

LA IMPORTANCIA DEL RENOMBRE DE MARCA Y LA EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN AL SECTOR DE LA FRANQUICIA ESPAÑOLA

Verónica Baena Graciá¹

Julio Cerviño Fernández²

ABSTRACT

El presente trabajo pretende identificar el perfil de las cadenas franquiciadoras españolas que optan por expandir su negocio fuera de nuestras fronteras. Para ello, considera la experiencia de gestión y franquiciadora de la cadena, el renombre de marca, así como el tipo de actividad que lleva a cabo -producto versus servicio-. Los resultados obtenidos muestran que el renombre de marca de la cadena un papel destacado en la decisión de tener o no presencia internacional. Junto a ello, la experiencia de gestión y franquiciadora, el renombre de marca y el ratio de franquicia (ratio de establecimientos franquiciados en el exterior frente al número total de establecimientos franquiciados en el extranjero (franquiciados y en propiedad) inciden de forma significativa en la intensidad del proceso de internacionalización.

PALABRAS CLAVE

Expansión Internacional, Sistema de Franquicia, Experiencia, Renombre de Marca.

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 of Madrid. Departamento de Economía de la Empresa. Calle Madrid, 126, 28903-Getafe (Madrid). Teléfono: 34 91 624 96 41. Email: jcervino@emp.uc3m.es

1. Introducción

La franquicia es un modelo de desarrollo empresarial que ha alcanzado un elevado grado de madurez en el mundo. Además, se trata de una forma atractiva de organización corporativa para las empresas que desean expandirse rápidamente con una inversión baja de capital que sin embargo, permite mantener un control adecuado de sus procesos de distribución y gestión de marca (Erramilli, Agarwal y Dev, 2002). De este modo, el sistema franquicia representa hoy en día el que quizás 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 (Michael, 2003).

En relación al caso español, el sistema de franquicia inició su despegue en la década de los años 80 (Rondán, Navarro y Díez de Castro de Castro, 2007) y desde entonces, especialmente durante el último lustro, ha venido registrando una tendencia creciente en sus niveles de facturación. Así pues, de los 13.990 millones de euros ingresados por ventas en 2002, durante los años 2004, 2005, 2006 y 2007 se experimentaron tasas de crecimiento interanuales superiores al 9 por ciento (9,3%, 9,4%, 9,5%, y 11,4%, respectivamente). No obstante, al cierre del ejercicio de 2008 los efectos de la actual crisis económica hicieron que las cifras se situaran en 20.869 millones de euros y representasen un crecimiento del 2 por ciento respecto de los datos registrados en el último trimestre de 2007. Este descenso en los niveles de facturación de acentuó bruscamente durante 2009 ya que la facturación descendió un 8,6% y registró un volumen total de 19.081 millones de euros debido en parte a los múltiples cierres registrados durante dicho ejercicio.

Por otra parte, atendiendo a los datos sobre creación de empleo, es preciso destacar que el sistema de franquicia español ha supuesto en 2009 casi 275.000 empleos directos (274.432 empleos) y 93.548 empleos indirectos. Esta cifra es ligeramente inferior a la registrada al cierre de 2008 (297.366 empleos directos y 101.104 indirectos) aunque superior a los datos publicados sobre ejercicios anteriores, tanto en relación al número de empleos directos (223.479 empleos directos en 2005; 276.779 en 2006; y 286.137 en 2007) como con respecto a los empleos indirectos (75.349 empleos indirectos en 2005; 93.551 en 2006; y 97.000 en 2008).

Finalmente, durante el año 2009 se crearon 124 nuevas cadenas franquiciadoras en España aunque el cómputo de crecimiento neto fue menor (59 cadenas), ya que si bien se produjeron muchas aperturas de nuevos negocios éstas quedaron compensadas por los cierres producidos en el sector inmobiliario y financiero, principalmente. Por lo tanto, en la actualidad operan en España 1.019 cadenas franquiciadoras (838 de origen nacional y 181 pertenecientes a cadenas extranjeras) que agrupan 65.026 establecimientos operativos (51.411 de origen nacional y 13.615 extranjero). Esto significa que cada cadena posee una media de casi 64 establecimientos.

En resumen, la franquicia en España representa un importante papel en nuestra economía (Díez de Castro de Castro, Rodríguez y Navarro, 2007; Baena y Cerviño, 2009) que le permite ocupar una posición destacada en el mundo. En concreto, desde 2008 el sistema de franquicia español es la quinta potencia mundial tanto en número de cadenas como en número de establecimientos franquiciados, tal y como constatan las cifras publicadas anualmente por la *International Franchise Association* y la *Global Franchise Network*, entre otros.

A raíz de estos datos y a medida que la franquicia se fue imponiendo como un mecanismo de expansión internacional, el estudio de la internacionalización de la franquicia fue cobrando cada vez más importancia. Sin embargo, todavía son relativamente escasos los trabajos - sobre todo empíricos -, que se han centrado en este tema debido en parte 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. Sin embargo, en la mayoría de los casos los estudios llevados a cabo se han centrado casi exclusivamente en el sistema de franquicia norteamericano o británico (Michael, 2003, Garg y Rasheed, 2006; Welsh, Alon y Falbe, 2006, entre otros). Por ello, el objetivo de este trabajo es cubrir este vacío a través de la identificación de las variables que indican en el proceso de internacionalización de las cadenas franquiciadoras españolas.

Para lograr este propósito, en el siguiente apartado realizaremos una revisión de literatura sobre las principales aportaciones académicas realizadas al analizar el sistema de franquicia para proponer, a

continuación, una serie de hipótesis encaminadas a evaluar el perfil de las cadenas españolas internacionalizadas y los criterios y/o causas que motivan dicha internacionalización. Seguidamente, describiremos la metodología seguida en nuestra investigación empírica, la muestra de empresas utilizada, así como la medición de las variables propuestas. En la sección posterior, se procederá a explicar los resultados obtenidos tras el contraste estadístico de las hipótesis formuladas en el trabajo. Finalmente, finalizaremos con un apartado destinado a resumir las conclusiones obtenidas en este estudio, sus contribuciones (académicas y prácticas), así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

1. Revisión de literatura

Al estudiar el sistema de franquicia, son varios los enfoques teóricos que se han venido adoptando. Sin embargo, podemos destacar seis teorías por su creciente aplicación y utilidad como esquema conceptual para el análisis de la franquicia, a saber: 1) teoría de la agencia; 2) teoría de la escasez de recursos; 3) teoría de la extensión del riesgo, 4) teoría contractual; 5) teoría de las señales, y finalmente, 6) la teoría de los costes de transacción.

La teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) es la más utilizada para explicar la relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como el establecimiento y posterior desarrollo de los contratos que rigen tal relación. Este enfoque es particularmente útil al estudiar el sistema de franquicia ya que reconoce la existencia de dos partes (principal y agente) entre los que pueden existir algunas divergencias de intereses. En concreto, el principal (franquiciador) delega algunas tareas de trabajo en el agente (franquiciado) 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 probable que trate de hacerlo siguiendo sus propios intereses (Garg y Rasheed, 2006). No obstante, y a pesar de los costes antes expuestos, la teoría de la agencia defiende la franquicia como forma de expansión empresarial ya que a través de este sistema el franquiciado tiene más incentivos a maximizar sus esfuerzos, sobre todo si se compara con otro tipo de formas de expansión empresarial (Combs y Ketchen, 1999).

Otra teoría en la que se han apoyado diferentes trabajos para estudiar el sistema de franquicia es la teoría de la escasez de recursos (Combs y Ketchen, 1999; Alon, 2001; Watson, Kirby y Egan, 2002; Sigüé y Rebolledo, 2004; Ramírez, Rondán y Díez de Castro de Castro, 2007, entre otros). El punto de partida de esta teoría es que la franquicia no es la mejor forma de desarrollo empresarial. Por ello, las empresas deben crecer mediante puntos de venta propios. Asimismo, y siempre según este enfoque, el sistema de franquicia es un paliativo temporal que ayuda a resolver la falta de recursos tanto en las primeras etapas de desarrollo del negocio como cuando la empresa se enfrenta a problemas de disponibilidad de recursos (Hunt, 1973; Caves y Murphy, 1976; Carney y Gedajlovic, 1991).

Según Combs y Castrogiovanni (1994), junto a la teoría de la agencia y la teoría de la escasez de recursos, la teoría de la extensión del riesgo ha sido predominantemente empleada para explicar la estrategia del franquiciador. Esta teoría sostiene que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. La teoría contractual, por su parte, establece que cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar riesgos de retención sobre los activos específicos y estimular la inversión en los mismos (Rodríguez y Navarro, 2007). Así pues, y siempre según este enfoque, el franquiciador decidirá franquiciar una unidad si el coste de supervisión es menor que si dirige el establecimiento una persona de la empresa (Shane, 1996). Esto puede provocar que el coste de una unidad propia sea mayor que el de una ajena, lo que las convierte en menos rentables (Holmberg y Morgan, 2003).

Por otra parte, son numerosos los trabajos que han optado por analizar el sistema de franquicia desde otra perspectiva teórica: la teoría de las señales (Gallini y Lutz, 1992). Este enfoque defiende que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a través de aspectos observables para que el público pueda valorarlos. Estas señales son enviadas a los clientes, competidores, proveedores o a cualquier otro agente que pueda estar implicado en la empresa y con ello, facilitar la toma de decisiones de los potenciales compradores (Michael, 2009). En concreto, la

teoría de las señales sugiere que el franquiciador posee información privilegiada sobre la verdadera rentabilidad y viabilidad del negocio. Es por esto que algunos franquiciadores prefieren iniciar su expansión a través de tiendas propias en contraposición a las tiendas franquiciadas y con ello, emitir al mercado una señal de negocio solvente y rentable puesto que el propio franquiciador no teme invertir en él. Según la teoría de las señales, esto incrementaría el número de agentes interesados en convertirse en futuros franquiciados de la empresa. No obstante, este argumento no siempre ha encontrado apoyo empírico (Lafontaine, 1993; Dant, Perrigot y Cliquet, 2008, entre otros).

Ahora bien, al hablar de las teorías más utilizadas para explicar el sistema de franquicia no se puede omitir la teoría de los costes de transacción, la cual, junto con la teoría de la agencia, domina la literatura de franquicias (Burton, Cross y Rhodes, 2000). La teoría de los costes de transacción es una aplicación de la concepción de la empresa defendida por Coase (1937) y Williamson (1975), a través de la cual las empresas son vistas 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 (Erramilli y Rao, 1993). Esta perspectiva ha sido empleada en numerosas ocasiones para analizar el sistema de franquicia y muy especialmente, las razones para su internacionalización (Sashi y Karuppur, 2002; Michael, 2003; Elango, 2007), así como la selección de la forma de entrada en nuevos mercados (Burton, Cross y Rhodes, 2000).

En resumen, tal y como se ha expuesto anteriormente, son varios los enfoques teóricos empleados en la literatura al analizar el sistema de franquicia aunque ninguna de estas teorías ha logrado explicar totalmente las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia como mecanismo de expansión empresarial. Sin embargo, sí han contribuido cada una de ellas de forma parcial, por lo que más que posicionarse en una teoría en detrimento de las otras, algunos autores sostienen la necesidad de establecer un enfoque integrador (Rondán, Navarro y Díez de Castro de Castro, 2007, Baena y Cerviño, 2009, entre otros).

2. 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 proceso evolutivo a largo plazo. Dicho proceso afecta gradualmente tanto a las diferentes actividades de la cadena valor como a la estructura organizativa de la empresa, a través de una implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional (Villarreal, 2005). De este modo, la expansión internacional de una empresa a menudo es vista como un proceso básico y esencial que debe producirse para obtener crecimiento sostenible, ventajas competitivas y mayor rentabilidad (Kuivalainen, Sundqvist y Servais, 2007).

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, Fladmoe-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 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 como el número de años que la empresa lleva operando en el sector- es una de las variables que pueden explicar las decisiones de internacionalización empresarial. De este modo, las empresas con más experiencia tienden a mostrar una mayor capacidad de control y coordinación que facilitan su expansión internacional (Eroglu, 1992; Shane, 1996; Sashi y Karuppur, 2002; Sánchez y Pla, 2004).

Sin embargo, 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 (Fladmoe-Lindquist y Jacque, 1995). Además, el estudio llevado a cabo por Huszagh, Huszagh y McIntyre (1992) demostró la existencia de diferencias significativas en la gestión de las unidades franquiciadas así como en los sistemas de vigilancia y control llevado a cabo por diferentes franquiciadores sobre su red de

franquiciados en función de la experiencia que la cadena tenía en el negocio (experiencia de gestión) sino además, como compañía franquiciadora. Del mismo modo, 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; Baena y Cerviño, 2009). Por ello, la experiencia franquiciadora puede ayudar al franquiciador a seleccionar al franquiciado adecuado (Quinn y Doherty, 2000), ya que estará más capacitado para identificar a los franquiciados idóneos y reducir los riesgos de selección adversa (Sashi y Karuppur, 2002).

