

# TRIBUNA DE ECONOMÍA

Todos los artículos publicados en esta sección son sometidos  
a un proceso de evaluación externa anónima



Victoria Bordonaba Juste\*

Laura Lucía Palacios\*\*

Yolanda Polo Redondo\*\*\*

# VALORACIÓN DE LOS RECURSOS INTANGIBLES: UN ANÁLISIS EMPÍRICO PARA EL SECTOR DE LA FRANQUICIA

*La valoración y análisis de los recursos intangibles constituye una cuestión estratégica clave para la gestión de las empresas. Así, la Teoría de Recursos está basada en el estudio de los activos capaces de generar ventajas competitivas. Bajo este enfoque, son de especial relevancia los activos intangibles como los recursos organizativos, la reputación, la propiedad intelectual y las capacidades. El análisis de estos recursos es de gran importancia especialmente en estructuras empresariales híbridas, como las franquicias. Por tanto, el objetivo de esta investigación es examinar cuáles de estos recursos intangibles son más relevantes en la franquicia.*

**Palabras clave:** recursos intangibles organizativos, reputación, capacidades, propiedad intelectual, franquicia.

**Clasificación JEL:** M30, M31.

## 1. Introducción

La Teoría de Recursos ha sido estudiada tanto desde la Dirección Estratégica (Barney, 1991; Collis y Montgo-

mery, 1995), como desde el marketing (Day, 1994; Hall, 1992; Hunt, 2000, Srivastava *et al.*, 2001). Ambas disciplinas se caracterizan por tener como una de sus prioridades la valoración y la gestión de los recursos de una empresa (Doyle, 2000, Priem y Butler, 2001, Srivastava *et al.*, 2001).

La literatura de los recursos sugiere que muchos de los recursos asociados con el marketing, tales como la

---

\* Doctora por la Universidad de Zaragoza y Profesora Ayudante de Comercialización e Investigación en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.

\*\* Becaria de investigación en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.

\*\*\* Catedrática de Comercialización e Investigación en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza

Las autoras agradecen la ayuda financiera recibida del Gobierno de Aragón a través del proyecto GENERÉS (S09 y PM062), del Ministerio

---

de Ciencia y Tecnología mediante el proyecto CICYT (Ref. SEC 2002-03949) y de la beca de investigación AP2003-3216.

reputación o la marca, son una fuente de ventaja competitiva sostenible (Grant, 1991, Barney, 1991, 1996), mayor orientación al consumidor (Barney 2001), relaciones con los consumidores (Eisenhart y Martín, 2000) y relaciones en los canales de distribución (Srivastava *et al.*, 2001). A estos recursos se deberían añadir otros como el conocimiento, la habilidad de los directivos para trabajar en equipo, las patentes y la marca comercial (Chamberlin, 1933, Hall, 1992; Day, 1994). Así, el *marketing* ha aportado a la literatura estratégica argumentos para resaltar las fuentes de origen y el desarrollo de esos recursos.

La teoría de recursos es una de las cuestiones más importantes dentro de la Dirección Estratégica, que posteriormente ha influido en la disciplina del *marketing*. 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). Esta teoría se centra en el estudio de los recursos, tanto tangibles como intangibles, como factores explicativos de las diferencias en beneficios de las empresas (Peteraf, 1993; Collis y Montgomery, 1995), siendo sólo los intangibles los capaces de generar ventajas competitivas (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

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 que 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 estas 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 una demanda por el

conocimiento y valoración de dichos recursos intangibles en el mundo empresarial. Son especialmente importantes en aquellas 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. Por lo tanto, tanto a nivel académico como empresarial, se requiere una mayor profundización en la valoración de los recursos intangibles (Bordonaba *et al.*, 2004).

Una de las estructuras híbridas más conocida es la franquicia, forma empresarial muy intensiva en activos intangibles (Dant *et al.*, 1992). El sector de la franquicia es de gran relevancia en el sistema de distribución comercial española puesto que representa un peso significativo en el volumen de facturación y de empleados contratados<sup>1</sup>.

El objetivo de esta investigación es determinar qué tipo de recursos intangibles son los relevantes para las empresas. Para ello, se sigue la clasificación aportada por Hall (1992) y corroborada en posteriores estudios (Welbourne y Wright, 1997; Michalisin *et al.*, 1997; Fahy, 2002; Galbreath, 2004): recursos organizacionales, reputación, propiedad intelectual y capacidades.

Por tanto, este artículo comienza con un análisis de la tipología de los recursos intangibles proponiendo las hipótesis a contrastar. A continuación se presenta la metodología empleada para el estudio empírico y se muestran los principales resultados obtenidos. El trabajo termina con las principales conclusiones e implicaciones estratégicas.

## 2. Tipología de recursos

La propuesta de clasificación de Hall (1992) diferencia cuatro tipos de recursos intangibles:

---

<sup>1</sup> La franquicia, en 2004, representa un 13,37 por 100 de la facturación total del comercio minorista (un 7,33 por 100 más que el año anterior) con una participación del 8,3 por 100 en el número de establecimientos respecto del total del comercio minorista (un 8,18 por 100 más que el año anterior) y un incremento en la generación de empleo del 2,7 por 100 respecto del año anterior (Tormo & Asociados, [www.tormo.com](http://www.tormo.com)).

