

# SELECCIÓN DE MERCADOS EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA FRANQUICIA ESPAÑOLA

Verónica Baena Graciá<sup>1</sup>

Julio Cerviño Fernández<sup>2</sup>

## RESUMEN

*La selección de mercados es una de las decisiones estratégicas que deben tomar las cadenas franquiciadoras cuando deciden expandirse internacionalmente. Sin embargo, todavía son escasos los trabajos publicados sobre este aspecto y los pocos que lo han hecho, casi siempre se han centrado en cadenas franquiciadoras norteamericanas y británicas del sector manufacturero y del retailing. Este trabajo pretende cubrir este vacío al presentar un modelo que nos ayude a explicar el proceso de selección de países llevado a cabo por el sistema de franquicia español. Para ello, se presenta un modelo que identifica y contrasta empíricamente algunas de las variables que inciden en la estrategia de selección de países, tales como la distancia geográfica y cultural, renta per cápita, nivel de corrupción, tutela judicial efectiva y tasa de desempleo, entre otras.*

## PALABRAS CLAVE

*Expansión Internacional, Selección de países, Sistema de franquicia.*

---

<sup>1</sup> 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) 912 115 205. Fax: (+34) 916 168 265. E-mail: verónica.baena@uem.es

<sup>2</sup> 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) 916 249 641. Fax: (+34) 916 249 607. Email: jcervino@emp.uc3m.es

## **1. Introducción**

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). No en vano, en países como EE.UU. el sistema de franquicia es el mercado más competitivo del mundo y el primero en número de empresas franquiciadoras, con más de 1.500 cadenas y cerca de 800.000 establecimientos franquiciados repartidos por todo el mundo. 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 (Alon y McKee, 1999; Sashi y Karuppur, 2002; Michael, 2003; Welsh, Alon y Falbe, 2006).

Así pues, la literatura sobre franquicia ha venido analizando diferentes aspectos tales como las razones sociales de la franquicia, los motivos que el franquiciador tiene para franquiciar su negocio, las razones para internacionalizar la franquicia, la selección de franquiciados, la selección de la forma de entrada, el análisis de las características del franquiciado así como al estudio de la relación entre el franquiciador y el franquiciado. Sin embargo, son escasos los trabajos que han abordado la franquicia como forma de expansión internacional y los pocos que lo han hecho, se han centrado casi exclusivamente en el análisis de las razones para internacionalizar la franquicia y la selección de la forma de entrada (Hoffman y Preble, 2004; Elango, 2007), cuyos resultados no pueden generalizarse a todo el sistema de franquicia ya que en la mayoría de los casos sólo analizaron compañías franquiciadoras norteamericanas y británicas del sector manufacturero y del retailing (Kedia y otros, 1994; Alon y McKee, 1999; Elango, 2007). Además, son apenas existen trabajos sobre las decisiones o metodologías de selección de mercados en el ámbito de la franquicia internacional. Por todo ello, son muchos y recientes, los estudios académicos que animan a los investigadores a cubrir estos huecos (Alon y McKee, 1999; Sashi y Karuppur, 2002; Michael, 2003; Welsh, Alon y Falbe, 2006). Este es el objetivo del presente trabajo: profundizar teórica y empíricamente en los procesos de internacionalización de las cadenas franquiciadoras. En concreto, pretendemos elaborar un modelo que nos permita predecir el proceso de selección de países llevado a cabo por las cadenas franquiciadoras españolas en su expansión internacional y con ello, ser capaces de entender por qué nuestras enseñanzas internacionales (en 2.008 representaron un total de 167 cadenas franquiciadoras) han unos países y no otros para desarrollar su modelo de negocio en el exterior; y en concreto, por qué una gran mayoría de franquicias españolas en el exterior se concentran en un grupo reducido de países. Para lograr estos objetivos, en el siguiente apartado se analiza la literatura en la materia y se formulan una serie de hipótesis encaminadas a profundizar en la decisión estratégica de selección de mercados.

A continuación, se describe la metodología seguida en la investigación empírica llevada a cabo, la muestra de empresas con las que se ha trabajado, así como la medición de las variables empleadas. En la siguiente sección, se muestran y explican los resultados obtenidos tras el contraste estadístico de las hipótesis. Finalmente, este trabajo concluye con un apartado destinado a resumir las ideas principales del trabajo, así como sus limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **2. Análisis de la literatura y formulación de hipótesis**

La existencia de diferentes culturas implica la presencia de diferentes modos de resolución de conflictos, así como distintas formas de actuar en procesos de negociación y comunicación. Esto necesariamente determina la aparición de determinados costes de transacción entre empresas pertenecientes a diferentes culturas que desean entablar relaciones comerciales (Michael, 2003). En otras palabras, la existencia de diferencias culturales entre dos compañías dificulta las negociaciones que se deseen llevar a cabo y hace que aumenten considerablemente los costes de transacción.

En aquellos casos en los que las diferencias culturales entre los dos agentes son elevadas, la empresa que entra en el nuevo mercado deberá adaptarse a las condiciones locales de éste. Por ello, se verá obligada a

adoptar determinadas prácticas desconocidas en la cultura de su país de origen pero empleadas en la cultura del país del nuevo socio. Esto incluso puede llegar a exigir la modificación del producto o servicio para que se adapte a las condiciones del nuevo mercado (Sashi y Karuppur, 2002). Por ejemplo, en Rusia Pizza Hut se vio obligado a añadir pescado a sus pizzas. Del mismo modo, la cadena de restaurantes Swensons se vio obligada a modificar la composición de sus hamburguesas en Arabia Saudí, para que éstas sólo tuviesen proteínas vegetales.

Por otra parte, las diferencias culturales afectan también a los procesos de negociación del contrato ya que, por ejemplo, los estilos de negociación difieren considerablemente entre las culturas anglosajonas y las asiáticas. Dichas diferencias afectarán seguro a las decisiones de la empresa (Sashi y Karuppur, 2002; Welsh, Alon y Falbe, 2006)). Junto a ello, la literatura ha mostrado que la distancia cultural entre una empresa y sus socios locales hace que disminuya el grado de control que la empresa puede ejercer sobre las actividades llevadas a cabo en el extranjero (véase por ejemplo, Caves y Murphy, 1976). Por el contrario, cuando las culturas son similares (la distancia cultural es escasa), los costes antes mencionados se reducen considerablemente e incluso desaparecen, ya que las empresas pueden adoptar los mismos sistemas de gestión aplicados en el mercado doméstico (Fladmoe-Lindquist, 1996).

