento anual más explosivo para alcanzar a las más maduras y de mayor tamaño que ya están establecidas, las cuales ya han alcanzado un tamaño suficiente y eficiente, por lo que no requerirán de un crecimiento tan importante en la etapa de madurez de su negocio. Una rápida expansión requiere un uso mayoritario de recursos relacionados con el marketing, característica propia de las empresas más jóvenes (Robinson *et al.*, 1992; Shankar *et al.*, 1998). Aquellas que se encuentren en el ciclo de vida inicial de su negocio tienen más necesidad de crecer para competir con las más maduras. Así, al estar relacionado positivamente los resultados con el crecimiento anual de la empresa, cabe esperar que las sea en las empresas más jóvenes donde encontremos una relación más positiva entre el crecimiento anual y los resultados. Por tanto,

H₆: una entrada más temprana en el mercado reforzará la relación entre los resultados de la empresa y a) la imagen, b) el tamaño y c) el crecimiento en el periodo de estudio obtenido por la empresa

3.1. MEDIDAS

La variable dependiente utilizada en el estudio es una variable económica procedentes de los documentos contables obtenidos mediante la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). De esta forma se evita la problemática de utilizar la cuota de mercado como medida de resultado, dado que no existen fundamentos empíricos que corroboren la relación cuota de mercado-beneficios (Lieberman y Montgormery, 1988; Boulding y Staelin, 1990; Bharadwaj y Menon, 1993). Por ello se ha optado por considerar como medida de resultado el **beneficio operativo** a 31 de diciembre de 2002 (resultado de la actividad ordinaria de la empresa).

Las variables independientes del análisis son el momento de entrada en el mercado de franquicia, canon de entrada, número de tiendas (tanto en nuestro país como en el extranjero), crecimiento en el número de tiendas respecto del periodo anterior y sector.

La variable empleada para medir el orden de entrada es el tiempo que la empresa lleva franquiciando. No se ha optado por clasificar a las empresas como pioneras, seguidora o entrantes tardíos por las dificultades de identificación de cada una de ellas. En este estudio se ha optado por utilizar el concepto de pionero de proceso (Kerin *et al.*, 1992; Boulding y Christen, 2003).

El canon de entrada en la franquicia recoge aspectos relacionados con la experiencia, know-how, imagen, reputación, capacidades o habilidades (Nesi, 1992; López Fernández, 1998; Lafontaine y Shaw, 1999; Windsperger, 2002), es decir, activos intangibles. El número de tiendas (tanto en nuestro país como en el extranjero) refleja el tamaño de la empresa. Por último, el ratio del crecimiento en el número de tiendas respecto del periodo anterior mide el ritmo de crecimiento, de tal forma que un crecimiento expansivo, supondrá un valor del ratio elevado, mientras que un valor pequeño supondrá una entrada más pausada en el periodo de estudio. En relación con las condiciones del sector, se ha incluido una variable dummy (0,1) que determinará la influencia de estar en un sector u otro (moda y hostelería).

Para medir el orden de entrada se ha optado por utilizar el **tiempo que la empresa lleva franquiciando**, en lugar de clasificar a las empresas como pioneras, seguidora o entrantes tardíos por las dificultades de identificación de cada una de ellas. En este estudio se ha optado por utilizar el concepto de pionero de proceso (Kerin *et al.*, 1992; Boulding y Christen, 2003).

Para la medición de las capacidades se ha elegido el canon de entrada, el tamaño de la empresa y el crecimiento anual. El **canon** es una variable que recogería aspectos relacionados con la experiencia, *know-how*, imagen, reputación, capacidades o habilidades (Nesi, 1992; López Fernández, 1998; Lafontaine y Shaw, 1999; Windsperger, 2002), es decir, activos intangibles. El tamaño de la empresa se verá reflejado por el **número de tiendas** que posee, tanto propias como franquiciadas, ya sea en un ámbito nacional como internacional. Para medir el crecimiento se ha creado un ratio que mide el **crecimiento en el número de tiendas respecto del periodo anterior**. De esta forma, un crecimiento expansivo, supondrá un valor del ratio elevado, mientras que un valor pequeño supondrá una entrada más pausada en el periodo de estudio.