1. Recursos organizativos: incluyen el tipo de contrato empleado para la expansión y las condiciones de los acuerdos de cooperación entre las partes (Barney, 1991).
2. Reputación: refleja la imagen de marca, el nombre comercial y la imagen de los establecimientos (Fernández *et al.*, 2000; Roberts y Dowling, 2002).
3. Recursos de propiedad intelectual: incluyen patentes, *copyright*, registro de la marca e insignias comerciales (Hall, 1992).
4. Capacidades: reflejan experiencia, *know-how* y rutinas (Day, 1994; Teece *et al.*, 1997).

### Recursos organizativos

Estos recursos reflejan la estructura organizativa de la empresa y se consideran intangibles debido a su dificultad de imitación por parte de los competidores (Barney, 1991; Fernández *et al.*, 2000).

Las ventajas competitivas que obtienen las empresas a través de estos recursos se pueden lograr mediante el tipo de contrato y las condiciones del acuerdo. Así el tipo de contrato utilizado para el crecimiento de la empresa puede reflejar una expansión mediante socios externos o bien un control directo por parte de la empresa. En este sentido el tipo de contrato hace referencia, por ejemplo a acuerdos de franquicia o contratos de licencia (Galbreath, 2004). Adicionalmente, las características de los contratos tales como los incentivos (Scott, 1995; Lafontaine y Shaw, 1999; Lafontaine y Slade, 2001; Péronard *et al.*, 2003) permiten lograr una posición competitiva al ser más eficientes.

Por tanto, enunciamos:

*H<sub>1a</sub>: Los recursos organizativos medidos a través de la estructura de crecimiento de la empresa influyen en la valoración de los recursos intangibles.*

*H<sub>1b</sub>: Los recursos organizativos medidos a través de las condiciones del acuerdo entre las partes influirán en la valoración de los recursos intangibles.*

### Recursos referentes a la reputación

Los recursos intangibles capaces de generar una ventaja competitiva han de ser duraderos, difíciles de identificar, de transferir, de duplicar y de los cuales la empresa tiene la propiedad (Grant, 1996). Así, la reputación es uno de los activos que cumplen estas propiedades (Hall, 1992). La reputación informa a los posibles clientes u otros agentes del entorno a cerca de la credibilidad, confianza o calidad ofrecida por la empresa (Galbreath, 2004). Una de las formas de acumulación de reputación hace referencia al orden de entrada en el mercado, de forma que las empresas pioneras son las que se benefician del período inicial de monopolio durante el cual aprovechará para asentar el producto y su marca (Kardes y Kalyanaram, 1992; Alpert *et al.*, 1992; Carpenter y Nakamoto, 1994).

Sin embargo, el tiempo no es la única fuente de obtención de este tipo de recursos sino que la reputación también puede ser adquirida a través de fuentes externas, como la valoración positiva de agentes externos (Galbreath, 2004). En este sentido, se incluirían todas las certificaciones y asociaciones que ratifican y evalúan de acuerdo a unos criterios la calidad de los productos u otras características de las empresas (Rao, 1994, Fernández *et al.*, 2000).

Una buena imagen del establecimiento llevará a un mayor reconocimiento de la marca y de la empresa en el mercado. Por ello, la imagen así como el esfuerzo por mantener un concepto de marca homogéneo es de gran relevancia dado que permite la continuidad de la imagen y una estabilidad en los distintos mercados en los que opera (Levitt, 1983). En este sentido, la inversión necesaria para la puesta a punto del local es importante dado que es uno de los factores que contribuyen al reconocimiento de la marca en el mercado (Kaufmann y Eroglu, 1998; López Fernández *et al.*, 2000).

Así, se enuncian las siguientes hipótesis:

*H<sub>2a</sub>: La reputación reflejada como la antigüedad de la empresa influenciará positivamente en la valoración de los intangibles.*

*H<sub>2b</sub>: La reputación adquirida a través de acreditaciones o asociaciones externas tendrá un efecto positivo en la valoración de los activos intangibles.*

*H<sub>2c</sub>: La reputación adquirida a través de la imagen de marca tendrá una influencia positiva en la valoración de los activos intangibles.*

### **Activos intangibles relacionados con las capacidades**

Las capacidades y habilidades son consideradas como una gran fuente de ventaja competitiva y una de las vías de éxito de la empresa (Day, 1994; Teece *et al.*, 1997; Boisot, 1998). De hecho, según Grant (1996) el éxito de una empresa viene explicado exclusivamente por el conocimiento y *know-how* de los empleados. Esto se debe al carácter tácito y complejo de dichos recursos (McEvily y Chakravarthy, 2002). Estas capacidades recogen aspectos como las relaciones de la empresa con sus clientes o consumidores (Slater, 1997), relaciones entre la dirección y los empleados (Fahy, 2002) y la creación de rutinas tácitas (Srivastava *et al.*, 1999; Zollo y Winter, 1999). Las capacidades requieren un proceso de aprendizaje, por lo que están ligadas al tiempo (Teece *et al.*, 1997), de tal forma que cuanto mayor sea la experiencia, mayores son los conocimientos y capacidades adquiridas (Lafontaine y Kaufmann, 1994; Dant *et al.*, 1996). Por tanto, durante el tiempo que la empresa lleva en el mercado realizando su actividad, sus empleados adquieren unas rutinas y procedimientos que permiten crear unas pautas de comportamiento estandarizando las actividades (Srivastava *et al.*, 1999).