Sin embargo, es preciso indicar que junto a la distancia cultural, los costes de vigilancia y control llevados a cabo por el franquiciador sobre el franquiciado aumentan cuando la distancia geográfica entre ambos agentes también es elevada. Así por ejemplo, varios trabajos han demostrado empíricamente cómo la mayoría de las cadenas franquiciadoras norteamericanas que planean expandirse internacionalmente eligen Canadá, seguido de México, como su primer destino (Alon y McKee, 1999). Este mismo efecto, también le ha ocurrido a las cadenas españolas, las cuales han elegido Portugal, en la mayoría de los casos, como su principal mercado exterior (Tormo & Asociados, 2008).

En el contexto de la franquicia, los costes de transacción tienden a ser ya de por sí elevados, ya que la franquicia requiere un elevado grado de comunicación y coordinación entre el franquiciador y el franquiciado, lo cual a menudo genera una fuente de conflicto (Shane, 1996). Asimismo, desde la teoría de la agencia se sostiene que la distancia (tanto geográfica como cultural) afecta a los costes de control y coordinación, por lo que resulta un factor muy importante en la selección de mercados (Contractor y Kundu, 1998a, 1998b). De este modo, cuando un mercado es cultural y geográficamente próximo, éste suele ser más atractivo y la búsqueda y obtención de información es más sencilla, *ceteris paribus* los demás factores (Alon y McKee, 1999). Además, las distancias culturales y geográficas cortas suelen reducir los costes operacionales del negocio, así como los costes asociados al control y coordinación de las actividades de los agentes y/o empleados, - por ejemplo, los viajes regulares que haya que realizar- (Brickley y Dark, 1987), adaptación de productos (Sashi y Karuppur, 2002; Elango, 2007), etc. Por ello, proponemos las siguientes hipótesis:

**H1:** Las cadenas de franquicias se internacionalizarán en mayor medida en países con baja distancia cultural.

**H2:** Las cadenas de franquicias se internacionalizarán en mayor medida en países con baja distancia geográfica.

Las diferentes características culturales que tiene cada país fueron identificadas en cuatro grupos diferentes y medidas en el estudio realizado por Hofstede (1980). Sin embargo, el mismo autor revisó en 2001 su trabajo e incluyó una nueva dimensión, por lo que en la actualidad las dimensiones culturales de cada país se dividen en cinco dimensiones: i) distancia al poder; ii) masculinidad versus feminidad; iii) aversión al riesgo; iv) individualismo versus colectivismo; y finalmente, v) orientación al largo plazo versus orientación al corto plazo.

En relación a las cinco dimensiones antes descritas, es preciso indicar que trabajos recientes han apuntado que la selección de mercados por parte de las cadenas franquiciadoras para expandirse internacionalmente no viene determinada tanto por la distancia cultural, como por dos de las dimensiones empleadas para calcularla: los niveles de aversión al riesgo y el grado de individualismo del país receptor de la inversión (véase por ejemplo, Hoffman y Preble, 2001). El argumento empleado es que el franquiciado no sólo es una

persona que persigue un buen modelo de negoci con experiencia probada y que haya tenido éxito, sino que se trata además de una persona con un marcado perfil emprendedor en la medida en que abandona un trabajo por cuenta ajena para montar un negocio propio. Por ello podemos sostener que aquellas naciones caracterizadas por elevados grados de individualismo y baja aversión al riesgo estarán pobladas por individuos más emprendedores y por lo tanto, será más fácil encontrar en dichos mercados nuevos socios locales interesados en ser franquiciados de una empresa extranjera. Siguiendo este razonamiento, la franquicia como forma de expansión en mercados extranjeros tendrá mayor difusión en aquellos países con una actitud más emprendedora y por lo tanto, con mayor tolerancia al riesgo. Del mismo modo, las cadenas franquiciadoras tendrán mayor expansión internacional en aquellos países caracterizados por tener una cultura que valore positivamente actitudes individualistas de carácter competitivo (Hoffman y Preble, 2001).

Sin embargo, y a pesar de que la franquicia -como cualquier fórmula empresarial- no garantiza el éxito del negocio, sí que es cierto que a través de este sistema el franquiciado se siente respaldado por una empresa con experiencia que sabe cómo solucionar los problemas que en un momento dado se puedan plantear. De esta manera, el contrato de franquicia permite reducir los riesgos del franquiciado, sobre todo si se compara con alguien que decide iniciar por sí solo cualquier negocio sin tener ningún tipo de experiencia comercial previa (Eroglu, 1992; Sashi y Karuppur, 2002). Todos estos aspectos pueden motivar a los individuos con aversión al riesgo a incorporarse a la actividad empresarial, ya que el sistema de franquicia les permite minimizar los riesgos, aprender con rapidez cómo gestionar el negocio, así como disponer de la asistencia técnica y de marketing de la cadena franquiciadora (Rodríguez y Navarro, 2007). Así pues, pudiera suceder que el grado de implantación de la franquicia sea mayor en los países que registren elevadas tasas de aversión al riesgo, en la medida en que este sistema de negocio ofrece menores niveles de riesgo que otras iniciativas empresariales. Por lo tanto, la literatura nos ofrece dos corrientes antagónicas al respecto, no contrastadas en estudios empíricos específicos centrados en el sector de las franquicias. Desde esta perspectiva, y con el ánimo de profundizar empíricamente en este tema, proponemos la siguiente hipótesis en sus dos versiones:

**H3a:** Las cadenas de franquicias se internacionalizarán en mayor medida en países caracterizados por tener bajos niveles de aversión al riesgo.

**H3b:** Las cadenas de franquicias se internacionalizarán en mayor medida en países caracterizados por tener elevados niveles de aversión al riesgo.

Junto a lo anteriormente expuesto, y en relación al grado de individualismo, también pudiera darse el efecto contrario al expuesto anteriormente. Esto se debe a que a cambio de la seguridad, formación y apoyo de marketing que la cadena franquiciadora ofrece a sus franquiciados, éstos deben estar dispuestos a renunciar a su independencia. Por ello, es probable que la franquicia no les resulte una opción atractiva a las personas a las que les guste tomar la mayoría de las decisiones de forma autónoma o trazar por sí mismos el camino de su negocio, ya que todos los franquiciados deben cumplir con los diversos controles y procedimientos establecidos por el franquiciador.

En otras palabras, el franquiciado a pesar de ser titular del negocio, debe someterse a las directrices establecidas en el contrato de franquicia en numerosos aspectos, tales como precios, diseño, mobiliario, funcionamiento del negocio, etc. De este modo, pudiera suceder que en aquellos países donde el nivel de individualismo de sus habitantes sea elevado, el sistema de franquicia registre tasas de implantación relativamente bajas, debido a que los agentes locales no busquen ser franquiciados sino empresarios autónomos. Por todo ello, al igual que en el caso anterior, proponemos la siguiente doble hipótesis.

