

VICTORIA BORDONABA¹

LAURA LUCIA

YOLANDA POLO

University of Zaragoza (Spain)

¹ Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza (España). c/ Gran Vía, 2. 50005 Zaragoza. Tel. +34 976761000 Ext.4696. Fax. +34 976761767 vbordon@unizar.es, llucia@unizar.es, ypolo@unizar.es

Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del gobierno de Aragón a través del proyecto GENERÉS (Ref. 267-71), del Ministerio de Ciencia y Tecnología mediante el proyecto CICYT (Ref. SEC 2002-03949) y con la beca de investigación AP2003-3216.

IMAGEN Y REPUTACIÓN DE LAS EMPRESAS: ASPECTOS CLAVE EN EL SISTEMA DE FRANQUICIA ESPAÑOL

IMAGE AND REPUTATION: KEY ASPECTS OF THE FRANCHISE FEE ANALYSIS IN THE SPANISH FRANCHISE SYSTEM

RESUMEN

La imagen y reputación constituyen activos intangibles muy valorados por las empresas, especialmente en casos de absorción o estructuras empresariales híbridas. Un caso típico de estas últimas es la franquicia, en la que esa imagen y reputación se transmite a los franquiciados mediante una contraprestación económica- el canon de entrada. Por tanto, el objetivo de esta investigación es analizar la influencia de estos recursos intangibles en la valoración del canon demandado por el franquiciador.

ABSTRACT

Image and reputation are intangible assets which are valuable by firms, specially in cases of takeovers or hybrid forms, such as franchises. In franchise systems, image and reputation are transferred to the franchisees in exchange for an economic consideration- the franchise fee. Therefore, the main purpose of this research is to analyze the influence of these intangible resources on the assessment of this fee.

PALABRAS CLAVE

Imagen, reputación, franquicias

KEYWORDS

Image, reputation, franchise system

1. INTRODUCCIÓN

La **teoría de los recursos** es una de las áreas más importantes en el campo de la dirección estratégica, debido a que la importancia de dichos recursos se centra en que son capaces de explicar las diferencias en beneficios de las empresas (Wernerfelt, 1984; Collis y Montgomery, 1995; Peteraf, 1993), siendo sólo los recursos intangibles los capaces de generar ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

Aunque uno de los trabajos pioneros de esta teoría se sitúa en el estudio de Chamberlin (1933), la teoría de los recursos ha recibido recientemente un creciente interés (Fernández *et al.*, 2000; Galbreath, 2004). Así, Chamberlin (1933) identificó como capacidades clave de una empresa el saber-hacer, la reputación, el conocimiento de marca, la habilidad de los directivos para trabajar conjuntamente y las patentes y marcas. Recientemente, Galbreath (2004) aporta una revisión de los recursos estratégicos de las empresas y propone la siguiente tipología: capacidades de la empresa, recursos intelectuales, organizativos y reputación.

Por tanto, la importancia de recursos intangibles relacionados con la imagen, la marca o la reputación ha hecho que también sea un área de estudio relevante en la literatura de marketing (Kardes y Kalyanaram, 1992; Aaker, 1991; Carpenter y Nakamoto, 1994).

La identificación y clasificación de los diferentes recursos ha sido estudiada en recientes artículos distinguiendo no sólo entre activos tangibles e intangibles (Teece *et al.*, 1997; Fernández *et al.*, 2000; Galbreath, 2004) sino también entre recursos y capacidades (Collis, 1994; Andersen y Kheam, 1998; Edvinsson y Malone, 1997). Los recursos tangibles incluyen los factores con valor financiero o físico medido a través de los sistemas contables de la empresa (Grant, 1991), mientras en el caso de los recursos intangibles existen discrepancias en su clasificación (Hall 1992, 1993; Collis, 1994). La principal diferencia entre recursos y capacidades es que éstas últimas requieren una acumulación a lo largo del tiempo (Teece *et al.*, 1997).