Otra vía de acumulación y creación de rutinas consiste en la expansión geográfica, ya que al incrementar el número de exposiciones al público en distintos mercados, la empresa aprende a estandarizar sus procesos operativos (López y Ventura, 2001). Así, la expansión de la empresa requiere un conocimiento previo del mercado y una adaptación de sus actividades y de sus productos (Petersen y Welch, 2000) así como un aprendi-

zaje y una práctica en ese proceso de expansión (Shane, 1996).

Por tanto, enunciamos:

*H<sub>3a</sub>: Las capacidades adquiridas por la experiencia en su actividad principal influirán positivamente en la valoración de los activos intangibles.*

*H<sub>3b</sub>: Las capacidades acumuladas a través de su expansión en el mercado tendrán un efecto positivo en la determinación de los activos intangibles.*

### **Activos referentes a la propiedad intelectual**

Estos recursos son de especial importancia a la hora de proteger otros activos intangibles, como el nombre comercial o la reputación, o recursos tangibles, como un nuevo producto o diseño (Schroeder *et al.*, 2002). Esta protección crea unas barreras ante la duplicación o imitación por parte de la competencia favoreciendo una exclusividad de uso y disfrute (Hall, 1992, 1993; Kotha *et al.*, 2002). En este sentido, el uso exclusivo de la marca permite a las empresas disfrutar de un mayor éxito (Galbreath, 2004), al utilizar un nombre reconocido en el mercado y con una reputación e imagen ya formada entre los consumidores.

Por ello, se plantea que:

*H<sub>4</sub>: La propiedad intelectual reflejada en la incorporación del nombre en el registro comercial tendrá un efecto positivo en la valoración de los recursos intangibles.*

### **3. Metodología**

La investigación ha sido realizada en el sistema de franquicias español; la información obtenida es referente al año 2003. Los datos fueron extraídos de las bases publicadas por la Asociación Española de Franquiciadores y las principales consultoras en el tema de franquici-

**CUADRO 1**  
**DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA**

Variables	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Canon (€) . . . . .	11.077	11.177	0	60.101
Contrato (unidades franquiciadas/unidades totales) . . .	0,677	0,265	0	1,000
Expansión (unidades totales) . . . . .	847	3.462	0	1.649
Establecimientos propios . . . . .	24	127	0	1.649
Establecimientos franquiciados . . . . .	53	143	0	1.163
Establecimientos en extranjero . . . . .	657	3.134	0	31.000
Antigüedad en el mercado (años) . . . . .	2,730	0,930	0,69	5,020
Tiempo crear <i>package</i> (años) . . . . .	2,030	1,290	0	5,000
Antigüedad como franquicia (años) . . . . .	1,920	0,917	0	4,430
Inversión (€) . . . . .	117.180	117.228	400	781.315

cias, Barbadillo y Asociados y Tormo y Asociados<sup>2</sup>. La muestra utilizada consta de un total de 212 empresas franquiciadoras del sector de la hostelería (cafeterías, heladerías, restaurantes, comida rápida) y de la moda (hombre, mujer, niños, lencería) dado que son dos de los sectores con mayor volumen de facturación y mayor presencia geográfica. En el Cuadro 1 se detallan los rasgos más característicos de la muestra.

Las variables utilizadas en el análisis son las siguientes (Cuadro 2).

- *Canon de entrada*. Pago inicial que el franquiciado debe abonar al franquiciador para poder incorporarse a la cadena de franquicias. Dicho valor recoge los activos intangibles del sistema de franquicias. El canon de entrada depende de la distribución de activos intangibles

entre el franquiciador y el franquiciado (Hart y Moore, 1990; Brynjolfsson, 1994; Lutz, 1995; Maness, 1996; Windsperger, 2001), por lo que ha sido considerado como el valor de los intangibles de la franquicia (López Fernández *et al.*, 2000).

- *Estructura de crecimiento*. Está medido mediante el porcentaje de unidades franquiciadas respecto del total (Lafontaine y Kaufmann, 1994).

- *Condiciones del acuerdo*. Uno de los elementos clave en el contrato de franquicia es la exigencia de un *royalty*. El *royalty* exigido alinea los intereses entre franquiciador y franquiciado (Lafontaine, 1992; Combs y Castrogiovanni, 1994; Agrawal y Lal, 1995). Ha sido medido mediante una variable ficticia (1,0), que recoge la demanda o no del *royalty* por parte del franquiciador al franquiciado.

- *Antigüedad*. Este valor se divide en dos períodos diferenciados dentro del sistema de franquicia: el tiempo que la enseña lleva en el mercado y el tiempo de creación del *package* de franquicia. El primer concepto recoge el tiempo desde que se creó la empresa hasta el 2003 y el segundo recoge el tiempo utilizado por la enseña para desarrollar su concepto de negocio de franquicia, es decir los años transcurridos desde su creación como em-

<sup>2</sup> Debido a la gran disparidad en ciertas variables, se ha llevado a cabo una depuración de la muestra inicial. Para ello se han consultado diversas fuentes adicionales como las propias páginas de las enseñas y otras páginas referidas a las franquicias. Asimismo, se ha optado por seguir las condiciones necesarias para poder considerarse como franquicia según los requisitos que marca la Asociación Española de Franquiciadores en su Código Deontológico, con el fin de eliminar oportunidades de negocio que todavía no pueden ser consideradas como franquicia.

