

EL EFECTO DE LA EXPERIENCIA, TIPO DE ACTIVIDAD Y RENOMBRE DE MARCA SOBRE LA EXPANSIÓN Y GRADO DE INTENSIDAD INTERNACIONAL DE LA FRANQUICIA ESPAÑOLA

THE EFFECT OF EXPERIENCE, TYPE OF ACTIVITY AND BRAND AWARENESS ON THE INTERNATIONAL EXPANSION AND ITS INTENSITY DEVELOPED BY SPANISH FRANCHISORS

*Verónica Baena Graciá*¹

UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID

*Julio Cerviño*²

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

RESUMEN

Este artículo analiza cómo afectan determinadas características de la cadena franquiciadora (tipo de actividad -producto versus servicio-, experiencia de gestión, experiencia franquiciadora y renombre de marca) en la expansión y grado de intensidad internacional de las enseñas españolas. Los resultados obtenidos muestran que la experiencia franquiciadora y el renombre de marca juegan un papel destacado en la decisión de tener o no presencia internacional. Además, la experiencia de gestión y franquiciadora, la actividad de la cadena, el renombre de su marca y el número de establecimientos franquiciados en el exterior frente al número total de establecimientos

afectan en la intensidad de dicho proceso de internacionalización.

Palabras clave: Internacionalización, Franquicia, Renombre de marca.

ABSTRACT

This article analyzes how some specific characteristics of a franchise chain (type of activity - product vs. service -, management experience, franchising experience, and degree of brand awareness) may constrain both the international expansion and intensity of Spanish franchise chains. Results show that franchising experience and brand awareness play

¹ Profesora Adjunta de Marketing en la Universidad Europea de Madrid. Departamento de Empresa. C/ Tajo, s/n. Urb. El Bosque 28670-Villaviciosa de Odón- (Madrid). Teléfono: 34 91 211 52 05. E-mail: verónica.baena@uem.es.

² Profesor Titular de Marketing en la Universidad Carlos III de Madrid. Departamento de Economía de la Empresa. Calle Madrid, 126, 28903-Getafe (Madrid). Teléfono: 34 91 624 96 41. Email: jcervino@emp.uc3m.es.



an important role in the decision to do or not to do business abroad. Moreover, management and franchising experience, the activity of the chain (product vs. service), the brand awareness, and the number of franchised outlets located in international markets compared to the total number of outlets may determine the intensity in the internationalization process.

Keywords: Internationalization, Franchising, Brand's Reknown.

1. INTRODUCCIÓN

La franquicia es un modelo de desarrollo empresarial que ha alcanzado un elevado grado de madurez en el mundo. Esto se debe a que resulta una forma atractiva de organización corporativa para las empresas que desean expandirse rápidamente con una inversión baja de capital, y un control adecuado de sus procesos de distribución y creación de marca (ERRAMILLI, AGARWAL Y DEV, 2002). Ciertamente es que la opción de crecer en franquicia es una entre muchas otras alternativas de desarrollo, pero no lo es menos que esta fórmula encuentra en sus supuestos de partida, así como en la perfecta adecuación de éstos a las empresas y mercados actuales, la verdadera razón de su espectacular progresión.

De este modo, la franquicia representa hoy en día, el que quizás ya sea el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado de las economías modernas, especialmente en ciertos sectores, tales como el comercio minorista o la hostelería. Por ello, cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados (MICHAEL, 2003). En este sentido, algunas cifras publicadas por la *International Franchise Association* pueden ayudar

a ilustrar esta afirmación de una manera mucho más contundente.

En países como EE.UU. donde el comercio minorista tiene una trayectoria de estabilidad amplia, las cifras señalan que el 40 por ciento de los comercios independientes sobreviven al segundo ejercicio de apertura. Esta cifra desciende 10 puntos (30%) tras el tercer ejercicio. Frente a esta estadística, los comercios en franquicia que sobreviven a los primeros ejercicios son casi el 95%, mientras que un año después, el porcentaje es prácticamente el mismo. No en vano, el sistema de franquicia norteamericano es el mercado más competitivo del mundo y el primero en número de empresas franquiciadoras, con un total de 1.500 cadenas y 767.483 establecimientos franquiciados, a través de los cuales se factura anualmente más de 165.000 millones de euros (TORMO & ASOCIADOS, 2007).

En relación al caso español, el siglo XX ha sido un fiel testigo de la enorme evolución del sistema de franquicia en España, si bien, es cierto que fue en la década de los 80 cuando la franquicia inicia su despegue en nuestro país (RONDÁN, NAVARRO Y DIEZ, 2007). En la actualidad, el sistema de franquicia continúa registrando en España una tendencia creciente en sus niveles de facturación. Así pues, de los 13.990 millones de euros ingresados por ventas en 2002, se han experimentado tasas de crecimiento interanual superiores al 9 por ciento (9,3%, 9,4% y 9,5%) durante los años 2004, 2005 y 2006, respectivamente. Al cierre del ejercicio de 2007, las cifras se situaron en los 19.585 millones de euros, representando un crecimiento del 11,4 por ciento respecto de los datos registrados en 2006. Un dato que se traduce en el hecho de que, de media, cada establecimiento facturó en torno a los 284.000 euros.

Por otra parte, durante el año 2007 se crearon 244 nuevas cadenas franquiciadoras, si bien el cómputo de crecimiento neto fue algo menor, en concreto 66 redes. Por lo tanto, en la actualidad operan en España 968 cadenas franqui-



ciadoras (de origen nacional y extranjero), las cuales agrupan 68.775 establecimientos operativos, entre unidades propias y franquiciadas, lo que implica una media de 71 establecimientos por cadena. En resumen, el sistema de franquicia en España representa un papel preponderante en nuestra economía, lo que además le sitúa en los primeros puestos de Europa y del mundo (DÍEZ, RODRÍGUEZ Y NAVARRO, 2007).

A raíz de estos datos, la importancia de la franquicia como sistema de distribución moderna ha sido ampliamente reconocida por académicos y profesionales del marketing, especialmente a partir de la década de los años 70 (ELANGO, 2007). Junto a ello, y a medida que la franquicia se fue imponiendo como un mecanismo de expansión internacional y forma de entrada a nuevos mercados, el estudio de la internacionalización de la franquicia fue cobrando cada vez más importancia. Sin embargo, todavía son relativamente escasos los trabajos teóricos y sobre todo empíricos que se han centrado en este tema debido, sin duda, a la dificultad de conseguir datos sobre este tipo de empresas. Por ello, son muchos y recientes, los estudios académicos que animan a los investigadores a cubrir este vacío (ALON Y MCKEE, 1999; SASHI Y KARUPPUR, 2002; MICHAEL, 2003; GARG Y RASHEED, 2006; WELSH, ALON Y FALBE, 2006, entre otros). Este es el objetivo de este trabajo: profundizar teórica y empíricamente en los procesos de internacionalización de las cadenas franquiciadoras.

Para lograr estos objetivos, en el siguiente apartado realizaremos una revisión de literatura sobre las principales aportaciones académicas realizadas sobre el proceso de internacionalización del sistema de franquicia para proponer, a continuación, una serie de hipótesis. Seguidamente, describiremos la metodología seguida en nuestra investigación empírica, la muestra de empresas utilizadas, así como las variables definidas. En la sección posterior, se procederá a mostrar y explicar los resultados obtenidos tras el contraste estadístico de las hipótesis formuladas en el trabajo. Finalmente,

concluiremos con un apartado destinado a resumir las ideas principales del trabajo, sus contribuciones (académicas y prácticas), así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Mayoritariamente dos han sido las teorías empleadas como esquema conceptual para el análisis de la franquicia: la teoría de la agencia y la teoría de los costes de transacción (Véase por ejemplo, COMBS Y KETCHEN, 1999; BURTON, CROSS Y RHODES, 2000; QUINN Y DOHERTY, 2000). La teoría de la agencia (JENSEN Y MECKLING, 1976; FAMA Y JENSEN, 1983) es el marco teórico más utilizado para explicar las relaciones entre franquiciador y franquiciado, así como el establecimiento y desarrollo de los contratos que rigen tal relación (QUINN Y DOHERTY, 2000; RIBEIRO, 2005). Este enfoque defiende la existencia de dos partes (principal y agente) entre los que pueden existir algunas divergencias de intereses. En concreto, el principal delega algunas tareas de trabajo en el agente porque no tiene las capacidades, recursos o tiempo necesarios para llevarlas a cabo en primera persona. Sin embargo, esto no significa que el agente vaya a realizar su trabajo de la manera que más interese al principal, sino que por el contrario, es muy probable que trate de hacerlo siguiendo sus propios intereses (COMBS Y KETCHEN, 1999; GARG Y RASHEED, 2006).

Asimismo, la teoría de la agencia asume que el agente puede verse tentado a ocultar información al principal acerca de sus verdaderas cualidades para desempeñar el trabajo que le han asignado, así como cualquier otro tipo de información de carácter estratégico del negocio (WILLIAMSON, 1985). Esta situación, —que se produce por la asimetría de la información que existe en el mercado—, impide conocer ex ante las verdaderas cualidades de todos los agentes y se denomina riesgo moral. En otras palabras, dado que los agentes locales interesados en adquirir una franquicia conocen de antemano



cuáles son las características que las enseñan buscan en sus franquiciados (JENSEN Y MECKLING, 1976; COMBS AND KETCHEN, 1999), resulta bastante frecuente que exageren su nivel de motivación, conocimientos del sector, capacidad financiera, de gestión, experiencias y habilidades que poseen, al objeto de conseguir el contrato exclusivo de franquicia para un territorio o ciudad determinada (CASTROGIOVANNI, COMBS Y JUSTIS, 2006). Por ello, los franquiciadores que deseen minimizar los riesgos de selección adversa³, deben evaluar *ex ante* la idoneidad de los agentes locales que desean convertirse en franquiciados de la empresa (BURTON, CROSS Y RHODES, 2000) y se verán obligados a realizar una importante asignación de recursos en las tareas de selección, vigilancia y control al franquiciado una vez que éste haya sido seleccionado (SHANE, 1996; ALON, 2004).