En resumen, tanto desde las primeras perspectivas de Eroglu (1992), Fladmoe-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 lo tanto reduce los problemas de agencia y los riesgos asociados a la expansión internacional de la cadena. Siguiendo esta argumentación, proponemos las siguientes hipótesis:

H1: Las cadenas con mayor experiencia de gestión optarán en mayor medida por la expansión internacional frente a las cadenas que llevan menos años operando en el sector.

H2: Las cadenas con mayor experiencia franquiciadora optarán en mayor medida por la expansión internacional frente a las cadenas que llevan menos años franquiciando su negocio.

Tradicionalmente, la correcta gestión del know-how de la empresa ha sido considerado en la literatura como una de las principales fuentes de ventaja competitiva y garantía de éxito en el proceso de expansión internacional (véase, por ejemplo Bartlett y Ghoshal, 2002). Por ello, el desarrollo, explotación y transferencia del conocimiento 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). Sin embargo, no se trata de un proceso sencillo ni automático (Szulanski, 1996).

En concreto, la transferencia del conocimiento puede llevarse a cabo a través de diferentes mecanismos tales como documentos escritos o electrónicos, conversaciones personales, reuniones, intercambio temporal o permanente de los trabajadores de una unidad de negocio a otra, etc. La elección de uno u otro medio está determinada por las características del know-how de la empresa ya que a medida que éste es más complejo, el mecanismo de transmisión debe ser más versátil y sistemático (Lindqvist, Blomqvist and Saarenketo, 2007). 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 fluye fácilmente entre la matriz y sus subsidiarias (Combs y Ketchen, 1999) y 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). Por el contrario, el conocimiento tácito está imbuido en experiencias individuales y tiene su origen en acciones, personas y costumbres (Nonaka y Takeuchi, 1995). Este tipo de conocimiento requiere el establecimiento de rutinas organizacionales para ser transferido ya 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 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 la obligatoria comunicación por el franquiciador al franquiciado de su know how a cabo a través de programas de formación y asistencia que proporcionen al nuevo franquiciado los conocimientos necesarios para la explotación y desarrollo del negocio. De este modo, el franquiciador debe codificar su conocimiento (a través de manuales, instrucciones de procedimiento, etc.) para que el franquiciado pueda asimilarlo y replicarlo (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 ante la imposibilidad de implantar un sistema de expatriados para transferir el know-how del franquiciador al franquiciado (Kogut y Zander 2003, Riusala

y Smale 2007). Además, el franquiciador está obligado a proporcionar asistencia técnica al franquiciado, así como diferentes cursos de formación ya sea en el país de destino (franquiciado) o en el país de origen del franquiciador. Todo ello, supone un incremento considerable de los costes de transacción que recaen exclusivamente sobre el franquiciador (Dant y Kaufmann, 2003).

Siguiendo el razonamiento anterior, cabe pensar que las empresas de servicios intensivas en conocimiento de naturaleza tácita, tales como las consultorías, son más reacias a emplear el sistema de franquicia cuando deseen expandirse internacionalmente. Por el contrario, aquellas compañías cuyas líneas de negocio estén orientadas al producto poseen un conocimiento de carácter más explícito (Sánchez y Pla, 2004; Riusala y Smale 2007), lo que les permite adoptar medios convencionales para transmitir su conocimiento y con ello, emplear el sistema de franquicia para expandirse internacionalmente (Combs y Ketchen, 1999; Dant y Kaufmann, 2003). Atendiendo a este razonamiento, creemos que la expansión internacional a través de la franquicia presenta menos dificultades para las empresas de productos frente a aquellas cuya línea de negocio esté orientada al servicio. Por ello, presentamos la siguiente hipótesis:

H3: Las cadenas de producto optarán en mayor medida por la expansión internacional frente a las cadenas de servicio.

Las decisiones sobre marca son clave en la estrategia de marketing de cualquier empresa (Aaker, 1996; Keller, 1998). Entre otros aspectos, esto se debe a que los consumidores incurren en diferentes costes a la hora de seleccionar unos productos frente a otros por lo que cuando no poseen experiencias previas (catas de productos, etc.) para comprobar su calidad, la primera compra la realizan confiando en la reputación de la marca que los comercializa. Es decir, el mercado no sólo tiende a confiar en las empresas que poseen marcas renombradas (Barzel, 1982) sino que además, sus productos son considerados de mayor calidad y garantía (Hill y Kim, 1988). En otras palabras, desde la perspectiva del consumidor, 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 principalmente por dos motivos. En primer lugar, el franquiciado de una marca conocida no tiene que invertir en la creación de una marca importante en el mercado. 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 se mostrarán 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. De este modo, se reduce el riesgo de franquiciar un mal producto que pueda originar 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 bien 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 podrá 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, podrá seleccionar a sus socios entre un mayor número de candidatos (Fernández y Martín, 2006), por lo que la cadena verá reducidos los problemas de selección adversa del franquiciado y con ello, buena parte de los riesgos asociados a la expansión internacional. Siguiendo esta argumentación, proponemos la siguiente hipótesis:

H4: Las cadenas con mayor renombre de marca optarán en mayor medida por la expansión internacional frente a las cadenas cuyo renombre de marca es menor.

3. Metodología

Para la consecución de los objetivos expuestos en el trabajo, los autores consultaron la información publicada en 2009 por la consultora Tormo & Asociados en la *Guía Franquicias y Oportunidades de Negocio* y la completaron con los informes facilitados por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) sobre la situación del sistema de franquicia español en dicho año. También fueron tenidos en cuenta diferentes estudios publicados en la prensa económica especializada y además, se consultaron las páginas web de las principales cadenas franquiciadoras españolas y de las asociaciones internacionales de franquicia más importantes (*International Franchise Association, Global Franchise Network, etc.*).

En este sentido, es preciso señalar que las bases de datos creadas a partir de información secundaria han sido utilizada en numerosos trabajos de franquicias, tanto a nivel nacional como internacional (véase por ejemplo, Alon, 2001; Rondán, Navarro y Díez, 2007; Baena, 2009). Así pues, a pesar de que los datos recogidos son aportados por los franquiciadores, la literatura resalta que los anuarios validan más del 80% de los datos (Rondán, Navarro y Díez de Castro, 2007) por lo no existen sesgos importantes (Combs y Castrogiovanni, 1994; Shane, 1996).