**CUADRO 2**  
**MEDIDAS**

Medidas	Hipótesis	Variables	Recurso asociado
Contrato . . . . .	H <sub>1a</sub>	Estructura de crecimiento	Recursos organizativos
Royalty. . . . .	H <sub>1b</sub>	Condiciones contrato	Recursos organizativos
Años de la empresa en el mercado . . . . .	H <sub>2a</sub>	Antigüedad en el mercado	Reputación
Tiempo creación del <i>package</i> . . . . .	H <sub>2a</sub>	Credibilidad	Reputación
AEF . . . . .	H <sub>2b</sub>	Acreditación externa	Reputación
Inversión. . . . .	H <sub>2c</sub>	Imagen de marca	Reputación
Tiempo como franquicia. . . . .	H <sub>3a</sub>	Experiencia	Capacidades
Expansión total . . . . .	H <sub>3b</sub>	Expansión geográfica	Capacidades
Establecimientos propios . . . . .	H <sub>3b</sub>	Expansión geográfica	Capacidades
Establecimientos franquiciados. . . . .	H <sub>3b</sub>	Expansión geográfica	Capacidades
Establecimientos en extranjero. . . . .	H <sub>3b</sub>	Expansión geográfica	Capacidades
Registro . . . . .	H <sub>4</sub>	Registro Comercial	Propiedad intelectual

FUENTE: Elaboración propia.

presa hasta su constitución como franquicia. En ambos casos se ha realizado una transformación logarítmica con la finalidad de conceder mayor importancia a los primeros años de vida de la enseña.

- *Acreditación externa*. La forma en que las franquicias se acreditan externamente es a través de su inscripción como miembro en la Asociación Española de Franquiciadores. Esta asociación avala una buena actuación de los franquiciadores y una rentabilidad de la misma. Se define como variable ficticia (1,0), reflejando la pertenencia o no a la Asociación, respectivamente.

- *Imagen de marca*. La inversión necesaria para la apertura de un establecimiento es un elemento clave en el reconocimiento de la marca en el mercado (López Fernández *et al.*, 2000). Dicho valor recogería aspectos como iluminación, decoración e imagen del local, para incidir en la homogeneización de la imagen entre todas las unidades de la misma enseña.

- *Experiencia*. La experiencia o años que la empresa lleva franquiciando ha sido medida por los años transcurridos desde que la empresa se constituyó como franquicia hasta el año 2003.

- *Expansión*. Variable que recoge el número total de unidades que posee la enseña, tanto a nivel nacional (incluye tanto unidades propias como franquiciadas) como internacional. No obstante, se ha profundizado en el análisis nacional a través de una diferenciación entre las unidades propias o franquiciadas estudiando su efecto por separado. Así, las Unidades propias recogen el número de unidades que la enseña posee como tiendas propias, mientras que las Unidades franquiciadas recogen el número de establecimientos atendidos por un franquiciado.

- *Registro comercial*. Recoge la inscripción de la enseña en el Registro de Franquiciadores, que le proporciona unos derechos de uso sobre su nombre y concepto de negocio. Dicha variable es una variable ficticia (1,0) que recoge la inscripción o no en este registro.

#### 4. Resultados

Este artículo pretende examinar qué recursos intangibles son los más valorados en la franquicia, es decir, qué tipo de recursos son los que el franquiciador consi-



**CUADRO 3**  
**VALORACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES**

Variables independientes	Canon (modelo global)	Canon (modelo desglosado)	Hipótesis	Confirmación
Constante . . . . .	0,005 n.s.	0,190**		
Contrato . . . . .	-0,017 n.s.	0,098 n.s.	H <sub>1a</sub>	NO
Royalty . . . . .	0,205***	0,234***	H <sub>1b</sub>	SÍ
Experiencia en mercado . . . . .	-0,185**		H <sub>2a</sub>	NO
Tiempo <i>package</i> . . . . .		-0,100*	H <sub>2a</sub>	SÍ
AEF . . . . .	0,130**	0,146**	H <sub>2b</sub>	SÍ
Inversión . . . . .	0,563***	0,507***	H <sub>2c</sub>	SÍ
Tiempo franquiciando . . . . .	0,076 n.s.	-0,185 n.s.	H <sub>3a</sub>	NO
Expansión . . . . .	0,238***		H <sub>3b</sub>	SÍ
Unidades propias . . . . .		0,220***		SÍ
Unidades franquiciadas . . . . .		-0,046 n.s.		NO
Unidades en el extranjero . . . . .		0,217***		SÍ
Registro . . . . .	0,051 n.s.	0,060 n.s.	H <sub>4</sub>	NO
R <sup>2</sup> . . . . .	0,662	0,683		

NOTAS: \*\*\* Significativo al 1 por 100; \*\* significativo al 5 por 100; \* significativo al 10 por 100; n.s. no significativo.

dera de mayor relevancia y valor protegiéndolos a través de un mayor canon.

Para ello se han realizado dos regresiones. La primera incorpora variables de carácter global para cada uno de los recursos, mientras que en la segunda se ha procedido a un desglose de ciertas variables que podrían aportar una mayor información. El Cuadro 3 recoge los resultados de ambas regresiones indicando los coeficientes estandarizados de cada una de las variables independientes así como el grado de significatividad de las mismas.