**H4a:** Las cadenas de franquicias se internacionalizarán en mayor medida en países caracterizados por tener bajos niveles de individualismo.

**H4b:** Las cadenas de franquicias se internacionalizarán en menor medida en países caracterizados por tener elevados niveles de individualismo.

La expansión internacional a través del sistema de franquicia ofrece diferentes ventajas a las empresas. Una de ellas, es que a través de esta estrategia las enseñas pueden entrar de una forma relativamente rápida a nuevos mercados no saturados, caracterizados en su mayoría por tener niveles de competencia más bajos que los registrados en el país de origen de la empresa (Czinkota y Ronkainen, 1997).

Además, varios autores han sugerido que las cadenas franquiciadoras prefieren entrar en aquellos mercados caracterizados por registrar elevados niveles de renta, ya que les facilitaría la obtención de elevadas tasas de crecimiento e ingresos (Alon y McKee, 1999). Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

**H5:** El grado de internacionalización de las cadenas de franquiciadoras será mayor en aquellos países caracterizados por registrar elevados niveles de renta per cápita.

Sin embargo, algunos autores (véase por ejemplo Michael, 2003) no consideran que el nivel de renta sea el factor relevante a la hora de seleccionar mercados para la franquicia. Ciertamente, un nivel de renta per cápita adecuado es importante y necesario ya que en su defecto, no habría demanda potencial suficiente para desarrollar el negocio. Sin embargo, estos autores hacen hincapié en otros factores más allá de la renta y no directamente relacionados (aunque sí con relación indirecta), tal como puede ser el nivel de desempleo. En este sentido, esta corriente sugiere la existencia de una relación indirectamente proporcional entre la tasa de desempleo del país de origen del franquiciado y la tasa de expansión de la franquicia en dicho país. Esto se debe a que la idea de ser franquiciado se vuelve más atractiva a medida que disminuyen los costes de oportunidad de adoptar tal decisión. De este modo, la probabilidad de encontrar socios locales interesados en ser franquiciados de la cadena aumentará y por lo tanto, el grado de internacionalización del franquiciador en dichos países será mayor, cuando el coste de oportunidad de ser franquiciado disminuya.

En otras palabras, los agentes locales estarán más dispuestos a abonar un canon de entrada y unos royalties al franquiciador a cambio de ser franquiciados y por lo tanto, dueños de su propio negocio, en la medida en que sepan que los ingresos que habrían podido obtener siendo un trabajador asalariado en otra empresa serían notablemente inferiores. Por lo tanto, y llevando este argumento al extremo, aquellos individuos que estén desempleados tendrán un menor coste de oportunidad que aquellos que en la actualidad tengan un empleo estable, o que vivan en países caracterizados por tener una economía sólida que les facilite el acceso a un trabajo asalariado bien remunerado (Michael, 2003). En este sentido, es preciso indicar que a mediados de los años 80 y comienzos de los 90, varios trabajos documentaron el hecho de que los individuos se pueden ver “expulsados” del mercado de trabajo y “empujados” a la iniciativa empresarial, cuando las condiciones de dicho mercado no son aceptables en términos, por ejemplo, de nivel de salarios o estabilidad laboral (véase por ejemplo Cooper y Gimeno, 1992).

Sin embargo, y a pesar de lo anteriormente expuesto, también cabe pensar que los individuos que trabajan en un entorno laboral precario difícilmente contarán con los recursos económicos necesarios para realizar la inversión que requiere la constitución de una franquicia. Además, la constitución de una franquicia, como cualquier tipo de negocio, siempre conlleva un riesgo de pérdida de la inversión realizada ya que el éxito nunca está garantizado. Por ello, los individuos con escasos recursos pueden ser reacios a invertir todos sus ahorros o solicitar un préstamo para constituir un negocio, ya que si el negocio no funcionase quedarían totalmente arruinados. Una vez más, encontramos visiones antagónicas en la literatura a la hora de analizar el desarrollo de la franquicia, y desde esta perspectiva y a partir de estos razonamientos, proponemos la siguiente hipótesis doble:

**H6a:** El grado de internacionalización de las cadenas de franquiciadoras será mayor en aquellos países caracterizados por registrar elevados niveles de desempleo.

**H6b:** El grado de internacionalización de las cadenas de franquiciadoras será mayor en aquellos países caracterizados por registrar bajos niveles de desempleo.

A través de las leyes e instituciones públicas, los gobiernos interfieren y a veces dominan las directrices de la economía (Rodríguez, Uhlenbruck y Eden, 2005). De este modo, y a pesar de que la literatura económica clásica sostiene que el gobierno y sus funcionarios operan en el mercado para maximizar el interés público (véase por ejemplo, Dunning, 1993), lo cierto es que en los mercados cuyos gobiernos son muy corruptos a menudo se favorece a determinadas empresas a cambio de sobornos, penalizando a las compañías honradas aunque sean más eficientes (Habib y Zurawicki, 2002). En otras palabras, los gobiernos corruptos tienden a abusar de los poderes públicos para la consecución de un beneficio privado.

Así pues, no es de extrañar que diferentes trabajos hayan apuntado que los flujos que generan las inversiones directas realizadas por las compañías multinacionales son menores cuando el país receptor de la inversión registra elevados índices de corrupción (Mauro, 1995; Uhlenbruck y otros, 2006). Esto se debe a que las empresas que invierten en dichos países deben pagar sobornos a los gobiernos corruptos para obtener determinadas facilidades (tales como licencias, concesiones etc.), lo que obliga a que buena parte de los beneficios que hubiese generado la inversión no lleguen a la compañía sino al receptor del soborno. Además, la corrupción genera otro tipo de costes indirectos que deben soportar las empresas que invierten en países corruptos, tales como la incertidumbre que existe en los procesos de negociación y tipo de proyectos a desarrollar ya que, tal y como se ha expuesto anteriormente, existe la tendencia a desviar el gasto público a aquellas inversiones donde los sobornos y comisiones pueden ser fácilmente ocultados (Mauro, 1998).

En otras palabras, si una empresa decide actuar de forma honesta y no realizar pagos ilícitos al gobierno ni a sus funcionarios, lo más probable es que nunca obtenga las licencias necesarias, o que al menos tenga muchos problemas burocráticos en la gestión del negocio. De este modo, dado que las empresas saben que el margen de beneficios generado por una inversión llevada a cabo en un país corrupto (para la cual hay que pagar por la concesión de licencias, etc.) es menor que los resultados que la misma inversión genera en otro país no corrupto donde por tanto, no hay que realizar ningún pago adicional – soborno - la literatura afirma que *ceteris paribus*, la corrupción desincentiva la inversión extranjera (Mauro, 1995; Habib y Zurawicki, 2002; Uhlenbruck y otros, 2006) y por tanto, el nivel de desarrollo del país (Mauro, 1995). Siguiendo esta argumentación, presentamos la siguiente hipótesis:

**H7:** El grado de internacionalización de las cadenas franquiciadoras será menor en aquellos países caracterizados por registrar elevados niveles de corrupción (baja transparencia).