A pesar de los costes antes expuestos, la teoría de la agencia parece apoyar la franquicia como forma de expansión empresarial, ya que sugiere que siempre habrá mayor divergencia de intereses entre el franquiciador y sus empleados que entre el franquiciador y el franquiciado (BRICKLEY Y DARK, 1987; DOHERTY, Y QUINN, 1999; DOHERTY Y ALEXANDER, 2006). Esto se debe a que el franquiciado tendrá interés en maximizar los beneficios de la franquicia en la medida en que él es propietario de uno o varios establecimientos de la cadena franquiciadora (GARG Y RASHEED, 2006; ELANGO, 2007). En cambio, en la relación empleador-asalariado los intereses del principal (franquiciador) y agente (gerente de una tienda propia del franquiciador) no tienen por qué estar alineados, lo que aumenta los costes de vigilancia y control ejercidos por el principal, así como los riesgos de comportamiento oportunista del agente (COMBS Y KETCHEN, 1999).

Sin embargo, el sistema de franquicia no elimina por completo los incentivos del franqui-

ciado a actuar de manera oportunista en contra de los intereses del franquiciador y del resto de los franquiciados. Esto sucede por dos motivos. El primero de ellos es que el franquiciado, junto al canon de entrada que debe abonar si quiere obtener el contrato de franquicia, está también obligado en muchos casos a pagar de forma periódica un porcentaje de las ventas que obtenga de la franquicia (royalties, canon de publicidad, etc.) al franquiciador. De este modo, el franquiciado puede verse tentado a declarar unos ingresos menores a los realmente obtenidos, y con ello, pagar menos al franquiciador (QUINN Y DOHERTY, 2000). El segundo motivo por el que el sistema de franquicia no elimina por completo los incentivos del franquiciado a actuar de manera oportunista, se basa en que los ingresos percibidos por el franquiciado se obtienen del resultado de restar a los ingresos obtenidos todos los gastos realizados, tales como los costes de operación, royalties, etc. De este modo, el franquiciado pueden verse tentado a reducir los costes no controlados directamente por el franquiciador, tales como los costes asociados a controles de calidad, mantenimiento, motivación de empleados, etc., sin importarle el efecto que dicha actuación pueda generar sobre la calidad del producto o servicio ofrecido al consumidor final (FALBE, DANDRIDGE Y KUMAR, 1999; FERNÁNDEZ Y MELIÁN, 2005; FERNÁNDEZ Y MARTÍN, 2006).

Además, la disminución de la calidad del producto o servicio conllevará un menoscabo en la reputación de la marca franquiciada (propiedad de la compañía franquiciadora), que influirá en los resultados de ventas de toda la red franquiciada. Por ello, el comportamiento oportunista de un franquiciado puede afectar de forma negativa tanto a la imagen y valor de marca de la empresa franquiciadora, como al resto de los franquiciados (GARG Y RASHEED, 2006). Así pues, la relación franquiciador-franquiciado no está exenta de importantes costes

³ Problema de información imperfecta que se presenta en cualquier intercambio cuando una de las partes posee más información que la otra. Véase AKERLOF (1970) o BERGEN, DUTTA Y WALKER (1992), entre otros.



de vigilancia y control (COMBS Y KETCHEN, 1999; WELSH, ALON Y FALBE, 2006).

Tal y como se ha expuesto anteriormente, el segundo marco teórico más empleado para el estudio de la franquicia es la teoría de los costes de transacción (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975; 1985). Esto se debe a que al estudiar el sistema de franquicia no sólo hay que tener en cuenta las relaciones principal-agente explicadas por la teoría de la agencia, sino también los costes de transacción que se derivan del acuerdo contractual entre el franquiciador y franquiciado. Ahora bien, en el contexto del sistema de franquicia los postulados sostenidos por ambas teorías coinciden en muchos elementos, tal y como ya ha sido expuesto en trabajos anteriores (SASHI Y KARUPPUR, 2002; WATSON, KIRBY Y EGAN, 2002, entre otros).

Así pues, las empresas son vistas desde la teoría de los costes de transacción como agentes eficientes (CHANG Y ROSENZWEIG, 2001), que subcontratan aquellas actividades que los agentes externos proporcionan a un coste menor del que habría soportado la empresa si hubiese realizado internamente dicha actividad (ERRAMILI Y RAO, 1993). Sin embargo, cuando la empresa acude al mercado para subcontratar aquellas actividades que ella realiza de forma menos eficiente y costosa, se enfrenta al riesgo de que sus socios actúen de manera oportunista aprovechándose de la racionalidad limitada de los agentes que operan en el mercado. Esto conlleva que la empresa deba soportar determinados costes relativos a la selección del socio, negociación del contrato, así como la vigilancia y control del cumplimiento de los términos acordados en el mismo (BURTON, CROSS Y RHODES, 2000).

3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La internacionalización de la empresa se puede definir como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, llevado a cabo a través de un pro-

ceso evolutivo a largo plazo. Dicho proceso afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, a través de una implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional (VILLARREAL, 2005).

Los primeros estudios sobre las decisiones iniciales de la internacionalización de las franquicias se centraron en cuáles eran los factores externos que incentivaban a las empresas franquiciadoras a iniciar sus procesos de internacionalización. Entre dichas variables, la saturación del mercado doméstico, fue apuntada como una de las más significativas (AYDIN Y KACKER, 1990). Más tarde, FLADMÖE-LINDQUIST (1996) argumentó que la expansión internacional no podía llevarse a cabo sin que el franquiciador desarrollase un conjunto específico de capacidades que le permitiesen hacer frente al reto de gestionar las operaciones de negocios geográficamente dispersos en contextos culturales e institucionales muy diferentes. En este sentido, la literatura ha sugerido que la experiencia de gestión acumulada, –entendida en términos de años en el sector–, es una de las variables que pueden explicar las decisiones de internacionalización empresarial. De este modo, se entiende que las empresas con más experiencia han desarrollado capacidades de control y coordinación que facilitan su expansión internacional (EROGLU, 1992; SHANE, 1996; SASHI Y KARUPPUR, 2002; SÁNCHEZ Y PLA, 2004).

Atendiendo a las especificidades propias del sistema de franquicia, es preciso indicar que no basta con la acumulación de conocimientos en el sector para que el franquiciador pueda llevar a cabo de manera eficiente las labores de vigilancia y control de las actividades del franquiciado, especialmente si éste se encuentra en el extranjero (FLADMÖE-LINDQUIST Y JACQUE, 1995). En este sentido, además, el estudio llevado a cabo por HUSZAGH, HUSZAGH Y MCINTYRE (1992) demostró la existencia de diferencias significativas, tanto en la gestión de



las unidades franquiciadas, como en los sistemas de vigilancia y control llevado a cabo por diferentes franquiciadores sobre su red de franquiciados, dependiendo de la experiencia que la cadena tenía no sólo en el negocio, sino además como compañía franquiciadora.

Estudios posteriores han sostenido que el franquiciador que desea expandir su negocio más allá de su mercado doméstico, debe desarrollar una mayor capacidad para detectar y mitigar la potencial existencia del comportamiento oportunista del franquiciado (SHANE, 1996; ELANGO, 2007). Por ello, la experiencia franquiciadora puede ayudar al franquiciador a evitar seleccionar al franquiciado no adecuado (QUINN Y DOHERTY, 2000). De este modo, aquellas empresas con mayor experiencia están más capacitadas para identificar a los franquiciados más cualificados y desestimar las solicitudes de aquellos aspirantes que no conocen el mercado local ni los usos empresariales. En otras palabras, tanto la experiencia de gestión como la experiencia franquiciadora aumentan la capacidad del franquiciador para identificar y seleccionar al franquiciado óptimo y con ello, disminuir los problemas de selección adversa (SASHI Y KARUPPUR, 2002).

En resumen, tanto desde las primeras perspectivas de EROGLU (1992), FLADMÖE-LINDQUIST (1996) y de SHANE (1996), como atendiendo a estudios más recientes (ALON Y MCKEE, 1999; QUINN Y DOHERTY, 2000; ELANGO, 2007, entre otros), podemos argumentar que la experiencia de gestión y franquiciadora de la cadena disminuye los riesgos de selección adversa del franquiciado, dificulta que éste se comporte de manera oportunista frente a los intereses del franquiciador y por consiguiente, reduce en buena medida los problemas y riesgos asociados a la expansión internacional de la cadena. Por lo tanto, proponemos las siguientes hipótesis:

H1: Las empresas franquiciadoras con más años en el sector tendrán un mayor grado de internacionalización.

H2: Las empresas franquiciadoras con más años en el negocio de la franquicia tendrán un mayor grado de internacionalización.