La principal conclusión del análisis inicial es que el valor del canon impuesto por los franquiciadores está influenciado por la exigencia de un *royalty*, el tamaño o expansión de la cadena, la participación en la Asociación Española de Franquiciadores y el capital requerido para la apertura del establecimiento. De forma más detallada, también son relevantes la reputación acumulada durante la creación del concepto de negocio de franquicia, así como el control ejercido por el franquiciador median-

te la expansión con unidades propias y su expansión en el extranjero. Todos estos factores explican casi un 70 por 100 del valor del canon de entrada. Es decir, el franquiciador valora más positivamente los recursos intangibles relacionados con las capacidades o habilidades, con la reputación y de forma parcial con los recursos organizacionales.

En cuanto a la estructura de propiedad utilizada en el crecimiento de las franquicias, se rechaza H<sub>1a</sub> dado que la variable contrato no es significativa en ninguno de los dos modelos [(-0,017, p > 0,1) y (0,098, p > 0,1)], por lo que la estructura organizativa no es factor influyente en la determinación del canon. Por el contrario, la exigencia de un *royalty* por el franquiciador, sí que influye de forma positiva en ambos modelos planteados [(0,205, p < 0,01) y (0,234, p < 0,01)], por lo que se aceptaría H<sub>1b</sub>; por tanto, la influencia de los términos contractuales acordados entre las partes es valorado por el franquiciador positivamente, entendiéndose por ello que es un elemento a proteger.

El efecto de la reputación o imagen de la enseña sobre la valoración del canon se refleja a través de la experiencia en el mercado, la acreditación externa y la imagen de marca. No obstante, los años que la empresa lleva en el mercado influyen, de forma contraria a lo que se esperaba, negativamente sobre el canon ( $-0,185$ ,  $p < 0,01$ ), por lo que se rechaza  $H_{2a}$  en el modelo global. Esto significaría que en el sistema de la franquicia español, llevar más tiempo en el mercado tiene un efecto negativo sobre la valoración y reputación de la enseña, beneficiándose de esto las franquicias más jóvenes. Este resultado hace que se estudie de una forma más detallada este efecto del tiempo sobre el canon en el modelo desglosado. Dado que la reputación es adquirida en los primeros años de vida de la franquicia, y su imagen es valorada de esta manera por los consumidores, la variable más apropiada para medir la reputación en las franquicias es el tiempo empleado en la creación del concepto de negocio de franquicia (tiempo de creación del *package*). De esta forma, lo que se valora es la rapidez en la creación de un concepto de negocio válido (Williams *et al.*, 1991), tiempo que la enseña tiene para demostrar su rentabilidad y validez como futura franquicia. En ese caso, el tiempo empleado en la valoración y creación del concepto de negocio influye negativamente ( $-0,100$ ,  $p < 0,10$ ) en la determinación del canon, por lo que se cumple  $H_{2a}$  en el modelo desglosado. Así, es en este período donde la empresa adquiere un nombre y una imagen y reputación que será valorada en su canon. En este sentido, la experiencia en el mercado recoge otros conceptos relacionados con las capacidades, y no sólo con la reputación; por lo tanto, la variable adecuada para la interpretación de la reputación es el período de *package* (Williams *et al.*, 1991).

La participación o inscripción en la Asociación Española de Franquiciadores influye positivamente sobre el canon por lo que se acepta  $H_{2b}$  [( $0,130$ ,  $p < 0,01$ ) y ( $0,146$ ,  $p < 0,01$ )]. Así, la acreditación externa es también una forma de obtener una reputación al ser una valoración realizada por usuarios externos a

la enseña y al tener que cumplir una serie de requisitos para pertenecer a la asociación. Además, en esta asociación no sólo se valoran características que la franquicia ha obtenido en el pasado sino que su pertenencia asegura un buen comportamiento y actuación futura del franquiciador. Este aspecto es importante para la imagen no sólo del franquiciador sino también de la enseña en general dado que uno de los requisitos imprescindibles de su éxito es la validez y rentabilidad de su concepto de negocio. Así, la aceptación en esta asociación es un aspecto altamente valorado en el mercado, del cual se beneficiarán futuros franquiciados.

El reconocimiento de la enseña en el mercado por los propios consumidores es realizado a través de la imagen del establecimiento. En este sentido, la inversión realizada en el acondicionamiento del local influye positivamente en la valoración del canon [( $0,563$ ,  $p < 0,01$ ) y ( $0,507$ ,  $p < 0,01$ )], cumpliéndose  $H_{2c}$ . Por ello, la imagen es uno de los factores más valorados por el franquiciador y de ahí su esfuerzo en proteger su homogeneización.

En consecuencia, como el tiempo de creación del *package* de franquicia, la pertenencia a la asociación y la inversión inicial son reflejo de la reputación de la enseña, se puede concluir que la reputación es uno de los recursos intangibles más valorados y más influyentes en la determinación del canon.