Debido a la importancia que estos recursos poseen para el éxito de las empresas, surge desde el ámbito académico y desde el mundo empresarial, la necesidad de conocer y valorar los recursos intangibles y capacidades de la empresa.

Debido a su carácter tácito, su valoración, así como sus orígenes son difíciles de reconocer por la propia empresa y sus directivos. La valoración e identificación de los recursos intangibles es especialmente importante en situaciones de absorción de empresas

donde se exige una valoración de todos los activos o en empresas con carácter híbrido donde futuros inversores demandan una participación en la misma.

Este es el caso de las franquicias, estructuras empresariales muy intensivas en activos intangibles (Dant *et al.*, 1992), que venden u ofrecen dichos recursos intangibles a cambio de una contraprestación económica inicial denominada canon de entrada. El canon representa el know-how, la experiencia, el uso de una marca comercial ya reconocida, su reputación e imagen y una asistencia empresarial (López Fernández, 1998, Lafontaine y Shaw, 1999; Windsperger, 2002). Por tanto, el **objetivo** de esta investigación es determinar que recursos intangibles relacionados con la reputación y la imagen de la empresa están asociados con la valoración del canon.

Los estudios anteriores sobre teoría de recursos no se plantean la adecuación de las variables elegidas para medir los intangibles, sino que la presuponen (Shankar *et al.*, 1999). Estos estudios han elegido variables como el gasto en marketing, en I+D o el tamaño de la empresa, entre otros. Por tanto esta investigación pretender aportar evidencias empíricas sobre si el canon constituye una medida adecuada de los recursos intangibles de la franquicia.

En este sistema, las empresas tratan de expandir su marca mediante la apertura de diversos puntos de venta y se caracterizan por explotar una serie de recursos como es su **imagen y reputación**, recursos intangibles adquiridos por la experiencia. En este sentido, comprobaremos que variables explican el valor del canon en la franquicia. Para ello, se ha realizado un análisis empírico en el sistema de franquicia español.

Este trabajo se inicia con una exposición de los principales enfoques que explican cómo puedan las empresas obtener activos intangibles referentes a la imagen y reputación. A continuación se propone el modelo conceptual, y se contrastan las hipótesis. En el siguiente epígrafe se presentan los resultados; el trabajo termina con las principales conclusiones y líneas de investigación futuras.

2. ANÁLISIS DE LA OBTENCIÓN DE RECURSOS INTANGIBLES DE IMAGEN Y REPUTACIÓN

Las empresas pueden obtener recursos intangibles muy valiosos entrando al mercado antes que las demás. Así, desde la literatura de marketing y de la organización diversos estudios se han centrado en el estudio del **orden de entrada** como estrategia a seguir para conseguir una serie de ventajas competitivas, debido a la influencia en las preferencias de los

consumidores (Kardes y Kalyanaram, 1992; Carpenter y Nakamoto, 1998), a la obtención de unos recursos escasos (Lieberman y Montgomery, 1988), o a la aparición de costes de cambio para los consumidores de ciertos productos o marcas (Alpert *et al.*, 1992). No obstante, aunque una parte importante de la literatura se ha centrado en analizar la relación entre el orden de entrada y los intangibles, son escasos los estudios que han tratado de comprobar esta ventaja pionera sobre el sistema de franquicias (Michael, 2003).

