

## ANÁLISIS SECTORIAL DE LOS RECURSOS INTANGIBLES: IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA BIENES Y SERVICIOS

**Bordonaba Juste, V.**  
**Lucia Palacios, L.**  
**Polo Redondo, Y.**  
Universidad de Zaragoza

### RESUMEN

Los recursos intangibles son un tema de gran interés en las disciplinas de marketing y organización al constituir una fuente de ventaja competitiva para las empresas (Caves, 1996; Srivastava, Fahey y Christensen, 2001). En la franquicia, la gestión adecuada de los recursos intangibles resulta una cuestión estratégica clave. Esta investigación pretende analizar los factores que influyen en la transmisión de los activos intangibles por las empresas franquiciadoras a los nuevos franquiciados mediante la exigencia de un canon. Debido a que la acumulación de activos intangibles por las empresas difiere entre sectores (Knott, Bryce y Posen, 2003) esta investigación examina la diferenciación de estos factores según operen las empresas franquiciadoras en el sector servicios o en el retailing.

**PALABRAS CLAVE:** Intangibles, Retailing, Servicios, Teoría de Recursos.

### ABSTRACT

Intangible resources management is a relevant issue in Marketing and Management perspectives because these resources provide companies with competitive advantages (Caves, 1996; Srivastava, Fahey and Christensen, 2001). Intangible resources management is considered a strategic key question in franchising. This research analyzes the factors that influence on the intangible assets transmission from the franchisor to new franchisees through an initial fee payment. Because of intangible asset accumulation differs among sectors (Knott, Bryce and Posen, 2003), this research examines the difference of these factors depending on if the franchise company does business in the service sector or in retailing.

**KEYWORDS:** Intangible assets, Retailing, Service sector, Resource-based view.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas están formadas por un conjunto de recursos intangibles, específicos de una relación y difíciles de imitar por los competidores, mediante los que pueden lograr ventajas competitivas en el mercado (Barney, 1991; Collis y Montgomery, 1995; Peteraf, 1993). En este contexto, desde la perspectiva del marketing y la dirección estratégica se resalta la importancia de la gestión de estos recursos para la obtención de un mayor nivel de beneficios (Grant, 1995; Caves, 1996; Srivastava *et al.*, 2001, Michael 2003) generados por esas ventajas competitivas, que permiten la obtención de un mayor valor para los consumidores que se verá reflejado en mayores niveles de performance, tanto a nivel de cuota de mercado como a nivel de rentabilidad (Bharadwaj *et al.*, 1993; Kotler, 1994; Hunt y Morgan, 1995).

Esto hace que las vías de acumulación de esos recursos sea un tema de gran interés tanto a nivel académico como profesional. Sin embargo, la mayoría de los estudios académicos se han centrado en determinar la tipología y vías de acumulación desde un punto de vista conceptual (Barney, 1991; Fahy y Smithee, 1999; Fernández *et al.*, 2000)

siendo escasa la validación empírica, crítica importante a esta teoría (Hoskisson, 1999). Para evitar esta carencia, recientemente han aparecido estudios empíricos, a pesar de la dificultad para la medición de los recursos (Galbreath, 2005). En esta línea, Collis (1991) critica la carencia de un cuerpo coherente que resuma la teoría de recursos en su adopción para académicos de marketing, lo que ha hecho que ciertos estudios hayan incorporado las implicaciones y contribuciones de esta teoría al marketing (Fahy y Smithee, 1999).

Por lo tanto, a pesar de lo ampliamente estudiado de esta teoría, dos son las posibilidades de contribuir a la teoría de los recursos. Por una parte, mediante resultados y evidencias empíricas, y por otro lado, con implicaciones para el marketing y para la gestión empresarial.

Una de las principales bases de la teoría de recursos es que no todos los recursos tienen la misma importancia (Fahy y Smithee, 1999) y por lo tanto diferirán en su valoración por los empresarios. Así, estudios recientes como Galbreath (2005) encuentra, a partir de un estudio empírico, que los recursos más importantes e influyentes sobre los resultados de la empresa son los intangibles relacionados con la reputación e imagen superando a los recursos tangibles y a otros recursos intangibles como la propiedad intelectual. Este estudio se realizó bajo una muestra heterogénea, es decir, pertenecientes a diferentes industrias, sin embargo, estudios recientes optan por considerar que la acumulación de esos recursos difiere entre sectores (Knott *et al.*, 2003), por lo que cabría preguntarse si esa valoración se mantiene entre sectores o cada sector valora de forma diferente los diferentes tipos de recursos.

En este estudio, se ha optado por analizar esa valoración de los recursos en un sector muy intensivo en recursos intangibles como es la franquicia (Dant, Kaufmann y Paswan, 1992) donde se distinguen los recursos intangibles aportados por el franquiciado, como el conocimiento del mercado local, servicio al cliente, calidad aportada o feedback; de los recursos del franquiciador, principalmente el know-how del sistema y el nombre de marca (Wicking, 1995; Soeresen y Soeresen, 2001; Windsperger, 2004). Más concretamente, el franquiciador transmite a sus franquiciados los activos intangibles de la empresa, como la reputación, imagen, derecho a usar un determinado nombre de marca, *know-how*, localización y formación y asistencia, a cambio de un canon de entrada (López y González, 2001; Nesi, 1992; López Fernández, 1998; Lafontaine y Shaw, 1999; Windsperger, 2002). Sin embargo, a pesar de la importancia e intensidad en activos intangibles de este sistema, la incorporación del análisis de la perspectiva de los recursos es muy reciente y escasa (López, Martínez y Ridao, 2001; Stanworth *et al.*, 2004). Es por ello que nuestro primer objetivo en este papel es analizar los factores que afectan a la transmisión de los activos intangibles por las empresas franquiciadoras a los nuevos franquiciados mediante la exigencia de un canon.

Debido a que cada entorno requiere diferentes habilidades y recursos, las empresas muestran diferencias en recursos según los mercados en los que operan, lo que hace que se demande un análisis sectorial tanto desde la perspectiva del marketing como de la organización (Kerin, Varadajan y Peterson, 1992; Murthi, Srinivasan y Kalyanaram, 1996; Knott *et al.*, 2003; Michael, 2003). En relación a este tema, los estudios realizados

en el entorno de la franquicia sólo examinan un sector o analizan este sistema como una población global, por lo que no pueden analizar cuestiones sectoriales<sup>1</sup> (Kerin *et al.*, 1992). Por tanto, el segundo objetivo de esta investigación es analizar si existen diferencias en la valoración de los recursos según el sector en el que operen las empresas franquiciadoras. La diversidad de los sectores operativos del sistema de franquicia justifica la realización de un análisis sectorial<sup>2</sup>.

Por lo tanto, este estudio pretende contribuir a la teoría de los recursos con evidencias empíricas sobre la diferente importancia y valoración de los recursos dependiendo del sector de estudio, ajustando esta teoría a las características singulares de la franquicia, y a la literatura de la franquicia con nuevas implicaciones para franquiciadores y franquiciados sobre los recursos y factores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de demandar un determinado canon a cambio de la transmisión de sus activos intangibles.

Este papel comienza con el análisis de los principales fundamentos, que explican la obtención de recursos intangibles generadores de una mayor reputación e imagen de las empresas y también se expone la justificación al análisis sectorial realizado en el sistema de franquicia español. En el siguiente epígrafe se muestra el modelo que refleja los principales determinantes de la imagen y reputación de las enseñas de franquicia; a continuación, se presenta el análisis realizado y los principales resultados obtenidos. El papel termina con las principales conclusiones e implicaciones obtenidas.

