

Verónica Baena Graciá*
Julio Cerviño**

SELECCIÓN DE MERCADOS EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA FRANQUICIA ESPAÑOLA

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 al respecto, 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 analizar la selección de países llevada a cabo por el sistema de franquicia español. Los resultados muestran la importancia de la renta per cápita, el grado de aversión al riesgo, el individualismo y la distancia cultural entre el país de origen (España) y el receptor de la inversión a la hora de seleccionar los mercados exteriores.

Palabras clave: expansión internacional, selección de países, sistema de franquicia.
Clasificación JEL: F0, F2.

1. Introducción

El sector de la distribución minorista ha experimentado cambios estructurales sustanciales en los últimos años, especialmente caracterizados por el rápido crecimiento de grandes grupos de distribución fuertemente internacionalizados (Dawson, 2001). La necesidad de mantener un crecimiento sostenido, la búsqueda de eficiencia y economías de escala, cambios legislativos que limitan el

crecimiento local y la saturación de los mercados desarrollados, son las principales variables que fomentaron el rápido proceso de internacionalización de la distribución minorista norteamericana y europea. Este proceso viene además acompañado por un mayor nivel de concentración de las ventas en los principales operadores del sector, una mayor profesionalización y un proceso imparable de internacionalización ya no solo de los grandes, sino también de los medianos y pequeños minoristas.

En este escenario, la actual presencia internacional del sector de la distribución comercial española no es acorde con su peso económico ni con la dimensión de sus empresas, por lo que la empresa española debe plantearse su salida a los mercados internacionales si desea mantener a medio y largo plazo su ritmo de creci-

* Profesora Adjunta de Marketing. Departamento de Empresa. Universidad Europea de Madrid.

** Profesor Titular de Marketing. Departamento de Economía de la Empresa. Codirector del MarketinGroup. Universidad Carlos III de Madrid. Versión de mayo de 2010.

miento y rentabilidad. Asimismo, en momentos de crisis económica como la que atraviesan diversas economías de todo el mundo, la internacionalización se convierte en una oportunidad aún mayor para las empresas de países industrializados que tienen en las sociedades emergentes mayores posibilidades de crecimiento.

En el caso concreto del *retail* en España, el informe de A. T. Kearney sobre la Globalización de la Distribución Minorista (2008) establece que, salvo el destacado caso de los operadores de distribución textil, el resto de operadores siguen teniendo en la internacionalización una asignatura pendiente. La internacionalización suele requerir recursos financieros importantes y equipos directivos con una clara actitud internacional. La escasa dimensión de la mayoría de los distribuidores españoles es una limitación estructural clara, pero no una barrera insalvable. La internacionalización es un reto necesario, y el sistema de franquicia ofrece una alternativa de internacionalización empresarial para medianos y pequeños operadores, al ofrecer un modelo de expansión internacional con poca o baja inversión financiera y con un buen grado de control operativo (Cerviño, 1999).

Ciertamente, 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 setenta (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 y 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 y 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 y Elango, 2007). Además, 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 y 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 enseñas internacionales (en 2008 representaron un total de 167 cadenas franquiciadoras) se han establecido en unos países y no en 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 el siguiente apartado 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. Revisión de 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 y 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 y Asociados, 2008).

En el contexto de la franquicia, los costes de transacción tienden a ser 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 y Elango, 2007), etcétera. Por ello, proponemos las siguientes hipótesis:

- H1:* La presencia internacional de las cadenas franquiciadoras será mayor en los países caracterizados por tener baja distancia cultural.
- H2:* La presencia internacional de las cadenas franquiciadoras será mayor en los países caracterizados por tener 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 negocio 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 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 y 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 con-

trastadas 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: La presencia internacional de las cadenas franquiciadoras será mayor en los países caracterizados por tener bajos niveles de aversión al riesgo.

H3b: La presencia internacional de las cadenas franquiciadoras será mayor en los países caracterizados por tener elevados niveles de aversión al riesgo.