El desarrollo, explotación y transferencia del know-how de una empresa son actividades críticas para garantizar el éxito de la compañía, especialmente cuando éstas se llevan a cabo de la matriz a sus subsidiarias (GRANT, 1996). Esto se debe a que la transferencia de este tipo de conocimiento no es un proceso sencillo ni automático (SZULANSKI, 1996). En concreto, la transferencia del know-how puede llevarse a cabo a través de diferentes mecanismos, tales como documentos escritos o electrónicos, conversaciones personales, reuniones, e intercambio temporal o permanente de los trabajadores de una unidad de negocio a otra (LORD Y RANFT, 2000). De este modo, la elección de uno u otro medio por parte de la empresa, vendrá determinada por las características del conocimiento que ésta posee y desea transferir, así como por el nivel de control que tenga que ejercer sobre dicho conocimiento.

En este sentido, existen dos tipos de conocimiento que son de especial relevancia en el ámbito de la empresa. Por un lado, el conocimiento explícito, el cual se expresa mediante palabras y números. Por lo tanto, puede ser codificado, fácilmente comunicado y compartido a través de manuales u otro tipo de documentos escritos o electrónicos (BONACHE Y BREWSTER, 2001). En otras palabras, el conocimiento explícito es definido como aquel que fluye fácilmente entre la matriz y sus subsidiarias (COMBS Y KETCHEN, 1999). Por el contrario, el conocimiento tácito está imbuido en experiencias individuales y tiene su origen en acciones, personas y costumbres (NONAKA Y TAKEUCHI, 1995). De este modo, requiere el establecimiento de rutinas organizacionales para ser transferido, puesto que el uso de mecanismos convencionales puede generar problemas de transmisión (SASHI Y KARUPPUR, 2002), e incluso, la pérdida de su contenido (SZULANSKI, 1996). Como consecuencia, y frente al resto



de los medios convencionales de transmisión, el envío de directivos por parte de la empresa matriz a las diferentes subsidiarias de la compañía (expatriados), ha resultado ser el mecanismo más eficiente para transmitir conocimiento caracterizado por su elevado contenido tácito por parte de la matriz a sus filiales (BONACHE Y BREWSTER, 2001).

Por lo que respecta al sistema de franquicia, el Reglamento (CEE) 4087/88 de la Comisión de 30 de Noviembre de 1988, establece que un acuerdo de franquicia comprende la obligatoria comunicación por el franquiciador al franquiciado de su know how. Dicha transmisión de habilidades (know-how) se debe llevar a cabo a través de programas de formación y asistencia, tanto inicial como continuada, que proporcionen al nuevo franquiciado los conocimientos necesarios para la explotación y desarrollo del negocio. En otras palabras, el franquiciador tiene que codificar su know-how (a través de manuales, instrucciones de procedimiento, etc.) de manera que el franquiciado pueda asimilar estos conocimientos y replicarlos (LAFONTAINE Y SLADE, 1997; SANDERS, 2002). Sin embargo, en la medida en que el conocimiento de la cadena franquiciadora sea de carácter tácito, la tarea de codificación será cada vez más difícil y costosa, dado que resulta prácticamente imposible trasladar personal directivo de la cadena hacia los países en los que está localizado el establecimiento franquiciado para transferir el *know-how* del franquiciador al franquiciado (KOGUT Y ZANDER 2003, RIUSALA Y SMALE 2007). Además, el franquiciador está obligado contractualmente a proporcionar asistencia técnica al franquiciado, así como diferentes cursos de formación, ya sea en el país de destino o en el país de origen del franquiciador. Todo ello supone un incremento considerable de los costes de transacción que recaen exclusivamente sobre la cadena franquiciadora (DANT Y KAUFMANN, 2003).

Siguiendo el razonamiento anterior, cabría pensar que las empresas de servicios intensivas en conocimiento de naturaleza tácita, tales

como las consultorías, no recurrirán al sistema de franquicia cuando deseen expandirse internacionalmente. Por el contrario, aquellas compañías cuyas líneas de negocio estén orientadas al producto, tendrán un tipo de conocimiento de carácter más explícito (SÁNCHEZ Y PLA, 2004), lo que les permitirá adoptar medios convencionales para transmitir su know-how, y con ello, emplear el sistema de franquicia para expandirse internacionalmente.

Así pues, la franquicia como mecanismo de entrada en nuevos mercados resulta más adecuada si el conocimiento de la empresa puede codificarse y transferirse fácilmente. Por ejemplo, las especificidades de un producto (tales como su tamaño, composición, etc.) pueden ser estandarizadas y por lo tanto replicadas sin tanta dificultad como sucede en el caso de los servicios. De este modo, y siempre que no se requiera un conocimiento específico o una habilidad especial que únicamente tengan un reducido número de “expertos”, el know-how de la empresa podrá ser transferido sin problemas bajo la fórmula de la franquicia (COMBS Y KETCHEN, 1999; DANT Y KAUFMANN, 2003). En cambio, la transmisión de conocimiento de naturaleza tácita incrementará los costes de transacción en la relación franquiciador-franquiciado (RIUSALA Y SMALE 2007). Por ello, el proceso de internacionalización de cadenas de servicios suele ser más difícil y costoso comparado con las cadenas de producto (NICHOLLS, 1992). Atendiendo a este razonamiento, cabe pensar que la expansión internacional a través de la franquicia presenta mayores incentivos para las empresas de productos frente a aquellas cuya línea de negocio esté orientada al servicio. Por ello, presentamos la siguiente hipótesis:

H3: El grado de internacionalización de la franquicia será mayor en las cadenas de productos versus las de servicios.

Los consumidores incurren en diferentes costes a la hora de seleccionar unos productos frente a otros. En la mayoría de los casos, no poseen



experiencias previas (catas de productos, etc.) para comprobar su calidad, por lo que la primera compra la realizan confiando en la reputación de la marca de la empresa que los comercializa en el mercado. Es decir, la reputación de marca genera confianza en los clientes (BARZEL, 1982), de manera que los productos comercializados por empresas con marcas de renombre son considerados de mayor calidad y garantía (HILL Y KIM, 1988). De este modo, y desde la perspectiva del consumidor, se puede afirmar que la reputación de la marca simplifica el proceso de selección de compra y reduce los costes de transacción (SASHI Y KARUPPUR, 2002).

En relación al sistema de franquicia, el papel de la marca parece acentuarse. Esto se debe a que el franquiciado actúa como cliente del franquiciador, en la medida en que le “compra” un modelo de gestión. De este modo, aquellas empresas franquiciadoras que poseen marcas con mayor renombre, fama o prestigio, serán consideradas como empresas de éxito en su forma de gestión y por lo tanto, encontrarán un mayor número de agentes dispuestos a ser sus franquiciados. En otras palabras, penetrar en el mercado con una marca reconocida beneficia al franquiciado en dos aspectos principales. En primer lugar, le evita una fuerte inversión económica, técnica y humana que supone crear en el mercado una marca importante. En este sentido, ya a finales de los ochenta, se estimó el coste de creación de una marca de prestigio en el mercado americano en no menos de 150 millones de dólares (TAUBER, 1988). En segundo lugar, el franquiciado invierte con mayores garantías de éxito, ya que su inversión recae sobre un negocio respaldado por una marca ya establecida y que triunfa en el mercado.

Así pues, los agentes locales interesados en convertirse en franquiciados, estarán más interesados en asociarse con empresas que tengan marcas que gocen de renombre, ya que este activo asegura en buena medida la consecución de una cifra de ventas importante y un cierto éxito garantizado. De este modo, se reduce el riesgo de franquiciar un mal producto o servicio que

ocasiona el fracaso del negocio (MONTGOMERY Y WERNERFELT, 1992). En otras palabras, los inversores locales interesados en ser franquiciados de una empresa, no se fijarán tanto en la inversión económica que requiere la franquicia (cuantía del canon de entrada, royalties, canon de publicidad, etc.), como en las garantías de éxito que proporcione el negocio del franquiciador, y la consiguiente reducción de los problemas de selección adversa. Resumiendo, la marca genera seguridad en los clientes del producto o servicio comercializado (VOSS Y TANSUHAJ, 1999). De este modo, las empresas que posean marcas con fuerte renombre gozarán de mayor confianza entre los agentes locales dispuestos a ser sus franquiciados, de manera que podrán expandirse más y más rápido en el nuevo mercado a través de su red de franquicias.

Además, en la medida en que la cadena franquiciadora tiene mayor número de agentes aspirando a ser sus franquiciados, ésta podrá seleccionar a sus socios entre un mayor número de candidatos (FERNÁNDEZ Y MARTÍN, 2006), lo que también les permitirá reducir los problemas de selección adversa del franquiciado y con ello, buena parte de los riesgos asociados a la expansión internacional. Siguiendo esta argumentación, presentamos la siguiente hipótesis:

H4: El grado de internacionalización de la franquicia española será mayor en aquellas cadenas franquiciadoras que gozan de mayor renombre de marca.

4. ESTUDIO EMPÍRICO REALIZADO

4.1. Muestra empleada

Para la consecución de los objetivos expuestos en el trabajo, se han completado los datos recogidos en la Guía Franquicias y Oportunidades de Negocio 2007, –publicada por la consultora TORMO & ASOCIADOS–, con la información publicada por la ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (AEF), así como con los dife-



rentes informes aparecidos en la prensa económica especializada. Junto a ello, se han consultado las páginas web de las principales cadenas franquiciadoras españolas, la de las consultoras de franquicias más importantes que operan en España (TORMO & ASOCIADOS, así como BARBADILLOS Y ASOCIADOS), así como las páginas web de las asociaciones internacionales de franquicia más importantes (*INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION*, *GLOBAL FRANCHISE NETWORK*, etc.).