En relación a las capacidades, la enseña puede adquirirlas mediante su experiencia como franquicia y su expansión geográfica. La primera de estas vías no es relevante, dado que las habilidades y rutinas derivadas de su actividad como franquicia no influyen en la exigencia de un mayor canon [( $0,076$ ,  $p > 0,10$ ) y ( $-0,0185$ ,  $p > 0,10$ )], por lo que no se acepta  $H_{3a}$ . Esto es debido a que las capacidades relacionadas con la actividad franquiciadora (experiencia en la búsqueda de nuevos franquiciados, asesoramiento y formación a los actuales,...) no se adquieren a través del tiempo, sino mediante la expansión de la cadena de franquicia. De ahí que la expansión geográfica y por ello el

tamaño de la enseña influye de forma notable en la valoración del canon (0,238,  $p < 0,01$ ), por lo que se acepta  $H_{3b}$ . Por tanto, las habilidades y capacidades adquiridas en su proceso de expansión son relevantes dado que cada vez hay una mayor eficiencia y experiencia en ciertas actividades y procesos siendo las rutinas más eficientes. Adicionalmente, se produce un proceso de aprendizaje y de resolución de problemas. De estas habilidades adquiridas a lo largo del tiempo también se benefician los nuevos franquiciados por lo que serán valoradas positivamente y repercutirán en un movimiento al alza del canon inicial.

Como la expansión en el mercado puede ser tanto a nivel nacional como internacional, hemos incluido este último tipo en el modelo desglosado. Como se observa, la expansión internacional es un factor que influye positivamente sobre el canon (0,217,  $p < 0,01$ ). Por tanto, la experiencia y capacidades que la enseña puede adquirir a través de este crecimiento es distinto de un crecimiento nacional dado que las decisiones e información requerida es distinta. Respecto a la expansión nacional, la enseña puede expandirse mediante unidades propias y franquiciadas, por lo que estas variables se han incluido en el modelo desglosado. Los resultados muestran que existen diferencias entre el efecto de las unidades propias y las franquiciadas, de tal forma que sólo la expansión vía unidades propias es significativa con una influencia positiva (0,220,  $p < 0,01$ ) mientras que las unidades franquiciadas no lo son ( $-0,046$ ,  $p > 0,1$ ). Esto indica que en el crecimiento de la enseña lo más valorado son los establecimientos propios dado que es a través de ellos donde la enseña crea su imagen y la controla, al igual que es donde se llevan a cabo las innovaciones (Fulop y Forward, 1997). Sin embargo, las unidades franquiciadas son un riesgo para la imagen de la enseña dado que el franquiciador pierde el control de la misma.

Por lo tanto, en relación a los recursos asociados a las capacidades, se obtienen resultados mixtos, siendo la expansión geográfica el único factor signifi-

cativo, y más concretamente, la expansión en el mercado internacional y la expansión de sus unidades propias.

Por último, la inscripción en el registro no afecta a la valoración del canon en ninguno de los modelos planteados [(0,051,  $p > 0,1$ ) y (0,060,  $p > 0,1$ )]. En este sentido, como la mayoría de las enseñas han tomado la decisión de inscribirse, esto hace que no sea un factor de diferenciación entre las mismas. Por ello, la propiedad intelectual no es un recurso que afecte ni positiva ni negativamente al valor del canon.

## 5. Conclusiones

En esta investigación se ha examinado la influencia de los diferentes tipos de recursos intangibles sobre la valoración del canon, cuantía a través de la que son valorados los recursos intangibles (Hart y Moore, 1990; Lutz, 1995; Maness, 1996; López Fernández *et al.*, 2000; Windsperger, 2001). La tipología incorporada en el análisis ha sido corroborada por otros estudios anteriores (Hall, 1992, 1993; Galbreath, 2004) distinguiendo entre recursos organizacionales, de reputación, de propiedad intelectual y de las capacidades y habilidades. Para ello, se han elegido una serie de variables representativas de dichos recursos.

Los resultados sugieren que el valor del canon viene influido por factores organizacionales (términos contractuales), de reputación (pertenencia a una asociación externa, imagen de marca y el tiempo empleado en la creación del concepto de negocio) y de ciertas capacidades (expansión a nivel internacional y a través de unidades propias). Por lo tanto, éstos son los recursos más valorados por el franquiciador y por ello los intenta proteger a través de la imposición de un mayor canon.

De los resultados de este estudio se derivan importantes implicaciones estratégicas tanto para franquiciadores como franquiciados. Una de las mayores preocupaciones del franquiciador es la valoración de aquellos recursos más importantes y críticos en el éxito de su ca-

dena de franquicias. De este estudio se obtiene que aquellos aspectos más críticos en la franquicia son los referentes a su reputación, capacidades y en ciertos aspectos contractuales. Toda esa experiencia y credibilidad, al igual que su eficiencia en las actividades y en las decisiones tomadas por el franquiciador a lo largo del tiempo van a estar a disposición de los futuros franquiciados.

Para los franquiciados, este estudio proporciona una guía para determinar qué factores se han tenido en cuenta a la hora de valorar el canon. Por lo tanto, aquellas enseñas que tengan una mejor imagen y reputación, o posean una mayor eficiencia en sus actividades serán las que demanden un mayor esfuerzo económico a aquellos futuros inversores que quieran formar parte de la cadena de franquicias. Son esas las que más tienen que perder en el caso de que haya una mala actuación por parte de los franquiciados afectando principalmente a esos recursos intangibles. De esta investigación se ofrecen a los futuros franquiciados las variables a las que deben prestar atención para determinar el grado de reputación e imagen (pertenencia a la AEF, tiempo de creación del *package*, inversión) y de sus habilidades y experiencia (expansión a nivel internacional y de unidades propias). Los factores contractuales son también relevantes pero, en este sentido, los resultados son ambiguos por lo que una mayor investigación en este tema sería necesaria para poder aportar mejores conclusiones.

