

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS INTANGIBLES QUE DIFERENCIAN LAS FRANQUICIAS SUPERVIVIENTES DE LAS QUE HAN FRACASADO: UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN FRANQUICIAS DE HOSTELERÍA

Victoria Bordonaba Juste, Universidad de Zaragoza¹

Laura Lucia Palacios, Universidad de Zaragoza

RESUMEN

Las empresas del sector servicios por su naturaleza tienen relativamente pocos activos tangibles, y por tanto, la mayor parte de su éxito se debe a su habilidad para gestionar el valor de sus activos intangibles. Así, la teoría de recursos tiene importantes contribuciones para el marketing y la dirección estratégica al investigar los recursos clave para la supervivencia de las empresas (Hunt, 2000). Por, tanto, esta investigación examina las diferencias en recursos intangibles entre empresas de franquicia que han sobrevivido y aquellas que han fracasado en el sector de hostelería.

PALABRAS CLAVE: supervivencia, recursos intangibles, franquicia

ABSTRACT

Service firms may exploit few tangible resources concerning the intangible nature of the services, thus, firm success depends on intangible firm value management. Resource-based view has important contributions for marketing and strategic management. This theory directly addresses key resources at the heart of organizational survival (Hunt, 2000). Therefore, this investigation examines intangible resources differences in franchising in restaurant chains, between survival and non-survival firms.

KEYWORDS: survival, intangible resources, franchise

1. Introducción

Desde las perspectivas de marketing (Hunt, 2000) y la teoría de recursos (Barney, 1991) se investiga la cuestión clave de supervivencia de las empresas: cómo obtener ventajas competitivas y cómo se pueden sostener. Así, los recursos intangibles constituyen un elemento central para su supervivencia. En este contexto, la relación de franquicia se caracteriza por el intercambio de recursos intangibles entre el franquiciador y sus franquiciados (Windsperger, 2002). A partir de este enfoque, se pretende conocer en qué medida un grupo de recursos

¹ Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, c/ Gran Vía, 2. 50005 Zaragoza. Tlfno. +34 976761000 Ext.4696. Fax. +34 976761767

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. SEJ 2005-05968) y de la beca de investigación AP2003-3216.

intangibles puede explicar asimetrías en los resultados entre diferentes empresas. En este contexto, se analizan las diferencias en la importancia que tiene los recursos intangibles en la supervivencia de las empresas.

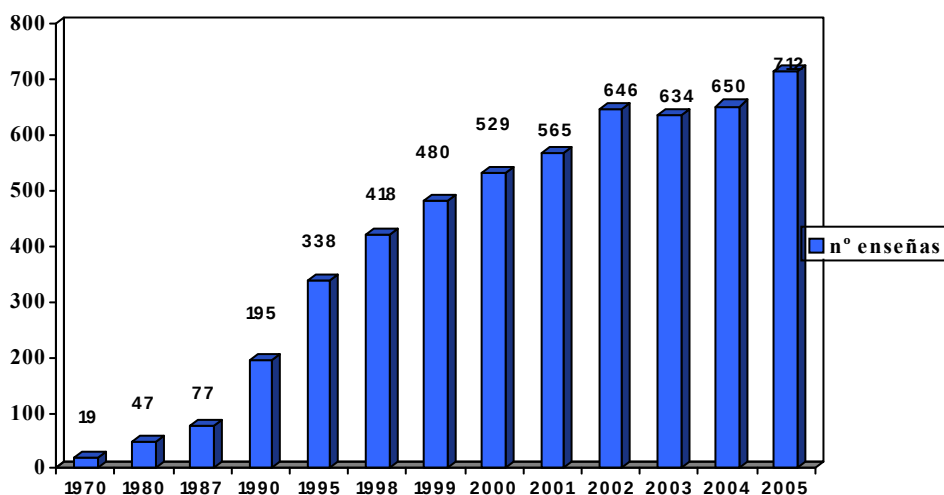
El trabajo comienza por mostrar el crecimiento de la franquicia en el mercado español así como por destacar su importancia en el contexto actual. A continuación, se explica el marco teórico que explica en qué consiste el intercambio de recursos intangibles en la franquicia y la relación con su supervivencia. En el siguiente epígrafe se muestran los resultados del análisis empírico. El trabajo termina con las principales conclusiones e implicaciones estratégicas.