Junto a lo expuesto anteriormente, y en relación al grado de individualismo, también pudiera darse el efecto contrario. 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, etcétera. 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: La presencia internacional de las cadenas franquiciadoras será mayor en los países caracterizados por tener bajos niveles de individualismo.

H4b: La presencia internacional de las cadenas franquiciadoras será mayor en los 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 enseñanzas 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: La presencia internacional de las cadenas franquiciadoras será mayor en los países caracterizados por tener 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 la cadena de encontrar socios locales interesados en ser

franquiciados 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 ochenta y comienzos de los noventa, 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 a solicitar un préstamo para constituir un negocio, ya que si el negocio no funciona 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 doble hipótesis:

H6a: La presencia internacional de las cadenas franquiciadoras será mayor en los países caracterizados por tener reducidos niveles de desempleo.

H6b: La presencia internacional de las cadenas franquiciadoras será mayor en los países caracterizados por tener elevados 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 y Uhlenbruck *et al.*, 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, etcétera), 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 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, etcétera) es menor que los resultados que la misma inversión generaría en otro país no corrupto donde, por tanto, no habría que realizar ningún pago adicional (soborno, etcétera), es posible afirmar que, *ceteris paribus*, la corrupción desincentiva la inversión extranjera (Mauro, 1995; Habib y Zurawicki, 2002 y Uhlenbruck *et al.*, 2006). Siguiendo esta argumentación, presentamos la siguiente hipótesis:

H7: El grado de internacionalización de las cadenas franquiciadoras será menor en los países caracterizados por tener 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 experiencias previas (catas de productos, etcétera) 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 me-

didada 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 ochenta 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 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, etcétera, 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: La presencia internacional de las cadenas franquiciadoras será mayor en los países caracterizados por tener una tutela judicial efectiva que inste al cumplimiento de los contratos.

3. Metodología

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 este 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:

$$DISTANCIA\ CULTURAL_{ij} = \frac{(I_{hi} - I_{hj})^2}{4V_h}$$

Donde: I_h para $h = 1, 2, 3,$ 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 a largo plazo *versus* orientación a 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 y Pla y León, 2004). De este modo, se usaron los índices de Egipto en vez de los de Túnez; Cuba y República Dominicana fueron sustituidos 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 y 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 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 (TRANSP) 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 se han construido cuatro variables *dummy* que toman los siguientes valores:

$RENTA_1 = 1$ si se trata de un país con renta per cápita igual o inferior a \$905 anuales; y valor 0 en caso contrario.

$RENTA_2 = 1$ si se trata de un país con renta per cápita entre \$906 y \$3.596 anuales; y valor 0 en caso contrario.

$RENTA_3 = 1$ si se trata de un país con renta per cápita entre \$3.596 y \$11.115 anuales; y valor 0 en caso contrario.

$RENTA_4 = 1$ si se trata de un país con renta per cápita superior a \$11.116 anuales; y valor 0 en caso contrario.

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 *et al.* (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 de 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).

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, respectivamente¹. 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 y Asociados—, la información publicada por otras asociaciones nacionales y consultoras, como la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) y la consultora Barbadillo y Asociados,

¹ Véase *Franquicias Hoy*: «La franquicia española a la conquista del mundo», Informe, número 62, mayo, páginas 62-72, año 2001, «Los destinos de 132 franquicias españolas», Volumen 120, páginas 38-54, año 2006 y «La franquicia española a por el mercado global», Volumen 142, septiembre, año 2008.

así como con los diferentes informes y noticias encontrados en la prensa económica y revistas especializadas (*Expansión, Cinco Días, El Economista, Franquicias Hoy*, etcétera), 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*, etcétera).