Las principales líneas de futuras investigaciones se centrarían en la posibilidad de ampliar dicho estudio con un carácter dinámico realizando estudios longitudinales que aportarían una evolución de los diferentes recursos. Adicionalmente, podrían considerarse otras características de las franquicias, como la exclusividad territorial o la duración del contrato, así como las percepciones de los consumidores sobre la reputación e imagen de las enseñas. Una última línea de investigación podría ser el análisis de los factores determinantes en la decisión de un futuro franquiciado para la elección de una u otra enseña.

## Referencias bibliográficas

- [1] AGRAWAL, D. y LAL, R. (1995): «Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation», *Journal of Marketing Research*, volumen 32, páginas 213-221.
- [2] ALPERT, F.; KAMINS, M. y GRAHAM, J. L. (1992): «An Examination of Reseller Buyer Attitudes Toward Order of Brand Entry», *Journal of Marketing*, volumen 56, páginas 25-37.
- [3] AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rents», *Strategic Management Journal*, volumen 4, páginas 33-47.
- [4] ANDERSEN, O. y KHEAM, L. S. (1998): «Resource-based Theory and International Growth Strategies: An Exploratory Study», *International Business Review*, volumen 7, páginas 163-184.
- [5] ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (2004): *Libro Oficial de la Franquicia en España 2003*, Ed. BPMO Edigrup.
- [6] BARBADILLO ASOCIADOS (2004): *Guía de Franquicias de España, 2003*, Barbadillo Asociados Consultores, S.L., Madrid.
- [7] BARNEY, J. B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, volumen 17, páginas 99-120.
- [8] BARNEY, J. B. (1996): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing, Nueva York, NY.
- [9] BARNEY, J. B. (2001): «Is the Resource Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes», *Academy of Management Research*, volumen 26, número 1, páginas 41-56.
- [10] BOISOT, M. H. (1998): *Knowledge Assets. Security Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, Nueva York.
- [11] BORDONABA, V.; LUCÍA, L. y POLO, Y. (2004): «Análisis de los recursos intangibles en la franquicia: imagen y reputación», *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 22-24 septiembre, Alicante.
- [12] BRYNJOLFSSON, E. (1994): «Information Assets, Technology, and Organization», *Management Science*, volumen 40, páginas 1645-1662.
- [13] CARPENTER, G. S. y NAKAMOTO, K. (1994): «Reflections on "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage"», *Journal of Marketing Research*, volumen 31, páginas 570-573.
- [14] CHAMBERLIN, E. H. (1933): *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [15] COLLIS, D. J. (1994): «Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?», *Strategic Management Journal*, volumen 15 (número especial), páginas 143-152.

- [16] COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A. (1995): «Competing on Resources Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review*, julio-agosto, páginas 118-120.
- [17] COMBS, J. G. y CASTROGIOVANNI, G. J. (1994): «Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership», *Journal of Small Business Management*, volumen 17, páginas 37-48.
- [18] DANT, R. P.; KAUFMANN, P. J. y PASWAN, A. K. (1992): «Ownership Redirection in Franchised Channels», *Journal of Public Policy*, volumen 11, número 1, páginas 33-44.
- [19] DANT, R. P.; PASWAN, A. K. y KAUFMANN, P. J. (1996): «What We Know about Ownership Redirection in Franchising: A meta-analysis», *Journal of Retailing*, volumen 72, número 4, páginas 429-445.
- [20] DAY, G. S. (1994): «The Capabilities of Market-driven Organizations», *Journal of Marketing*, volumen 58, páginas 37-52.
- [21] DOYLE, P. (2000): *Value-based Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester, Nueva York.
- [22] EDVINSSON, L. y MALONE, M. S. (1997): *Intellectual Capital*, Harper Business, Nueva York.
- [23] EISENHART, K. M. y MARTIN, J. (2000): «Dynamic Capabilities: What are they?», *Strategic Management Journal*, volumen 21, número 10-11, páginas 1105-1121.
- [24] FAHY, J. (2002): «A Resource-based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment», *International Business Review*, volumen 11, páginas 57-78.
- [25] FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M. y VÁZQUEZ, C. J. (2000): «Typology and Strategic Analysis of Intangible Resources. A Resource-based Approach», *Technovation*, volumen 20, páginas 81-92.
- [26] FULOP, C. y FORWARD, J. (1997): «Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives», *Service Industrial Journal*, volumen 17, páginas 603-625.
- [27] GALBREATH, J. (2004): «Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-based Theory», *Technovation* (en prensa).
- [28] GRANT, R. M. (1991): «The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation.» *California Management Review*, volumen 33, páginas 114-135.
- [29] GRANT, R. M. (1996): «Toward a Knowledge-based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 17, páginas 109-122 (número especial de invierno).
- [30] HALL, R. (1992): «The Strategic Analysis of Intangible Resources», *Strategic Management Journal*, volumen 13, páginas 135-144.
- [31] HALL, R. (1993): «A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, volumen 14, páginas 607-618.
- [32] HART, O. y MOORE, J. (1990): «Property Rights and the Nature of the firm», *Journal of Political Economy*, volumen 98, número 6 (diciembre), páginas 1119-1158.
- [33] HUNT, S. D. (2000): *A General Theory of Competition*, Sage publications, Thousand Oaks, C.A.
- [34] KARDES, F. R. y KALYANARAM, G. (1992): «Order of Entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration Perspective», *Journal of Marketing Research*, volumen 29, páginas 343-357.
- [35] KAUFMANN, P. y EROGLU, S. (1998): «Standardization and Adaptation in Business Format Franchising», *Journal of Business Venturing*, volumen 14, páginas 69-85.
- [36] KHOTA, S.; RAJGOPAL, S. y VENKATACHALAM, M. (2002): «The Role of Online Buying Experience as a Competitive Advantage: Evidence from Third-party Ratings for e-commerce Firms», *Working paper*, University of Washington Business School.
- [37] LAFONTAINE (1992): «Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results», *The RAND Journal of Economics*, volumen 23, páginas 263-283.
- [38] LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P. (1994): «The Evolution of Ownership Patterns in Franchise systems», *Journal of Retailing*, volumen 70, 2, páginas 97-113.
- [39] LAFONTAINE, F. y SHAW, K. L. (1999): «The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data», *Journal of Political Economy*, volumen 107, número 5, páginas 1041-1081.
- [40] LAFONTAINE, F. y SLADE, M. (2001): «Incentive Contracting and the Franchise Decision», en CHATTERJEE, K. y SAMUELSON, W. (eds.): *Advances in Business Application of Game Theory*, Kluwer Academic Press.
- [41] LEVITT, T. (1983): «The Globalization of Markets», *Harvard Business Review*, volumen 61, mayo-junio, páginas 92-102.
- [42] 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*, volumen 14, 40, páginas 9-30.
- [43] LÓPEZ, B. y VENTURA, J. (2001): «Grupos estratégicos en las franquicias españolas», *Economía Industrial*, número 340, páginas 163-176.
- [44] LUTZ, N. A. (1995): «Ownership Rights and Incentives in Franchising», *Journal of Corporate Finance*, volumen 2, número 1, páginas 103-131.
- [45] MANESS, R. (1996): «Incomplete Contracts and the Choice between Vertical Integration and Franchising», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, volumen 31, número 1, páginas 101-115.
- [46] MCEVILY, S. K. y CHAKRAVARTHY, B. (2002): «The Persistence of Knowledge-based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge», *Strategic Management Journal*, volumen 23, páginas 285-305.