## **2. IMPORTANCIA DEL SECTOR DE LA FRANQUICIA**

El sistema de franquicia en España surgió hacia los años 50 en el sector del automóvil, aunque su despegue comienza en la década de los 80 con la entrada de franquicias extranjeras (Díez de Castro *et al.*, 2005), y desde entonces, la franquicia ha experimentado un crecimiento continuado. En los años 90 se produjo el mayor crecimiento de esta forma de negocio, alcanzando actualmente las 650 franquicias (Asociación Española de Franquiciadores, 2005).

El sistema de franquicia representa algo más del 8% de los establecimientos que hay en España, en los que trabajan 186.000 empleados y factura 14 billones de euros, lo que representa un incremento del 16.8% respecto al año anterior. Esta expansión ha hecho que su peso y participación en el comercio minorista vaya en aumento, lo que supone ya un 10% de su facturación (Asociación Española de Franquiciadores, 2005).

Sin embargo, el desarrollo de esta actividad difiere entre sectores. El principal crecimiento se ha producido en el sector de servicios (García *et al.*, 2004) debido a la posibilidad de especializarse. Otro de los sectores de gran dinamismo es el de la moda facturando 1.4 billones de euros, cifra que sigue siendo inferior a la aportada por el sector de la hostelería (3.3 billones de euros). Así, el sector de la franquicia en nuestro país está formado por una gran variedad de subsectores, desde algunos con una elevada facturación (moda, hostelería, alimentación) y otros caracterizados por su bajo nivel de ingresos (panadería y pastelería, servicios de limpieza), así como sectores con una gran proliferación de nuevas enseñas que se han expansionado a través de un gran número de

establecimientos (moda y hostelería) o sectores muy poco desarrollados (panadería y pastelería, fotografía y oficina y papelería) (tabla 1).

**Tabla 1.** Características de los sectores de franquicia

Sector	Facturación	Nº enseñas	Establec.Total en España
Primeros del ranking			
<b>ALIMENTACIÓN</b>	3.265.140.000	19	5.136
<b>MODA Y COMPLEM.</b>	1.430.146.000	136	4.879
<b>HOSTELERÍA</b>	3.311.696.000	103	7.218
Últimos del ranking			
OFICINA Y PAPELERIA	99.015.000	7	426
FOTOGRAFÍA	95.000.000	5	497
LIMPIEZA Y RESTAURACIÓN	41.535.000	12	287
PANADERÍA Y PASTELERÍA	41.800.000	8	136
<b>TOTAL SISTEMA FRANQUICIA EN ESPAÑA</b>	<b>13.989.483.000</b>	<b>650</b>	<b>42.554</b>

Fuente: Asociación Española de Franquiciadores (2005)

La gran difusión y aceptación del sistema de franquicias en España ha suscitado un interés en el ámbito académico encontrándose varios estudios cuyo objeto de estudio es el sistema de franquicias español (López y Ventura, 2002; Fernández, y Melián, 2004; García *et al.*, 2004; Díez de Castro *et al.*, 2005). Aunque todavía no existe un gran número de estos estudios, los más recientes –la mayoría realizados a partir del año 2000– resaltan la importancia que desde hace unos pocos años tiene el sector de la franquicia para el mundo académico y profesional. No obstante, estos estudios se han centrado en las ventajas de este sistema de negocio desde la perspectiva de los costes de agencia (López *et al.*, 2000; González y López, 2002; López y Ventura, 2002), olvidando otros temas de estudio que relacionen las franquicias con otras perspectivas. Esto no ocurre a nivel internacional donde la franquicia es un sistema muy consolidado y de mayor antigüedad, por lo que otras perspectivas de estudio han incorporado este sector como objeto de estudio analizando la superioridad de las franquicias frente a otros negocios (Bates, 1998, Stanworth *et al.*, 1998; Litz y Stewart, 1998; Bates, 2001), las razones para la elección de este sistema de negocio (Williams, 1998; Kaufman, 1999), los factores que determinan su supervivencia (Castrogiovanni *et al.*, 1993; Shane, 1996; Falbe y Welsch, 1998; Shane y Foo, 1999; Homberg y Morgan, 2003) o la superioridad de las franquicias más antiguas frente a las más jóvenes (Michael, 2003).

En conclusión, se ha seleccionado este sector al ser uno de los más dinámicos y de mayor crecimiento en los últimos años, de tal forma que se pueda contribuir al conocimiento sobre su comportamiento con implicaciones tanto a nivel académico como profesional.

### 3. MODELO CONCEPTUAL

Una de las principales explicaciones del origen de la franquicia se centra en la teoría de agencia. La estructura de propiedad de la franquicia se caracteriza por la posesión de unas unidades propias y unas unidades franquiciadas, de tal manera que el grado de centralización o control de la enseña es una de las decisiones relevantes que caracterizará la estrategia seguida por el franquiciador. La tendencia seguida por la mayoría de las franquicia es la descentralización, sin embargo se ha constatado que las unidades propias influyen positivamente en el reconocimiento de marca, mientras que la expansión mediante establecimientos franquiciados puede tener el efecto contrario (López *et al.*, 2000). Esto se debe a que mientras las unidades poseídas por el propio franquiciador contribuyen a la creación del valor de marca, los franquiciados se aprovechan de una imagen creada anteriormente y el menor control del franquiciador puede provocar que algún franquiciado perjudique la imagen de la enseña. Estudios recientes sobre franquicias (Soerenson y Sorensen, 2001; Cliquet y Nguyen, 2003) han relacionado este sistema dual con temas de innovación de producto o de sistema. En este contexto, tanto unas unidades como otras, son fuentes generadoras de ideas, sin embargo, es en las unidades propias donde se prueban e inicialmente se implantan (Cliquet y Nguyen, 2003). Es en el momento de la implantación donde pueden surgir problemas adicionales con los franquiciados dado que no tienen por qué adoptar las innovaciones propuestas por el franquiciador, por lo que en ocasiones el tiempo de implantación de las innovaciones en las unidades franquiciadas es mayor que en las unidades propias (Cliquet y Nguyen, 2003). Esto hace que en aquellas cadenas con un concepto rígido de negocio y donde sea necesaria un alto grado de uniformidad, la proporción de unidades propias y franquiciados tendrá una influencia relevante sobre el performance (Sorensen y Sorensen, 2001).

En este sentido, cuanto mayor sean los recursos intangibles aportados por el franquiciador, mayor relación tendrá con la tendencia a la centralización de la propiedad (Windsperger, 2004). Por lo tanto,

***H<sub>1</sub>: la expansión mediante unidades propias influye positivamente sobre la magnitud del canon***

***H<sub>2</sub>: la expansión mediante unidades franquiciadas influye negativamente sobre la magnitud del canon***

La expansión geográfica de la franquicia le permite maximizar su imagen y reputación, primero localmente (Shane, 1996) y luego a nivel internacional (Hymer, 1976). Ciertos estudios han aportado evidencias de los beneficios que la empresa puede obtener a través de la internacionalización. Así, las ventajas se centran en la adquisición de unas capacidades, un mayor aprendizaje y en mejores relaciones con terceros (Rugman y Verdeke, 2003). A ello se le debería añadir la consecuente reducción de riesgos y el aumento de la eficiencia en sus operaciones mediante la obtención de economías de experiencia (Rugman y Verdeke, 2003) y economías de escala (Ghemawat, 2003). De esta forma, la expansión internacional se relaciona con un mayor valor de la empresa (Mirshra y Gobeli, 1998), una mayor responsabilidad social (Riahi-Belkaoui, 1999) y una mejor reputación (Riahi-Belkaoui, 2004), activos que sólo pueden ser transmitidos a través de filiales. Por tanto,