2. Importancia de la franquicia en el mercado

Según la Asociación Española de Franquiciadores, la franquicia facturó en España 17.909 millones de euros en 2005, lo que representa un crecimiento del 12% respecto al año anterior y el 16,7% de la facturación generada por el comercio minorista en nuestro país, y contrató a 201.977 trabajadores. Se trata de un sistema compuesto por 712 que han penetrado en el mercado español con 48.302 establecimientos (representa una media de 68 establecimientos por enseña), con un grado de descentralización elevado (el 77% son establecimientos franquiciados, que facturaron el 70% del total del sistema). La mayoría de las enseñas tiene su origen en nuestro país, y cuya facturación representa el 82,16% del total, aunque un 20% provienen fundamentalmente de Estados Unidos, Francia e Italia. En la figura 1 se muestra la evolución del número de enseñas, de forma que si a principios de la década de los 80 apenas operaban enseñas en nuestro país, actualmente nuestro sistema de franquicias es equiparable a otros países de nuestro entorno (figura 1).

El crecimiento más espectacular se produjo a mitad de la pasada década, con un incremento anual en torno al 20% del número de empresas franquiciadoras; aunque desde 1998 la situación se caracteriza por un aumento sostenible. No obstante, el crecimiento en 2005 ha sido el mayor de los últimos años. Así, aunque todavía se encuentra en fase de consolidación, presenta una gran capacidad de crecimiento, no sólo en cuanto a que cada vez más empresas optarán por esta fórmula para la expansión de su negocio, sino también tendrá una gran importancia la expansión de las franquicias ya operativas. Por tanto, la franquicia sigue creciendo y se ha convertido en una forma de comercialización de gran importancia en nuestro país (tabla 1) .

Figura 1. Evolución de la franquicia



Fuente: Asociación Española de Franquiciadores (2006)

Tabla 1. Aumento del número de enseñas

Diferencia	%aumento
1970-1980	147.3
1980-1987	63.8
1987-1990	153.2
1990-1995	73.3
1995-1998	23.6
1998-1999	14.8
1999-2000	10.2
2000-2001	6.8
2001-2002	14.3
2002-2003	-1.8
2003-2004	2.52
2004-2005	9.5

Fuente: elaboración propia con datos de la Asociación Española de Franquiciadores

En la franquicia, destacan los sectores de hostelería, alimentación, moda y servicios (tabla 2). Así, el sector Alimentación es el que mayor volumen de facturación genera. Sin embargo, este sector cuenta con un reducido número de enseñas, sólo 15, y la mayoría de su facturación la generan sus establecimientos propios. El siguiente sector más importante en cuanto a facturación es el de hostelería, que cuenta con 104 enseñas que han penetrado el mercado con casi 7000 establecimientos. Le siguen en facturación, el sector servicios (asesoría, automóviles, financieros, limpieza, transporte, varios), entre los que destaca los referidos al automóvil, y la moda.