4.1. Medición de las Variables.

a. Variable Dependiente

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, tal y como se ha expuesto anteriormente, este trabajo no sólo pretende analizar los factores que determinan la decisión de salir fuera del mercado nacional (España, en este caso) sino además, determinar su efecto en el grado de intensidad de tal decisión. Para ello, el grado de internacionalización seguido por las enseñas españolas ha sido medido a través de cuatro indicadores diferentes: i) número de países en los que la cadena está presente (PAISES); ii) número de establecimientos que la cadena tiene operativos en el extranjero (ESTABLECIM); iii) número medio de establecimientos en cada país, es decir, número de establecimientos que la cadena posee en el extranjero dividido entre el número de países en los que está presente (NºMEDIO); y finalmente; iv) número de años que la cadena lleva operando en el extranjero (AÑOSEXT). Dichos indicadores han sido sugeridos en la literatura para medir variables similares (Contractor y Kundu, 1998a, 1998b; Burton, Cross y Rhodes, 2000, Michael, 2003, entre otros).

b. Variables Independientes

En relación a las variables independientes propuestas en este trabajo, la experiencia de gestión (EXPGEST) ha sido calculada a través de la diferencia entre el presente año y el año en el cual la empresa se constituyó como empresa (año 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 Díez de Castro, 2007; Baena y Cerviño, 2009). 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 2009 por la consultora de Franquicias Tormo & Asociados y por la AEF.

Por otra parte, el tipo de actividad de la cadena franquiciadora (TIPOACT) se ha medido a través de una variable dicotómica que toma el valor 0 si la empresa se dedica al sector servicios y valor 1 si su línea de negocio se centra en el producto, siguiendo la clasificación realizada por la consultora de franquicias Tormo & Asociados para cada cadena de franquicia. Junto a ello, el renombre de marca de las enseñas españolas con presencia en el extranjero (RENOMBRE) ha sido medida a través de los datos del estudio realizado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) en el año 2007³. 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

³ Un breve resumen de este estudio fue publicado en la sección de Negocios de el Periódico El País el 10 de Junio del 2007: "Las Marcas con más Prestigio".

en los conceptos de fama y renombre desarrollados por Simonson (1993) y Herr, Farquar y Fazio (1996), quienes establecen los dos conceptos fundamentales para estimar y valorar el renombre de una marca (estos autores utilizan como sinónimos los conceptos de fama, prestigio o renombre): La tipicidad⁴ y el dominio⁵. 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.

Finalmente, en relación a los factores que determinan el grado de intensidad de la expansión internacional de las enseñas españolas, se ha introducido 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%. De este modo, este proceso parecía tener un carácter dinámico por lo que se podía pensar que en los primeros años de la compañía el franquiciador desea expandirse hacia nuevos mercados de forma rápida y por ello, 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 puede verse tentada a adquirir la propiedad y control total de sus unidades franquiciadas evitando la entrada a través de socios locales.

4.2. Contraste Empírico

Una vez recabados los datos con la que contrastar hipótesis propuestas en este trabajo, se ha procedido a analizar el efecto de las variables propuestas sobre la mayor o menor expansión internacional 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 tiene presencia en el extranjero y valor 0, en caso contrario. Para ello, la muestra empleada ha sido la población total de cadenas franquiciadoras españolas operativas a finales de 2009 (1019 enseñas según datos publicados por Tormo & Asociados en su página web).

Una vez examinado el efecto de las variables independientes sobre la decisión de internacionalización (tener o no tener presencia en el extranjero), se han llevado a cabo cuatro análisis de regresión múltiple para determinar el efecto de las variables independientes propuestas en este trabajo sobre la intensidad del proceso de internacionalización seguido por la franquicia española. Tal y como se ha expuesto en el sub-epígrafe anterior, la variable dependiente (grado de internacionalización) fue capturada a través de cuatro indicadores diferentes: i) número de países en los que la cadena está presente; ii) número de establecimientos que la cadena tiene operativos en el extranjero; iii) número medio de establecimientos que la cadena posee en el extranjero; y finalmente, iv) número de años que la cadena lleva operando en el extranjero. La población considerada ha sido la totalidad de las cadenas franquiciadoras españolas que operaban en el extranjero al cierre de 2009: 210 cadenas españolas con presencia en un total de 108 países a través de 10.135 establecimientos⁶. Ante la dificultad de conseguir información sobre todas estas cadenas, la muestra final se ha visto reducida a 142 cadenas españolas con presencia internacional (67,62% de la población). No obstante, esta cifra representa una masa crítica cercana al 80% del total, tanto en número de países como en número de establecimientos operativos en el extranjero.

⁴ 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, Farquar y Fazio, 1996). Es decir, la capacidad de un nombre de marca de evocar una categoría particular de producto.

⁵ 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, Farquar y Fazio 1996)

⁶ El lector interesado en mayor información al respecto, puede consultar el estudio “La Franquicia Española en el Mundo” elaborado en 2009 por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF).

4. Resultados

La tabla 1 recoge los estadísticos básicos de cada una de las variables contempladas en este trabajo: máximo, mínimo, media aritmética y desviación típica. Tal y como se puede observar, las cadenas españolas están presente en una media de diez países (aparte del mercado nacional) y poseen un número medio de 8,14 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 942 establecimientos en 93 países o el de MRW que tiene 666 establecimientos en seis países extranjeros, lo que supone una media de 95,14 establecimientos por país. También son significativos los casos de Telepizza (430 establecimientos en 5 países) y Oro Vivo (102 establecimientos repartidos entre Portugal, Alemania y Suiza) lo que supone una media de 86 y 34 establecimientos por país, respectivamente.

Por otra parte, nuestras cadenas tienen una experiencia de gestión y franquiciadora media de 22,2 y 14,5 años, respectivamente. Sin embargo, esta cifra llega a los 147,0 y 94,0 años en el caso de “E Moli Vell” y “Rustiko” respectivamente, aunque ninguna de ellas tiene presencia en el extranjero. Así pues, si sólo consideramos las cadenas españolas con presencia internacional, la experiencia de gestión media y franquiciadora se ve reducida a 22,6 y 14,6 años respectivamente, siendo Cebado la cadena más antigua (118 años de experiencia de gestión) y con mayor experiencia franquiciadora (36 años). Le siguen Liolá (140 años de experiencia de gestión y 24 años de experiencia franquiciadora) y Viajes Marsans (100 y 11 años de experiencia de gestión y franquiciadora, respectivamente). Junto a ello, el renombre de marca alcanza un valor medio de 3,713 aunque esta cifra asciende a 89,2 y 86,8 en los casos de Telepizza y Zara, respectivamente.

Finalmente, es preciso destacar que el valor medio del ratio de franquicia de las cadenas españolas es de 0,96. 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 operativos en el extranjero. O dicho de otra forma, más del 90% de los establecimientos en el exterior son franquicias (bien a través de franquiciados directos o máster franquiciados). 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 22 países (ratio del 0,08). También es llamativo el caso de Oysho, con 11 establecimientos franquiciados frente a 198 en propiedad repartidos en 22 países (ratio de franquicia del 0,06).