***H<sub>3</sub>: la expansión internacional influye positivamente sobre la magnitud del canon***

El royalty que habitualmente exige el franquiciador constituye una contraprestación al aprovechamiento del valor de marca por parte de los franquiciados, y simultáneamente un incentivo para que el franquiciador gestione adecuadamente la franquicia de forma continuada (López Fernández, 1998). En este contexto, el franquiciador suele cargar un mayor royalty cuando quiere aumentar el nombre de marca (Agrawal y Lal, 1995). Por tanto,

***H<sub>4</sub>: el royalty pagado por el franquiciado tiene un efecto positivo y directo sobre el canon***

Cuando un franquiciado entra a formar parte de una enseña, debe invertir los recursos económicos suficientes para abrir un establecimiento (Bercovitz, 2001). En esa inversión se recogen aspectos como el coste de las instalaciones, el coste por el aprendizaje del propio franquiciado, el apoyo en la apertura por parte del franquiciador, así como el coste por su publicidad y marketing (Bercovitz, 2001; Brickley *et al.*, 2003). Esto hace que todo lo invertido en ese establecimiento se considere una inversión específica dado que no podrá tener otro uso alternativo. Esta inversión específica es un factor importante para el reconocimiento de la marca (Kaufman y Eroglu, 1998; López *et al.*, 2000). Por tanto,

***H<sub>5</sub>: la inversión inicial tiene un efecto positivo y directo sobre el canon***

Diversos autores constatan la necesidad de certificaciones o inscripciones en registros públicos para demostrar que la empresa realiza bien su actividad y sigue las pautas o requisitos mínimos exigidos (Rao, 1994; Aldrich y Fiol, 1994; Shane y Foo, 1999). Esta actitud hace disminuir la incertidumbre sobre la empresa, aportando una mayor confianza a los futuros franquiciados. En el caso de España, existe la Asociación Española de Franquiciadores, cuya pertenencia a la misma obliga a sus miembros a cumplir un Código Deontológico que regirá la forma de hacer los negocios en el sistema de franquicia (ej. buena fe en los contratos). De esta forma, están enviando una señal de su imagen y reputación y aportan unas garantías y confianza a los futuros franquiciados. Además, como esta Asociación sólo permite entrar a miembros que hayan probado con éxito su concepto de negocio en el mercado, es imposible que una oportunidad de negocio, todavía sin experiencia, pueda entrar a formar parte de esta asociación, lo que constituye otro indicativo de la imagen y reputación de las enseñas miembros. Por ello,

***H<sub>6</sub>: La pertenencia a la Asociación Española de Franquiciadores influye positivamente en la magnitud del canon***

La teoría del orden de entrada propone que las empresas pioneras en el mercado consiguen ventajas competitivas adquiriendo unos recursos escasos, como es el espacio físico, (Lieberman y Montgomery, 1998; Michael, 2003) debido a la influencia en las preferencias de los consumidores (Carpenter y Nakamoto, 1989; Kardes y Kalyanaram, 1992), y a la aparición de costes de cambio para los consumidores de ciertos productos o marcas (Alpert, Kamins y Graham, 1992). De esta forma, según la perspectiva del orden

de entrada, aquellas franquicias que lleven más tiempo en el mercado, mostrarán una mayor acumulación de recursos en comparación con las cadenas recién constituidas (Michael, 2003). Por tanto,

***H<sub>7</sub>: cuanto mayor sea la antigüedad de la enseña de franquicia mayor es la acumulación del canon***

No obstante, la acumulación de esos recursos y ventajas propuestas por la teoría del orden de entrada, viene condicionada a que el producto o servicio se debe expandir a través del mercado, así como la marca de la cadena. Para ello, es necesario tener unas aportaciones económicas que permitan dicha expansión. En este sentido, la franquicia es un sistema que permite un rápido crecimiento y expansión evitando restricciones económicas (Shane, 1996). Como un franquiciador puede expansionarse mediante establecimientos propios y franquiciados, la obtención de recursos externos hace que sea una forma de expansión rápida en el mercado, por lo que la localización de los nuevos establecimientos se convierte en un recurso limitado, escaso y valioso (Michael, 2003). Mediante la apertura de nuevas tiendas en diferentes localizaciones, la enseña consigue que su marca y productos sean más conocidos. De esta forma, cuanto antes comiencen las enseñanzas a franquiciar, mayor será su número de establecimientos y, por lo tanto, mayor es la acumulación de un recurso tan valioso como es el espacio físico. Como en el comercio minorista y de servicios, los consumidores no pueden comprar o demandar lo que no pueden encontrar (Reibstein y Farris, 1995), cuanto mayor sea la presencia en el mercado de una enseña, vía expansión de sus establecimientos, más fácil es la posibilidad de hacerse con la confianza y el reconocimiento de la misma por parte de los consumidores (Michael, 2003). Por tanto,

***H<sub>8</sub>: la expansión de la empresa modera la relación entre la antigüedad de la enseña y el canon***

Durante algún tiempo, el futuro franquiciador debe estar probando su concepto de negocio con unidades propias para que cuando se constituya en franquiciador asegure el éxito de su negocio a los potenciales inversores. Por tanto, durante este período de tiempo, el franquiciador adquiere experiencia y conocimiento del sector y del sistema de distribución, así como elabora los documentos necesarios para su creación como franquicia e identifica las rutinas de las actividades más operativas del sistema, para el posterior traspaso de la información a los futuros franquiciados (Lafontaine y Shaw, 1998; Díez de Castro *et al.*, 2005). No obstante, como el pionero en el sector será el que pueda conseguir una mayor demanda y cuota de mercado, es importante que el tiempo de creación del *package* de franquicia (desarrollo y prueba exitosa del concepto de negocio) sea, aunque suficiente, lo más breve posible (Williams *et al.*, 1991). Así,

***H<sub>9</sub>: cuanto menor sea el tiempo transcurrido para la creación del package de franquicia, mayor será la magnitud del canon.***

#### 4. ANÁLISIS

El análisis sectorial de los determinantes del canon como reflejo de intangibles y la influencia del tiempo en la obtención de los mismos se evaluó según el sector de pertenencia de las franquicias: servicios o comercialización de productos. El análisis se lleva a cabo tomando como muestra los dos sectores más importantes a nivel de facturación, redes y de establecimientos: hostelería (servicios) y moda (*retailing*)<sup>3</sup>. La muestra está formada por 89 empresas del sector hostelería y 121 empresas del sector de la moda. La información necesaria para la realización del estudio empírico se obtuvo de los datos recopilados por el Registro de Franquiciadores, por la Asociación Española de Franquiciadores así como por las consultoras Barbadillos Asociados y Tormo Asociados. En las tablas 2 y 3 se detallan las características más relevantes de la muestra y de los sectores seleccionados.

**Tabla 2.** Descriptivos de la muestra

	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
<b>HOSTELERÍA</b>				
Establecimientos propios	12,13	41,46	1	337
Establecimientos franquiciados	61,67	168,642	1	1.163
Establecimientos en extranjero	1.105	4.326,11	0	31.000
Tiempo crear package franquicia	15,04	24,55	1	117
Antigüedad como franquicia	8,86	10,74	1	85
Inversión	181.175	145.322	400	781.315
<b>MODA</b>				
Establecimientos propios	12,88	18,21	1	116
Establecimientos franquiciados	28,4	31,5	1	135
Establecimientos en extranjero	81,6	154,43	0	833
Tiempo crear package franquicia	11,82	20,25	1	133
Antigüedad como franquicia	11,23	10,17	1	76
Inversión	64.196	48.269	1.400	318.600

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3.** Descriptivos de la muestra (continuación)

	<b>HOSTELERÍA</b>	<b>MODA</b>
Pertenencia a AEF	26,9%	10,7%
Exigencia de royalty	87,5%	22,8%
Origen nacional	79,3%	73,9%

Fuente: elaboración propia

Aunque los valores varían entre uno y otro sector, es necesario un análisis más exhaustivo para comprobar que esas diferencias son significativas<sup>4</sup>. En la tabla 4 se muestran los resultados obtenidos sobre la existencia de diferencias en el canon y en sus factores determinantes.