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 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 por 100 de la población total) distribuidos en 82 países por 147 cadenas españolas. Tras el análisis de la muestra empleada, los autores pudieron constatar que la presencia de la franquicia española en el extranjero aumenta entre las cadenas de productos frente a aquellas cuya actividad se orienta en el servicio al cliente. En particular, casi el 30 por 100 de las cadenas españolas del sector confección-moda tienen presencia en el extranjero y algunas de ellas, como Mango, Adolfo Domínguez, Amichi, Neck & Neck y Artesanos Camiseros presentan una amplia diversificación en términos de países². No obstante,

aunque la moda es el sector con mayor presencia en el extranjero, cada vez son más variados los sectores que apuestan por la expansión internacional. Así pues, el sector de la hostelería y restauración dispone, por ejemplo, de numerosas cadenas fuera de nuestras fronteras. En este sentido, destacan Telepizza y Pans & Company con 288 y 73 establecimientos en el extranjero, respectivamente, concentrados principalmente en Europa y Latinoamérica. Se puede observar, también, la dinámica internacional que están realizando los franquiciadores españoles pertenecientes a diferentes sectores de servicios como MRW (servicios de transporte urgente), tintorería (Pressto) o System y Ciencia Divertida (ambos en el sector de la enseñanza), entre otros. Sin embargo, salvo excepciones, las franquicias españolas pertenecientes al sector servicios continúan siendo las más reacias a expandirse internacionalmente.

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).

Análisis estadístico

Las bases de datos creadas a partir de información secundaria han sido utilizadas en numerosos trabajos de

² En este sentido, es preciso señalar que aunque el Grupo Inditex tiene algunos establecimientos franquiciados en un número limitado de

países, no fueron considerados en este trabajo debido a que sus respectivas cadenas no son consideradas como franquicias en la mayoría de bases de datos consultadas.

franquicias, tanto a nivel nacional como internacional (véase por ejemplo Shane, 1996 y 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 100 de los datos (Combs y Castrogiovanni, 1994 y 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.

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 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 (AVERSI) omitiendo la variable DISTCUL.

Resultados

Los Cuadros 1 y 2 recogen, respectivamente, las estadísticas básicas (valor máximo, mínimo, media

aritmética y desviación típica) de cada una de las variables analizadas en este trabajo y la matriz de correlación.

Tal y como se puede observar, los 82 países analizados tienen una media de casi diez cadenas españolas asentadas en el territorio de cada uno de ellos. No obstante, existen países donde ese número supera el centenar como por ejemplo Portugal (115 cadenas). Le siguen México y Francia con 50 y 41 cadenas, respectivamente. Del mismo modo, cada uno de los países en los que la franquicia española está presente tiene una media de 66 establecimientos franquiciados por cadenas españolas. Esta cifra se eleva a 1.517 establecimientos en el caso de Portugal, al que le siguen Francia (608) e Italia (545). A pesar de ello, también existen países en los que el sistema de franquicia español está presente a través de un único establecimiento como, por ejemplo, Moldavia o Macedonia (ambos pertenecientes a la cadena Mango).

Del mismo modo, el Cuadro 1 revela que la distancia geográfica media entre España y el país receptor de la inversión es de poco más de 5.500 kilómetros. El país más cercano es Portugal (492 km) y el más lejano Nueva Zelanda (19.856 km). Por otra parte, la distancia cultural tiene un valor medio de 4,337. Sin embargo, este valor llega a 13,32 en el caso de Singapur. Finalmente, es preciso señalar que en 2008 la franquicia española estaba presente en países cuya tasa de desempleo no superaba, de media, el 10 por 100. Sin embargo, podemos encontrar notables diferencias como, por ejemplo, la existente entre Andorra (cuya tasa oficial de desempleo es del 0 por 100) y Bosnia-Herzegovina (45,5 por 100). Finalmente, desde el momento en que el demandante presenta la demanda ante un tribunal hasta la resolución del conflicto en los países en los que la franquicia española está presente, transcurren una media de 36 pasos, más de 580 días y el proceso supone un coste aproximado en términos de tasas judiciales, honorarios de abogados procurador, etcétera de casi el 27 por 100 del valor de la deuda reclamada.