Las bases de datos creadas a partir de información secundaria han sido utilizadas en numerosos trabajos de franquicias, tanto a nivel nacional como internacional (véase por ejemplo SHANE, 1996; ALON, 2001). Así pues, y aunque los datos recogidos son aportados por los franquiciadores, la literatura resalta que no existen sesgos importantes (COMBS Y CASTROGIOVANNI, 1994; SHANE, 1996), ya que los anuarios validan por encima del 80% de los datos (RONDÁN, NAVARRO Y DÍEZ, 2007).

4.2. Pruebas de análisis realizadas

Una vez recabados los datos con los que contrastar las hipótesis propuestas en este trabajo, se ha procedido a analizar el efecto de las variables independientes sobre el grado de internacionalización de la franquicia española. En concreto, hemos realizado un contraste empírico en dos fases. En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis de regresión logístico binario donde la variable dependiente toma valor 1 si la cadena franquiciadora tenía presencia en el extranjero y valor 0, en caso contrario. Para ello, se han tenido en cuenta la población total

de cadenas franquiciadoras españolas operativas en 2007 (786 enseñas).

Una vez examinado el efecto de las variables independientes sobre la decisión de internacionalización (tener presencia en el extranjero o no), se trató de determinar el efecto de dichas variables sobre el grado de intensidad del proceso de internacionalización llevado a cabo por las cadenas franquiciadoras españolas. Para ello, se llevó a cabo un análisis de regresión OLS entre la variable dependiente (intensidad del proceso de expansión internacional) y las variables independientes consideradas en este trabajo. En este caso, la población considerada ha sido la totalidad de las cadenas franquiciadoras españolas con presencia internacional en 2007 (un total de 139 enseñas españolas con presencia en un total de 94 países fuera de nuestro territorio)⁴.

4.3. Medición de las variables.

a) Variables independientes

En relación a las variables independientes propuestas en este trabajo, la experiencia en el sector (EXPGEST) ha sido calculada a través de la diferencia entre el presente año y el año de constitución de la empresa, tomando como referencia el año de inscripción en el Registro Mercantil. Por el contrario, la experiencia franquiciadora (EXPFRAN) se ha obtenido calculando cuántos años lleva la empresa en el sistema de franquicia, tal y como ya se ha hecho en trabajos anteriores (véase, por ejemplo, HOFFMAN Y PREBLE, 2001; RONDÁN, NAVARRO Y

⁴ En particular, casi el 30% de las cadenas españolas del sector confección-moda tienen presencia en el extranjero, y algunas de ellas, como Mango, Adolfo Domínguez, Amichi y Artesanos Camiseros presentan una amplia diversificación en términos de países. En moda de diseñador, es significativa también la expansión de Adolfo Domínguez, con 91 locales franquiciados en el exterior y presencia en 14 países. No obstante, es preciso indicar que, aunque la moda es el sector con mayor presencia en el extranjero, cada vez son más variados los sectores que apuestan por la expansión internacional. Así pues, el sector de la hostelería y restauración, por ejemplo, dispone de numerosas cadenas fuera de nuestras fronteras. En este sentido, destacan Telepizza y Pans & Company con 288 y 89 establecimientos en el extranjero, respectivamente, concentrados principalmente en Europa y Latinoamérica. Se puede observar, también, la dinámica internacional que están realizando los franquiciadores españoles pertenecientes a diferentes sectores de servicios, como son MRW, en servicios de transporte urgente, o System y Ciencia Divertida, en el sector de la enseñanza. Sin embargo, salvo excepciones como Pressto, Retoucherie de Manuela, o las Clínicas Vital Dent en el mercado norteamericano, las franquicias españolas pertenecientes al sector servicios continúan siendo las más reacias a expandirse fuera de nuestras fronteras.

DÍEZ, 2007). Las fechas de constitución de la empresa así como las de constitución de la cadena franquiciadora han sido obtenidas a partir de los datos publicados en 2007 por la consultora de Franquicias TORMO & ASOCIADOS y por la ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES. Por su parte, el tipo de actividad de la cadena franquiciadora (TIPOACT), se ha medido a través de una variable dummy que toma valor 1 si la actividad de la enseña está orientada al producto, y valor 0 en caso contrario. Dicho criterio fue realizado basándonos en la clasificación llevada a cabo por la consultora de franquicias Tormo & Asociados para cada cadena de franquicia.

Junto a ello, el renombre de marca (MARCA) de las enseñas españolas con presencia en el extranjero ha sido medido a través de los datos del estudio realizado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) en el año 2007⁵. Según la memoria técnica del estudio, el Foro de Marcas utilizó una muestra de 4.800 individuos para valorar el renombre de marcas en 118 categorías distintas de productos. La base teórica del estudio se fundamenta en los conceptos de renombre desarrollados por SIMONSON (1993) y HERR, FARQUAR Y FAZIO (1996), quienes establecen dos conceptos fundamentales para estimar y valorar el renombre de una marca (estos autores utilizan como sinónimos las palabras de fama, prestigio o renombre): La tipicidad⁶ y el dominio⁷. PETERSON, SMITH Y ZERRILLO (1999) aplicaron los conceptos de tipicidad y dominio para valorar el grado de renombre de un número de 28 marcas, con una encuesta a 464 individuos. El FMRE utilizó este mismo método, calculando finalmente

el renombre como una media ponderada entre la tipicidad y el dominio de la marca. El valor de esta variable se mueve entre un rango de “0” a “100”, siendo 100 el valor máximo que una marca puede alcanzar.

Finalmente, es preciso indicar que al analizar los factores que determinan el grado de intensidad de la expansión internacional de las enseñas españolas, se ha introducido junto a las variables independientes propuestas en este trabajo, una variable de control: número de establecimientos que la cadena tiene franquiciados en el extranjero frente al número total de establecimientos (franquiciados y en propiedad) que dicha enseña posee fuera de España (RATIOFRAN). En este sentido, HUNT (1973) fue el primero en sugerir que las cadenas franquiciadoras preferían crecer a través de un sistema de tiendas o puntos de venta propios y demostró que la proporción de tiendas propias que existía en el sector de comida rápida aumentó de un 1,2% en 1960 al 11,3% en EE.UU. durante 1971. Además, observó que la tasa de tiendas propias deseada por los dueños de este tipo de cadenas rondaba el 41%. Este proceso parecía, por lo tanto, tener un carácter dinámico. De este modo, podría pensarse que en los primeros años de la compañía el franquiciador desea expandirse hacia nuevos mercados de forma rápida y fácil, por lo que recurre a la red de franquiciados. Sin embargo, a medida de la empresa ya está establecida y va ganando experiencia en el negocio, así como acceso a los recursos necesarios, la enseña se puede ver tentada a adquirir la propiedad y control total de sus unidades franquiciadas evitando la entrada a través de socios locales.

⁵ Un breve resumen de este estudio fue publicado en la sección de Negocios del periódico El País el 10 de Junio del 2007: “Las Marcas con más Prestigio”.

⁶ Por tipicidad se entiende la capacidad de una marca de “provocar el recuerdo de su propia categoría de producto” (SIMONSON, 1993) o “el grado de fortaleza de la asociación de la marca a su categoría” (HERR, FARUHAR Y FAZIO, 1996). Es decir, la capacidad de un nombre de marca de evocar una categoría particular de producto. MUNUERA Y RODRÍGUEZ (2006) definen esta relación como la “notoriedad reconocimiento”. Es decir, cuando la alusión de la marca lleva a la identificación de la categoría del producto.

⁷ El dominio hace referencia a “la capacidad de una marca de ser recordada a través de su categoría” (SIMONSON, 1993) o “la fortaleza de la asociación entre la categoría y la marca” (HERR ET AL., 1996). Es decir, el dominio es lo que se denomina en la literatura de marketing como la “notoriedad espontánea” o siguiendo a MUNUERA Y RODRÍGUEZ (2006), la “notoriedad recuerdo”, donde la simple evocación de la categoría del producto es suficiente para llegar a la marca.



b) *Variable dependiente*

Tal y como se ha expuesto anteriormente, la presencia internacional de las cadenas franquiciadoras españolas (INTER) ha sido medida a través de una variable dicotómica que toma valor 1 si la cadena tiene presencia fuera de España y 0, en caso contrario. Sin embargo, este trabajo no sólo pretende analizar los factores que determinan la decisión de salir fuera del mercado nacional (en este caso, España) sino además, determinar su efecto en el grado de intensidad de tal decisión. Para ello, dicha variable (INTENSIDAD) fue medida a través de tres indicadores diferentes:

- i. Número medio de establecimientos que la enseña posee en cada uno de los países en los que está presente (NºMEDIO). En este sentido, es preciso señalar las limitaciones de este indicador ya que, por ejemplo, una enseña con elevado número de establecimientos franquiciados en unos pocos países dará un mayor valor

(NºMEDIO) que otra con menos pero dispersos entre más países. Por ello, la medición de la variable dependiente se completa, tal y como se ha expuesto anteriormente, con otros dos indicadores.

- ii. Dispersión geográfica de los mercados, es decir, número de países en los que la cadena tiene presencia (PAISES).
- iii. Número de años que cada cadena lleva operando en el extranjero (AÑOSEXT).