**Tabla 4.** Diferencias entre sectores

Variable	Estadístico	Significatividad	Diferencias	Signo diferencias (hostelería-moda)
Canon	7.288	0.000	Sí	Positivo
Establecimientos propios	-0.162	0.872	No	n.s
Establecimientos franquiciados	1.685	0.096	Sí	Positivo
Establecimientos extranjeros	2.395	0.023	Sí	Positivo
Inversión sin canon	7.239	0.000	Sí	Positivo
Tiempo package franquicia	-0.131	0.896	No	n.s
Antigüedad franquicia	-2.153	0.033	Sí	Negativo
AEF	9.825	0.002	Sí	Mayor % en hostelería
Royalty	74.87	0.000	Sí	Mayor % en hostelería

n.s: no significativo

Fuente: elaboración propia

Estos resultados demuestran la existencia de diferencias entre ambos sectores con un comportamiento distinto en la mayoría de las variables: diferencias en canon, establecimientos franquiciados, unidades en el extranjero, inversión, pertenencia a la AEF y exigencia de un *royalty* a favor de la hostelería, mientras que la diferencia en el tiempo franquiciando es a favor del sector de la moda. Esto muestra que el comportamiento y las características de cada sector son diferentes.

A continuación se exponen las variables utilizadas en esta investigación.

**Canon de entrada.** Es la cantidad inicial que el franquiciado abona al franquiciador para tener derecho a incorporarse a la cadena de franquicias.

**Establecimientos propios:** Número de unidades poseídas por la compañía de franquicia a 1 de enero del año 2003 .

**Establecimientos franquiciados.** Número de establecimientos constituidos como franquicias en cada red, operativos en España a 1 de enero del año 2003 .

**Número de establecimientos en el extranjero.** Unidades propias o franquiciadas que la compañía posee en el extranjero (a 1 de enero del año 2003).

**Royalty.** Pago periódico, generalmente mensual, que el franquiciado debe pagar al franquiciador durante toda la vigencia del contrato. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute la marca franquiciada. Habitualmente es un porcentaje sobre las ventas o el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio, aunque a veces se trata de una cantidad fija. Es una variable *dummy* (0,1) que recoge la presencia o no de royalty exigido por el franquiciador.

***Inversión inicial.*** Cantidad que el franquiciado debe desembolsar para la puesta en marcha de la franquicia y engloba las partidas iniciales necesarias para funcionar en el mercado. En las bases de datos, la inversión inicial suele incluir el canon, por lo que este último ha sido descontado.

***Asociación Española de Franquiciadores.*** Esta variable recoge la pertenencia de las empresas franquiciadoras a dicha asociación. Para ello se ha creado una variable dicotómica basándose en los datos ofrecidos por la propia asociación y tomará valores 1 o 0 según pertenezcan o no a la misma.

***Tiempo creación package de franquicia.*** Tiempo en el que la empresa desarrolla y prueba con éxito y durante un tiempo suficiente el concepto de negocio, por lo que se mide como la diferencia entre el año de constitución como franquicia y el año de creación de la empresa. Se empleó una transformación logarítmica de esta variable para hacer hincapié en que las diferencias entre los primeros años tengan un mayor efecto que las diferencias entre los últimos años.

***Antigüedad como franquicia.*** Número de años desde que la empresa se constituyó como franquicia hasta el año 2003. Al igual que en la variable anterior se empleó una transformación logarítmica.

***Expansión de la franquicia.*** Número de unidades de toda la cadena operativas en España a 1 de enero del año 2003 .

Para conocer qué variables influyen en la exigencia de un mayor canon por parte del franquiciador para la transmisión de los activos intangibles de la empresa a nuevos franquiciados realizamos un análisis de regresión para cada uno de los sectores analizados, donde la variable dependiente es el canon y las independientes son: el grado de centralización de la empresa, su nivel de internacionalización, la inversión requerida para abrir un nuevo establecimiento, el tiempo empleado para la creación del concepto de negocio, la antigüedad de la empresa y su expansión en el mercado<sup>5</sup>.

## 5. RESULTADOS

Los resultados obtenidos sugieren que en el sector servicios el grado de centralización de la empresa, su nivel de internacionalización, el royalty exigido periódicamente, la inversión requerida para abrir un nuevo establecimiento, la acreditación por una asociación externa y la rapidez con que el franquiciador crea el concepto de negocio y lo transmite a sus nuevos franquiciados determinan en gran medida la magnitud del canon que el franquiciador exige a cambio de transmitir los activos intangibles de su empresa. Los resultados de esta investigación también sugieren que en el sector *retailing*, el canon que el franquiciador exige a los nuevos franquiciados es mayor cuanto mayor sea la centralización de la empresa franquiciadora, el royalty y la inversión que deben realizar los franquiciados, así como en el caso de que la empresa pertenezca a la Asociación Española de Franquiciadores. En la tabla 5 se muestran los resultados obtenidos para cada uno de los sectores.

**Tabla 5.** Análisis sectorial

Hipótesis	Coefficientes : sector servicios	Coefficientes: sector retailing
H <sub>1</sub>	0.314***	0.272**
H <sub>2</sub>	-0.011n.s.	-0.014n.s.
H <sub>3</sub>	0.213**	-0.106 n.s.
H <sub>4</sub>	0.159*	0.204*
H <sub>5</sub>	0.593***	0.298**
H <sub>6</sub>	0.158*	0.202*
H <sub>7</sub>	0.004n.s.	-0.147 n.s
H <sub>9</sub>	-0.165*	-0.057 n.s.
R <sup>2</sup>	<b>0.703</b>	<b>0.305</b>

\*\*\* significativo al 1% \*\* significativo al 5% \* significativo al 10%; n.s: no significativo

Fuente: elaboración propia

A través de los resultados obtenidos se observa que el modelo se ajusta adecuadamente en ambos sectores y que los factores determinantes son similares en uno y otro sector; no obstante, el valor explicativo de los mismos es superior en el sector servicios. Esto puede ser debido a que el canon es una medida de intangibles y el sector de hostelería es más intensivo en intangibles.

El nivel de establecimientos propios influye positivamente en la exigencia de un mayor canon a los franquiciados tanto en el sector servicios (0.314,  $p < 0.01$ ) como en el *retailing* (0.272  $p < 0.05$ ), por lo que se cumple H<sub>1</sub> en ambos sectores. En este sentido, el control ejercido por el franquiciador en sus unidades propias le permite asegurar una imagen adecuada de la enseña sin riesgo a que ésta pueda verse perjudicada por la actuación de alguno de los gerentes de las unidades franquiciadas, independientemente del sector al que pertenezca. Debido a que las empresas de servicios presentan un mayor nivel de activos de conocimiento intangibles (que son más difíciles de incluir en el contrato) comparado con las de productos, el grado de centralización de las de servicios es mayor (Windsperger, 2002).

El riesgo del perjuicio de la imagen hace que los negocios franquiciados no tengan una influencia en la imagen y reputación de la enseña debido a la interdependencia entre los agentes de la red en el sector servicios (-0.011,  $p > 0.10$ ) ni en el *retailing* (-0.014,  $p > 0.10$ ), por lo que no se cumple H<sub>2</sub>.