Tabla 2. La franquicia en el 2005

SECTOR	ENSEÑAS	Fact.Est.Propios	Fact.Est.Franq.	FACTURACIÓN	Estab. Prop.	Est. Franq.	Establecimientos	Pers.Est.prop.	Pers.Est.Fdos.	PERSONAL
AGENCIAS INMOBILIARIAS	29	51.031.000	368.350.000	419.381.000	447	3052	3499	1788	12.286	14.074
AGENCIAS DE VIAJES	25	309.372.000	516.350.000	825.722.000	1501	2085	3586	4332	4671	9003
ALIMENTACIÓN	15	2.806.130.000	1.758.815.000	4.564.945.000	2956	2834	5790	17222	17088	34310
BELLEZA - ESTÉTICA	53	204.911.000	497.288.000	702.199.000	764	1836	2600	3674	8543	12217
CENTROS DE OCIO	10	20.370.000	77.100.000	97.470.000	61	333	394	203	1367	1570
CENTROS DE SALUD	7	7.965.000	67.614.000	75.579.000	30	216	246	147	1273	1420
DEPORTES	12	37.770.200	147.535.100	185.305.300	188	532	720	954	2643	3597
DIETÉTICA - PARAFARMACIA	8	21.441.000	184.993.000	206.434.000	135	1168	1303	279	2291	2570
ENSEÑANZA - FORMACIÓN	21	19.042.000	244.251.000	263.293.000	70	961	1031	290	3650	3940
FOTOGRAFÍA	8	75.358.000	94.712.000	170.070.000	178	510	688	374	1008	1382
HOSTELERÍA	104	733166000	3662942000	4396108000	958	5933	6891	10700	38946	49646
INFORMÁTICA	21	34.959.000	446.775.000	481.734.000	141	1588	1729	391	4423	4814
JOYERÍA - BISUTERÍA	17	32.720.000	81940000	114.660.000	92	196	288	214	421	635
MOBILIARIO - TEXTIL HOGAR	48	206.849.000	693.303.000	900.152.000	354	1600	1954	1350	4960	6310
MODA	149	411878000	1018485000	1430363000	1456	3680	5136	3898	9135	13033
OFICINA - PAPELERÍA	10	9.830.000	101.495.000	111.325.000	51	526	577	159	1330	1489
ÓPTICA	7	172.432.000	153.629.000	326.061.000	354	510	864	1376	2214	3590
PANADERÍA - PASTELERÍA	7	11.830.000	32.855.000	44.685.000	46	105	151	105	220	325
SERVICIOS	89	138545000	1574308000	1712853000	609	5783	6392	1708	24309	26017
TIENDAS ESPECIALIZADAS	61	127.676.000	515.630.000	643.306.000	590	2382	2972	1468	5692	7160
TINTORERÍAS	12	18.415.000	219.787.000	238.202.000	96	1395	1491	362	4513	4875
TOTALES	713	5.451.690.200	12.458.157.100	17.909.847.300	11.077	37.225	48.302	50.994	150.983	201.977

Fuente: Asociación Española de Franquiciadores (2006)

3. Intangibles en las empresas de franquicia

En los últimos años, la teoría basada en los recursos constituye uno de los conceptos de la dirección estratégica que más interés ha despertado entre los investigadores de marketing (Barney, 1991; Grant, 1991). La teoría de recursos atribuye resultados superiores a algunos recursos y capacidades de las empresas, que incluyen recursos intangibles muy importantes para la estrategia de las empresas. Desde una perspectiva estratégica, una cuestión central para las empresas es el análisis de la obtención de ventajas competitivas sostenibles, que permiten la supervivencia de las empresas y el aumento de resultados (Fahy y Smithee, 1999; Fahy, 2002; Galbreath, 2005).

Este paradigma se ha extendido al marketing para estudiar los recursos y capacidades de marketing de mayores resultados (Day 1994; Hooley y Greenley 2005; Hooley *et al.*, 2001; 2005). En este sentido, la contribución de esta teoría al marketing se refleja en el análisis de las capacidades de marketing en la obtención de ventajas competitivas (Day, 1994; Hunt y Morgan, 1995, 1996).

Entre los trabajos pioneros en el estudio de los intangibles están los trabajos de Hall (1992 y 1993). En estos trabajos, los recursos intangibles se definen como activos o habilidades. Los primeros incluyen los derechos de propiedad intelectual de patentes, nombres de marca, copyright y diseños registrados, así como contratos, secretos comerciales y bases de datos. Los recursos intangibles que constituyen habilidades o competencias incluyen experiencia de los empleados, proveedores y distribuidores y la cultura de la organización.

Uno de los trabajos más recientes, el de Galbreath (2005), clasifica los recursos intangibles como capacidades (know-how, experiencia), activos intelectuales (nombre de marca, copyright y tecnología), activos organizativos (estructura operacional, cultura y contratos) y reputación.

No obstante, existen diferentes evidencias empíricas en la cuestión de qué tipo de recurso intangible es más importante en la obtención de ventajas competitivas. Según Hall (1992), los más significativos para la obtención de ventajas competitivas sostenibles son la reputación de la empresa y del producto, el capital humano y la cultura organizativa. Por su parte, 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. Según Srivastava *et al.* (2001), la imagen y reputación de la empresa, junto con la localización de sus establecimientos, serían los recursos con mayor valor y los más difíciles de imitar.

Debido a que los estados contables de las empresas no explican de forma adecuada su valor al no capturar sus activos intangibles, resulta interesante analizar otras medidas, incluyendo las estrategias de negocio que puedan afectar al valor (Srinivasan, 2006). En el caso de la franquicia española, la mayoría de ellas no cotizan en Bolsa, por lo que es un ámbito adecuado para la aplicación de otras medidas no contables.