En el sector de las franquicias también es de especial importancia la consideración de los costes de agencia que se derivan entre el franquiciador (principal) y el franquiciado (agente). Así, desde la **perspectiva de agencia**, la propiedad de establecimientos en la franquicia suponen unos costes, causados por el oportunismo, asociados al conflicto surgido entre los gerentes de las unidades poseídas por la compañía y la central (Brickley *et al.*, 1991). Además de la expansión mediante unidades propias, la vía de crecimiento más importante son los establecimientos franquiciados. El problema relativo a las unidades franquiciadas es que sus propietarios deben estar suficientemente motivados para que el negocio franquiciado tenga éxito (Williamson, 1985). En este contexto, el royalty que el franquiciado debe pagar al franquiciador constituye un gran incentivo para que este último gestione la compañía con éxito (Lafontaine y Kaufmann, 1994). La obtención de rentas ex post por los franquiciados está estrechamente relacionada con la teoría de incentivos, ya que estos futuros ingresos representan un aliciente para no finalizar la relación de franquicia y perder estas rentas. Por el contrario, los franquiciadores obtienen estas rentas ex post a través de un royalty demandado a los franquiciados (Lafontaine y Kaufmann, 1994). Las principales contribuciones del enfoque de agencia para la franquicia se centran en que la proporción de establecimientos propios aumenta cuanto menor sea el coste de supervisión y cuanto mayor sea la posibilidad de aprovechar el *free-rider* del valor de marca, por tanto, la proporción óptima de establecimientos poseídos por la compañía cambia a lo largo del tiempo (Brickley *et al.*, 2001). No obstante, el grado de establecimientos franquiciados puede dañar la imagen de la empresa, mediante comportamientos oportunistas, dado que se aprovechan de la imagen de marca desarrollada por el franquiciador mediante las unidades propias.

Desde el enfoque de la **teoría de recursos**, una expansión requiere unos recursos financieros y de organización y gestión. Cuando una empresa quiere crecer no sólo necesita un capital para ello sino también se requiere un tiempo en la búsqueda de información sobre localización y la formación de unos empleados capaces de transmitir la idea de negocio en los

nuevos puntos de venta. Estos aspectos son accesibles a través de la franquicia (Dant *et al.* 1992).

En este contexto, la localización es el recurso escaso y valioso dado que es limitado. Adicionalmente, dado que cada localización espacial tiene unas características dadas, en muchos casos es único y por lo tanto el valor de la propiedad no puede ser imitado por los seguidores (Michael, 2003). En este sentido, la obtención de una mejor o peor localización dependerá del momento de entrada en el mercado. A ello se debe añadir que una mayor presencia física en el mercado facilita el acceso de los productos ofrecidos a los consumidores. Por lo tanto se puede considerar que esa presencia conllevará una mayor probabilidad de que el consumidor conozca la marca y la pueda desear. En este sentido, Carpenter y Nakamoto (1989) sustentan que las firmas que entran las primeras son capaces de influir sobre las preferencias de los consumidores prefiriendo estas primeras a las restantes. Ello sugiere que una entrada temprana permite aprovecharse de un mayor número de alternativas de localización, aspecto importante en el éxito de los establecimientos minoristas.

3. MODELO CONCEPTUAL

Esta investigación pretende examinar si el canon constituye una medida adecuada de los intangibles de la compañía y analizar la influencia de la propiedad, del orden de entrada y otros factores de imagen y reputación en la acumulación de intangibles en la franquicia.

El grado de centralización o control de la enseña de franquicia influye positivamente en el reconocimiento de marca, mientras que la expansión mediante establecimientos franquiciados puede tener el efecto contrario (López *et al.*, 2000). Esto es debido 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 (Lafontaine y Shaw, 2001; Lafontaine y Raynaud, 2002). Por lo tanto,

H_{1a}: una mayor expansión de la cadena de franquicia mediante establecimientos dirigidos por directivos externos aumenta la acumulación de recursos intangibles relativos a la reputación y la imagen

H_{1b}: una mayor centralización de la cadena de franquicia influye positivamente en la acumulación de recursos intangibles relativos a la reputación y la imagen

La empresa pionera en un sector del sistema de franquicia podrá conseguir una mayor demanda y cuota de mercado, por lo que es importante que el tiempo de desarrollo y prueba exitosa del concepto de negocio (llamado período de creación del *package* de franquicia) sea, aunque suficiente, lo más breve posible. Este periodo de tiempo es utilizado por los franquiciadores para demostrar la rentabilidad y validez de su negocio formándose su reputación (Williams *et al.*, 1991).