El nivel de establecimientos en el extranjero influye positivamente sobre la magnitud del canon en el sector servicios (0.213,  $p < 0.05$ ), mientras que no es una variable significativa en el *retailing* (-0.106,  $p > 0.10$ ), por lo que H<sub>3</sub> se cumple sólo en el sector servicios. En este sentido, algunos servicios (servicios caracterizados porque no se puede separar la producción del consumo, ej. hostelería) favorecen la franquicia como método de internacionalización (Palmer y Cole, 1995; Allegraud y Bardeau, 2003). En este sentido, la intangibilidad es un factor importante para la creación de valor internacional, por lo que los servicios, debido a su mayor intangibilidad, muestran una estrategia basada en una mayor expansión internacional respecto a los sectores más tangibles (Cloninger, 2004).

En este contexto, las franquicias de servicios pueden transferir más cantidad de intangibles porque el franquiciado influye mucho más en el producto final (el servicio), ya que es el encargado de casi todo el proceso de producción; por el contrario, en el sector del *retailing* es el franquiciador el que dirige este proceso. En este sentido, en los servicios, el esfuerzo del franquiciador por transmitir su know-how a los franquiciados y a los directivos de las unidades propias es superior que en los bienes. Por tanto, siguiendo la teoría de recursos, las franquicias de servicios muestran una mayor actividad de internacionalización porque presentan más activos intangibles (González y López, 2002). La internacionalización de la enseña de servicios proporciona una imagen global donde su éxito se ha corroborado en el exterior y su rentabilidad proviene de su imagen y reputación y no tanto de las características del entorno en el que opera.

El pago del royalty aumenta la magnitud del canon en el caso del sector del *retailing* (0.204,  $p < 0.10$ ) y en los servicios (0.159,  $p < 0.10$ ), lo que sostiene  $H_4$  en ambos sectores. Esto significa que independientemente del sector en el que operen, las franquicias que exigen el pago de un royalty demuestran una disposición a la continuidad en el negocio tanto por parte del franquiciado como del franquiciador. Esto es debido a que el royalty constituye un incentivo para evitar oportunismos por parte del franquiciado y un incentivo para que el franquiciador gestione adecuadamente la red a lo largo del tiempo.

La inversión requerida tiene un fuerte efecto positivo sobre el canon en franquicias de servicios (0.593,  $p < 0.01$ ) y de productos (0.298,  $p < 0.05$ ), por lo que se cumple  $H_5$  en los dos sectores. Esta variable refleja la inversión por el acondicionamiento del local para que se ajuste a la imagen de la enseña. Ello incluirá la caracterización del local, iluminación, decoración y ambientación. Aquella franquicia con una imagen más fuerte exigirá un cumplimiento más estricto de todas estas características, independientemente del sector de pertenencia. No obstante, en el sector servicios no sólo es importante la localización, sino también la ambientación y diseño del local son fundamentales para el éxito en la obtención de un reconocimiento por los consumidores. Lo que el consumidor siente, huele, oye y toca influencia la percepción de la experiencia en el servicio y en su calidad y valor (Baron, 1997). La gestión de dicho acondicionamiento del local provee un aspecto tangible al servicio que permitirá una mayor consecución de clientes a través de la experiencia (Bowen y Ford, 2002).

La pertenencia como socio a la AEF influye positivamente en la imagen y reputación de la enseña independientemente del sector de pertenencia: servicios (0.158,  $p < 0.10$ ) o *retailing* (0.202,  $p < 0.10$ ), lo que sostiene  $H_6$  en ambos sectores. Esto constituye una señal de la imagen de buen franquiciador, debido a la obligación del cumplimiento de unas normas éticas y a asegurar el éxito de los potenciales franquiciados mediante un número suficiente de unidades piloto y otras unidades franquiciadas.

El tiempo que lleva franquiciando la enseña no afecta a la magnitud del canon ni en los servicios (0.04,  $p > 0.1$ ) ni en el *retailing* (-0.147,  $p < 0.1$ ), lo que no sostiene  $H_7$ . Este resultado es contrario a la idea de que aquellas empresas que más tiempo lleven en el proceso de expansión deberían haber acumulado más intangibles y tener una imagen y reputación más consolidada. No obstante este resultado podría explicarse por el efecto moderador de la expansión que estas franquicias hayan desarrollado en el mercado.

Esta hipótesis ( $H_8$ ) ha sido contrastada mediante un análisis de ecuaciones estructurales (EQS, versión 5.7b, Bentler, 1995), estimando un análisis multi-muestra. Para ello, tanto la muestra de empresas pertenecientes al sector servicios como al *retailing* han sido divididas en dos grupos en función de si las empresas puntuaban alto o bajo en expansión en establecimientos totales en España<sup>6</sup>. De esta manera, se asegura la homogeneidad dentro de cada sub-muestra y la heterogeneidad entre ambos grupos.

En primer lugar, tanto para las empresas de servicios como las de *retailing* se estimó la hipótesis propuesta considerando que el coeficiente estructural era diferente entre los dos grupos, obteniendo una solución multigrupo, y se evaluó el ajuste del modelo para ambas sub-muestras (franquicias con alta expansión y franquicias con baja expansión en el mercado)<sup>7</sup>. En segundo lugar, el análisis multi-muestra se realizó estimando un modelo que tenía la restricción de que el coeficiente estructural entre la antigüedad y el canon era igual entre los dos grupos (alta y baja expansión). Así, mediante el empleo del test de la Chi Cuadrado, se observa si la expansión tiene un efecto moderador en esta relación ( $p < 0.05$ ).

En el caso del sector servicios, los resultados mostraban que la expansión de la cadena en el mercado modera la relación que existe entre la antigüedad de la franquicia y la magnitud del canon exigido ( $\chi^2 = 3.850$ ,  $p < 0.05$ ). Así, para las empresas con una alta expansión en nuestro país, el tiempo que llevan franquiciando influye positivamente en la magnitud del canon (0.621,  $p < 0.05$ ), mientras que para las empresas caracterizadas por una baja expansión en el mercado español dicho tiempo no influye en el canon exigido a sus franquiciados (-0.141,  $p > 0.1$ ). Sin embargo, para las empresas franquiciadoras del sector *retailing*, la expansión no tiene un efecto moderador en la relación entre antigüedad y canon ( $\chi^2 = 0.018$ ,  $p > 0.05$ ). Así, la antigüedad de las franquicias de bienes no influye en la magnitud del canon, independientemente de que su expansión haya sido mayor (-0.211,  $p > 0.10$ ) o menor (-0.165,  $p > 0.10$ ). Por tanto, la empresa pionera será más intensiva en activos intangibles en el sector servicios, siempre y cuando después de su constitución como enseña de franquicia, haya experimentado una gran expansión en el mercado español.

El efecto del tiempo que la empresa tarda en crear el *package* de franquicia en su imagen, sólo es significativo en el caso de franquicias de servicios (-0.165,  $p < 0.10$ ), por lo que sólo se cumple  $H_9$  en el sector servicios. De esta forma, cuanto menor sea el tiempo transcurrido para que la empresa de servicios comience a expansionarse como franquicia, más fácilmente podrá conseguir una mejor localización y obtener así una mayor magnitud de recursos intangibles. Por tanto, los pioneros en el sector servicios son capaces de acumular una serie de ventajas y recursos como la reputación u otros intangibles como el valor de marca (Schmalensee, 1982).