En relación con las condiciones del sector, se ha incluido una **variable dummy** (0,1) que determinará la influencia de estar en un sector u otro (moda y hostelería, respectivamente). En relación a variables macroeconómicas no se han incluido ninguna dado que la influencia de las mismas afectará igualmente a todos los sectores siendo más relevante el efecto de la industria.

4. ANÁLISIS EMPÍRICO

El análisis empírico se realizó en el sistema de franquicias, particularizando en los dos sectores con mayor difusión: hostelería y moda; los datos se refieren al año 2003 (datos a 31 de diciembre de 2002). Los sectores han sido elegidos por presentar un gran movimiento en cuanto a entradas, por su baja concentración del mercado y no se caracterizan por un gran desarrollo tecnológico. Además tal y como se observa, en la Tabla 1, hay una gran diversidad en la antigüedad de las empresas, aunque es resaltable la alta incorporación de nuevas empresas en los últimos años.

Tabla 1. Descriptivos de la muestra

N= 110	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
B° Operativo	-1801000	121875000	1652784,96	10476203,9
Antigüedad mercado	0	2,18	1,215	0,386
Tiempo franquiciando	0	1,93	0,8693	0,3633
Canon	0	60101	11504	11267,315
Tamaño	4	31334	722,84	3290
Crecimiento anual	0,19	2494,8	62,8077	280,5

Sector	%
Sector moda	57,6
Sector hostelería	42,4

En la Tabla 2 se muestran las correlaciones asociadas a las variables de estudio

Tabla 2. Correlaciones.

	Rentabilidad	B° operativo	Tiemp franq	Canon	Expansión	Crecimiento anual
Rentabilidad	1					
B° operativo	0,079	1				
Tiemp franq	0,066	0,048	1			
Canon	0,038	0,193**	-0,089	1		
Expansión	0,09	-0,011	0,144	0,349***	1	
Crecimiento anual	-0032	0,042	-0,097	-0,117	-0,076	1

significativo al 5% *significativo al 1%

5. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de una regresión jerárquica que permite un análisis por grupos de variables independientes analizando la importancia de cada uno de ellos (Tabla 3).

Tabla 3. Resultados modelo global

VARIABLES	Modelo Global (M1)	Modelo global (M2)	Modelo global (M3)	Modelo global (M4)
Lntiempofranquiciando	0,114ns	0,163*	0,125ns	0,060ns
Tamaño		-0,098ns	-0,066ns	0,156ns
Canon		0,292***	0,378***	0,299**
Crecimiento anual		0,124ns	0,129ns	0,110ns
Sector			-0,218**	-0,239**
Antigüedad * canon				0,219ns
Antigüedad *tamaño				-0,315ns

CITIES IN COMPETITION

Antigüedad*crecimiento				0,028ns
R ²	0,03	0,06**	0,087**	0,084**
F	1,344	2,639**	2,972**	2,178**
Cambio en F		3,044***	3,983**	0,875

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

Los efectos directos se analizaran a través de los modelos M1, M2, M3, mientras que los efectos indirectos o moderadores se presentan en el modelo M4.

El modelo M1 muestra que el tiempo que la empresa lleva franquiciando no tiene un efecto directo significativo en el beneficio operativo, por lo que se rechaza H₁ (0,114 p>0,1). Esto implica que la mera entrada en el mercado no explica los beneficios obtenidos por las empresas (Kerin *et al.*, 1992; Kalyanaram y Urban, 1992).

El modelo M2 incluye el efecto directo de las capacidades. Aunque la introducción de este bloque de variables explicativas es significativa, existen diferencias en la significatividad de las variables que conforman este grupo de capacidades. Así, el tamaño de la empresa no es significativo (-0,098 p>0,1), al igual que ocurre con el crecimiento anual experimentado por la empresa (0,124 p>0,1) rechazándose tanto la H₃ como H₄. Por el contrario, el canon, medida de intangibles como la imagen, reputación, nombre de marca, es significativa (0,292 p<0,1) aceptándose H₂, lo que corrobora la idea propuesta por Williams, *et al.* (1991).

El modelo M3 incorpora el sector de análisis, obteniéndose un resultado significativo (-0,218 p<0,1), por lo que se cumple H₅. Dicha variable tomaba el valor 1 si pertenece al sector de hostelería y restauración, por lo que al obtenerse un valor significativo y negativo indicaría que la pertenencia a dicho sector tiene una influencia negativa sobre la variable beneficios.