Con el objetivo de simplificar el análisis y no dar lugar a tres modelos con tres variables dependientes diferentes que dificultasen al lector la interpretación de los resultados obtenidos, se calcularon los componentes principales de dichas variables con el propósito de generar una única variable dependiente (INTENSIDAD). Los resultados obtenidos en la Tabla 1 mostraron que esta variable debería ser resultado de la siguiente ecuación:

$$INTENSIDAD = 0,564 * AÑOSEXT + 0,297 * N°MEDIO + 0,139 * PAISES.$$

TABLA 1
Resultado del análisis de reducción de variables

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
AÑOSEXT	1,000	,743
NMEDIO	1,000	,231
PAISES	1,000	,718

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,692	56,399	56,399	1,692	56,399	56,399
2	,892	29,746	86,146			
3	,416	13,854	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.



Así pues, el grado o intensidad del proceso de expansión internacional llevado a cabo por las enseñanzas españolas ha sido medido a través de una única variable (INTENSIDAD) que es combinación lineal de tres indicadores diferentes sugeridos en la literatura para medir variables similares (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998A, 1998B; BURTON, CROSS Y RHODES, 2000; MICHAEL, 2003; entre otros).

4. RESULTADOS

En relación a la muestra inicialmente empleada en este trabajo (786 cadenas franquiciadoras españolas), es preciso señalar que el 56% están orientadas al servicio (sobre todo agencias inmobiliarias, servicios financieros así como hostelería y restauración) y el 44% restante, son enseñanzas de producto (moda y complementos, principalmente). Sin embargo, esta proporción varía cuando nos referimos a las

enseñanzas españolas con presencia en el extranjero ya que en ese caso el 39 por ciento son orientadas al servicio y el 61 por ciento al producto. Con respecto al resto de variables contempladas en este trabajo, la tabla 2 recoge los estadísticos básicos para cada una de ellas: máximo, mínimo, media aritmética y desviación típica.

Tal y como se puede observar, las cadenas españolas registran una media de algo más de 11 años operando en el extranjero, cada una de ellas está presente en una media de nueve países (aparte del mercado nacional) y poseen un número medio de 3,7 establecimientos (propios y franquiciados) por país. No obstante, existen notables diferencias dependiendo de la cadena considerada. Así pues, destaca el caso de Mango, que tiene repartidos 930 establecimientos en 94 países o el de Oro Vivo que tiene 102 establecimientos en sólo tres países (Portugal, Alemania y Suiza), lo que supone una media de 34 establecimientos por país.

TABLA 2
Estadísticos descriptivos

VARIABLE	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
INTENSIDAD	2,670	29,840	9,939	6,249
AÑOS	4,000	28,000	11,386	6,329
PAISES	1,000	94,000	9,390	14,804
EXPFRAN	1,000	91,000	11,400	9,616
EXPGEST	1,000	144,000	19,280	19,438
MARCA	0,000	98,200	3,300	12,409
NºMEDIO	1,000	34,000	3,678	5,156
RATIOFRAN	0,060	1,000	0,910	0,237

En relación al renombre de marca, es preciso señalar que esta variable alcanza un valor medio de 3,3 aunque esta cifra llega a 98,2 y 86,8 en los casos de Telepizza y Zara, respectivamente. Con respecto a la experiencia, las

cadenas franquiciadoras tienen una experiencia de gestión y franquiciadora media de 19,28 y 11,4 años, respectivamente. Sin embargo, esta cifra llega a los 144 y 91 años en el caso de “E Moli Vell” y “Rustiko”, respectivamente, aun-



que ninguna de ellas tiene presencia en el extranjero. Así pues, si sólo consideramos las cadenas españolas con presencia internacional, la experiencia media de gestión y franquiciadora es de 18,49 y 11,83 años, respectivamente. Estos datos relevan que las cadenas internacionalizadas suelen ser más jóvenes y consideran la franquicia un medio idóneo para su expansión internacional, por lo que en comparación con las enseñas que no tienen presencia en el extranjero, registran menor experiencia de gestión y mayor experiencia franquiciadora.

Por otra parte, merece la pena destacar que el valor medio del ratio de franquicia de nuestras cadenas es de 0,91. Esto significa que, de media, menos del diez por ciento de los establecimientos que las cadenas abren en el exterior son en propiedad (frente al número total de establecimientos –franquiciados o en propiedad– que dichas cadenas tienen operativas en el extranjero). No obstante, existen notables excepciones como es el caso de Zara Home, la

cual posee 10 establecimientos franquiciados frente a un total de 112 establecimientos en propiedad repartidos en 24 países (ratio del 0,09). También es llamativo el caso de Oysho, con 11 establecimientos franquiciados frente a 182 en propiedad repartidos en 23 países (ratio de franquicia del 0,06). Finalmente, es preciso señalar que el sistema de franquicia español se decanta por centrar su línea de negocio en el producto frente a los servicios, si bien es cierto que estas diferencias no son muy grandes.

Una vez realizado el análisis de los estadísticos descriptivos de las variables consideradas en este trabajo, se ha calculado la matriz de correlaciones lineales de Pearson. Debido al carácter dicotómico de la dummy (TIPO ACT), dicha variable no puede ser incluida junto con las demás. Por ello, la base de datos ha sido desdoblada en dos grupos: enseñas de servicios (Matriz 1) y enseñas de producto (Matriz 2). Las tablas 3 y 4 recogen los resultados.

TABLA 3
Matriz (1) de correlaciones (TIPO ACT=0; enseñas de servicios)

	MARCA	INTENSIDAD	PAISES	NºMEDIO	RATIOFRAN	EXPGESTION	EXPFRAN	AÑOEXT
MARCA	1,000	,821	,563	,355	,104	,406	,204	,712
INTENSIDAD		1,000	,846	,738	-,665	,167	,428	,900
PAISES			1,000	,468	-,776	,099	,076	,567
NºMEDIO				1,000	-,346	-,009	,219	,484
RATIOFRAN					1,000	-,031	,066	-,402
EXPGESTION						1,000	,419	,257
EXPFRAN							1,000	,609
AÑOEXT								1,000

TABLA 4
Matriz (2) de correlaciones (TIPO ACT=1; enseñas de productos)

	MARCA	INTENSIDAD	PAISES	NºMEDIO	RATIOFRAN	EXPGESTION	EXPFRAN	AÑOSEXT
MARCA	1,000	,837	,412	,453	,714	,437	,220	,766
INTENSIDAD		1,000	,866	,374	-,631	,613	,564	,908
PAISES			1,000	,143	-,646	,013	,125	,722
NºMEDIO				1,000	-,263	-,094	-,017	,125
RATIOFRAN					1,000	-,030	-,051	-,614
EXPGESTION						1,000	,477	,734
EXPFRAN							1,000	,798
AÑOS								1,000

Tras el examen de los estadísticos descriptivos de las variables incluidas en este trabajo, así como de las correlaciones bivariadas, la tabla 5 resume los resultados obtenidos en la regresión logística binaria llevada a cabo para determinar el efecto de la experiencia de gestión, experiencia franquiciadora, tipo de activi-

dad de la empresa y renombre de marca sobre la decisión de tener o no presencia en el extranjero. Para ello, tal y como se ha expuesto en la sección anterior, se ha construido una variable dependiente categórica que toma valor 1 si la cadena tiene presencia internacional y valor 0, en caso contrario.

TABLA 5
Resultados del análisis de regresión logístico binario

Modelo: -2 Log de la verosimilitud = 377,8 Modelo nulo -2 Log de la verosimilitud = 402,3 Todas las variables (Convergencia en 3 iteraciones)						
Ajuste global del modelo: Jí cuadrado: 55,004 con 4 grados de libertad y p = 0,000 R ² de Cox y Snell: 0,151 R ² de Nagelkerke: 0,204 Test de Huberty: 8.56						
Coeficientes y errores estándar:						
Nº	VARIABLE	COEF (B)	Wald	g.l.	Sig.	EXP(B)
1.	TIPO ACT	0,170	0,506	1	0,477	1,186
2.	EXP GEST	-0,003	0,133	1	0,715	0,997
3.	EXP FRAN	0,009	7,587	1	0,001	1,005
4.	MARCA	0,025	5,695	1	0,010	1,026
	CONSTANTE	0,018	0,005	1	0,941	1,018
VALORES PRONOSTICADOS POR LA FUNCIÓN LOGÍSTICA						
		PRONOSTICADO				
VALORES OBSERVADOS	0	1	% CORRECTO			
0	87	52	63,6			
1	426	221	65,8			
Porcentaje global			64,7			



En este sentido, es preciso señalar que el ajuste global del modelo resultó estadísticamente significativo al 0,000 (J_i cuadrado=55,004 con 4 grados de libertad) y registró un R^2 de Nagelkerke=0,204. Además, los resultados obtenidos señalan una relación positiva y estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 99% entre la decisión de tener presencia en mercados extranjeros y la experiencia franquiciadora y el renombre de marca de la cadena. Por el contrario, el efecto de la experiencia de gestión (EXP GEST) y el tipo de actividad de la cadena – producto vs. servicio – (TIPO ACT) sobre la decisión de tener o no presencia internacional, no resultaron estadísticamente significativas, ya que los p-valores asociados a dichas variables fueron 0,715 y 0,477, respectivamente⁸. Por lo tanto, sólo se puede concluir que los resultados muestran una relación negativa (aunque no estadísticamente significativa) entre la decisión de tener presencia internacional y la experiencia de gestión así como el hecho de que la enseña esté orientada a los servicios (en lugar de comercialización de productos).