## 6. CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación contribuyen a la literatura de marketing en diversas cuestiones sobre la relación entre el grado de centralización de la empresa, incentivos a agentes externos, su internacionalización en mercados extranjeros, la rapidez en la creación del concepto de negocio, el orden de entrada en el mercado y la gestión de

recursos intangibles. Por tanto, este papel contribuye a la literatura proponiendo un modelo que combina la teoría de recursos, la teoría del orden de entrada y la teoría de agencia y contrastando empíricamente el efecto de estos factores en la gestión de los recursos intangibles por las empresas en nuestro país.

Los resultados sugieren que el grado de externalización de las empresas, de expansión internacional, el nivel de incentivos, el tamaño de los establecimientos, la acreditación por agentes externos y la antigüedad de las empresas difieren entre sectores. Por tanto, esta investigación contribuye al estudio de una diferenciación sectorial que ha sido prácticamente nula en la literatura de marketing (Kerin *et al.*, 1992).

Los resultados muestran que las diferencias más destacables entre sectores en el nivel de obtención de activos intangibles son el grado de internacionalización de la enseña y la antigüedad de las enseñas más expansionadas en el mercado nacional.

En el caso de los servicios, la reputación y otros recursos intangibles de la franquicia vienen explicados de una forma directa por el número de establecimientos propios, el grado de internacionalización de la franquicia, el nivel de inversión requerido para la apertura de un nuevo establecimiento, su pertenencia a la AEF, la demanda de un royalty, el período de preparación del package de franquicia así como la antigüedad de las enseña de franquicias de servicios con una mayor expansión nacional. Sin embargo, en el caso del sector del *retailing*, los principales factores que explican la acumulación de intangibles se reducen a los siguientes: el número de unidades propias, la pertenencia a la AEF, la demanda de un royalty y la inversión inicial en el establecimiento.

Estas diferencias vienen explicadas por las características propias de los sectores tratados. Diversos estudios tratan la existencia y las implicaciones de las diferencias entre sectores con productos más tangibles (*retailing*) y otros más intangibles (servicios) (Hartman y Lindgren, 1993; Bowen y Ford, 2002; Cloninger, 2004). En este sentido, el mayor grado de intangibilidad de los servicios hace que la satisfacción de los clientes esté condicionada por la actuación del franquiciado. Esto hace que el grado de homogeneización del servicio en las diferentes unidades franquiciadas sea difícil de controlar y el franquiciador soporte un mayor riesgo por la actuación impropia de los franquiciados, lo que conlleva consecuencias negativas en la imagen de la empresa y en su reputación. Por esta razón, la importancia de las unidades propias, en las que es más fácilmente controlable la actuación de los empleados y donde se forja inicialmente la imagen de la enseña, es superior en el sector servicios que en *retailing*. Así, aunque en ambos sectores las unidades propias son relevantes, tienen mayor importancia en los servicios.

Otra variable relevante en las franquicias de servicios es la internacionalización de la enseña, no siendo influyente en el sector del *retailing*. Esta idea ya es defendida por diversos autores (González y López, 2002; Cloninger, 2004) proponiendo que aquellos sectores caracterizados por un mayor grado de intangibilidad son los más propensos a una expansión a nivel internacional. Esto se debe a que el concepto es más difícil de copiar e imitar debido al carácter intangible de los factores determinantes del éxito.

Debido a la eliminación de un riesgo tan importante como la imitación, la idea de expandirse lo antes posible consigue una gran importancia en la franquicia. Esta visión se

ve respaldada por el resultado obtenido en la variable tiempo de creación del package de franquicia. Los resultados obtenidos sugieren que cuanto menor sea el tiempo de preparación del package en los servicios y antes se creen como franquicia, mayor será la acumulación de intangibles. En este sentido, es en los servicios donde la importancia del tiempo proporciona a las enseñanzas una ventaja, al permitir establecerse en los mercados creando una base de consumidores antes de que los competidores consigan copiar la idea (Cloninger, 2004).

La localización es un aspecto relevante para todo tipo de comercio minorista, pero mucho más en el caso de los servicios. En este sentido, el espacio físico es un bien escaso y valioso en los comercios, dado que todos buscan una localización similar que permita una mayor obtención de ventas. Como en el sector del *retailing* el producto es transportable y el cliente consume el producto en cualquier momento y lugar, la localización de las tiendas es menos estricta que en el caso de los servicios, donde la producción y el consumo es en el mismo sitio (Arvidsson, 1997). Por ello, la localización cercana al cliente es mucho más relevante en los servicios que en *retailing*.

En este sentido, cuanto antes comience la expansión como franquicia, mayores serán las posibilidades de localización y de acumular un activo tan valioso como el espacio físico (Michael, 2003) para las franquicias de servicios. Esto ratifica los resultados obtenidos dado que el carácter intangible de los servicios requiere que la forma de expandir su imagen y reputación sea a través de una expansión geográfica de la enseña durante el periodo que franquicia y no tanto a través de la imagen aportada por los productos tangibles como ocurre en el *retailing*.

Por tanto, la expansión sólo es relevante en la reputación e imagen de las franquicias de servicios. Esto se debe a que en el caso de franquicias de productos, la publicidad y el marketing se apoyan en un producto que representa, de alguna forma, la imagen de la enseña y su posicionamiento en el mercado. Esto hace que la satisfacción del cliente se vea vinculada al producto y no tanto por la comunicación de los empleados. Como la característica de movilidad de los productos tangibles es relevante al tratar el tema de la localización, y dado que para las franquicias que operan en el *retailing* el producto es tangible y transportable (Hartman y Lindgren, 1993), es un medio utilizado por la enseña para la expansión de su imagen sin necesidad de una mayor presencia física en el mercado.

## **7. IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA EL FRANQUICIADOR**

En base a los resultados obtenidos en este estudio, se derivan diversas implicaciones estratégicas para los directivos de la central dependiendo del sector en el que se opera. En el caso de franquicias de servicios, los franquiciadores deberían prestar una atención especial a las unidades propias ya que son una vía de control de la imagen. Sin embargo, las unidades franquiciadas llevan asociado un riesgo por posibles actuaciones impropias de las mismas. Por tanto, las enseñanzas de servicios deberían presentar un mayor grado de control de su red. Otra implicación a nivel estratégico para las enseñanzas de servicios es que necesitan de una mayor expansión geográfica para

expandir su imagen y reputación, dado que no poseen un producto tangible y transportable que dé a conocer el nombre de la enseña a los consumidores.

En relación a las decisiones de expansión de las empresas de servicios, su expansión internacional es una fuente importante de recursos intangibles y debido al grado de intangibilidad, su imitación es más complicada adquiriendo una ventaja frente a otros sectores. Esto hace que la explotación de la imagen pueda prevalecer durante más tiempo, lo que potencia la entrada temprana en nuevos mercados geográficos.

La localización de las enseñas es importante, siéndolo aún más en el caso de los servicios dado que el consumo y producción del servicio se realiza en el mismo sitio. De esta forma, cuanto antes consigan las empresas de servicios crear el *package* de franquicia, mayor será la acumulación de intangibles reflejado en una mejor localización. La franquicia se asocia a una expansión rápida, por lo que, cuanto antes se empiece a franquiciar, mayores serán las posibilidades de encontrar localizaciones adecuadas. Como en la localización juega un papel fundamental una rápida expansión geográfica, la entrada temprana de franquicias de servicios en el mercado debe estar acompañada de un proceso de aperturas de nuevos establecimientos para lograr una ventaja competitiva en términos de obtención de activos intangibles valiosos (imagen, reputación, experiencia, saber-hacer,...). No obstante, la obtención de estos recursos mediante localizaciones adicionales no se produce en el sector del *retailing*, debido a que esa expansión de la marca o reputación no necesita tanto de una mayor presencia física sino de un reconocimiento del producto por los consumidores dado que pueden dar a conocer el producto los propios consumidores. En este sentido, son los clientes los que ayudan a la expansión de la marca y de la enseña cuando adquieren el producto y lo llevan consigo.