Tabla 1: Estadísticos descriptivos

VARIABLE	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	DESV. TIPICA
PAISES	1,000	93,000	9,963	14,861
ESTABLEC	1,000	942,000	105,359	181,807
EXPFRAN	2,000	94,000	14,542	9,847
EXPGEST	4,000	147,000	22,553	19,861
RENOMBRE	0,000	89,200	3,713	12,865
NºMEDIO	0,333	95,143	8,140	16,271
RATIOFRAN	0,057	1,000	0,960	0,244
AÑOEXTR	6,00	44,00	13,4318	6,381

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 variable 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 2 y 3 recogen los resultados.

Tabla 2: Matriz (1) de correlaciones (TIPO ACT=0; enseñanzas de servicios)

	EXPGEST	EXPFRAN	RATIO	NºMEDIO	ESTABLECIM	PAISES	RENOMBRE	AÑOSEXT
EXPGEST	1,000	0,513	0,165	-0,195	-0,186	-0,144	-0,029	0,662
EXPFRAN		1,000	-0,164	-0,103	0,013	0,110	0,137	0,738
RATIO			1,000	-0,109	-0,373	-0,537	-0,756	-0,234
NºMEDIO				1,000	0,322	0,180	0,151	-0,047
ESTABLECIM					1,000	0,877	0,644	0,489
PAISES						1,000	0,736	0,574
RENOMBRE							1,000	0,592
AÑOSEXT								1,000

Tabla 3: Matriz (2) de correlaciones (TIPO ACT=1; enseñanzas de productos)

	EXPGEST	EXPFRAN	RATIO	NºMEDIO	ESTABLECIM	PAISES	RENOMBRE	AÑOSEXT
EXPGEST	1,000	0,348	-0,088	0,054	0,172	0,154	0,230	0,301
EXPFRAN		1,000	0,014	0,234	0,403	0,166	0,223	0,634
RATIO			1,000	-0,164	-0,614	-0,724	-0,639	-0,420
NºMEDIO				1,000	0,560	0,031	0,452	0,487
ESTABLECIM					1,000	0,755	0,683	0,780
PAISES						1,000	0,508	0,594
RENOMBRE							1,000	0,659
AÑOSEXT								1,000

Una vez realizado el examen de los estadísticos descriptivos y de las correlaciones bivariadas de las variables incluidas en este trabajo, la tabla 4 resume los resultados obtenidos en la regresión logística binaria llevada a cabo. El objetivo es determinar el efecto de la experiencia de gestión, experiencia franquiciadora, tipo de actividad de la empresa y renombre de marca sobre la decisión de tener o no tener presencia en el extranjero. Para ello, tal y como se ha expuesto en la sección anterior, se ha construido una variable dependiente dicotómica que toma valor 1 si la cadena tiene presencia internacional y valor 0, en caso contrario. El ajuste global del modelo fue estadísticamente significativo al 0,059 (Ji cuadrado=10,633 con 5 grados de libertad) y registró un R^2 de Nagelkerke=0,146. Además, los resultados obtenidos señalan una relación positiva y estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95% entre la decisión de tener presencia en mercados extranjeros y el renombre de marca de la cadena. El resto de variables analizadas (experiencia de gestión, experiencia franquiciadora y actividad de la cadena orientada al producto (frente al servicio) también mostraron una relación positiva con la decisión de tener presencia en el extranjero, aunque en ninguno de los casos resultó estadísticamente significativa.

Tabla 4: Resultados del Análisis de Regresión Logístico Binario

Variables en la ecuación						
	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0 Constante	0,631	0,215	8,565	1	0,003	1,879

Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo				Resumen del modelo			
	Chi cuadrado	gl	Sig.	Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
Paso 1 Paso	10,633	5	0,059	1	112,070 ^a	0,106	0,146
Bloque	10,633	5	0,059				
Modelo	10,633	5	0,059				

Variables en la ecuación						
	B	E.T.	Wald	g.l.	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a RENOMBRE	0,031	0,015	4,340	1	0,037	1,032
NATURALEZA	0,210	0,240	0,770	1	0,380	1,234
AÑOEMPRESA	0,004	0,007	0,290	1	0,589	1,004
AÑOFRAN	-0,010	0,014	0,110	1	0,738	0,995
Constante	1,940	24,71	0,010	1	0,937	6,957

Junto al contraste anterior, se han llevado a cabo cuatro análisis de regresión de mínimos cuadrados ordinarios para analizar el efecto que tienen las variables independientes propuestas (experiencia de gestión, experiencia franquiciadora, tipo de actividad y renombre de marca de la cadena franquiciadora) sobre la intensidad de la expansión internacional de las cadenas franquiciadoras españolas que. Junto a ello, tal y como se expuso en la sección anterior, se ha incorporado una variable de control: ratio de franquicia (RATIOFRAN) medido a través del número de establecimientos franquiciados en el exterior frente al número total de establecimientos franquiciados en el extranjero -franquiciados y en propiedad-.

La variable dependiente (grado de internacionalización) ha sido medida a través de cuatro indicadores diferentes: i) número de países en los que la cadena está presente (Modelo 1); ii) número de establecimientos que la cadena tiene operativos en el extranjero (Modelo 2); iii) número medio de establecimientos en cada país (Modelo 3); y finalmente; iv) número de años que la cadena lleva operando en el extranjero (Modelo 4). La tabla 3 resume los resultados obtenidos.

Tabla 3: Resultados Análisis de Regresión

Modelo 1					
VARIABLES	Coeficiente de Regresión	t	P-valor	Estadístico de colineridad	
				Tolerancia	FIV
CONSTANTE	33,486	3,630	0,000		
EXPGEST	-0,044	-0,703	0,484	0,666	1,503
EXPFRAN	0,137	1,062	0,291	0,657	1,523
TIPOACT	-3,436	-1,455	0,276	0,690	1,449
RENOMBRE	0,171	1,990	0,003	0,948	1,055
RATIOFRAN	-27,303	-3,018	0,050	0,672	1,488
	Variable Dependiente: PAISES R²: 0,273 Adj. R²: 0,232 F =6,681 (p= 0,000)				
Modelo 2					
VARIABLES	Coeficiente de Regresión	t	P-valor	Estadístico de colineridad	
				Tolerancia	FIV
CONSTANTE	195,850	1,710	0,092		
EXPGEST	-1,044	-1,014	0,314	0,569	1,759
EXPFRAN	2,746	1,518	0,134	0,559	1,788
TIPOACT	-16,062	-1,482	0,629	0,946	1,058
RENOMBRE	3,967	3,699	0,000	0,682	1,466
RATIOFRAN	-166,018	-0,795	0,143	0,700	1,429
	Variable Dependiente: ESTABLEC R²: 0,347 Adj. R²: 0,392 F=7,221 (p= 0,000)				
Modelo 3					
VARIABLES	Coeficiente de Regresión	t	P-valor	Estadístico de colineridad	
				Tolerancia	FIV
CONSTANTE	-5,046	-0,389	0,699		
EXPGEST	-0,035	-0,371	0,712	0,628	1,591
EXPFRAN	0,106	0,532	0,596	0,616	1,623
TIPOACT	6,295	0,496	0,622	0,701	1,427
RENOMBRE	3,876	1,034	0,305	0,925	1,081
RATIOFRAN	-0,454	-3,715	0,000	0,675	1,481
	Variable Dependiente: N°MEDIO R²: 0,235 Adj. R²: 0,180 F =4,242 (p= 0,002)				
Modelo 4					
VARIABLES	Coeficiente de Regresión	t	P-valor	Estadístico de colineridad	
				Tolerancia	FIV
CONSTANTE	2,552	0,482	0,634		
EXPGEST	-0,124	-2,379	0,025	0,353	2,829
EXPFRAN	0,761	5,048	0,000	0,271	3,695
TIPOACT	-0,48	-0,101	0,921	0,621	1,61
RENOMBRE	0,148	0,103	0,919	0,698	1,433
RATIOFRAN	-0,079	-1,898	0,069	0,652	1,534
	Variable Dependiente: AÑOSEXT R²: 0,750 Adj. R²: 0,702 F =15,571 (p= 0,000)				