Desde el momento en que se constituyen como franquicias, las empresas empiezan a incrementar su reputación e imagen (Michael, 2003). No obstante, la acumulación de intangibles (imagen de marca, experiencia, recursos valiosos,...) se debe no sólo a la entrada en el mercado de franquicia sino a la mayor presencia en dicho mercado mediante la apertura de tiendas. 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 enseñas 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 fidelidad y el conocimiento de la misma por parte de los consumidores (Michael, 2003). Todos estos recursos, tanto los relacionados con la imagen y reputación como los relativos a la acumulación de localizaciones requieren tiempo, por lo que aquellas enseñas más antiguas tendrán una ventaja frente a las que acaban de constituirse al llevar un tiempo en el mercado y captar esos recursos y adquirir ciertas capacidades o rutinas (Srivastava *et al.*, 1999; Zollo y Winter, 1999).

Por tanto, las siguientes hipótesis son:

H_{2a}: un menor tiempo de desarrollo y éxito del concepto de negocio de franquicia influye positivamente en la acumulación de recursos intangibles relativos a la reputación y la imagen

H_{2b}: cuanto mayor sea la antigüedad de la enseña de franquicia mayor es la acumulación 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). Por tanto, la expansión geográfica, especialmente si dicha expansión es a nivel internacional, constituye una fuente de aprendizaje y de captación de recursos intangibles (Shane, 1996). El proceso de internacionalización lleva asociado unas tareas a estandarizar así como un conocimiento y adaptación de los productos o servicios a exportar incrementando la información y experiencia de la enseña (Petersen y Welch, 2000). Así,

H₃: una mayor expansión internacional de la cadena de franquicia aumenta la acumulación de recursos intangibles relativos a la reputación y la imagen

Los franquiciados disfrutan del valor de marca de la cadena de franquicia, y por el cual pagan un royalty al franquiciador, para el que a su vez constituye un incentivo para gestionar 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,

H₄: unos mayores incentivos en la cadena de franquicia influye positivamente en la acumulación de recursos intangibles relativos a la reputación y la imagen

La localización es un recurso clave en la franquicia, por el que el nuevo franquiciado debe realizar una inversión para abrir un establecimiento con las características de localización exigidas por el franquiciador (calle comercial, local en grandes superficies, población mínima requerida,...) y acondicionar el local en materia de operatividad y decoración de tal manera que respete la imagen de la enseña (Jain, 1989). Por tanto, esta inversión influye en el reconocimiento de marca por parte de los consumidores, lo que mejora la imagen de la enseña (Kaufman y Eroglu, 1998; López *et al.*, 2000). Así, enunciamos:

H₅: una mejor localización y acondicionamiento de los establecimientos de la cadena de franquicia aumenta la acumulación de recursos intangibles relativos a la reputación y la imagen

La acreditación de la reputación e imagen de la franquicia por agentes externos se realiza mediante la Asociación Española de Franquiciadores o mediante una asociación regional. La pertenencia a esta asociación obliga a sus miembros, por un lado, a cumplir un Código de principios que regirá la forma de hacer los negocios en el sistema de franquicia, por lo que está enviando una señal de su imagen y reputación. Por otro lado, esta Asociación sólo permite entrar a miembros que hayan probado con éxito su concepto de negocio en el mercado, por lo que 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,

H₆: La acreditación (comportamiento y éxito probado de la cadena de franquicia) mediante agentes externos influye positivamente en la acumulación de recursos intangibles relativos a la reputación y la imagen

4. ANÁLISIS

El análisis empírico se realizó en una muestra de 245 empresas de tres sectores del sistema de franquicia español: hostelería, moda y alimentación². La información obtenida de tres bases de datos de franquicia (de la Asociación Española de Franquiciadores, de Tormo& Asociados y de Barbadillo y Asociados) se refiere a 31 de diciembre de 2003.