La reputación de una empresa genera seguridad en los clientes del producto o servicio comercializado. Esto se produce debido a que los consumidores incurren en diferentes costes a la hora de seleccionar unos productos frente a otros. En la mayoría de los casos no poseen de experiencias previas (catas de productos, etc.) para comprobar su calidad, por lo que la primera compra la realizan confiando en la reputación de la empresa que los comercializa en el mercado. Es decir, la reputación genera confianza en los clientes de manera que los productos comercializados por empresas de renombre son considerados de mayor calidad (Hill y Kim, 1988). Por ello, y desde la perspectiva del consumidor, se puede afirmar que la reputación 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 reputación 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 mayor renombre, 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, debido a dos razones fundamentales. En primer lugar, el franquiciado se evita realizar la elevada inversión económica, técnica y humana que supone crear en el mercado una marca importante. En segundo lugar, el franquiciado invierte con mayores garantías de éxito ya que su inversión recae sobre un negocio con una marca ya establecida y que triunfa en el mercado. 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.

Sin embargo, desde comienzos de los años 80 se ha sostenido que las empresas con elevado poder de marca necesitan controlar todas sus actividades y con ello evitar cualquier problema que pudiera ocasionar un detrimento en su imagen (véase por ejemplo, Caves, 1982). Por ello, son varios los trabajos que aconsejan adoptar formas empresariales que permitan ejercer un estricto control sobre todos los procesos productivos y recursos estratégicos de la empresa (Fladmoe-Lindquist y Jacques, 1995).

El problema es que el sistema de franquicia se trata de una fórmula de negocio asociado, mediante el cual el franquiciador aporta al franquiciado el know-how y los activos necesarios para que éste pueda iniciar su negocio de forma similar al resto de los miembros de la red. Además, le cede el uso de su marca y le presta un apoyo y un soporte permanente a lo largo de la duración del contrato. De este modo, el franquiciado tiene acceso a buena parte de los recursos estratégicos de la enseña y puede verse tentado a copiarlos una vez finalice la relación con el franquiciador, aunque ello suponga la vulneración del contrato de franquicia. En estos casos, la cadena franquiciadora siempre puede acudir a los tribunales para hacer valer sus derechos pero la tutela judicial de nada sirve si no es rápida y efectiva. Por otra parte, el franquiciado puede verse tentado a actuar de manera oportunista durante la vigencia del contrato, y con ello reducir los costes no controlados directamente por el franquiciador, tales como los costes asociados a controles de calidad, mantenimiento, etc., sin importarle el efecto que dicha actuación pueda generar en la calidad del producto o servicio ofrecido al consumidor final. 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), lo que influirá en los resultados de ventas de toda la red franquiciada. En otras palabras, la relación franquiciador-franquiciado no está exenta de importantes riesgos de incumplimiento contractual (Welsh, Alon y Falbe, 2006).

Siguiendo esta argumentación, las cadenas franquiciadoras buscarán mantener un estrecho control de todas las actividades de la red franquiciada. Por ello, sólo pondrán en marcha una estrategia de expansión internacional en aquellos países en los que la tutela judicial que se ofrece a sus intereses (cumplimiento de las cláusulas pactadas en el contrato de franquicia entre el franquiciador y el franquiciado) sea efectiva. Siguiendo esta argumentación, presentamos la siguiente hipótesis:

**H8:** El grado de internacionalización de las cadenas de franquiciadoras será mayor en aquellos países caracterizados por tener una tutela judicial efectiva que inste al cumplimiento de los contratos.

### 3. Contraste empírico

#### 3.1. Medición de las Variables Independientes.

La distancia cultural (DISTCUL) ha sido medida utilizando el trabajo de Hofstede (2001), en el que se actualiza el índice que el mismo autor elaboró en 1980, ya que en palabras de Zhao, Luo y Suh (2004) constituye el índice más utilizado para operacionalizar la variable “distancia cultural”. Para ello, se utilizó la fórmula de Kogut y Singh (1988) de manera que:

$$\text{DISTANCIA CULTURAL}_{ij} = \frac{(I_{hi} - I_{hj})^2}{V_h} \cdot \frac{1}{4}$$

Donde  $I_h$  para  $h = 1, 2, 3, \text{ y } 4$ , se refiere a cada una de las cuatro dimensiones culturales identificadas por Hofstede (2001), y  $V_h$  es la varianza de cada dimensión. En este trabajo no hemos utilizado la quinta dimensión añadida en Hofstede (2001), -orientación al largo plazo versus orientación al corto plazo-, ya que tan sólo ha sido medida para una muestra de 23 países.

En este sentido, es preciso tener en cuenta que los datos del trabajo de Hofstede (1980; 2001) tampoco se refieren a los 103 países que componen la población objeto de estudio en este trabajo, sino sólo a 74. Por lo tanto, para aquellos países en los que la franquicia española está presente y que sin embargo no están analizados en el trabajo de Hofstede (1980, 2001), se emplearon los índices de los países considerados

culturalmente similares, tal y como ya se ha hecho en trabajos anteriores (véase por ejemplo, Erramilli, 1991; Pla y León, 2004). De este modo, en vez de Túnez se usaron los índices de Egipto; Cuba y República Dominicana fueron substituidos por Costa Rica y Panamá. En el caso de Nicaragua, se utilizaron los datos relativos a El Salvador. Para otras naciones, como por ejemplo Chipre, se calculó la media aritmética de Grecia y Turquía, tal y como muestra la literatura (Pla y León, 2004). En otras palabras, a pesar de las limitaciones de los trabajos de Hofstede (1980, 2001) y Kogut y Singh (1988), éstos han sido usados para medir la variable “distancia cultural” ya que probablemente supone el mejor sistema para hacerlo así como el más utilizado en la literatura académica relevante (Contractor y Kundu, 1998a, 1998b; Zhao, Luo y Suh, 2004).

Para el cálculo de los niveles de individualismo (INDIVIDU) y aversión al riesgo (AVERSION) de los diferentes países en los que el sistema de franquicia español está presente, se ha recurrido a los datos obtenidos en Hofstede (1980), actualizados en el trabajo que el mismo autor publicó en 2001. En aquellos casos en los que dichas dimensiones no han sido calculadas para alguno de los 103 países que componen la muestra analizada, se ha procedido del mismo modo que al medir la variable “distancia cultural” y por ello, se han utilizado los índices de los países considerados culturalmente similares.