En el modelo M4 los resultados muestran que el orden de entrada no fortalece la relación entre la imagen y otros recursos intangibles y los beneficios obtenidos, así como entre el tamaño y los resultados y entre el crecimiento experimentado y los resultados (0.219 p>0,1; -0.315 p>0,1 y 0.028 p>0,1 respectivamente) rechazándose la existencia de efectos moderadores significativos y las hipótesis H_{6a}, H_{6b} y H_{6c}.

Debido a que los resultados obtenidos muestran que la variable sector es significativa en la obtención de ventajas competitivas, es recomendable realizar un estudio más detallado a nivel sectorial (Kerin *et al.*, 1992; Covin *et al.*, 1999). Los sectores elegidos -moda y hostelería- poseen características muy diferentes, siendo uno de ellos un servicio, por lo que se espera encontrar diferencias en las variables propuestas. Así, el siguiente análisis consistió en llevar a cabo un test de diferencias que corrobora esta idea (Tabla 4).

Tabla 4. Diferencia de medias

VARIABLES	F (semejanza varianzas)	Media moda	Media hostelería	T	Signo (host- moda)	Test Mann- Whitney (U)	Z
B° operativo	3,178*	2362949	399922	-1,382ns		1693	-3,102***
Tiempo franquiciando	1,057***	11,46	9,16	2,892***	-	4082	-2,745***
Tamaño	29,237***	129	1511	2,396**	+	2888,5	-2,053**
Canon	26,380***	6782	17674	7,174***	+	2087	-7,203***
Crecimiento anual	2,951*	0,054	-0,068	-0,766		2401,5	-0,197ns

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

Como se observa en la tabla 4. existen razones suficientes para optar por un análisis sectorial con la finalidad de comprobar el comportamiento del modelo planteado en cada uno de los sectores.

A nivel sectorial se han obtenido resultados diferenciados, de forma que el modelo tiene una mayor explicación en el **sector de la moda** (Tabla 5). Comenzando con este sector, el modelo m1a representa el efecto directo del orden de entrada. El resultado obtenido muestra que el efecto aislado del orden de entrada sobre los resultados no es significativo (0,112 $p > 0,1$) rechazándose H_1 .

En referencia al modelo m2a, que incluye la influencia de las capacidades y recursos intangibles, se observa que el efecto directo de la imagen y otros recursos intangibles, así como el efecto del tamaño y del crecimiento experimentado en el año de análisis en los resultados empresariales son significativos (0,274 $p < 0,01$; 0,603 $p < 0,01$ y 0,112 $p < 0,01$ respectivamente). La introducción de estas tres variables ha influido en el efecto directo del tiempo pasando a ser significativa (0,185 $p < 0,1$). De esta forma, las primeras en adoptar un sistema de franquicia obtienen unas ventajas materializadas en unos mayores beneficios.

No obstante, al incluir los efectos indirectos en el modelo m3a, se observa que en realidad, las empresas más maduras obtienen ventajas a través de la captación de unos recursos, mientras que las más jóvenes sí que se benefician del efecto directo del tiempo. El orden de entrada sólo tiene efecto en una primera fase del ciclo de vida del negocio, viéndose diluido a lo largo del tiempo. Este efecto puede ser debido a que en la muestra empleada, la mayoría de las empresas son jóvenes; de hecho, casi una tercera de la muestra llevan menos de cinco años franquiciando, mientras que sólo una décima parte llevan más de 20 años. Por tanto, el mayor peso relativo de las empresas jóvenes puede ser la causa de la significatividad del efecto directo del tiempo, beneficiándolas.

Tabla 5. Resultados sectoriales (sector moda)

VARIABLES	Modelo sectorial m1a (moda)	Modelo sectorial m2a (moda)	Modelo sectorial m3a (moda)
Lntiempofranquiciando	0,112ns	0,185*	-0,417***
Tamaño		0,274***	-0,390*
Canon		0,603***	-0,205ns

CITIES IN COMPETITION

Crecimiento anual		0,112***	-0,040ns
Antigüedad*canon			0,822***
Antigüedad* tamaño			0,771***
Antigüedad*crecimiento			0,154ns
R ²	-0,04	0,460	0,629
F	0,765	14,007***	15,768***
Cambio en F		18,202***	9,631***

* significativo al 10%, ** al 5%, ***al 1%, ns: no significativa

Sin embargo, en el sector de la hostelería se rechazaría el modelo planteado debido a que ninguna de las hipótesis resulta aceptada, así como presentan un bajo nivel de explicación del modelo (Tabla 6).