Tal y como se puede observar, los Modelos 1, 2 y 4 son conjuntamente significativos al 0,000 mientras que el Modelo 3 al 0,002. Atendiendo al valor del coeficiente de determinación (R^2), los valores asociados a los Modelos 1 y 3 son los más bajos ($R^2=0.273$ y $R^2=0.235$, respectivamente). Sin embargo, este valor aumenta de forma notable cuando la variable dependiente se mide a través del número de establecimientos que las cadenas españolas tienen en el extranjero ($R^2=0.392$) o a través del número de años que las la enseña lleva operando en el extranjero ($R^2=0.750$). En cualquier caso, es preciso señalar que el coeficiente de determinación (R^2) asociado a cualquiera de los cuatro modelos es estadísticamente significativo ya que el tamaño muestral (en este caso $n=142$) tiene un impacto directo y cuantificable sobre la potencia de la regresión múltiple (véase por ejemplo, Hair y otros, 1999; Peña y Romo, 1999; Peña, 2002)⁷.

Asimismo, la Tabla 3 recoge los resultados de los test de colinearidad asociados a cada una de las variables incluidas en el contraste empírico de cada uno de los modelos. Tal y como se puede observar, ninguno de los tests resultó ser significativo por lo que no parece existir problemas de colinearidad. No obstante, para estar seguros de ello se procedió al cálculo del determinante de la matriz de correlaciones asociada a cada uno de los cuatro modelos. El valor obtenido fue 1, por lo que se puede descartar la existencia de multicolinealidad.

Una vez comentada la significatividad conjunta de cada uno de los cuatro modelos analizados, es preciso señalar que el efecto del tipo de actividad de la cadena -producto versus servicio- sobre el grado de internacionalización de las cadenas españolas no resultó estadísticamente significativa en ninguno de los cuatro modelos por lo que no podemos aceptar la hipótesis H2. Es decir, no se hallaron evidencias empíricas que nos permitan afirmar que el tipo de actividad de la cadena incide en el número de países en los que la cadena está presente, establecimientos que tiene operativos en el extranjero, años que lleva operando fuera de España, o en el número medio de establecimientos que la cadena posee fuera de nuestras fronteras. Por el contrario, la tabla 4 confirma la existencia de una relación positiva entre el renombre de marca de la cadena y el número de países en los que está presente. Esta misma relación se observa entre el renombre de marca y el número de establecimientos que la cadena tiene operativos en el extranjero. En ambos casos, la relación descrita resultó significativa a un nivel de confianza del 99%, lo que nos permite aceptar la hipótesis H3.

Con respecto al efecto de la experiencia de gestión y franquiciadora de nuestras enseñas sobre la intensidad con que llevan a cabo su estrategia de internacionalización, los cuatro modelos muestran

⁷ La potencia se define como la probabilidad de rechazar correctamente la hipótesis nula cuando es falsa, es decir, encontrar acertadamente una relación supuesta cuando existe, y por ello se representa como $(1-\beta)$. En este sentido, la siguiente tabla ilustra la relación entre el tamaño muestral, el nivel de significación (α) elegido y el número de variables independientes para detectar un R^2 significativo. Los valores de la tabla extraída de Hair y otros (1999, p. 159) recogen el mínimo R^2 que el tamaño muestral especificado detectará como estadísticamente significativo y en nivel alfa especificado con una probabilidad (potencia) de 0,80.

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	NA
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
NOTA: NA = no aplicable								

una relación positiva entre la experiencia franquiciadora y la variable dependiente aunque sólo es estadísticamente significativa cuando la variable dependiente es medida a través del número de años que la cadena lleva operando en el extranjero (Modelo 4), ($p=0,000$). Por el contrario, la relación entre la experiencia de gestión de las cadenas españolas y su grado de internacionalización muestra signo negativo. Esta relación es significativa a un nivel de confianza del 95% en el Modelo 4, lo que nos lleva a aceptar las hipótesis H2 y rechazar la hipótesis H1.

Finalmente, con respecto a la variable de control (RATIOFRAN), los resultados obtenidos muestran la existencia de una relación negativa entre dicha variable y número de países en los que la cadena está presente (Modelo 1), el número medio de establecimientos fuera de España (Modelo 3), así como el número de años que la cadena lleva operando en el extranjero (Modelo 4), a un nivel de confianza del 95%, 99% y 95%, respectivamente.

5. Conclusiones, contribuciones y futuras líneas de investigación

Atendiendo al análisis de los contrastes realizados, los resultados indican que las cadenas franquiciadoras españolas que gozan de elevado renombre de marca tienen mayor propensión a adoptar una estrategia de expansión internacional y por tanto, salir fuera de nuestras fronteras. Esta evidencia confirma la argumentación seguida en la literatura según la cual, la marca simplifica el proceso de selección de compra y reduce los costes de transacción al emitir al mercado una señal de negocio solvente y que triunfa en el mercado. Por ello, aumenta el número de agentes locales interesados en convertirse en franquiciados de la cadena. Por otra parte, la experiencia de gestión y franquiciadora, así como el hecho de que la actividad de la cadena esté orientada al producto frente al servicio, guardan una relación positiva con la propensión a tener presencia en el extranjero. No obstante, esta afirmación debe realizarse con suma cautela ya que no resultó ser estadísticamente significativa.