En relación a la distancia geográfica (DISTGEO), ésta ha sido obtenida mediante el cálculo en kilómetros de la distancia que existe entre España y los 103 países en los que está presente la franquicia española. Para la mayoría de las enseñas analizadas en este estudio no ha sido posible conocer con exactitud la provincia o ciudad en la que tienen establecido todos sus locales de venta. Por lo tanto, la distancia geográfica se ha calculado midiendo la distancia en kilómetros entre la capital del país de origen de la empresa franquiciadora (Madrid) y la capital del país donde el franquiciado ha establecido el local o locales. Otras variables analizadas en este trabajo son los niveles de estabilidad política (ESTABILI) y de incorruptibilidad (TRANSPAREN) de cada uno de los países en los que está presente la cadena franquiciadora. Estos han sido medidos a través de los informes publicados en 2008 por el Fondo Monetario Internacional y la Agencia de Transparencia Internacional, respectivamente. Asimismo, hemos acudido a los informes publicados en el último trimestre de 2008 por el Banco Mundial para medir la renta per cápita (RENTA) de los 103 países en los que el sistema de franquicia español está presente. En este caso, se ha seguido la misma clasificación empleada por el Banco Mundial, de manera que para medir la renta per cápita del país ha sido construida una variable politómica  $i = 1, 2, 3, \text{ y } 4$ , donde:

$i=1$ , identifica a los países con rentas per cápita iguales o inferiores a \$905 anuales.

$i=2$ , identifica a los países con rentas per cápita entre \$906 y \$3.596 anuales.

$i=3$  identifica a los países con rentas per cápita entre \$3.596 y \$11.115 anuales.

$i=4$ , identifica a los países con rentas per cápita superiores a \$11.116 anuales.

Finalmente, la fuente utilizada para obtener los datos relativos a la tutela judicial para conseguir el cumplimiento de los contratos ha sido obtenida del ranking publicado por *Doing Business* a partir de los datos publicados por el Banco Mundial en el último trimestre de 2008. En este sentido, tal y como fue sugerido en Djankov y otros (2003), esta variable se ha medido a través de tres indicadores diferentes: i) número de pasos desde el momento en que el demandante presenta la demanda ante un tribunal hasta el momento del pago (PASOS); ii) tiempo en días calendario para resolver la disputa (DURACION), y iii) coste judicial y honorarios de abogados aproximado, cuando el uso de abogado y/o procurador es obligatorio o habitual, expresado como porcentaje del valor de la deuda (COSTE).

### **3.2. Medición de la Variable Dependiente.**

Para la medición de la variable dependiente se ha contado con un documento interno de la Consultora líder en España en el ámbito de la franquicia: Tormo y Asociados, con la que la Universidad de los autores colabora en materia docente. Esta información fue parcialmente publicada en 2001 en la revista *Franquicias Hoy*, en un informe sobre la franquicia española en el mundo y más recientemente en los



años 2006 y 2008, en los volúmenes 120 y 142 de la misma revista, respectivamente<sup>3</sup>. Para complementar y contrastar los datos, también se utilizaron los datos recogidos en la Guía Franquicias y Oportunidades de Negocio 2007, -publicada por la consultora Tormo & Asociados- la información publicada por otras asociaciones nacionales y consultoras, como la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) y la consultora Barbadillo y Asociados, así como con los diferentes informes y noticias encontrados en la prensa económica y revistas especializadas (Expansión, Cinco Días, El Economista, Franquicias Hoy, etc.), obtenidos principalmente mediante búsquedas por internet para cada una de las cadenas de franquicia de la base de datos interna de Tormo y Asociados. Asimismo, para complementar correctamente la base de datos, se han consultado las páginas web de las principales cadenas franquiciadoras españolas, así como las páginas web de las asociaciones internacionales de franquicia más importantes (*International Franchise Association, Global Franchise Network*, etc.).

Como resultado, la población considerada en este trabajo comprendió la totalidad de países donde está presente la franquicia española (un total de 103). Portugal es la nación que registra mayor presencia española, con un total de 115 cadenas que se reparten un total de 1.517 establecimientos. Así pues, el universo se compone de un total de 8.381 establecimientos franquiciados abiertos por 167 cadenas españolas en 103 países fuera del territorio español. No obstante, y debido a la dificultad para recabar información sobre el número de locales franquiciados que cada enseña española tiene en el extranjero, la muestra final utilizada en este trabajo se vio reducida a un total de 3.106 establecimientos franquiciados en el extranjero (lo que supuso el 37,06% de la población total) distribuidos en 82 países por 147 cadenas españolas.

Así pues, el grado de implantación del sistema de franquicia español en un determinado país ha sido medido a través del cómputo del número de locales pertenecientes a las enseñas españolas establecidos en dicha nación (ESTABLEC). Sin embargo, esta medida no tiene por qué reflejar el grado de implantación de nuestras cadenas en una determinada región ya que pudiera suceder que un determinado país recibiera la inversión de una única enseña española que sin embargo tuviera numerosos establecimientos en dicho país. Por lo tanto, y tal como desarrollaremos a continuación, también se ha utilizado otra variable para medir la implantación, tal como es no sólo el número de establecimientos sino el número de cadenas españolas implantadas (CADENAS).

### 3.3. Metodología

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 ya que los anuarios validan por encima del 80 por ciento de los datos (Combs y Castrogiovanni, 1994; Shane, 1996). Una vez recabados los datos con los que contrastar las hipótesis propuestas en este trabajo, se calculó la matriz de correlaciones y el análisis de las estadísticas básicas de las variables analizadas en este trabajo.

Seguidamente, las hipótesis fueron contrastadas mediante el análisis de regresión OLS con el fin de observar la existencia de relaciones de dependencia entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes propuestas. En este sentido, es preciso señalar que se elaboraron cuatro modelos diferentes. Los modelos 1 y 3 estudiaron la expansión internacional de la franquicia española tomando el número de cadenas franquiciadoras en el extranjero como variable dependiente (CADENAS). Por el contrario, los modelos 2 y 4 consideraron el número de establecimientos franquiciados por las cadenas españolas en el extranjero (ESTABLEC) como variable dependiente. Por otra parte, este trabajo muestra que la selección de países por parte de las cadenas españolas no está determinada por la distancia cultural entre España y el país receptor de la inversión, sino por dos de las dimensiones empleadas para calcular dicha variable: individualismo y aversión al riesgo, corroborando así las recomendaciones más recientes de la literatura en esta materia. En consecuencia, y para evitar problemas de

<sup>3</sup> Véase Franquicias Hoy: “La franquicia Española a la conquista del mundo”, Informe, número 62, mayo, págs. 62-72, año 2001, “Los destinos de 132 franquicias españolas”, Vol. 120, págs. 38-54, año 2006 y “La franquicia española a por el mercado global”, Vol. 142, septiembre, año 2008.

heterocedasticidad, los modelos 1 y 2 incluyen la distancia cultural (DISTCUL) en el conjunto de variables independientes analizadas, mientras que los modelos 3 y 4 examinan el efecto del individualismo (INDIVIDU) y la aversión al riesgo (AVERSION) omitiendo la variable DISTCUL.