En la franquicia, los recursos intangibles se refieren por un lado a los activos de nombre de marca, que reflejan su reputación y, por otro lado, a los activos del conocimiento, que reflejan el know-how transmitido por el franquiciador (Klein and Leffler, 1981; Norton, 1988; Windsperger, 2004).

El valor de marca ha sido considerada como uno de los activos más importantes para el éxito de la cadena (Windsperger, 2004) porque además de ser un reflejo de su reputación, aumenta la confianza de los clientes en la calidad de productos y servicios ofrecidos por los establecimientos de franquicia (González y López, 2002). En este contexto, para mantener y aumentar el valor de la marca de la franquicia, el franquiciador debe aumentar las inversiones en marketing, para lo que suele exigir un *royalty* de publicidad a sus franquiciados.

Los franquiciadores suelen exigir a sus franquiciados mayores inversiones iniciales para la puesta en marcha de un nuevo establecimiento así como mayores cánones y *royalties* que reflejan el valor de los activos intangibles de la marca y el *know-how* (Combs y Castrogiovanni 1994). De hecho, como el canon de entrada representa la remuneración que pagan los franquiciados porque les sea transferido el *know-how*, cuanto mayores sean los activos intangibles del franquiciador, mayor será el canon exigido (Windsperger, 2002).

Así, los activos de *know-how* pueden verse aumentados con la experiencia de la empresa, al proporcionar a los franquiciadores las habilidades necesarias para la selección de localizaciones, diseño de la tienda y planificación de mercancías y compras. Así, cuando las tareas de los franquiciados se van haciendo más complejas e importantes, es necesario que el *package* de franquicia refleje una mayor cantidad de activos intangibles, como las habilidades del franquiciador para enseñar y controlar la red.

El acuerdo de franquicia constituye un tipo de contrato particular que refleja recursos intangibles de tipo organizativo (Galbreath, 2005). La teoría de agencia explica la distribución dual en este tipo de contrato, encontrando beneficios y desventajas en la expansión mediante unidades propias y franquiciadas. Así, por un lado, los establecimientos franquiciados son más eficientes por los incentivos que presentan, mientras que por otro lado, las unidades poseídas por la compañía presentan ventajas de derivadas de un mayor control (Lafontaine y Shaw, 1999). Por tanto, en la literatura aparecen dos corrientes en la relación de la distribución dual y los intangibles. Por un lado, las unidades propias influyen positivamente en el valor de marca (Gallini y Lutz 1992). No obstante, un gobierno de mercado en el canal crea más activos intangibles de tipo relacional y de conocimiento (Srivastava, Shervani, y Fahey, 1999), por lo que también existe una relación positiva entre la proporción de establecimientos franquiciados y el valor de los intangibles de la compañía (Banerji y Simon, 1991).

La relación entre estos recursos y la supervivencia de las empresas ha sido ampliamente estudiada en la literatura. Así, diversos trabajos determinan ventajas del pionero relacionadas con la lealtad a la marca, costes de cambio, y apropiación de recursos escasos, como localización, reputación y preferencias de los consumidores (Lieberman y Montgomery, 1998; Courderoy y Durand, 2004; Kerin *et al.*, 1992). El tamaño de la empresa también está muy relacionado con la supervivencia. En este sentido, las empresas más grandes presentan más recursos, un mayor conocimiento del mercado, consiguen mayores economías de escala y levantan barreras de entrada a nuevos competidores (Lieberman y Montgomery, 1998, Michael, 2003). Por otro lado, el *royalty* y el canon constituyen elementos del valor del concepto de negocio porque crean una señal de la calidad del sistema, lo que sugeriría una relación positiva con la supervivencia (Lafontaine y Shaw, 1998).

Por último, la relación entre los beneficios de la distribución mixta y la supervivencia se recoge en diversos estudios (Lafontaine y Shaw, 2005; Sorenson y Sorensen, 2001). En este contexto, los establecimientos franquiciados tienen un menor coste de incentivos, por lo que resultan más eficientes y rentables que las unidades propias (Sorenson y Sorensen, 2001).