Con la finalidad de medir los recursos intangibles se ha realizado un análisis de regresión en el que la variable dependiente era el canon de entrada, ya que constituye una contraprestación a la cesión de diversos **recursos intangibles**, como una localización adecuada, reputación, imagen de marca o *know-how* (Nesi, 1992; Lafontaine y Shaw, 1999; Windsperger, 2002). Las variables independientes eran la estructura de propiedad, el momento de entrada en el mercado y otros factores de imagen y reputación en la franquicia, como la expansión geográfica internacional, la relación de incentivos, la acreditación externa

Así, la **estructura de propiedad** ha sido medida a través del grado de centralización (establecimientos propios) o de la expansión de la empresa (unidades franquiciadas).

² La razón de esta elección se basa en que por volumen de facturación, *Alimentación* es el líder por sectores, seguido por *Hostelería y Restauración* y *Confección, Moda y Complementos*. (AEF, 2003)

El **momento de entrada** en el mercado ha sido medido a través del período de creación del package de franquicia así como el tiempo transcurrido desde que la empresa se constituyó como franquicia.

La **expansión geográfica internacional** ha sido medida mediante los establecimientos que la compañía posee en el extranjero.

La relación de **incentivos** han sido medidos a través del royalty que el franquiciado paga (mensualmente) al franquiciador. Es una variable *dummy* (0,1) que recoge la presencia o no de royalty exigido por el franquiciador.

La **localización y acondicionamiento de los establecimientos** se han medido a través de la inversión inicial que realizar el franquiciado.

La **acreditación externa** ha sido mediada por la pertenencia de las empresas franquiciadoras a la Asociación Española de Franquiciadores. Para ello se ha creado una variable *dummy* (0,1) según pertenezcan o no a la misma.

5. RESULTADOS

Esta investigación ha buscado analizar los determinantes del canon como medida de la acumulación de intangibles. Los resultados muestran que las franquicias obtienen recursos intangibles mediante un mayor control de la cadena, por la expansión geográfica en el extranjero, la localización y acondicionamiento de los establecimientos, los incentivos, la acreditación externa y por la rapidez en el desarrollo de un concepto de franquicia con éxito (Tabla 1). Estos factores explican casi un 70 % del canon que una empresa franquiciadora exige a sus franquiciados ($R^2 = 0.676$).

Tabla 1. Obtención de recursos relativos a la reputación y la imagen

| Hipótesis | λ estandarizados | Confirmación |
|---|--------------------------|--------------|
| Expansión mediante directivos externos | -0.032 ^{ns} | NO |
| Control ejercido por la cadena | 0.167*** | SÍ |
| Tiempo creación concepto negocio franquicia | -0.112* | SÍ |
| Antigüedad de la franquicia | -0.023 ^{ns} | NO |
| Expansión geográfica internacional | 0.222*** | SÍ |
| Relación de incentivos | 0.237*** | SÍ |
| Localización y acondicionamiento del local | 0.488*** | SÍ |
| Acreditación externa | 0.173*** | SÍ |

*** significativo al 1% ** significativo al 5% * significativo al 10%; ^{ns} no significativo

Los negocios franquiciados no tienen una influencia en la imagen y reputación de la enseña debido al riesgo a que ésta pueda verse perjudicada por la actuación de alguno de los gerentes de las unidades franquiciadas, por lo que no se cumple H_{1a} (-0.032, $p > 0.1$). No obstante, el control ejercido por el franquiciador en sus unidades propias le permite asegurar una imagen adecuada de la enseña, ya que el nivel de establecimientos propios influyen positivamente en la exigencia de un mayor canon a los franquiciados (0.167, $p < 0.01$) lo que ratifica H_{1b} .