Junto al análisis de los resultados obtenidos en el contraste anterior, este trabajo pretende analizar el efecto sobre la intensidad de la expansión internacional de las cadenas franquiciadoras españolas que tienen las variables independientes propuestas (experiencia de gestión, experiencia franquiciadora, tipo de actividad y renombre de marca de la cadena franquiciadora). Además, se ha procedido a la incorporación de una variable de control denominada (RATIOFRAN) que recoge el número de establecimientos franquiciados en el exterior frente al número total de estableci-

mientos en el extranjero –franquiciados y en propiedad–.

Para conseguir este objetivo, la intensidad de la expansión internacional de las enseñas españolas ha sido medida a través de una única variable dependiente (INTENSIDAD) definida por la ecuación generada al calcular los componentes principales de las tres variables consideradas inicialmente: AÑOSEXT, N°MEDIO y PAISES⁹. Una vez llevado a cabo dicha transformación, se realizó un análisis de regresión OLS con las variables independientes incluidas en el análisis de regresión logístico realizado anteriormente. Además, tal y como se ha expuesto anteriormente, se incorporó una nueva variable independiente (RATIOFRAN). La tabla 6 muestra los resultados obtenidos.

Tal y como se puede observar, el modelo obtenido resultó conjuntamente significativo al 0,000 (F de Snedecor con 5 y 35 grados de libertad=6,921 y $p=0,000$). Atendiendo al valor del coeficiente de determinación, éste registró un valor cercano al 50% ($R^2=0.497$), mientras que el valor asociado al coeficiente de determinación corregido fue ligeramente inferior. Esto significa que, el modelo obtenido es capaz de explicar cerca de la mitad de la varianza total. Asimismo, y en relación con la significatividad estadística del valor de dicho coeficiente (R^2) es preciso señalar que, tal y como ha sido apuntado por varios autores, el tamaño muestral tiene un impacto directo y cuantificable sobre la potencia de la regresión múltiple (véase por ejemplo, HAIR *et al.*, 1999; PEÑA Y ROMO, 1999; PEÑA, 2002). Por lo que en nuestro caso, –con un tamaño muestral de 139 enseñas–, el coeficiente de determinación (R^2) asociado al

⁸ Tal y como se describió en la sección anterior, la variable TIPO ACT es una variable dummy que toma valor 1 si la línea de negocio de la enseña se orienta al producto y valor 0, en caso contrario. Por ello, los resultados obtenidos en la tabla 3 nos describen dos rectas de regresión diferentes en función del tipo de actividad llevado a cabo por la cadena franquiciadora. Esto nos indica que cuando la actividad de la cadena está orientada al servicio al cliente (frente al producto) el término constante de la recta disminuye y con ello, la propensión a tener presencia en el extranjero, tal y como se muestra a continuación:

$$\text{SERVICIO: } Y_i = 0,018 - 0,003 \cdot \text{EXP GEST} + 0,009 \cdot \text{EXP FRAN} + 0,025 \cdot \text{MARCA} + \mu_i$$

$$\text{PRODUCTO: } Y_i = 0,188 - 0,003 \cdot \text{EXP GEST} + 0,009 \cdot \text{EXP FRAN} + 0,025 \cdot \text{MARCA} + \mu_i$$

$$\text{INTENSIDAD} = 0,564 \cdot \text{AÑOSEXT} + 0,297 \cdot \text{N}^\circ \text{MEDIO} + 0,139 \cdot \text{PAISES}.$$



TABLA 6
Resultados del análisis de regresión OLS

VARIABLES	Coeficiente de Regresión	T-Ratio	P-valor	Estadístico de colinealidad	
				Tolerancia	FIV
CONSTANTE	10,164	4,060	,000		
EXPGEST	-,048	-,848	,402	,467	2,142
EXPFran	,367	2,559	,015	,376	2,662
TIPOACT	-1,690	-1,106	,276	,751	1,332
MARCA	,068	1,327	,193	,592	1,689
RATIOFRAN	-4,993	-1,777	,084	,674	1,484
Variable Dependiente: INTENSIDAD					
R ² : 0,497					
Adj. R ² : 0,425					
F(5,35) = 6,921 (p = 0,000)					

modelo recogido en la Tabla 6 es significativo¹⁰.

Junto a lo anteriormente expuesto, la tabla 6 recoge los resultados de los test de colinealidad asociados a cada una de las variables llevados a cabo en el contraste empírico de cada modelo. Tal y como se puede observar, los valores del factor de inflación de la varianza (FIV) y de la

tolerancia (T) asociados a cada una de las variables independientes descartaron la existencia de problemas de colinealidad. No obstante, para estar seguros de ello, se procedió al cálculo del determinante de la matriz de correlaciones. El valor obtenido fue 1, por lo que se puede descartar la existencia de multicolinealidad.

¹⁰ En este sentido, la siguiente tabla extraída de HAIR et al. (1999, p. 159) ilustra la relación entre el tamaño muestral, el nivel de significación (α) elegido y el número de variables independientes para detectar un R² significativo.

Mínimo R ² que se puede encontrar estadísticamente significativo con una potencia de 0,80 para diferentes variables independientes y tamaños muestrales									
	Nivel de significación (α) = 0,01				Nivel de significación (α) = 0,05				
	Número de variables independientes				Número de variables independientes				
Tamaño muestral	2	5	10	20	2	5	10	20	
20	45	56	71	NA	39	48	64	NO APLICABLE	
50	23	29	36	49	19	23	29	42	
100	13	16	20	26	10	12	15	21	
250	5	7	8	11	4	5	6	8	
500	3	3	4	6	3	4	5	9	
1.000	1	2	2	3	1	1	2	2	

Fuente: HAIR et al. (1999, p. 159).



En relación a la significatividad estadística del efecto de cada una de las variables independientes del modelo, no se hallaron evidencias empíricas que nos permitan afirmar que el grado de intensidad de expansión internacional de las cadenas franquiciadoras españolas se vea afectado por la experiencia de gestión de la cadena franquiciadora (EXPGEST), su renombre de marca (MARCA) o el tipo de actividad que realiza –producto versus servicio– (TIPO ACT). Sin embargo, el coeficiente asociado a la experiencia franquiciadora (EXPFRAN)

mostró una relación directa y significativa a un nivel de confianza del 95% con la variable dependiente del modelo (INTENSIDAD). Esto nos permite aceptar la Hipótesis H2. Asimismo, cuando el nivel de confianza se relaja al 90 por ciento, los resultados obtenidos nos permiten una relación negativa y estadísticamente significativa entre el grado de intensidad de expansión internacional de las cadenas franquiciadoras españolas y su ratio de franquicia (RATIOFRAN). La tabla 7 resume los resultados obtenidos.

TABLA 7
Factores que determinan el proceso de expansión internacional y su grado de intensidad de las cadenas franquiciadoras españolas

VARIABLES	TENER O NO TENER PRESENCIA INTERNACIONAL	GRADO DE INTENSIDAD DE LA PRESENCIA INTERNACIONAL
Experiencia de gestión	-	-
Experiencia franquiciadora	+ (***)	+ (**)
Tipo actividad (producto)	+	-
Renombre de marca	+ (***)	+
Ratio de franquicia	No disponible	- (*)

5. CONCLUSIONES, CONTRIBUCIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Atendiendo al análisis de los contrastes realizados, los resultados indican que tanto el renombre de marca, como la experiencia franquiciadora guardan una relación positiva y estadísticamente significativa con la decisión de las cadenas franquiciadoras españolas de tener presencia en el extranjero. En este sentido, conviene destacar que el efecto de la experiencia franquiciadora también resultó positivo y estadísticamente significativo sobre el grado de intensidad del proceso de expansión internacional llevado a cabo por la cadena franquiciadora.

Por otra parte, los resultados obtenidos en este trabajo muestran una relación negativa entre el ratio de franquicia (número de establecimientos franquiciados en el extranjero frente al número total de establecimientos de la cadena en el exterior –tanto franquiciados como en propiedad–) y la intensidad en el proceso de expansión internacional de las enseñas españolas. Así pues, las evidencias obtenidas en este estudio parecen confirmar la teoría de la escasez de recursos, según la cual los franquiciadores que comienzan su actividad adoptan la franquicia para conseguir los recursos necesarios para el crecimiento de forma que les permita realizar un crecimiento rápido para alcanzar un tamaño mínimo eficiente. Sin embargo, con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la



cadena, los franquiciadores acumulan recursos propios y disminuyen las necesidades de buscar socios (HUNT, 1997; COMBS Y KETCHEN, 1999; COMBS, KETCHEN Y HOOVER, 2004, entre otros). En otras palabras, tal y como se señala en DIEZ DE CASTRO *et al.* (2008), a largo plazo, aumenta el número de unidades propias en detrimento de las franquiciadas debido a que generalmente, los franquiciadores se quedan con las mejores localizaciones para sus establecimientos. Por otra parte, se ha demostrado que la transformación de establecimientos franquiciados en propios también ocurre cuando las unidades franquiciadas alcanzan altos niveles de facturación (THOMAS, O'HARA Y MUSGRAVE, 1990). Casos recientes como el de Neck & Neck (moda infantil) o Imaginarium (juguetería) son un fiel reflejo de este tipo de estrategia. Otro ejemplo representativo es el de Adolfo Dominguez, que creció en sus inicios con tiendas franquiciadas, llegando a tener más de 112 franquicias en 14 países, y en la actualidad sólo dispone de 27 establecimientos franquiciados en el extranjero, reconvirtiendo la gran mayoría de establecimientos a tiendas propias.