CUADRO 1
ESTADÍSTICOS BÁSICOS DE LAS VARIABLES

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
CADENAS	1,000	115,000	9,220	14,659
ESTABLEC	1,000	1.517,000	66,250	189,325
ESTABILI	-2,240	1,610	0,386	0,828
TRANSP	2,100	9,400	5,257	2,203
RENTA1	0,000	1,000	0,060	0,232
RENTA2	0,000	1,000	0,260	0,440
RENTA3	0,000	1,000	0,390	0,491
RENTA4	0,000	1,000	0,290	0,457
DESEMPLE	0,000	45,500	9,171	7,572
INDIVIDU	6,000	91,000	44,670	23,350
AVERSION	5,000	112,000	66,130	21,876
DISTGEO	492,000	19.856,000	5.503,650	4.070,214
DISTCUL	0,360	13,320	4,337	3,031
PASOS	20,000	51,000	35,850	6,686
DURACION	150,000	1.459,000	581,630	269,731
COSTE	6,200	122,700	26,973	18,155

CUADRO 2
MATRIZ DE CORRELACIONES

	Cadenas	Establec	Estabili.	Transp.	Renta1	Renta2	Renta3	Renta4	Desempleo	Individu.	Aversi.	Distgeo	Distcul.	Pasos	Duracion	Coste
CADENAS	1,000	0,894	0,144	0,092	-0,111	-0,212	-0,035	0,297	-0,154	-0,049	0,320	-0,164	-0,148	-0,075	0,044	-0,093
ESTABLEC		1,000	0,123	0,089	-0,075	-0,175	-0,057	0,267	-0,083	-0,034	0,281	-0,129	-0,136	-0,032	0,043	-0,100
ESTABILI			1,000	0,721	-0,190	-0,233	-0,034	0,358	-0,474	0,430	-0,096	-0,146	0,170	-0,253	-0,259	-0,470
TRANSP				1,000	-0,138	-0,235	-0,234	0,547	-0,411	0,605	-0,330	-0,115	0,362	-0,411	-0,352	-0,407
RENTA1					1,000	-0,144	-0,196	-0,157	-0,024	0,010	-0,210	-0,036	0,069	0,074	0,117	0,136
RENTA2						1,000	-0,475	-0,379	0,182	-0,161	-0,148	0,032	-0,019	0,129	0,055	0,306
RENTA3							1,000	-0,517	0,118	-0,112	0,355	0,021	-0,318	0,208	0,084	-0,125
RENTA4								1,000	-0,290	0,270	-0,132	-0,035	0,325	-0,375	-0,195	-0,217
DESEMPLE									1,000	0,028	0,082	-0,183	-0,321	0,277	0,145	0,216
INDIVIDU										1,000	-0,425	0,048	-0,196	-0,245	-0,323	
AVERSION											1,000	-0,125	-0,646	0,222	0,310	-0,088
DISTGEO												1,000	0,335	-0,001	-0,073	0,287
DISTCUL													1,000	-0,461	-0,273	0,065
PASOS														1,000	0,281	0,063
DURACION															1,000	0,150
COSTE																1,000

El Cuadro 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, únicamente resultó conjuntamente significativo el Modelo 1 (F de Snedecor con 12 y 68 grados de libertad = 1,790 y $p = 0,067$). Sin embargo, si en lugar de analizar la significatividad conjunta de

CUADRO 3
RESULTADOS (MODELOS 1-4)