Como predecía H_{2a} , la rapidez en el desarrollo y prueba con éxito del negocio de franquicia influye en la acumulación de mayores niveles de recursos intangibles de reputación e imagen, ya que cuanto menor sea el tiempo transcurrido entre la creación de la empresa y su expansión como franquicia, puede conseguir una mejor localización y obtener así una mayor magnitud de recursos intangibles (-0.112, $p < 0.1$). Por tanto, los pioneros son capaces de acumular una serie de ventajas y recursos como la reputación u otros intangibles como el valor de marca (Schlamensee 1982; Williams, Tasai y Day 1991).

La antigüedad de la franquicia no afecta a la obtención de mayores recursos intangibles, (-0.023, $p > 0.1$), lo que no sostiene H_{2b} . 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, la relación entre la antigüedad de la franquicia y la acumulación del canon está moderada por la expansión de la cadena de franquicia, de tal forma que el efecto del pionero se ve diluido por la necesidad de haberse expandido ampliamente en el mercado.

La expansión en el mercado internacional influye positivamente sobre la magnitud de los recursos intangibles (0.222, $p < 0.01$), por lo que se cumple H_3 . Así, la internacionalización de la enseña 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.

Las cadenas de franquicia que exigen el pago de un royalty demuestran una continuidad de la enseña, puesto que 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, por lo que el pago del royalty es significativo en la determinación del canon (0.237, $p < 0.01$), cumpliéndose H_4 .

La inversión por el acondicionamiento del local para que se ajuste a la imagen de la enseña; esto incluirá la caracterización del local, iluminación, decoración y ambientación, de tal forma que las franquicias con una imagen más fuerte exigirá un cumplimiento más estricto de todas estas características. Por tanto, la inversión requerida tiene un fuerte efecto positivo sobre el canon (0.488, $p < 0.01$), por lo que se cumple H_5 .

Como proponía H_6 , la acreditación externa influye positivamente en la imagen y reputación de la enseña (0.173, $p < 0.01$), por lo que constituye una señal de la imagen de buen franquiciador. Esto es debido a que la pertenencia como socio a la **AEF** obliga al 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.

6. CONCLUSIONES

La aplicación de los enfoques de la teoría de recursos, orden de entrada y costes de agencia ha servido para examinar los factores que determinan la acumulación de intangibles en la franquicia. Así, a pesar de los costes de agencia, el control ejercido por el franquiciador mediante la expansión con unidades propias constituye una influencia positiva para la obtención de una mayor imagen y reputación, debido a la ausencia del riesgo que producen posibles comportamientos oportunistas por parte de los franquiciados.

Este trabajo ha conseguido un avance en la teoría del orden de entrada, aportando resultados sobre un nuevo tipo de organización como es la franquicia. Dichos resultados corroboran los obtenidos en trabajos anteriores en otros países fuera de Europa (Michael, 2003).

Por tanto, desde la perspectiva del orden de entrada, el tiempo que se tarda desde la creación de la empresa y la decisión de constituirse como franquicia refleja las ventajas de localización asociadas al pionero. 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 puede adquirir experiencia y conocimiento del sector y del sistema de distribución.

Los resultados de este estudio muestran que la decisión de franquiciar tomada por ciertos gerentes, permite a la enseña creada incrementar su volumen de intangibles. Aquellas que antes opten por esta alternativa, podrán beneficiarse de una forma de expansión más efectiva debido a la eliminación de uno de los mayores problemas para la puesta en marcha - la inversión requerida para la misma. Esta rápida expansión permitirá al franquiciador la obtención de uno de los recursos más valorados y limitados para los comercios minoristas como es el espacio físico en ciertas zonas. Esto permitirá al mismo tiempo el conocimiento y la mayor accesibilidad de sus productos a los consumidores favoreciendo el reconocimiento de la marca y así sus ventas. De esta forma el franquiciador se hace con una serie de recursos intangibles que aportan un carácter diferenciador y una ventaja competitiva.