Tabla 6. Resultados sectoriales (sector hostelería y restauración)

VARIABLES	Modelo sectorial m1b (hostelería)	Modelo sectorial m2b (hostelería)	Modelo sectorial m3b (hostelería)
Lntiempofranquiciando	0,233ns	0,269ns	0,333ns
Tamaño		-0,112ns	-0,235ns
Canon		0,18ns	0,048ns
Crecimiento anual		0,135ns	0,152ns
Antigüedad*canon			-0,139ns
Antigüedad*tamaño			0,177ns
Antigüedad*crecimiento			-0,032ns
R ²	0,031	-0,011	-0,060
F	2,291	0,884	0,510
Cambio en F		0,446ns	0,098ns

6. CONCLUSIONES

La distinción de los efectos directos e indirectos realizada en esta investigación proporciona una gran información sobre cómo están relacionadas las variables del modelo. Así, esta investigación aporta evidencias sobre el efecto indirecto del momento de entrada en el mercado sobre los resultados empresariales así como de los efectos directos del orden de entrada, las capacidades poseídas y el sector de pertenencia.

El sistema de franquicias ha sido elegido para el análisis empírico debido al interés que suscita y la ausencia de trabajos referidos a la figura del *pionero del proceso*. En este contexto, los resultados de las empresas se determinan por las capacidades y otros recursos intangibles (imagen, reputación,...) acumulados a lo largo del tiempo así como por el orden de entrada en el mercado y por el sector elegido para desarrollar la actividad.

Los resultados sugieren que es más apropiada la realización de un análisis sectorial, a través del cual sólo se han obtenido evidencias empíricas relevantes en el sector de la moda. En este sentido, las empresas más antiguas acumulan más recursos –tangibles e intangibles- que les permite obtener mayores beneficios. Por tanto, la ventaja competitiva derivada del orden de entrada se ve sobrepasada por la obtención de dichos recursos. En consecuencia, las entrantes tardías consiguen ventajas asociadas al tiempo que llevan en el mercado.

Una entrada tardía permite mayores resultados dado que las ventajas asociadas al sistema de franquicia se obtienen en los primeros años de su constitución. La ventaja derivada de una rápida expansión es más notoria en los primeros años de la franquicia, mientras que las franquicias más maduras se benefician de la acumulación de recursos y capacidades.

REFERENCIAS

- Abell, D.F. (1978): "Strategic Windows". *Journal of Marketing*, Vol. 42 (Julio), pp. 21-26.
- 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.
- Alpert, F.; Kamins, M.A.; Sanako, T.; Onzo, N.; Graham, J. (2001). "Retail buyer beliefs, attitude and behaviour toward pioneer and me-too follower brands". *International Marketing Review*, Vol. 18 (2), pp. 160-187.
- Amit, R.; Schoemaker, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1), pp. 33-46.
- Bain, J.S. (1956). "Barriers to New Competition: their Character and consequences in Manufacturing Industries". *Harvard University Press: Cambridge M.A.*
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- 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*, Vol 22 (3), pp. 371-392.
- Boulding, W.; Staelin, R. (1990): " Environment, market share, and market power". *Management Science*, Vol. 36 (10) pp. 1160-1177.
- Brickley, J.A., Dark, F.H., Weisbach, M.S. (1991). "An Agency Perspective On Franchising". *Financial Management*, Vol. 20 (Primavera) (1), pp. 27-35.
- Carpenter, G.S.; Nakamoto, K. (1989): "Consumer Preference formation and Pioneering Advantage". *Journal of Marketing Research*, vol 26 (Agosto), pp. 285-298.
- Carpenter, G.S.; Nakamoto, K. (1994). "Reflections on "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage"". *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 570-573.
- 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.
- 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.
- Del Monte, A.; Papagani, E. (2003). "R&D and the growth of firms: empirical analysis of a panel of Italian firms". *Research Policy*, Vol. 32, pp.1003-1014.
- Fuentelsaz, L.; Gomez, J.; Polo, Y. (2002): "Followers' entry timing: evidence from the Spanish Banking Sector after deregulation". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 245-264.
- Golder P.N.; Tellis, G.J. (1993): "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend". *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 158-170.
- Hannan, M.T.; Freeman, J. (1989): "Organizational Ecology". *Harvard University Press: Cambridge, MA.*
- Haveman, H.A. (1993): "Organizational size and change: diversification in the savings and loan industry after deregulation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp.20-50.
- 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 (Summer), pp. 235-250.
- 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. G212-G221.
- Karakaya, F.; Kobu, B. (1994): "New product development process: an investigation of success and failure in high technology firms". *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 49-66.
- 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. 343-357.
- 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.
- Lafontaine, F., Kaufmann, P. (1994). "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise systems". *Journal of Retailing*, Vol. 70 (2), pgs. 97-113.
- Lafontaine, F.; Shaw, K. L. (1999). "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data". *Journal of Political Economy*, Vol. 107, pp. 1041-1080.