En consecuencia, enunciarnos tres hipótesis:

H₁: los recursos intangibles relacionados con el valor de marca son más importantes en empresas supervivientes que en aquellas que han fracasado

H₂: los recursos intangibles relacionados con las capacidades para la transmisión del conocimiento son más importantes en empresas supervivientes que en aquellas que han fracasado

H₃: los recursos intangibles de tipo organizativo son más importantes en empresas supervivientes que en aquellas que han fracasado

4. Metodología

La muestra seleccionada contiene información de 138 empresas de hostelería (99 empresas supervivientes y 39 que han fracasado). La información sobre las empresas supervivientes se refiere al año 2005 y ha sido elaborada mediante la información obtenida de las bases del Registro de Franquiciadores, la Asociación Española de Franquiciadores y las consultoras Franchisa y Tormo&Asociados, mientras que la muestra de empresas que se han dado de baja en el mercado de franquicia de hostelería hasta el 2005 se obtuvo de Franchisa, con información relativa al año de fracaso, al de creación, número de establecimientos (franquiciados y propios), así como datos relativos a la inversión, canon y royalties.

Este trabajo se centra en un segmento muy importante del ámbito de la franquicia, como es la hostelería. Esta cuestión es importante ya que los diferentes sectores de franquicia tienen características diferentes. En este contexto, la elección de un solo sector elimina posibles diferencias relativas a la industria.

En esta investigación se han examinado la reputación, las capacidades relacionadas con el conocimiento y los recursos organizativos. Así, la reputación ha sido estimada por el valor de su nombre comercial (González y López, 2002) de forma indirecta mediante la categoría según el momento de entrada -pionero, seguidores y últimos entrantes- (Durand y Coeurderoy, 2001; Courderoy y Durand, 2004), el tamaño de la cadena (Lafontaine, 1992; Lafontaine y Shaw, 1999; González y López, 2002) y el royalty de publicidad (Lafontaine y Shaw, 1999; Agrawal y Lal, 1995; Klein y Leffler, 1981). Las capacidades han sido medidas indirectamente por la capacidad de transferir el know-how a sus franquiciados mediante el canon exigido para formar parte de la cadena y el royalty de funcionamiento (Lafontaine y Shaw, 1998) así como por las capacidades adquiridas por la experiencia en su actividad mediante su capacidad de crecimiento. Por último, los recursos organizativos se han examinado de forma indirecta por el grado de descentralización del canal y por el número de establecimientos franquiciados (Shane, 1996; Lafontaine y Shaw, 1998), que también reflejan activos de valor de marca.

Tabla 3. Medidas de las variables

Momento de entrada	Categorías de empresas según el momento de entrada: 1 (pioneras) 2 (entrantes seguidoras) 3 (últimas entrantes)
Tamaño	Número de establecimientos totales
Royalty publicidad	Royalty (%) exigido al franquiciado para la publicidad de la cadena
Crecimiento empresa	Tamaño /edad
Crecimiento franquicia	Establecimientos franquiciados/edad
Canon	Cantidad inicial en concepto de derecho para entrar a formar parte en la red de franquicia
Royalty	Royalty (%) de funcionamiento exigido al franquiciado
Unidades propias	Número de unidades propias
Descentralización	% franquiciados sobre el tamaño de la cadena

5. RESULTADOS

Los resultados reflejan diferencias en los recursos intangibles que presentan las empresas, indicando mayor presencia de activos de reputación, capacidades y transmisión del saber hacer en las empresas supervivientes (tabla 4).

En primer lugar, las empresas supervivientes muestran una acumulación de un mayor activo del nombre de marca. Tanto el momento de entrada como el tamaño presentan diferencias estadísticamente significativas, por lo que se cumple H_1 . Así, el momento de entrada difiere entre empresas supervivientes y aquellos que han fracasado, sugiriendo ventajas para las empresas pioneras. De hecho, las empresas pioneras y las primeras entrantes de la hostelería en la franquicia (McDonalds, KFC, Pizza Hut, Fosters Hollywood y Burguer King) son empresas que no sólo han sobrevivido durante más de 30 años, sino que han obtenido importantes ventajas competitivas en el mercado español. De hecho, McDonalds es considerada como una de las mejores franquicias en todo el mundo y aparece en los primeros puestos en todos los rankings. Las empresas supervivientes presentan un mayor tamaño de media, y aunque algunas son todavía jóvenes y con tamaños más reducidos, una gran parte presentan grandes tasas de penetración en el mercado de restauración. Además, se observa un efecto interactivo de la antigüedad de la empresa con su tamaño en el mercado ($p < 0.018$), de forma que las empresas supervivientes son las que presentan un mejor resultado. Sin embargo, la exigencia de un royalty de publicidad no muestra diferencias en cada grupo. Esto puede ser debido a que la realización de las campañas de publicidad y promoción no dependa exclusivamente de este canon, sino que estas campañas estén financiadas también con otros ingresos.