En las franquicias, los pioneros obtendrán una ventaja sobre las empresas tardías dado que a través de su expansión temprana, se aprovechan de un recurso valiosos y escaso como es el espacio físico. Sin embargo, el hecho de llevar mucho tiempo como franquicia no es suficiente para la acumulación de reputación, imagen y notoriedad de la marca, sino que es fundamental acompañar dicho proceso mediante una adecuada expansión geográfica de la marca.

Los resultados de esta investigación derivan en algunas implicaciones estratégicas muy importantes para los franquiciadores. De hecho, los franquiciadores no deben olvidarse de que las unidades propias son su fuente de reputación y de valor de marca, aunque la expansión vía unidades franquiciadas supone un menor coste y una más rápida expansión en el mercado. Por tanto, cuando el franquiciador abra nuevos establecimientos estará reflejando su intención de seguir en el negocio, lo que constituye una inversión y apuesta de él mismo por la rentabilidad de la enseña y de su marca (López Fernández *et al.*, 2000). En segundo lugar, los franquiciadores pueden continuar su expansión y su experiencia en aquellos sectores donde la saturación y concentración sea importante mediante la internacionalización de la cadena. A través de este proceso no sólo no conseguiría evitar ese elevado grado de

competencia sino aumentar su acumulación de intangibles mediante nuevas localizaciones y un mayor grado de conocimiento de la marca. En tercer lugar, la exigencia de un royalty sobre las ventas o beneficios representa la motivación del franquiciador por un contacto continuado con sus unidades franquiciadas, demostrando así la continuidad de sus actividad. Por último, los franquiciadores deben preocuparse por pertenecer a la Asociación Española de Franquiciadores, ya que ésta aporta una reputación a la enseña y un buen nombre y conducta del franquiciador. Esta buena imagen será un aliciente para su expansión y diferenciación respecto al resto de enseñas, de forma que el buen hacer del franquiciador será un aspecto importante a tener en cuenta por los futuros y potenciales inversores.

Por tanto, las implicaciones que se obtienen son tanto a nivel empresarial apuntando los recursos más valiosos en el análisis de la franquicia, como a nivel académico con nuevas aportaciones en relación a la teoría de la ventaja del pionero en una organización híbrida.

No obstante, este estudio queda limitado por la falta de consideración de las enseñas que han desaparecido del mercado. Este hecho podría tener implicaciones porque puede ser que esas empresas que no han sobrevivido sean las verdaderas pioneras del mercado. Por tanto, sería recomendable hacer estudios longitudinales en futuras investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. (1991): "Managing Brand Equity". *The Free Press, New York*.

AGRAWAL, D.; LAL, R (1995): Contractual arrangements in franchising: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 32 pp.213-221

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.

AMIT, R., SCHOEMAKER, P.(1993): "Strategic assets and Organizational rents". *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 33-47.

ANDERSEN, O.; KHEAM, L.S.(1998): "Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study". *International Business Review*, Vol. 7, pp.163-184.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (2003): *Libro Oficial de la Franquicia en España 2003*. Ed. BPMO Edigrup.

- BARBADILLO ASOCIADOS (2003): *Guía de Franquicias de España, 2003*. Barbadillo Asociados Consultores, S.L., Madrid.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol 17, pp. 99-120.
- 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, pp. 285-98.
- CARPENTER, G.S.; NAKAMOTO, K. (1994): "Reflections on "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage"". *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 570-573.
- CHAMBERLIN, E. H. (1933): *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- COLLIS, D.J. (1994): "Research note: how valuable are organizational capabilities?". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 143-152 (número especial)
- COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C.A. (1995): "Competing on Resources Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp. 118-12
- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. (1997): *Intellectual Capital*. Harper Business, New York.
- DANT, R.P., PASWAN, A.K., KAUFMANN, P.J. (1996): "What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis". *Journal of Retailing*, Vol. 72, n°4, pp. 429-445.
- FERNANDEZ, E., MONTES, J.M., VÁZQUEZ, C.J. (2000): " Typology and strategic analysis of intangible resources. A resource-based approach". *Technovation* vol 20 pp. 81-92.
- GALBREATH, J. (2004): "Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory". *Technovation*
- GRANT R.M. (1991): " The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation." *California Management Review*, vol 33 pp. 114-135.
- HALL, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol 14 pp. 607-618.