#### 4. Resultados

Las tablas 1 y 2 recogen, respectivamente, la matriz de correlación y las estadísticas básicas (valor máximo, mínimo, media aritmética y desviación típica) de cada una de las variables analizadas en este trabajo.

INSERTAR TABLAS 1 Y 2

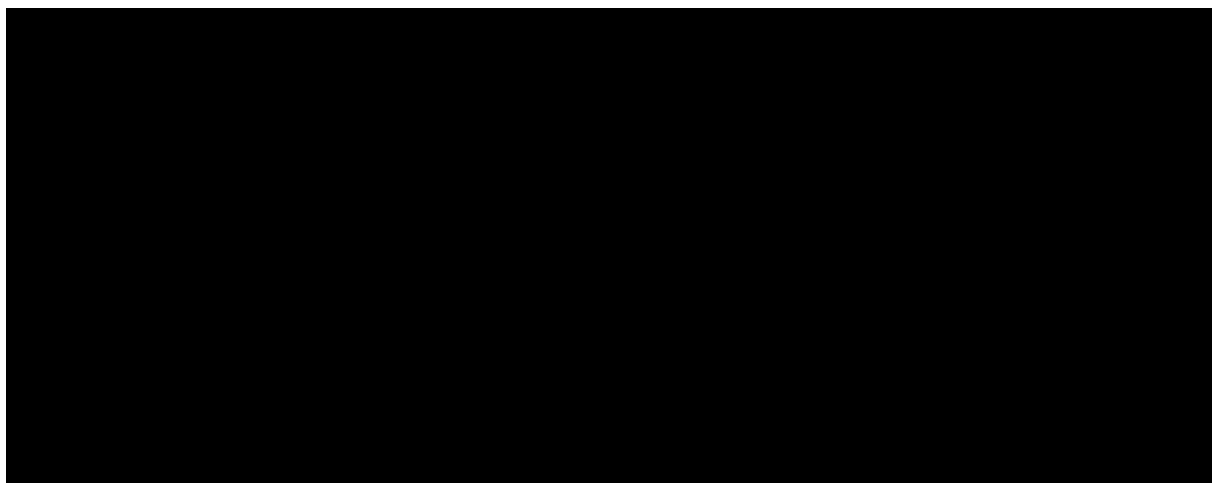
Junto a ello, la tabla 3 resume los resultados obtenidos en los cuatro análisis de regresión OLS llevados a cabo para analizar los mercados preferidos por el sistema de franquicia español en su expansión internacional. Tal y como se puede observar, sólo resultaron significativos los modelos 3 y 4 (F de Snedecor con 10 y 71 grados de libertad =3,0320 y  $p=0,003$ ; de Snedecor con 10 y 71 grados de libertad =2,3821 y  $p=0,017$ , respectivamente). Atendiendo a los valores de los coeficientes de determinación ( $R^2$ ) asociados a los modelos de regresión calculados, es preciso señalar que este valor es inferior en los modelos 1 y 2 (0,1832 y 0,1366, respectivamente) frente al obtenido en los modelos 3 y 4 (0,3392 y 0,2712, respectivamente). En relación a la significatividad estadística del coeficiente de determinación ( $R^2$ ), tal y como ha sido apuntado por diferentes autores, el tamaño muestral 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), por lo que en este caso, - con un tamaño muestral de 147 y 3.106 establecimientos -, los valores obtenidos ( $R^2$ ) fueron significativos a pesar de tener un valor inferior al 34% en todos los casos<sup>4</sup>.

INSERTAR TABLA 3

Atendiendo a las variables analizadas en este trabajo, es preciso indicar que tanto los signos de la matriz de correlación como los coeficientes de los análisis de regresión llevados a cabo nos permiten afirmar, a un nivel de confianza del 95%, que las cadenas españolas prefieren entrar en mercados con elevada renta per cápita, elevada aversión al riesgo, escaso grado de individualismo y poca distancia geográfica. Todo ello nos permite probar las hipótesis H2, H3b y H4a, y H5. Si relajamos el nivel de confianza al 90%, los resultados obtenidos en el Modelo 3 muestran que las cadenas prefieren establecerse en países con baja corrupción (elevada transparencia), lo que nos permitiría aceptar la hipótesis H7. Por su parte, cuando la variable dependiente viene definida por el número de establecimientos franquiciados abiertos por las enseñas españolas en el extranjero, los resultados obtenidos sólo nos permiten aceptar las

---

<sup>4</sup> 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 ( $\alpha$ ) 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.



hipótesis H2, H3b y H4a (baja distancia geográfica, elevada aversión al riesgo y escaso grado de individualismo, respectivamente).

En relación al resto de variables estudiadas, los signos de la matriz de correlación y de los coeficientes de regresión obtenidos indican que la franquicia española prefieren estar presente en países con estabilidad política, poca distancia cultural, reducidos niveles de desempleo, y en los que los procesos judiciales necesarios para hacer valer el cumplimiento de los contratos requieran pocos pasos, sean rápidos y poco caros. Sin embargo, esta interpretación debe ser realizada con suma cautela ya que ninguna de las hipótesis asociadas a dichas variables resultó ser estadísticamente significativa.

## 5. Conclusiones, contribuciones y futuras líneas de investigación

Debido a la escasez de datos empíricos 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). Por otra parte, las conclusiones obtenidas en los pocos estudios realizados hasta el momento no pueden generalizarse a todo el sistema global de franquicia, ya que en la mayoría de los casos estos trabajos se han centrado casi exclusivamente en compañías franquiciadoras norteamericanas y británicas del sector manufacturero y del *retailing* (véase, por ejemplo, Kedia y otros, 1994; Alon y McKee, 1999; Elango, 2007).