Las capacidades de las empresas para transmitir su conocimiento son superiores en empresas que han tenido éxito. En este sentido, estas franquicias presentan una mayor capacidad de crecimiento de la empresa y de sus franquicias. Además, el canon exigido a los inversores para formar parte de su red es superior, por lo que se cumple H_2 . Este canon refleja la capacidad de la empresa para transmitir el

conocimiento adquirido y que los nuevos negocios disminuyan su riesgo de fracaso. No obstante, el royalty de funcionamiento no indica diferencias entre los grupos de empresas, sugiriendo la ausencia de influencia de la tasa de royalty en la supervivencia (Lafontaine y Shaw, 1998).

Por último, los establecimientos propiedad del franquiciador constituyen un compromiso para proteger los recursos del valor de marca (Gallini y Lutz 1992). Además, la proporción de establecimientos franquiciados es superior en empresas que han sobrevivido, por lo que se cumple H_3 .

Tabla 4. Diferencias en recursos intangibles*

Hipótesis	Superviviente	Media	Desviación típica	Diferencia medias	Nivel significación
Momento de entrada					
Pioneras	Sí	100%			
	No	0%			
• entrantes seguidoras	Sí	45.8%	n/a	n/a	0.000
	No	54.2%			
• entrantes tardías	Sí	90.2%			
	No	9.8%			
Tamaño	Sí	89,56	301,64		
	No	8	7,540	81,557	0,019
Royalty publicidad	Sí	0,017	0, 015		
	No	0,018	0,017	-0,001	0,755
Crecimiento empresa (tamaño/edad)	Sí	6,391	6,7		
	No	,933	0,72	5,4579	0,000
Crecimiento franquicia (estab franquicia/edad)	Sí	8,0722	23,75		
	No	0 ,6033	0,57	7,46892	0,010
Canon	Sí	19.268	12.184		
	No	15.268	8069	4000,112	0,065
Royalty	Sí	0,038	0,018		
	No	0,039	0,019	-0.001	0,735
Unidades propias	Sí	10.3	30		
	No	3	3.3	7.28	0, 038
Descentralización (% franquiciados)	Sí	0,7862	0,22		
	No	0,5489	0,34	0,23731	0,001

* Para el análisis del momento de entrada se aplicó la chi-cuadrado, mientras que para el resto de variables el análisis de diferencias se realizó mediante el estadístico T.

6. CONCLUSIONES

En esta investigación se ha mostrado cómo el valor de marca constituye una cuestión central en los negocios de franquicia. Así, los negocios de franquicia que han sido pioneros han conseguido aumentar el valor sus intangibles mediante la creación de una mayor reputación, conocimiento por los clientes y apropiación de mejores localizaciones. En este contexto, la mayoría de franquiciadores expansionan su negocio para construir ese valor de marca de forma más eficiente (Shane, 1996). En el valor de los intangibles de las enseñas de franquicia también influye su distribución dual característica de la franquicia (Srinivasan, 2006).

Esta investigación tiene implicaciones estratégicas para los directivos de las enseñas. De hecho, cuando un empresario adopta esta fórmula de distribución y se convierte en franquiciador, no resulta fácil demostrar el valor de sus activos porque se trata en su mayoría de activos intangibles, por lo que debe comenzar abriendo tiendas propias que transmitan el valor de su marca. Posteriormente el desarrollo del canal a través de establecimientos franquiciados hará que estos estén muy motivados para trabajar muy eficientemente y, que en el caso de franquicias de restauración, cuentan con un mayor conocimiento del mercado local, por lo que les resultará más sencillo adaptarse a los gustos y preferencias de los consumidores así como reaccionar antes a cambios en su mercado local. Además, cuando se trate de un nuevo mercado para el franquiciador, esta fórmula también será más adecuada para minimizar riesgos.

Esta investigación se puede aplicar en otros contextos muy interesantes como es el análisis de intangibles en la supervivencia de empresas que han adoptado otras formas de distribución de gran importancia en la actualidad, como Internet.