- HALL, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, vol 13, pp. 135-144.
- HYMER, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investments*. MIT Press.
- JAIN, S. (1989): "Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses". *Journal of Marketing*, vol 53 (January) pgs: 70-79.
- 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.pgs. 343-57.
- KAUFMANN; P. EROGLU, S. (1998): "Standardization and adaptation in business format franchising". *Journal of Business Venturing*; vol. 14, pgs: 69-85.
- LAFONTAINE, F, SHAW, K.L.(1999): "The dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data". *Journal of Political Economy*, vol. 107 n°5 pp. 1041-1081.
- LAFONTAINE, F., KAUFMANN, P. (1994). "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise systems". *Journal of Retailing*, Vol. 70 (2), pp. 97-113.
- LAFONTAINE, F. SHAW, K.L (2001): "Targeting Managerial Control: Evidence from franchising". *Mimeo*. University of Michigan Business School.
- LAFONTAINE, F., RAYNAUD, (2002): "The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracts". *Working paper. National Bureau of Economic Research*.
- LIEBERMAN, M.B.; MONTGOMERY, D.B. (1988): "First- Mover Advantages". *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (Summer), pp. 41-58.
- 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.; ÁLVAREZ CASTAÑO, Y. (2000). "Análisis dinámico de los acuerdos de franquicia: crecimiento y estructura de propiedad". *Revista de Economía y Empresa*, Vol.14 (40), pp. 9-30.

- MICHAEL, C. (2003) "First mover advantage through franchising". *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pgs. 61-80.
- Nesi, N. (1992). "Interstate intangible asset transfer programs". *CPA Journal Online*, Agosto.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, vol 14 pp.179-191.
- PETERSEN, B., WELCH, L.S.(2000): " International retailing operations: downstream entry and expansion via franchising". *International Business Review*, vol 9 pp. 479-496.
- RAO, H. (1994): "The social construction of reputation: certification contest, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912." *Strategic Management Journal*, vol 15 (Winter) pgs: 29-44.
- REIBSTEIN, D.J.; FARRIS, P.W. (1995). "Market share and distribution: a generalization, a speculation, and some implications". *Marketing Science*, Vol. 14 (3), part 2 of 2 G190-G202.
- SCHMALENSEE, R. (1982). "Product Differentiation Advantages Of Pioneering Brands". *American Economic Review*, Vol. 72, Pgs. 349-365.
- SHANE, S. (1996). "Why Franchise Companies Expand Overseas?" *Journal of Business Venturing*, Vol 11 (2) (marzo), pp. 73-88.
- SHANKAR,V.; CARPENTER, G.; KRISHNAMURTHI, L. (1999), "The Advantages of Entering in the Growth Stage of the Product Life Cycle: An Empirical Analysis", *Journal of Marketing Research*, 36 (May), 269-276.
- SRIVASTAVA, R.K., SHERVANI, T.A., FAHEY, L. (1999): " Marketing, business processes, and shareholder value: a framework for analysis". *Journal of Marketing* vol 63, pp. 168-179.
- TEECE, D.J., PISANO, G. SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal* vol 5, pp. 509-533.
- TORMO & ASOCIADOS (2003). *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio 2003*.
- WERNERFELT, B. (1984). "A resource-base view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp 171-180.
- 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 (2002) "The Structure of Ownership Rights in Franchising: An Incomplete Contracting View". *European Review of Law and Economics*, vol. 13 (2), pp. 129-142

ZOLLO, M. WINTER, S. (1999): "From organizational routines to dynamic capabilities". *Working Paper 99-07. Reginald H. Jones Center, The Wharton School, University of Pennsylvania.*