- [47] MICHALISIN, M. D.; SMITH, R. D. y KLINE, D. M. (1997): «In Search of Strategic Assets», *The International Journal of Organizational Analysis*, volumen 5, páginas 360-387.
- [48] PENARD, T.; RAYNAUD, E. y SAUSSIER, S. (2003): «Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains: An Empirical Analysis Using French Data», *Journal of Marketing Channels*, volumen 10, páginas 5-31.
- [49] PETERAF, M. A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View», *Strategic Management Journal*, volumen 14, páginas 179-191.
- [50] PETERSEN, B. y WELCH, L. S. (2000): «International Retailing Operations: Downstream Entry and Expansion Via Franchising», *International Business Review*, volumen 9, páginas 479-496.
- [51] PRIEM, R. L. y BUTLER, J. L. (2001): «Is the Resource Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?», *Academy of Management Review*, volumen 26, 1, páginas 22-40.
- [52] 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*, volumen 15, invierno, páginas 29-44.
- [53] ROBERTS, P. W. y DOWLING, G. R. (2002): «Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance», *Strategic Management Journal*, volumen 23, páginas 1077-1093.
- [54] SCHROEDER, R. G.; BATES, K. A. y JUNTILLA, M. A. (2002): «A Resource-based View of Manufacturing and the Relationship to Manufacturing Performance», *Strategic Management Journal*, volumen 23, páginas 1077-1093.
- [55] SCOTT, J. R. (1995): «Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm», *Review of Industrial Organization*, volumen 10, páginas 69-81.
- [56] SHANE, S. (1996): «Why Franchise Companies Expand Overseas?», *Journal of Business Venturing*, volumen 11, 2, marzo, páginas 73-88.
- [57] SLATER, S. F. (1997): «Developing a Customer Value-based Theory of the Firm», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volumen 25, páginas 162-167.
- [58] 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*, volumen 27, páginas 777-802.
- [59] SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A. y FAHEY, L. (1999): «Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: A Framework for Analysis», *Journal of Marketing*, volumen 63, páginas 168-179.
- [60] TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, volumen 5, páginas 509-533.
- [61] TORMO & ASOCIADOS (2004): *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio 2003*.
- [62] WELBOURNE, T. M. y WRIGHT, P. M. (1997): «Which Resources Matter in Initial Public Offering Firms? A Longitudinal Comparison of Five Resources' Contributions to Firm Performance», *Working paper*, 97-02, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- [63] WILLIAMS, M. L.; TASAI, M. H. y DAY, D. (1991): «Intangible Assets, Entry Strategies, and Venture Success in Industrial Markets», *Journal of Business Venturing*, número 6, páginas 315-333.
- [64] WINDSPERGER, J. (2001): «The Fee Structure in Franchising: A Property Rights View», *Economics Letters*, volumen 73, número 2, noviembre, páginas 219-226.
- [65] ZOLLO, M. y WINTER, S. (1999): «From Organizational Routines to Dynamic Capabilities», *Working Paper*, 99-107, Reginald H. Jones Center, The Wharton School, University of Pennsylvania.