Atendiendo a la intensidad del proceso de internacionalización, los resultados de este trabajo nos permiten afirmar que las enseñas que gozan de elevado renombre de marca tienen más establecimientos en el extranjero y están presentes en más países. Asimismo, la experiencia franquiciadora guarda una relación positiva con el número de años que la enseña lleva operando en el extranjero. Esto se debe a que las cadenas con mayor experiencia franquiciadora están más capacitadas para identificar al franquiciado óptimo y por ende, rechazar la solicitud de los agentes menos idóneos. De este modo, los problemas de agencia y selección adversa asociados a la expansión internacional se ven minimizados por lo que la intensidad del proceso de internacionalización es mayor. Sin embargo, resulta significativo que en contra de lo propuesto al formular la hipótesis H1, los resultados muestren una relación negativa entre la experiencia de gestión y el grado de internacionalización de las cadenas españolas. Concretamente, esta relación resultó ser significativa al 0,025 cuando la intensidad del proceso de expansión internacional se midió a través del número de años que la cadena llevaba operando en el extranjero. Estos resultados demuestran que buena parte de las cadenas españolas con presencia en el extranjero tienen un marcado carácter internacional desde el inicio de su actividad empresarial, por lo que no esperan a tener el mercado español saturado para salir al extranjero. Este tipo de empresas -denominadas en la literatura "*born-global firms*"-, han comenzado a interesar recientemente a los investigadores (véase por ejemplo, Knight y Cavusgil, 2004; Gabrielsson, 2005; Anderson, Gabrielsson y Wictor, 2006), pero todavía hay poco investigado al respecto. Los resultados obtenidos en este trabajo pretenden contribuir a esta línea de investigación, en la medida en que las enseñas españolas parecen formar parte de este perfil de empresas.

Asimismo, este estudio desvela la existencia de 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 -franquiciados o en propiedad-) y el grado de internacionalización de las cadenas españolas. De este modo, los resultados obtenidos parecen confirmar la teoría de la escasez de recursos (Hunt 1973; Caves y Murphy, 1976; Carney y Gedajlovic, 1991, entre otros) según la cual, 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, una vez que posee recursos suficientes compra dichos establecimientos. Es decir, tal y como se ha podido contrastar en este trabajo, las cadenas con mayor presencia internacional - medido

a través del número de países en los que la cadena está presente, el número medio de establecimientos que la enseña posee en el extranjero y el número de años que la cadena lleva operando fuera de nuestras fronteras -, poseen menor número de establecimientos franquiciados (versus en propiedad) en el extranjero. Esta relación negativa también fue encontrada entre el ratio de franquicia y el número de establecimientos que la cadena posee en el extranjero, aunque en este caso la relación no fue estadísticamente significativa.

En otras palabras, este trabajo permite concluir que el renombre de marca de la cadena juega un papel destacado en la decisión de tener o no presencia internacional. Junto a ello, la experiencia de gestión, la experiencia franquiciadora, el renombre de marca 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 y su grado de intensidad, los resultados obtenidos en este trabajo son consistentes con la literatura previa sobre el tema (véase 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 y otros, 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 la mayoría de 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 ambas 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. 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 puedan utilizar los resultados obtenidos en este estudio como punto de partida para identificar la estrategia de expansión internacional que mejor se adapte a sus intereses y recursos, de manera que vean facilitado su proceso de expansión internacional.

Finalmente, una de las principales limitaciones de este trabajo es que la muestra sólo incluye cadenas españolas. En este sentido, y como futura línea de investigación, sería interesante que futuros trabajos replicasen este estudio utilizando una muestra compuesta por enseñas de nacionalidad no española y comparasen los resultados obtenidos. Esto nos permitiría conocer si los resultados obtenidos pueden ser generalizados a cualquier tipo de cadena franquiciadora sin importar su país de origen. Asimismo, esperamos que este trabajo sirva de punto de partida para el análisis de las “*born-global firms*” habida cuenta que tal y como se ha expuesto anteriormente, la franquicia española parecen formar parte de este perfil de empresas. En tercer lugar, proponemos el estudio de nuevas relaciones causales como por ejemplo, la existente entre el “performance” de la cadena (rentabilidad económica, ventas, cuota de mercado, etc.) y el grado de internacionalización de la compañía.

Referencias bibliográficas

- AAKER, D. (1996) “Building strong brands”, New York: Free Press
- ALON, I. (2001): “The use of franchising by U.S. based retailers”. *Journal of Small Business Management*, nº32, págs. 111-122
- ALON, I. y MCKEE, D. (1999): “Towards a macro environmental model of international franchising”. *Multinational Business Review*, nº7, pgs. 76-82
- ANDERSON, S., GABRIELSSON, J. y WICTOR, I. (2006) “Born Globals’ foreign market channel strategies”, *International Journal of Globalisation and Small Business* Vol. 1, Nº. 4, pgs. 223-237

- AYDIN, N. y KACKER, M. (1990): "International outlook of US-based franchisors". *International Marketing Review*, N°7, n°2, pgs. 43-53.
- BAENA, V. (2009) "Modeling Global Franchising In Emerging Markets. An Entry Mode Analysis", *Journal of East West Business*, Vol. 15 (3/4), pp. 164-188.
- BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2009) "La Internacionalización de la Franquicia Española y sus Formas de Penetración de Mercados" (con J. Cerviño), *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 40, pp. 47-82
- BARLETT, C. y GHOSHAL, S. (2002) "Managing across borders - The transnational solution", 2nd ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- BARZEL, Y. (1982): "Measurement cost and the organization of markets". *Journal of Law and Economics*, n°25, pgs. 27-48.
- BONACHE, J. y BREWSTER, C. (2001): "Knowledge Transfer and the Management of Expatriation". *Thunderbird International Review*, n°43, pgs. 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*, n°40, pgs. 373-400.
- CARNEY, M. y GEDAJLOVIC, E. (1991): "Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 607-629.
- 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*, n°44, pgs. 27- 45
- CAVES, R. y MURPHY, W. (1976): "Franchising: firms, markets, and intangible assets", *Southern Economic Journal*, Vol. 42, pp. 572-586
- CHANG, S., y ROSENZWEIG, P. (2001). "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment". *Strategic Management Journal*, n° 22, pgs. 747-776
- COASE, R. H (1937): "The Nature of the Firm". *Económica*, noviembre.
- COMBS, J. G. y CASTROGIOVANNI, G. J. (1994): «Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership», *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 37-48.
- COMBS, J. G. y KETCHEN, D. (1999): "Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis". *Academy of Management Journal*, n°42, pgs. 196-207
- CONTRACTOR, F. J. y KUNDU, S. (1998a): "Franchising versus company-run operations: Modal choice in the multinational hotel sector", *Journal of International Marketing*, n°6, pgs. 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*, n°29, pgs. 325-358
- DANT, R., PERRIGOT, R. y CLIQUET, G. (2008): "A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks: United States, France and Brazil", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 2, pp. 286-311
- DANT, R. y KAUFMANN, P. (2003): "Structural and strategic dynamics in franchising", *Journal of Retailing*, n° 79, pgs. 63-75.
- DÍEZ DE CASTRO, E. RODRÍGUEZ, C. J. y NAVARRO, 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, pgs. 2157-2173.
- ELANGO, B. (2007): "Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented?" *Journal of Small Business Management*, n°45, pgs. 179-193
- EROGLU, S. (1992): "The internationalisation process of franchise systems: a conceptual model". *International Marketing Review*, n°9, pgs. 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*, n° 57, pgs. 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*, n°2, pgs. 223-243
- FAMA, E. F. y JENSEN, M. (1983): "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, n° 26, pgs. 301-325.
- 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*, n°15, pgs. 77-100.
- FLADMOE-LINDQUIST, K. (1996): "International Franchising: Capabilities and Development". *Journal of Business Venturing*, n°11, pgs. 419-438.