Por tanto, son los franquiciadores del sector servicios los que mayoritariamente deberían preocuparse por tener una mayor presencia física en el mercado y los que más unidades deberán abrir. No obstante, los franquiciadores del sector del *retailing* deberían centrar su atención en el diseño y calidad de su producto, que podrá ser evaluado por los propios clientes en cualquier lugar y momento.

Como los servicios tienen una base tangible que es el local donde se proporcionan, la imagen se ve reflejada en la ambientación y decoración del mismo. Esto también tiene importancia en los sectores del *retailing*, pero dado que la imagen se refleja también en el producto que comercializan, la disposición y ambientación van más orientadas a la venta del mismo que a crear una imagen, siendo así reconocidos por ello. Dada la importancia que esto tiene en los servicios, los franquiciadores deberían prestar atención y hacer un esfuerzo para conseguir reflejar una misma imagen a través del local.

Por último, independientemente del sector en el que operan, los franquiciadores deberían ser miembros de la Asociación Española de Franquiciadores y deberían demandar un *royalty* a sus franquiciados con el fin de mejorar la imagen y reputación de la empresa. Con la primera medida, todas las enseñas demuestran la aceptación de un comportamiento ético lo que proporciona una mayor seguridad para los futuros franquiciados. Respecto al *royalty*, es una medida adoptada por el franquiciador como medio de financiación de las campañas publicitarias y renovación de instalaciones.



El modelo propuesto consigue reflejar en mayor medida el valor de los activos intangibles en el sector de los servicios frente al de bienes. Esto podría deberse a que una gran parte del valor de la reputación, imagen y valor de marca de las empresas franquiciadoras operativas en el sector *retailing*, venga explicado por el diseño y adecuación al mercado de los productos tangibles ofrecidos. Por tanto, investigaciones futuras podrían incorporar alguna variable referente al valor del producto y lo que representa en la imagen de la empresa. Por último, este estudio se lleva a cabo desde una perspectiva de corte transversal, lo que implica que no han sido consideradas aquellas enseñas que han desaparecido del mercado, por lo que sería muy interesante la ampliación con un estudio de visión longitudinal, que permitiera reflejar la evolución del valor de esos intangibles y de sus determinantes.

## NOTAS

\*Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del Gobierno de Aragón a través del proyecto proyecto GENERÉS (S09 y PM062), del Ministerio de Ciencia y Tecnología mediante el proyecto CICYT (SEJ2005 - 05968/ECON), de la Universidad de Zaragoza e Ibercaja (IBE2005-SOC-01) y de la beca de investigación AP2003-3216

<sup>1</sup> Estos estudios incorporan una variable referente al sector dentro del modelo global, por lo que sólo pueden examinar la influencia de la pertenencia a un sector u otro

<sup>2</sup> El sistema de franquicias en España se divide en una gran cantidad de sectores distintos, con un total de 45 subsectores (Asociación Española de Franquiciadores, 2005) con características muy distintas entre ellos.

<sup>3</sup> Alimentación es otro sector importante a nivel de facturación pero no así a nivel de redes que operan en la misma. Como esta característica es importante para posteriormente llevar a cabo el análisis sectorial (un número muy reducido de redes conlleva una muestra muy pequeña), su inclusión dificultaría la validez del propio análisis.

<sup>4</sup> Debido a la ausencia de normalidad de las variables se ha optado por la prueba de la Chi Cuadrado. Los resultados obtenidos concuerdan con otras pruebas que examinan la existencia de diferencias entre grupos como el test de Mann-Whitney, que es más flexible en las condiciones estadísticas de las variables.

<sup>5</sup> Para el análisis de regresión se ha empleado el paquete SPSS.

<sup>6</sup> Para la formación de las sub-muestras se dividieron las empresas de hostelería en función de la media de unidades totales (58.7), al igual que las empresas de moda (37.4) +/- ¼ de la varianza de estas variables

<sup>7</sup> El modelo multi-muestra relativo a la última hipótesis presentaba un buen ajuste.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGRAWAL, D. y LAL, R. (1995). "Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (2), pp. 213–219.
- ALDRICH H. y FIOLE, M. (1994): "Fools rush in?. The institutional context of industry creation". *Academy Management Review*, Vol. 19, pp. 645-670
- ALLEGRAUD, S.; BARDEAU, R. (2003): "Entry mode choice". *Trends in Global Marketing Strategies*. Department of Business Administration. Lappeenranta University of Technology, Noviembre
- 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.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (2005): *Libro Oficial de la Franquicia en España 2005*. Ed. BPMO Edigrup.

- ARVIDSSON, N. (1997): "Internationalization of service firms: strategic considerations." *Internalization Strategies*. St. Martin's Press, New York, Chapter 4, pp. 71-89.
- BARBADILLO ASOCIADOS: *Guía de Franquicias de España 2005*. Gestión 2000
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management Science*, Vol. 32, pp.1231-1241.
- BARON, R.A. (1997). "The sweet smell...helping effects of pleasant ambient fragrance on prosocial behavior in shopping malls". *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol 23, No. 5, pp. 498-503.
- BATES, T. (2001): "Analysis of Survival Rates among Franchise and Independent Small Business Startups". *Journal of Small Business Management*, pp.26-36.
- BATES, T (1998): "Survival patterns among newcomers to franchising". *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 113-130.
- BHARADWAJ, S., VARADARAJAN, P. y FAHY, J. (1993): "Sustainable competitive advantage in services industries: A conceptual model and research propositions". *Journal of Marketing*, Vol 57 (October), pp.83-99
- BENTLER, P.M. (1995): *EQS: Structural Equations Program Manual*. California; Multivariate Software Inc.
- BERCOWITZ, J.E.L. (2001): "An analysis of the contract provisions in business-format franchise agreements". *Mimeo, the Fuqua School of Business*, Duke University.
- BOWEN, J. y FORD, R.C. (2002): "Managing Service Organizations: Does Having a Thing Make a Difference?". *Journal of Management*. Vol 28, No. 3, pp. 447-469.
- BRICKLEY, J., MISRA, S. y LAWRENCE VAN HORN, R. (2003): "Contract duration: evidence from franchise contracts". *Simon School of Business. Working Paper*, February nº FR03-08.
- CARPENTER, G.S. y NAKAMOTO, K. (1989): "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage". *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, pp. 285-98.
- CASTROGIOVANNI, G., JUSTIS, R.T. y JULIAN, S.D. (1993): "Franchise Failure Rates: An assessment of magnitude and influencing factors". *Journal of Small Business Management*, pp. 105-114
- CAVES RE. (1996): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge University Press. Cambridge.
- CLIQUET G. y NGUYEN, M. N. (2003) : "Innovation Management within the plural form network». *EMNet-Conference on "Economics and Management of Franchising Networks"*. Vienna, Austria, Junio 26-28.
- CLONINGER, P.A. (2004): "The effect of service intangibility on revenue from foreign markets" *Journal of International Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 125-146.
- COLLIS, D.J. (1991): "A Resource-based Analysis of global competition: the case of the bearings industry". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp.49-68.
- COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. (1995): "Competing on Resources Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp. 118-128
- DANT, R.P. KAUFMANN, P.J. y PASWAN, A.K. (1992): "Ownership redirection in franchised channels". *Journal of Public Policy*, Vol. 11, No. 1, pp. 33-44.
- DÍEZ DE CASTRO, E. NAVARRO GARCIA, A. y RONDAN CATALUÑA, F. J. (2005): *El sistema de franquicia*. Ediciones Pirámide.
- FAHY, J. y SMITHEE, A. (1999). "Strategic Marketing and the Resource Based View of the firm". *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 99, No. 10