7. REFERENCIAS

- AGRAWAL, D. y LAL, R. (1995). "Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (2), pp. 213–219.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (2005): *Libro Oficial de la Franquicia en España 2006*. Ed. BPMO Edigrup.
- BANERJI, S.; C. SIMON (1991), "Franchising Versus Ownership: A Contracting Explanation," mimeo, Graduate School of Business, University of Chicago.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol 17, pp. 99-120.
- COMBS, J.G., CASTROGIOVANNI, G.J. (1994): "Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership". *Journal of Small Business Management* Vol. 17, pp. 37-48.
- COEURDEROY, R.; R. DURAND (2004). "Leveraging the advantage of early entry: proprietary technologies versus cost leadership". *Journal of Business Research*, 57, 583-590.

- DAY, G.S. (1994). "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, Vol 58, pp. 37-52.
- DURAND, R., R. COEURDEROY (2001). "Age, Order of Entry, Strategic Orientation and Organizational Performance". *Journal of Business Venturing*, 16, 471-494.
- FAHY, J. (2002): "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment". *International Business Review*, Vol. 11, pp. 57-78.
- 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
- FRANCHISA. *Anuario español del franchising y del comercio asociado*
- GALBREATH, J. (2005): "Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory". *Technovation*, Vol. 25, N11, pp. 1349-1354
- GALLINI, N.T., LUTZ, N.A. (1992), ""Dual distribution and royalty fees in franchising", *Journal of Law, Economics and Organisation*, Vol. 8 No.3, pp.471-501
- 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.
- GRANT, R. M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation." *California Management Review* 33 (Spring): 114-135
- HALL, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.
- HALL, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, Vol. 14 pp. 607-618.
- HOOLEY, G.; GREENLEY, G.; FAHY, J., Y CADOGAN, J. (2001). "Market-focussed Resources, Competitive Positioning and Firm Performance". *Journal of Marketing Management*. Vol. 17, pp.503-520.
- HOOLEY, G., GREENELY, G.E., CADOGAN, J.W., FAHY, J (2005). "The Performance impact of Marketing resources". *Journal of Business Research*, Vol. 58, N. 1, January, pp. 18-27
- HOOLEY, G.J., GREENELY, G.E. (2005). The Resource Underpinnings of Competitive Positions. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, N.2, pp. 93-116.
- HUNT, S.D. (2000): *A general theory of competition*. Thousand Oaks, C.A. Sage publications.
- HUNT, S. D., R. M. MORGAN. (1995). "The comparative advantage theory of competition." *Journal of Marketing*. 59 (April): 1-15.
- HUNT, S.D., R. M. MORGAN. (1996). "The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions." *Journal of Marketing*, Vol. 60 (Octubre): 107-114.

- 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.
- KLEIN B, LEFFLER KB. (1981) "The role of market forces in assuring contractual performance". *Journal of Political Economy* Vol. 89, pp. 615– 41.
- LAFONTAINE F (1999): . Agency theory and franchising: some empirical results. *RAND Journal of Economics* Vol. 23, pp. 263– 83.
- LAFONTAINE, F., K. L. SHAW (1998). "Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: myth and reality". *Journal of Business Venturing*, 13, 95-112.
- 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., K. L. SHAW (2005). "Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising". *RAND Journal of Economics* 36 , 131-150.
- 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.
- MICHAEL, S. (2003). "First mover advantage through franchising". *Journal of Business Venturing*, 18, 61-80.
- NORTON SW. (1988). "Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem". *Strategic Management Journal* Vol. 9, pp. 105 –14.
- SHANE, S. (1996): "Why Franchise Companies Expand Overseas?" *Journal of Business Venturing*, Vol 11, No. 2 (marzo), pp. 73-88.
- SORENSEN, O., J. B. SORENSEN (2001), "Finding the Right Mix: Organizational Learning, Plural Forms and Franchise Performance", *Strategic Management Journal*, 22, 713 – 724.
- SRINIVASAN, R. (2006). "Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains". *Journal of Marketing* Vol. 70 (July), pp. 120–135
- SRIVASTAVA, R.K., FAHEY, L.; 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, pp. 777-802.
- 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.
- 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): "Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector". *Journal of Business Research* Vol. 57 pp. 1361– 1369
- TORMO & ASOCIADOS: *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio 2006*.