Este artículo pretende 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 selección de países en los que expandirse internacionalmente llevada a cabo por las cadenas franquiciadoras españolas, sea cual sea su línea de negocio. Concretamente, los resultados obtenidos nos permiten afirmar que nuestras enseñas prefieren entrar en mercados con elevada renta per cápita, elevada aversión al riesgo, escaso grado de individualismo, poca distancia geográfica y bajos niveles de corrupción.

Hasta la fecha, los autores no tienen conocimiento de ningún trabajo publicado en la literatura relevante que haya examinado -de manera empírica o incluso teórica-, cuáles son los factores que condicionan la selección de nuevos mercados extranjeros por parte de la franquicia española. 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 franquiciadoras puedan utilizar los resultados obtenidos en este estudio como punto de partida para identificar las regiones cuyas características se adecúan mejor a sus intereses y recursos, de forma que vean facilitado su proceso de expansión internacional.

Sin embargo, este trabajo presenta ciertas limitaciones. Una de las principales, radica en el hecho de que la muestra sólo incluye enseñas españolas. En este sentido, y como futura línea de investigación, sería interesante que futuros trabajos analizaran la selección de países llevada a cabo por enseñas de nacionalidad no española y comparasen los resultados obtenidos. Por otra parte, el proceso de expansión internacional llevado a cabo por las cadenas franquiciadoras no ha sido muy analizado en la literatura (Alon y McKee, 1999; Sashi y Karuppur, 2002; Michael, 2003, entre otros). De este modo, proponemos como futuro trabajo que los investigadores incorporen variables complementarias a las propuestas en este artículo para explicar la selección de mercados internacionales. Por último, sería interesante analizar la relación entre el “*performance*” de la cadena (rentabilidad económica, ventas, cuota de mercado, etc.) y la selección de mercados, y por ello, lo proponemos como futura línea de investigación.

Tabla 1: Matriz de correlaciones

	CADENAS	ESTABLEC	PASOS	DURACION	COSTE	ESTABILI	TRANSPAREN	RENTA	DESEMPLE	INDIVIDU	AVERSION	DISTGEO	DISTCUL
CADENAS	1,00000												
ESTABLEC	0,96460	1,00000											
PASOS	-0,10700	-0,05630	1,00000										
DURACION	-0,00620	-0,00230	0,31100	1,00000									
COSTE	-0,14070	-0,13280	0,07480	0,21840	1,00000								
ESTABILI	0,15940	0,14590	-0,26990	-0,28550	-0,53190	1,00000							
TRANSPAREN	0,15290	0,12130	-0,42100	-0,36370	-0,40800	0,71640	1,00000						
RENTA	0,33730	0,28970	-0,20640	-0,18230	-0,29000	0,38690	0,45830	1,00000					
DESEMPLE	-0,12130	-0,07400	0,21750	0,14700	0,23250	-0,44710	-0,40050	-0,20990	1,00000				
INDIVIDU	-0,10460	-0,09990	-0,25140	-0,25140	-0,32020	0,44110	0,61560	0,20260	0,00220	1,00000			
AVERSION	0,31630	0,31220	0,24520	0,30820	-0,03800	-0,14680	-0,37200	0,08210	0,12130	-0,35110	1,00000		
DISTGEO	-0,13530	-0,13970	0,07280	-0,04160	0,22860	-0,12520	-0,08820	0,04550	-0,19650	-0,39760	-0,06960	1,00000	
DISTCUL	-0,08800	-0,08640	-0,41100	-0,24440	0,05440	0,20930	0,39590	0,19260	-0,34890	0,09060	-0,63300	0,29100	1,00000

Tabla 2: Descripción estadística de las variables

	MÁXIMO	MÍNIMO	MEDIA ARITMÉTICA	DESVIACIÓN TÍPICA
CADENAS	115	1	6,8659	10,8468
ESTABLEC	1517	1	40,7429	144,6035
PASOS	51	20	35,1829	6,6939
DURACION	1459	150	571,4268	268,6547
COSTE	122,7	6,2	25,572	14,5428
ESTABILI	1,61	-2,24	0,3867	0,826
TRANSPAREN	9,4	2,1	5,2927	2,2355
RENTA	4	1	2,939	0,8744
DESEMPLE	45,5	1,3	9,2402	7,4155
INDIVIDU	91	6	45,3902	23,2656
AVERSION	112	5	65,9634	21,7101
DISTGEO	19.856	510,37	5.509	4010,7917
DISTCUL	13,32	0,53	4,4059	3,0412

Tabla 3: Resultados obtenidos

	<b>Modelo 1</b>			<b>Modelo 2</b>		
<b>VARIABLES</b>	Regression Coefficient	T Student	P-value	Regression Coefficient	T Student	P-Value
PASOS	-0,157	-0,755	p=0,4501	-0,845	-0,298	p=0,7660
DURACION	0,002	0,391	p=0,6960	0,018	0,277	p=0,7817
COSTE	0,015	0,151	p=0,8797	0,115	0,084	p=0,9332
ESTABILI	-0,138	-0,061	p=0,9512	5,280	0,171	p=0,8646
TRANSPAREN	0,021	0,025	p=0,9805	-1,855	-0,156	p=0,8758
RENTA	0,004	1,719	<b>p=0,086</b>	51,036	2,443	<b>p=0,0146</b>
DESEMPLE	-0,198	-1,048	p=0,2944	-1,563	-0,604	p=0,5461
DISTGEO	0,000	-0,970	p=0,3322	-0,005	-0,998	p=0,3185
DISTCUL	-0,692	-1,420	p=0,1557	-6,683	-1,001	p=0,3169
	Variable Dependiente: Cadenas Coeficiente de Correlación Múltiple: 0,4162 Coeficiente de determinación (R²): 0,1832 F(9,72) = 1,67661 (p= 0,1106)			Variable Dependiente: Establecimientos Coeficiente de Correlación Múltiple: 0,551 Coeficiente de determinación (R²): 0,1366 F(9,72)= 1,591 (p= 0,3342)		
	<b>Modelo 3</b>			<b>Modelo 4</b>		
<b>VARIABLES</b>	Regression Coefficient	T Student	P-value	Regression Coefficient	T Student	P-Value
PASOS	-0,093	-0,505	p=0,6134	-0,304	-0,119	p=0,9050
DURACION	-0,001	-0,205	p=0,8376	-0,020	-0,310	p=0,7564
COSTE	0,016	0,167	p=0,8674	0,202	0,158	p=0,8744
ESTABILI	-0,328	-0,156	p=0,8762	2,092	0,072	p=0,9424
TRANSPAREN	1,656	1,766	<b>p=0,0774</b>	20,472	1,584	p=0,1131
RENTA	2,912	1,962	<b>p=0,0498</b>	32,289	1,579	p=0,1144
DESEMPLE	-0,029	-0,159	p=0,8735	0,429	0,174	p=0,8620
INDIVIDU	-0,166	-2,362	<b>p=0,0182</b>	-2,081	-2,150	<b>p=0,0315</b>
AVERSION	0,151	2,471	<b>p=0,0135</b>	1,963	2,326	<b>p=0,0200</b>
DISTGEO	-0,001	-2,067	<b>p=0,0387</b>	-0,008	-1,900	<b>p=0,0574</b>
	Variable Dependiente: Cadenas Coeficiente de Correlación Múltiple: 0,5470 Coeficiente de determinación (R²): 0,3392 F(10,71) = 3,0320 ( <b>p= 0,003</b> )			Variable Dependiente: Establecimientos Coeficiente de Correlación Múltiple: 0,5012 Coeficiente de determinación (R²): 0,2712 F(10,71) = 2,3821 ( <b>p= 0,017</b> )		