- FALBE, C.M. y WELSH D. H.B. (1998): "Nafta and Franchising: A comparison of Franchisor Perceptions of Characteristics associated with Franchisee Success and Failure in Canada, Mexico, and the United States". *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, pp. 151-171.
- FERNÁNDEZ, M. y MELIÁN, L. (2004): "Un modelo integrador de gestión de la calidad en las redes de franquicia: calidad transaccional y calidad de la relación", *Actas XVIII Congreso AEDEM*. Orense, 2004.
- FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. (2000): "Typology and strategic analysis of intangibles resources: A resource-based approach". *Technovation*, Vol. 20, pp. 81-92.
- GALBREATH, J. (2005): "Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory". *Technovation*, Vol. 25, No. 9, Septiembre, pp. 979-987
- GARCÍA, N.; SANZO, M.J. y TRESPALACIOS, J. A. (2004): "Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.13, No.1, pp. 101-114.
- GHEMAWAT, P. (2003): "The incomplete integration of markets, location specificity, and international business strategy". *Journal of International Business Studies*, Vol.34, pp. 138-152.
- GONZÁLEZ DÍAZ, M. y LÓPEZ FERNÁNDEZ, B. (2002): "Market Saturation, Intangible assets and Monitoring costs: The Internationalization of Spanish Franchising". *Business Economic Seminar*. University of Michigan Business School. 19 Noviembre
- GRANT, R.M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2ª edición. Basil Blackwell Inc. Cambridge, Massachusetts.
- HARTMAN, D.E. y LINDGREN Jr. J.H. (1993): "Consumer evaluations of goods and services: implications for services marketing." *Journal of Services Marketing*. Vol 7, No. 2, pp. 4-15.
- HOLMBERG, S.R. y MORGAN, K.B. (2003): "Franchise turnover and failure. New Research and Perspectives". *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 403-418.
- HOSKISSON, R.E., HITT, M.A., WAN, W.P. y YIU, D. (1999): "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum". *Journal of Management*, Vol.25 (mayo-junio), pp.417-439.
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): "The comparative advantage theory of competition". *Journal of Marketing*, Vol. 59, (abril), pp. 1-15.
- HYMER, S. (1976): *The International Operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investments*. MIT Press
- KALYANARAM, G. y URBAN, G. (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, No. 3, pp. 235-250
- KARDES, F.R. y 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.
- KAUFMANN, P.J. (1999): "Franchising and the choice of self-employment". *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, pp. 345-362.
- KAUFMANN; P. y EROGLU, S. (1998): Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*; Vol. 14, pp. 69-85.
- KERIN, R.A., VARADAJAN, P.R. y PETERSON, A. (1992): "First mover advantage: a synthesis, conceptual framework, and research propositions" *Journal of Marketing*, Vol. 56 .pp 33-52.
- KNOTT, A. M., BRYCE, D. y POSEN, H. (2003): On Strategic accumulation of intangible assets. *Organization Science*, Vol. 14, No. 2, pp.192-207.
- KOTLER, P. (1994): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Engelwoods Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. L. (1999): "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data". *Journal of Political Economy*, Vol. 107, pp. 1041-1080.

- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. (1998): "Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: myth and reality". *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, pp. 95-112.
- LAMBKIN, M. (1988): "Order of entry and performance in new markets". *Strategic Management Journal*, Vol 9 (nº especial verano), pp.127-240.
- LIEBERMAN, M.B. y 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. y MONTGOMERY, D.B. (1988): "First mover advantages". *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (nº especial verano), pp. 41-58.
- LÓPEZ BONILLA J.M.; MARTÍNEZ TORRES, M.R. y RIDAO GONZÁLEZ, J.M. (2001): "El canon de entrada en la cadena de franquicia". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, No. 2, pp. 63-76.
- 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
- LÓPEZ FERNÁNDEZ, B. GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA, B. y ÁLVAREZ CASTAÑO, Y. (2000): "Análisis dinámico de los acuerdos de franquicia: crecimiento y estructura de propiedad". *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 14, No. 40, pp. 9-30.
- LÓPEZ, M. B. y VENTURA, J. (2002): "Integración vertical y causas de aparición de la franquicia". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, No. 4, pp. 55-74.
- MICHAEL, C. (2003): "First mover advantage through franchising". *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 61-80.
- MIRSHRA, C.S. y GOBELI, D.H. (1998): "Managerial Incentives, Internationalization and Market Valuation of Multinational Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 3, pp. 583-598.
- MURTHI, B.P.S., SRINIVASAN, K. y 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.
- NESI, N. (1992): "Interstate intangible asset transfer programs". *CPA Journal Online*, Agosto.
- PALMER, A. y COLE, C. (1995): *Services Marketing: Principles and Practices*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- PETERAF, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- RAO, H. (1994): "The social construction of reputation: certification contest, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry". *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (invierno), pp. 29-44
- REIBSTEIN, D.J. y FARRIS, P.W. (1995): "Market share and distribution: a generalization, a speculation, and some implications". *Marketing Science*, Vol. 14, No. 3, G190-G202.
- RIAHI-BELKAOUI, A (1999): "Social Responsibility Internationalization and Market Valuation of Multinational firms". *Journal of Global Business* Vol. 10, pp. 65-72.
- RIAHI-BELKAOUI, A (2004): "Corporate Reputation Internationalization and Market Valuation of Multinational firms". *Scientific Journal of Administrative Development* Vol, 2, pp. 93-111.
- RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (2003) : "Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization and Strategic Management Perspectives". *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 2, pp. 125-137.
- SCHMALENSSEE, R. (1982): "Product differentiation advantages of pioneering brands". *American Economic Review*, Vol. 72, pp. 349-365.
- SHANE, S. (1996): "Why Franchise Companies Expand Overseas?" *Journal of Business Venturing*, Vol 11, No. 2 (marzo), pp. 73-88.

- SHANE S. y FOO M-D. (1999): "New firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality". *Management Science*, Vol. 45, No. 2, pp. 142-159
- SOERENSEN, O. y SOERENSEN, J.B. (2001): "Finding the Right Mix: Organizacional Learning, Plural Forms and Franchise Performance". *Strategic Management Journal*, Vol 22, pp. 713-724.
- SRIVASTAVA, R. K., FAHEY, L. y CHRISTENSEN, H. K. (2001): "The Resource-Based View and Marketing : the Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage" *Journal of Management*, Vol. 27 (Noviembre-Diciembre).
- STANWORTH, J., STANWORTH, C., WATSON, A., PURDY, D. y HEALEAS, S. (2004): "Franchising as a Small Business Growth Strategy: A Resource Based View of Organizational Development". *International Small Business Journal*, Vol 22, pp.539-559.
- TORMO & ASOCIADOS: *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio 2005*.
- WICKING B. (1995): "Leveraging core competencies". *Business Franchise*, Oct., pp. 86-87.
- WILLIAMS, D. (1998): "Why do entrepreneurs become franchisees?. An empirical analysis of organizational choice". *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, pp.103-124.
- WILLIAMS, M.L. TASAI, M.H. y DAY, D (1991): "Intangible assets, entry strategies, and venture success in industrial markets" *Journal of Business Venturing* , N. 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, No. 2, pp. 129-142
- WINDSPERGER, J. (2004): "Contractability and Ownership redirection in Franchising: A property rights view." *Center of Business Studies. Working Paper*. University of Vienna.

La Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa recibió este artículo el 8 de junio de 2005 y fue aceptado para su publicación el 1 de febrero de 2006.