- FLADMOE-LINDQUIST, K. y JACQUE, L. (1995): "Control modes in international service operations: the propensity to franchise". *Management Science*, nº9, pgs. 1238-49.
- GABRIELSSON, M. (2005) "Branding strategies of born globals", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, pgs. 199-222.
- GALINI, N. y LUTZ, N. (1992): "Dual distribution and royalty fees in franchising", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 8, pp. 471-501.
- GARG, V. K. y RASHEED, A. (2006): "An explanation of international franchisor's preference for multi-unit franchising". *International Journal of Entrepreneurship*, nº10, pgs. 1-20
- GRANT, M. (1996): "Towards a Knowledge-Based Theory of The Firm". *Strategic Management Journal*, nº17, pgs. 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*, nº 5, pgs. 135-159.
- HILL, C. y KIM, W. (1988): "Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: a transaction cost model". *Strategic Management Journal*, nº9, pgs. 93-104
- HOFFMAN, R. y PREBLE, J. (2001): "Global diffusion of franchising: A country level examination". *Multinational Business Review*, nº9, pgs. 66-75
- HOLMBERG, S. R. y MORGAN, K. B. (2003): "Franchise turnover and failure. New research and perspectives", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 403-418
- HUNT, S. D. (1973): "The trend toward company-operated units in franchise chains". *Journal of Retailing*, nº49, pgs. 110-119
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976): "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, nº3, pgs. 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*, nº11, pgs. 56-68.
- KELLER, K. (1998) "Strategic brand management", Englewood Cliffs, NH: Prentice-Hall.
- KNIGHT, G. A. y CAVUSGIL, S. T. (2004) "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, nº 1, pgs. 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*, nº34, pgs. 516-529.
- KUIVALAINEN, O., SUNDQVIST, S. y SERVAIS, S. (2007) "The geographical dimension: A missing link in the internationalization of Born Global firms?" en "Anxieties and Management Responses in International Business". Rudolf Sinkovics and Mo Yamin (Coord). New York: Palgrave Macmillan.
- LAFONTAINE, F. (1993) "Contractual arrangement as signalling devices: evidence from franchising", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 9, No. 2, pp. 256-289
- LAFONTAINE, F. y SLADE, M. E. (1997): "Retail contracting: Theory and practice", *Journal of Industrial Economics*, nº45, pgs. 1-25.
- LINDQVIST, J., BLOMQVIST, K. y SAARENKETO, S. (2007) "The role of sales subsidiaries in MNC innovativeness" in "Anxieties and Management responses in international business". Rudolf Sinkovics and Mo Yamin (Coord.). New York: Palgrave Macmillan
- 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. (2003): "Determinants of the rate of franchising among nations". *Management International Review*, nº43, pgs. 267-291
- MICHAEL, S. (2009): "Entrepreneurial signalling to attract resources: the case of franchising", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 30, pp. 405-422
- MONTGOMERY, C. A. y WERNERFELT, B. (1992): "Risk reduction and umbrella branding". *Journal of Political Economy*, nº94, pgs. 796-821.
- 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

- QUINN, B. y DOHERTY, A. M. (2000): "Power and control in international retail franchising. Evidence from theory and practice". *International Marketing Review*, nº17, pgs. 354-371.
- RAMÍREZ, J., RONDÁN, F. J. y Díez de Castro, E. (2007): "Tipologías de franquiciadores a través del análisis clúster", en "Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro", Ayala, J. C. (coord.). Universidad de la Rioja. Servicio de Publicaciones. pp. 1987-1999. XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica.
- RIUSALA, K. y SMALE, A. (2007): "Predicting stickiness factors in the international transfer of knowledge through expatriates", *International Studies of Management and Organization*, nº37, págs, 211-236
- RODRÍGUEZ, C. J. y NAVARRO, A. (2007): «Una investigación sobre el fracaso de los franquiciadores en España», en "Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro", Ayala, J. C. (coord.). Universidad de la Rioja. Servicio de Publicaciones.
- RONDÁN, F. J., NAVARRO, A. y Díez de Castro, 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*, nº20, pgs. 131-150
- SANDERS, L. (2002): "Franchisee-franchisor relationships in the future", *Franchising World*, nº34, págs, 23-24
- SASHI, C. M., y KARUPPUR, D. P. (2002): "Franchising in global markets: towards a conceptual framework". *International Business Review*, nº19, pgs. 499-524
- SHANE, S. (1996): "Why franchise companies expand overseas". *Journal of Business Venturing*, nº11, pgs.73-88.
- SIGUÉ, S. P. y REBOLLEDO, C. (2004): « La franquicia en Colombia: ¿una alternativa a la escasez de recursos o una opción para aumentar la eficiencia?», *Management International*, Vol. 8, No. 2; pp. 15- 24.
- SIMONSON, A. (1993): "How and when do trademarks dilute: a behavioral framework to judge 'likelihood' of dilution". *The Trademark Reporter*, nº 83, pgs. 149-174.
- SZULANSKI, G. (1996): "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm". *Strategic Management Journal*, nº17, pgs. 27-43.
- VILLARREAL, O. (2005): "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea". *Cuadernos de Gestión*, nº5. pgs. 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*, nº11, pgs. 39-58
- WATSON, A., KIRBY, D. y EGAN, J. (2002): "Franchising, retailing and the development of e-commerce". *International Journal of Retailing & Distribution Management*, nº30, pgs. 228-23.
- WELSH, D., ALON, I. y FALBE, C. (2006): "An examination of international retail franchising in emerging markets". *Journal of Small Business Management*, nº1, pgs. 130-150
- WILLIAMSON, O. E. (1975): "Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications", New York: Free Press.