Modelo 1						Modelo 2					
Variables	β	T Student	P-Valor	Tolerancia	FIV	Variables	β	T Student	P-Valor	Tolerancia	FIV
CONSTANTE	6,601	0,390	0,697			CONSTANTE	-72,120	-0,317	0,752		
PASOS	-0,025	-0,090	0,928	0,748	1,337	PASOS	1,130	0,308	0,759	0,748	1,337
DURACION	-0,001	-0,163	0,871	0,788	1,269	DURACION	-0,015	-0,168	0,867	0,788	1,269
COSTE	-0,080	-0,733	0,466	0,633	1,579	COSTE	-0,842	-0,572	0,569	0,633	1,579
ESTABILI	1,286	0,420	0,676	0,386	2,590	ESTABILI	21,507	0,521	0,604	0,386	2,590
TRANSP	0,544	0,371	0,712	0,234	4,277	TRANSP	9,718	0,493	0,624	0,234	4,277
DESEMPLE	-0,198	-0,596	0,553	0,592	1,690	DESEMPLE	-0,357	-0,099	0,921	0,592	1,690
DISTGEO	0,000	-1,665	0,101	0,693	1,444	DISTGEO	-0,008	-1,262	0,211	0,693	1,444
INDIVIDU	-0,166	-2,362	0,018	0,445	2,249	INDIVIDU	-2,081	-2,150	0,031	0,445	2,249
AVERSION	0,229	2,438	0,017	0,580	1,724	AVERSION	3,159	2,494	0,015	0,580	1,724
RENTA1	-7,168	-0,765	0,447	0,595	1,680	RENTA1	-58,599	-0,464	0,644	0,595	1,680
RENTA2	-9,357	-1,765	0,082	0,470	2,128	RENTA2	-119,150	-1,668	0,100	0,470	2,128
RENTA3	-8,011	-1,768	0,082	0,501	1,998	RENTA3	-122,035	-1,999	0,050	0,501	1,998
Variable dependiente: cadenas Coeficiente de determinación (R^2): 0,240 F(12,68) = 1,790 (p= 0,067)						Variable dependiente: establecimientos Coeficiente de determinación (R^2): 0,106 F(12,68)= 1,557 (p= 0,126)					
Modelo 3						Modelo 4					
Variables	β	T Student	P-Valor	Tolerancia	FIV	Variables	β	T Student	P-Valor	Tolerancia	FIV
CONSTANTE	35,316	2,283	0,025			CONSTANTE	330,295	1,593	0,116		
PASOS	-0,155	-0,528	0,599	0,682	1,466	PASOS	-0,730	-0,185	0,854	0,682	1,466
DURACION	0,002	0,343	0,732	0,827	1,210	DURACION	0,028	0,321	0,749	0,827	1,210
COSTE	-0,068	-0,608	0,545	0,638	1,569	COSTE	0,684	0,455	0,650	0,638	1,569
ESTABILI	1,569	0,499	0,619	0,389	2,573	ESTABILI	25,768	0,611	0,543	0,389	2,573
TRANSP	-1,022	-0,798	0,428	0,323	3,092	TRANSP	-9,297	-0,541	0,590	0,323	3,092
DESEMPLE	-0,326	-1,228	0,224	0,636	1,572	DESEMPLE	-2,432	-0,684	0,496	0,636	1,572
DISTGEO	0,000	-1,068	0,289	0,739	1,352	DISTGEO	-0,004	-0,716	0,477	0,739	1,352
DISTCULT	-1,184	-1,673	0,099	0,565	1,770	DISTCULT	-16,975	-1,788	0,078	0,565	1,770
RENTA1	-15,875	-1,765	0,082	0,687	1,456	RENTA1	-172,867	-1,434	0,156	0,687	1,456
RENTA2	-12,917	-2,434	0,018	0,498	2,008	RENTA2	-167,144	-2,350	0,022	0,498	2,008
RENTA3	-9,196	-1,951	0,055	0,491	2,036	RENTA3	-138,165	-2,187	0,032	0,491	2,036
Variable dependiente: cadenas Coeficiente de determinación (R^2): 0,192 F(11,69) = 3,0320 (p= 0,003)						Variable dependiente: establecimientos Coeficiente de determinación (R^2): 0,182 F(11,69) = 1,22 (p= 0,289)					

los modelos propuestos se atiende a los valores de los coeficientes de determinación (R^2) asociados a cada una de las variables independientes, podemos observar cómo dicho valor resultó inferior en los Modelos 2 y 4 (0,106 y 0,182, respectivamente) frente al obtenido en los Modelos 1 y 3 (0,240 y 0,192, respectivamente). Es decir, el valor asociado al coeficiente de determinación aumenta cuando la variable dependiente se mide a través del número de locales pertenecientes a las enseñas españolas establecidos en el país (Modelos 2 y 4) frente

al número de cadenas españolas implantadas en dicha nación (Modelos 1 y 3).