## Referencias Bibliográficas

- ALON, I. (2001) "The use of franchising by U.S. based retailers", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, nº. 9, pp, 111-122
- ALON, I. y MCKEE, D. (1999) "Towards a macro environmental model of international franchising", *Multinational Business Review*, Vol. 7, nº. 1, pgs. 76-82
- CAVES, R. (1982) "Multinational enterprise and economic analysis", 2ª edición, Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.
- CAVES, R. y MURPHY, W. (1976) "Franchising: firms, markets, and intangible assets", *Southern Economic Journal*, Vol. 42, pgs. 572-586
- BRICKLEY, J. A. y DARK, F.H. (1987) "The choice of organisational form: the case of franchising", *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, pgs. 401-420.
- 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, pgs. 37-48.
- CONTRACTOR, F. J. y KUNDU, S. (1998a) "Franchising versus company-run operations: Modal choice in the multinational hotel sector", *Journal of International Marketing*, Vol.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*, Vol. 29, pgs. 325-358
- COOPER, A. y GIMENO, F. (1992) "Entrepreneurs, processes of founding, and new firm performance" en Sexton, D. y Kasarda, J. (Eds.) "The state of the art of entrepreneurship", Boston: PWS Kent, pgs. 301-340
- CZINKOTA, M. y RONKAINEN, I. (1997) "International Business and trade in the next decade: Report from a Delphi study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, nº. 4, pgs. 827-844
- DJANKOV, S., LA PORTA, R., LÓPEZ DE SILANES, F. y SHLEIFER, A. (2003) "Courts", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118, No. 2, pgs. 453-517
- DUNNING, J. H. (1993) "Multinational enterprises and the global economy, Addison-Wesley, Harlow, Reino Unido.
- ELANGO, B. (2007) "Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented?" *Journal of Small Business Management*, Vol.45, nº. 2, pgs. 179-193
- EROGLU, S. (1992) "The internationalisation process of franchise systems: a conceptual model", *International Marketing Review*, Vol. 9, nº. 5, pgs. 19-30
- ERRAMILLI, M. K. (1991) "The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, nº. 3, pgs. 479-501.
- FLADMOE-LINDQUIST, K. (1996) "International Franchising: Capabilities and Development", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pgs. 419-438.
- FLADMOE-LINDQUIST, K. y JACQUE, L. (1995) "Control modes in international service operations: the propensity to franchise", *Management Science*, Vol. 9, nº. 7, pgs. 1238-49.
- HABIB, M. y ZURAWICKI, L. (2002) "Corruption and foreign direct investment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, nº. 2, pgs. 291-307
- HILL, C. y KIM, W. (1988) "Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: a transaction cost model", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, nº. 3, págs, 93-104
- HOFFMAN, R. y PREBLE, J. (2001) "Global diffusion of franchising: A country level examination", *Multinational Business Review*, Vol. 9, nº. 1, pgs. 66-75

HOFSTEDE, G. (1980) "Culture's consequences: international differences in work-related values" Beverly Hills, C. A.: Sage Publications.

HOFSTEDE, G. (2001) "Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations", Thousand Oaks CA: Sage Publications.

KEDIA, B., ACKERMAN, D., BUSH, D., y JUSTIS, R. (1994) "Determinants of internationalization of franchise operations by U.S. franchisors", *International Marketing Review*, Vol. 11, nº. 4, pgs. 56-68.

KOGUT, B. y SINGH, H. (1988) "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, nº. 4, pgs. 411-432.

MAURO, P. (1995) "Corruption and growth", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 110, nº. 3, pgs. 681-712

MAURO, P. (1998) "Corruption and the composition of government expenditure", *Journal of Public Economics*, Vol. 69, pgs. 263-279

MICHAEL, S. C. (2003) "Determinants of the rate of franchising among nations", *Management International Review*, Vol. 43, nº. 3, pgs. 267-291

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

PLA, J. y LEÓN, F. (2004) "La internacionalización de la industria hotelera española; Formas de entrada y factores determinantes" *Papeles Economía Española*, Vol. 102, nº. 2, pgs. 193-206

PREBLE, J. F. y HOFFMAN, R. C. (1999) "The nature of ethics codes in franchise associations around the globe" *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, nº. 3, pgs. 239-253.

RODRÍGUEZ, C. J. y NAVARRO, A. (2007) "Una investigación sobre el fracaso de los franquiciadores en España", *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, Ayala, J. C. (coord.), pgs. 2157-2173

RODRÍGUEZ, P., UHLENBRUCK, K. y EDEN, L. (2005) "Government corruption and the entry strategies of multinationals", *Academy of Management Review*, Vol. 30, nº. 2, pgs. 383-396

SASHI, C. M., y KARUPPUR, D. P. (2002) "Franchising in global markets: towards a conceptual framework", *International Business Review*, Vol. 19, nº. 4/5, pgs. 499-524.

SHANE, S. (1996) "Why franchise companies expand overseas", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, nº. 2, pgs. 73-88.

TAUBER, E. (1988) "Brand leverage: Study for growth in a cost-controlled world" *Journal of Advertising Research*, Vol. 28, nº. 4, pgs. 26-30

TORMO & ASOCIADOS (2008) *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio*. Selina Olmedo, Madrid.

UHLENBRUCK, K., RODRÍGUEZ, P., DOH, J. y EDEN, L. (2006) "The impact of corruption on their strategy: Evidence from telecommunication projects in emerging economies", *Organization Science*, Vol. 17, nº. 3, pgs. 402-414

WELSH, D., ALON, I. y FALBE, C. (2006) "An examination of international retail franchising in emerging markets", *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, nº. 1, pgs. 130-150

ZHAO, H., LUO, Y. y SUH, T. (2004) "Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice. A meta-analytical literature review", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, nº. 6, pgs. 524-540