- 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, pp. 23-30.
- Lieberman, M.B.; Montgomery, D.B. (1988): "First- Mover Advantages". *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (Summer), pp. 41-58.
- 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.
- 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.
- López Fernández, B. (1998). "Diferencias en la relación de franquicia atendiendo a la protección de sus activos". *VIII Congreso Nacional de ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria*. Septiembre
- 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.
- Mascarenhas, B. (1992): "Order of Entry and Performance in International Markets". *Strategic Management Journal*, Vol. 13 pp. 499-510.
- Michael, S.C (2003): "First mover advantage through franchising". *Journal of Business Venturing*, Vol, 18, pp. 61-81.
- 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.
- Narasimhan, C.; Zhang, Z.J. (2000): "Market entry strategy uner firm heterogeneity and asymmetric payoffs". *Marketing Science*, Vol. 19 (4), pp. 313-327.
- Nesi, N. (1992). "Interstate intangible asset transfer programs". *CPA Journal Online*, Agosto.
- Parry, M.; Bass, F.M. (1990): "When to lead or Follow?. It depends." *Marketing Letters*, Vol. 1 (Noviembre), pp. 187-198.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3) pp. 79-91.
- 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 (noviembre), pp. 609-624.
- Rodríguez Pinto, J; Gutierrez Cillán, A.I. (2004): " Resultados empresariales del orden y el ritmo de entrada en el mercado". *XVI Congreso de profesores universitarios de marketing*, Alicante, 22-24 septiembre.
- 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.
- Schmalensee, R. (1982). "Product Differentiation Advantages Of Pioneering Brands". *American Economic Review*, Vol. 72, Pgs. 349-365.
- Song, X.M.; Di Benedetto, C.A.; Zhao, Y.L. (1990): "Pioneering advantages in manufacturing and service industries: empirical evidence from nine countries". *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 811-836.
- Spence, M. (1977): "Entry, Capacity, Investment, and Oligopolistic Pricing". *Bell Journal of Economics*, Vol. 8 (Autumn) pp. 534-544.
- Teece, D.J.; Pisano G.; Shuen, A. (1997): " Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), pp. 509-533.
- Thompson, J.D. (1967): "Organizations in Action". *McGraw-Hill: New York*.
- 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.
- Urban, G.L.; Hauser, J.R. (1993): "Design and marketing of new products". *Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, EEUU*.
- Vanhonacker, R.W.; Day, D. (1987): "Cross-Sectional Estimation in Marketing: Direct Versus Reverse Regression." *Marketing Science*, Vol. 6 (Summer), pp. 254-267.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (2), pp.171-180.
- Williams, M.L.; Tsai, M.H., Day, D. (1991): "Intangible assets, entry strategies, and ventures success in industrial markets". *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, pp. 315-333.
- Windsperger, J. (2002): ""The Structure of Ownership Rights in Franchising: An Incomplete Contracting View". *European Review of Law and Economics*, vol. 13 (2), pgs. 129-142
- Zhang, S.; Markman, A.B. (1998): "Overcoming the early entrant advantage: The role of alignable and nonalignable differences". *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 (4), pp. 413-426.