Por otra parte, y a partir de la base de datos utilizada en este trabajo, los autores pudieron constatar que las cadenas de producto registran un mayor ratio de franquicia (mayor número de tiendas franquiciadas en el extranjero en relación al número total de tiendas –franquiciadas y propias– que tiene operativas fuera de España) que las de servicio. Esto podría deberse a que el conocimiento tácito, –característico en las empresas de servicios–, se transmite con mucha más dificultad del franquiciador al franquiciado, por lo que las cadenas de servicio prefieren optar por la entrada vía propiedad (la cual permite el uso de expatriados –y un mayor control operativo) frente a realizarlo vía franquicia. Asimismo, los autores tuvieron la oportunidad de observar una relación positiva entre el renombre de marca de la cadena y su ratio de franquicia. Esto pudiera deberse a que los productos o servicios comercializados por empresas con marcas de renombre son considerados

de mayor calidad y sus franquicias son modelos de negocio que ofrecen mayores garantías de éxito (HILL Y KIM, 1988). De este modo, y dado que el franquiciado actúa como cliente del franquiciador, –en la medida en que le “compra” un modelo de gestión–, aquellas enseñas que posean marcas con mayor renombre serán consideradas como empresas de éxito en su forma de gestión y por lo tanto, encontrarán un mayor número de agentes interesados en ser sus franquiciados, lo cual redundará en un incremento del número de establecimientos franquiciados en el exterior.

Junto a lo anteriormente expuesto, resulta relevante el efecto negativo de la experiencia de gestión sobre la decisión de tener presencia en el extranjero, así como el grado de intensidad del proceso de dicha expansión internacional. Esto revela que las cadenas franquiciadoras españolas más jóvenes son las que presentan mayor inquietud por tener presencia en el extranjero. Este tipo de empresas, que pueden aproximarse a las denominadas en la literatura como “*born-global firms*”–, están siendo investigadas muy recientemente en el área de la gestión internacional (véase por ejemplo, KNIGHT Y CAVUSGIL, 2004; GABRIELSSON, 2005; ANDERSON, GABRIELSSON Y WICTOR, 2006; ØYSTEIN, SØRHEIM Y ERIKSON, 2008), aunque todavía hay poco estudiado al respecto. En este sentido, los resultados obtenidos en este trabajo pretenden contribuir a esta línea de investigación, en la medida en que las enseñas españolas más jóvenes parecen ajustarse a este perfil de empresas, sobre todo las pertenecientes a algunos sectores como el textil y la restauración.

Así pues, este trabajo permite concluir que la experiencia franquiciadora y el renombre de su marca, juegan un papel destacado en la decisión de tener o no presencia internacional. Junto a ello, los resultados obtenidos muestran que la experiencia franquiciadora y el ratio de franquicia pueden determinar en mayor o menor medida el nivel de intensidad de dicho proceso de internacionalización. Si bien es cierto que



hasta donde conocen los autores, es la primera vez que el renombre de marca, el ratio de franquicia y el tipo de actividad de la cadena franquiciadora (producto versus servicio) son consideradas variables predictoras del proceso de expansión internacional del sistema de franquicia, así como de su grado de intensidad, los resultados obtenidos en este trabajo son consistentes con la literatura previa sobre el tema (véase, KEDIA Y OTROS, 1994; CONTRACTOR Y KUNDU, 1998A, 1998B; BURTON, CROSS Y RHODES, 2000; ELANGO, 2007, entre otros).

Debido a la escasez de datos sobre la actividad de las empresas franquiciadoras en el ámbito internacional (KEDIA *et al.*, 1994), la mayoría de los trabajos publicados son teóricos y sin contraste empírico (EROGLU, 1992; ALON Y MCKEE, 1999; SHASHI Y KARUPPUR, 2002; WELSH, ALON Y FALBE, 2006, entre otros). Además, no es menos cierto que las conclusiones obtenidas en dichos estudios no pueden generalizarse al sistema de franquicia español, ya que en la mayoría de los casos estos trabajos se centran casi exclusivamente en compañías franquiciadoras norteamericanas y británicas del sector manufacturero y del *retailing*. Este artículo ha pretendido contribuir a la literatura y subsanar dichas limitaciones. Para ello, se ha presentado un modelo que identifica y contrasta empíricamente algunas de las variables que inciden en la estrategia de expansión internacional llevada a cabo por las cadenas franquiciadoras españolas, sea cual sea su línea de negocio. Precisamente, creemos que una de las principales contribuciones a la literatura dimana de este hecho.

Sin embargo, este estudio pretende, además, proporcionar diferentes implicaciones prácticas para la gestión internacional de empresas. En este sentido, es importante enfatizar que aquella cadena que trate de desarrollar un proceso de expansión internacional debe, en primer lugar, ganar experiencia de gestión de establecimientos franquiciados en el territorio nacional para, posteriormente, iniciar su proceso de internacionalización vía franquiciados directos

o a través de un contrato de máster franquicia (contrato suscrito entre el franquiciador y el máster franquiciador mediante el cual el primero le concede al segundo los derechos exclusivos para abrir franquicias en un determinado territorio. De este modo, las funciones del máster franquiciador son similares a las que realiza el franquiciador respecto a los franquiciados del mercado nacional).

Cuál será el tiempo necesario o número de franquiciados para ganar dicha experiencia es un tema abierto a discusión y donde la casuística muestra una gran variabilidad. De todas formas, y del análisis de casos de franquicias españolas de más éxito, podemos señalar esta experiencia en un rango de 3-5 años y en un número mínimo de establecimientos franquiciados en España de 20-25. Esta dimensión parece proveer de la masa crítica necesaria para iniciar el proyecto de internacionalización con cierta probabilidad de éxito. Asimismo, tanto el tiempo como el número de establecimientos en España tendrán un impacto directo en la notoriedad y renombre de la enseña, que como hemos visto, es otra de las variables que el potencial franquiciador debe tener muy en cuenta a la hora de iniciar su proceso de expansión internacional vía franquicia. Un mayor renombre de marca permite al franquiciador disponer de un creciente número de candidatos a franquiciados, y por lo tanto, reducir en gran medida el riesgo de selección adversa. Así pues, esperamos que los resultados obtenidos sirvan tanto a las cadenas franquiciadoras, como a las diferentes asociaciones de franquiciadores, para determinar futuras acciones y desarrollo de planes estratégicos de expansión de mercados a través de la franquicia. Del mismo modo, esperamos que las cadenas franquiciadoras puedan utilizar los resultados obtenidos en este trabajo como punto de partida para identificar la estrategia de crecimiento y de expansión internacional que mejor se adapte a sus intereses y recursos, de manera que vean facilitado su proceso de internacionalización.



Finalmente, es preciso señalar que una de las principales limitaciones de este trabajo es que la muestra sólo incluye enseñas españolas. En este sentido, y como futura línea de investigación, sería interesante que futuros trabajos analizaran el grado de internacionalización alcanzado por enseñas de nacionalidad no española y comparasen los resultados obtenidos. Esto nos permitiría conocer si los mostrados en este trabajo pueden ser generalizados a cualquier tipo de enseña, sin importar su país de origen. Por otra parte, la expansión internacional llevada a cabo por las cadenas franquiciadoras no ha sido tratada de forma muy rigurosa en la literatura (ALON Y MCKEE, 1999; SASHI Y KARUPPUR, 2002; MICHAEL, 2003; MÚGICA Y YAGÜE, 2004; entre otros). De este modo, proponemos como futuro trabajo la incorporación de variables complementarias a las propuestas en este artículo para explicar en mayor detalle la presencia en mercados extranjeros, utilizando metodologías más robustas que el análisis de regresión lineal. Por último, sería interesante analizar la relación entre el “performance” de la cadena (rentabilidad económica, ventas, cuota de mercado, etc.) y su grado de internacionalización, por lo que lo proponemos como futura línea de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKERLOF, G. A. (1970). “The market for ‘lemons’: Qualitative uncertainty and the market mechanism”, *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- ALON, I. (2001). “The use of franchising by U.S. based retailers”, *Journal of Small Business Management*, 2, 111-122.
- ALON, I. (2004). “Global franchising and development in emerging and transitioning markets”, *Journal of Macromarketing*, 21, 156-167.
- ALON, I. Y MCKEE, D. (1999). “Towards a macro environmental model of international franchising”. *Multinational Business Review*, 7, 76-82.
- ANDERSSON, S., GABRIELSSON, J. Y WICTOR, I. (2006). “Born globals’ foreign market channel strategies”. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1, 223-237.
- AYDIN, N. Y KACKER, M. (1990). “International outlook of US-based franchisors”. *International Marketing Review*, 7 (2), 43-53.
- BARZEL, Y. (1982). “Measurement cost and the organization of markets”. *Journal of Law and Economics*, 25, 27-48.
- BERGEN, M., DUTTA, S. Y WALKER, O. C. (1992). “Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories”, *Journal of Marketing*, 56 (7), 1-24.
- BRICKLEY, J. A. Y DARK, F.H. (1987). “The choice of organisational form: the case of franchising”. *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- BONACHE, J. Y BREWSTER, C. (2001). “Knowledge Transfer and the Management of Expatriation”. *Thunderbird International Review*, 43, 145-168.
- BURTON, F., CROSS, A. R. Y RHODES, M. (2000). “Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical enquiry from a transaction cost perspective”. *Management International Review*, 40, 373-400.
- CASTROGIOVANNI, G. J., COMBS, J. G. Y JUSTIS, R. T. (2006). “Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks”, *Journal of Small Business Management*, 44, 27-45.
- CHANG, S., Y ROSENZWEIG, P. (2001). “The choice of entry mode in sequential foreign direct investment”. *Strategic Management Journal*, 22, 747-776.
- COASE, R. H (1937). “The Nature of the Firm”. *Económica*, noviembre.
- COMBS, J. G. Y KETCHEN, D. (1999). “Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity



- hypothesis". *Academy of Management Journal*, 42, 196-207.
- COMBS, J. G., KETCHEN, D. J. Y HOOVER, V.L. (2004). "A strategic groups approach to the franchising-performance relationships", *Journal of Business Venturing*, 19, 877-897.
- CONTRACTOR, F. J. Y KUNDU, S. (1998A). "Franchising versus company-run operations: Modal choice in the multinational hotel sector", *Journal of International Marketing*, 6, 28-153.
- CONTRACTOR, F. J. Y KUNDU, S. (1998B). "Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector", *Journal of International Business Studies*, 29, 325-358.
- DANT, R. Y KAUFMANN, P. (2003). "Structural and strategic dynamics in franchising", *Journal of Retailing*, 79, 63-75.
- DÍEZ DE CASTRO, E., NAVARRRO, A., RONDÁN, F. Y RODRÍGUEZ, C. (2008). "Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 185-210.
- DÍEZ DE CASTRO, E., RODRÍGUEZ, C. J. Y NAVARRRO, A. (2007). "Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica", en Ayala, J.C. (coord.), "Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro", Universidad de la Rioja, 2157-2173.
- DOHERTY, A. M. Y QUINN, B. (1999). "International retail franchising: an agency theory perspective", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27, 224-236.
- DOHERTY, A. M. Y ALEXANDER, N. (2006). "Power and control in international retail franchising", *European Journal of Marketing*, 40, 1292-1308.
- ELANGO, B. (2007). "Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented?" *Journal of Small Business Management*, 45, 179-193.
- EROGLU, S. (1992). "The internationalisation process of franchise systems: a conceptual model". *International Marketing Review*, 9, 19-30.
- ERRAMILLI, M. K. Y RAO, C. P. (1993). "Service firms' international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach". *Journal of Marketing*, 57, 19-38.
- ERRAMILLI, M. K., AGARWAL, S. Y DEV, C. (2002). "Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective". *Journal of International Business Studies*, 2, 223-243.
- FALBE, C., DANDRIDGE, T. Y KUMAR, A. (1999). "The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising", *Journal of Business Venturing*, 4, 125-140.
- FAMA, E. F. Y JENSEN, M. (1983). "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- FERNÁNDEZ, M. Y MELIÁN, L. (2005). "An analysis of quality management in franchise systems", *European Journal of Marketing*, 39, 585-608.
- FERNÁNDEZ, M. Y MARTÍN, J. (2006). "La confianza y el compromiso como factores clave de éxito en las relaciones comerciales. Una aplicación empírica en el sistema de franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15, 77-100.
- FLADMÖE-LINDQUIST, K. (1996). "International Franchising: Capabilities and Development". *Journal of Business Venturing*, 11, 419-438.
- FLADMÖE-LINDQUIST, K. Y JACQUE, L. (1995). "Control modes in international service operations: the propensity to franchise". *Management Science*, 9, 1238-49.
- GABRIELSSON, M. (2005). "Branding strategies of born globals". *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 199-222.
- GARCÍA, N., SANZO, M. Y TRESPALACIOS, J. A. (2004). "Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13, 101-114.
- GARG, V. K. Y RASHEED, A. (2006). "An explanation of international franchisor's preferen-



- ce for multi-unit franchising". *International Journal of Entrepreneurship*, 10, 1-20.
- GRANT, M. (1996). "Towards a Knowledge-Based Theory of The Firm". *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- HAIR, J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. E., Y BLACK, W. C. (1999). *Análisis multivariante (5ª edición)*, Ed. Prentice-Hall International, Inc., Madrid.
- HERR, P.M., FARQUHAR, P.H. Y FAZIO, R.H. (1996). "Impact on dominance and relatedness on brand extensions". *Journal of Consumer Psychology*, 5, 135-159.
- HILL, C. Y KIM, W. (1988). "Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: a transaction cost model". *Strategic Management Journal*, 9, 93-104.
- HOFFMAN, R. Y PREBLE, J. (2001). "Global diffusion of franchising: A country level examination". *Multinational Business Review*, 9, 66-75.
- HUNT, S. D. (1973). "The trend toward company-operated units in franchise chains". *Journal of Retailing*, 49, 110-119.
- HUSZAGH, S., HUSZAGH, F. Y MCINTYRE, F. (1992). "International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm". *International Marketing Review*, 9, 5-18.
- JENSEN, M. C. Y MECKLING, W. H. (1976). "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- KEDIA, B., ACKERMAN, D., BUSH, D., Y JUSTIS, R. (1994). "Determinants of internationalization of franchise operations by U.S. franchisors". *International Marketing Review*, 11, 56-68.
- KNIGHT, G. A. Y CAVUSGIL, S. T. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- KOGUT, B. Y ZANDER, U. (2003). "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, 34, 516-529.
- LAFONTAINE, F. Y SLADE, M. E. (1997). "Retail contracting: Theory and practice", *Journal of Industrial Economics*, 45, 1-25.
- LORD, M. Y RANFT, A. (2000). "Organizational Earning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge". *Journal of International Business Studies*, 31, 573-590.
- MUNUERA, J.L. Y RODRÍGUEZ, I. (2006). *Estrategias de Marketing. De la teoría a la práctica*. Capítulo 11, Esic Editorial (1º edición), Madrid.
- NICHOLL, R. F. (1992). "The neglected service industries of Eastern Europe: Some Quantitative and Qualitative aspects". *International Journal of Service Industry Management*, 3, 43-61.
- NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Ed. University Press, New York.
- MICHAEL, S. C. (2003). "Determinants of the rate of franchising among nations". *Management International Review*, 43, 267-291.
- MONTGOMERY, C. A. Y WERNERFELT, B. (1992). "Risk reduction and umbrella branding". *Journal of Political Economy*, 94, 796-821.
- MÚGICA, J. M. Y YAGÜE, M. J. (1996). "Franquicias internacionales". *Papeles de economía española*, 66, 267-280
- ØYSTEIN MOEN, Ø., SØRHEIM, R. Y ERIKSON, T. (2008). "Born global firms and informal investors: examining investor characteristics". *Journal of Small Business Management*, 46, 536-549 .
- PEÑA, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes*. Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A., Madrid.
- PEÑA, D. Y ROMO, J. (1999). *Introducción a la estadística para las ciencias sociales*. Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A., Madrid.
- PETERSON, R.A.; SMITH, K.H; Y ZERRILLO, P.C. (1999). "Trademark dilution and the practice of marketing". *Academy of Marketing Science Journal*, 2, 255-268.



- QUINN, B. Y DOHERTY, A. M. (2000). "Power and control in international retail franchising. Evidence from theory and practice". *International Marketing Review*, 17, 354-371.
- RIBEIRO, D. (2005). "Franchising in Spain: Agency and capital scarcity perspectives", *The Service Industries Journal*, 25, 1015-1027.
- RIUSALA, K. Y SMALE, A. (2007). "Predicting stickiness factors in the international transfer of knowledge through expatriates", *International Studies of Management and Organization*, 37, 211-236.
- RONDÁN, F. J., NAVARRO, A. Y DíEZ, E. (2007). "¿Es la franquicia un sistema dual?". Presentado en XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica. Logroño, 8 y 9 de febrero de 2007.
- SÁNCHEZ, E. Y PLA, J. (2004). "Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansión internacional: el rol de la innovación en el sector servicios". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 20, 131-150.
- SANDERS, L. (2002). "Franchisee-franchisor relationships in the future", *Franchising World*, 34, 23-24.
- SANZO, M. J., TRESPALACIONES, J. A. Y GARCÍA, N. (2004). "Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13, 101-114.
- SASHI, C. M., Y KARUPPUR, D. P. (2002). "Franchising in global markets: towards a conceptual framework". *International Business Review*, 19, 499-524.
- SHANE, S. (1996). "Why franchise companies expand overseas". *Journal of Business Venturing*, 11, 73-88.
- SIMONSON, A. (1993). "How and when do trademarks dilute: a behavioral framework to judge 'likelihood' of dilution". *The Trademark Reporter*, 83, 149-174.
- SZULANSKI, G. (1996). "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm". *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- THOMAS, W.L., O'HARA, M.J. Y MUSGRAVE, F.W. (1990). "The effects of ownership and investment on the performance of franchise systems", *American Economist*, 34, 54-61.
- TAUBER, E. (1988). "Brand leverage: Study for growth in a cost-controlled world". *Journal of Advertising Research*, 28, 26-30.
- TORMO & ASOCIADOS (2007). *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio*. Ed. Selina Olmedo, Madrid.
- VILLARREAL, O. (2005). "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea". *Cuadernos de Gestión*, 5, 55-73.
- VOSS, K. E. Y TANSUHAJ, P. (1999). "A consumer perspective on foreign market entry: building brands through brand alliances". *Journal of International Consumer Marketing*, 11, 39-58.
- WATSON, A., KIRBY, D. Y EGAN, J. (2002). "Franchising, retailing and the development of e-commerce". *International Journal of Retailing & Distribution Management*, 30, 228-23.
- WELSH, D., ALON, I. Y FALBE, C. (2006). "An examination of international retail franchising in emerging markets". *Journal of Small Business Management*, 1, 130-150.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). "Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications", New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1985). "Economic institutions of capitalism", New York: Free Press.