Por otra parte, es preciso señalar que, 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 *et al.*, 1999; Peña y Romo, 1999 y Peña, 2002). De este modo, dado que el estudio llevado a cabo contó con un tamaño muestral de 147 cadenas y 3.106 establecimientos, los valores obtenidos (R^2) fueron significativos

a pesar de tener un valor inferior al 25 por 100 en todos los casos³. Asimismo, el Cuadro 3 recoge los resultados de los test de colinealidad asociados a cada una de las variables independientes consideradas en este trabajo. Tal y como se puede observar, los valores del factor de inflación de la varianza (FIV) y de la tolerancia (T) descartaron la existencia de problemas de colinealidad. No obstante, para estar seguros, se procedió al cálculo del determinante de la matriz de correlaciones. El valor obtenido fue 1, por lo que la existencia de multicolinealidad pudo ser descartada.

Atendiendo a las variables analizadas en este trabajo, tanto los signos de la matriz de correlación como los coeficientes de los análisis de regresión nos permiten afirmar a un nivel de confianza del 95 por 100 que las cadenas españolas prefieren entrar en mercados que se caracterizan por elevados niveles de aversión al riesgo y escaso grado de individualismo. Ello nos permite aceptar las hipótesis *H3b* y *H4a*. Del mismo modo, destaca la relación negativa y estadísticamente significativa entre los niveles más bajos, bajos y medios de renta per

cápita de un país (*RENTA₁*, *RENTA₂* y *RENTA₃*, respectivamente) y la presencia de nuestras cadenas en dicha nación. Por el contrario, los países caracterizados por tener una renta per cápita elevada (*RENTA₄*) muestran una relación positiva y en algunos casos significativa al 95 por 100 (véase Modelo 3) con respecto a la decisión de las enseñas españolas de tener presencia en su territorio⁴. Todo ello, nos permite aceptar la hipótesis *H5*. Finalmente, si el nivel de confianza se relaja a un nivel de confianza del 90 por 100 los resultados obtenidos en los Modelos 3 y 4 muestran que las enseñas españolas prefieren establecerse en países con baja distancia cultural, lo que nos permitiría aceptar la hipótesis *H1*.

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 prefiere estar presente en países caracterizados por tener buena estabilidad política, baja tasa de desempleo y corrupción, poca distancia geográfica, así como elevada tutela judicial efectiva (naciones en las que los procesos judiciales necesarios para hacer valer el cumplimiento

³ 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 *et al.* (1999, página 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									
Tamaño muestral	Nivel de significación (α) = 0,01				Nivel de significación (α) = 0,05				
	Número de variables independientes				Número de variables independientes				
	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.

⁴ Para evitar problemas de multicolinealidad con las variables *RENTA₁*, *RENTA₂* y *RENTA₃*, la variable *RENTA₄* fue excluida de los cuatro análisis de regresión llevados a cabo. Por ello, el valor y significatividad estadística asociada al coeficiente de regresión de dicha variable (*RENTA₄*) viene definido por la constante de cada uno de los cuatro modelos analizados.

de los contratos requieren pocos pasos, que 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.

4. 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 *et al.*, 1994), la mayoría de los trabajos publicados son teóricos y sin contraste empírico (Eroglu, 1992; Alon y McKee, 1999; Shashi y Karuppur, 2002; Welsh, Alon y Falbe, 2006, entre otros). 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 *et al.*, 1994; Alon y McKee, 1999 y Elango, 2007). De este modo, si bien es cierto que existe literatura previa sobre la internacionalización de la franquicia española (véase Múgica y Yagüe, 1996; López y González, 2001; Sánchez y Pla, 2006 y Baena, 2008), en la mayoría de los casos no se trata de trabajos empíricos. Además, ninguno de ellos aborda la selección de mercados seguida por las cadenas franquiciadoras a lo largo de su expansión internacional.

Este artículo pretende contribuir a la literatura y subsanar dichas limitaciones. Para ello, se ha presentado un modelo que identifica y contrasta empíricamente algunas de las variables que inciden en la estrategia de selección de países en los que expandirse internacionalmente, llevada a cabo por las cadenas franquiciadoras españolas, sea cual sea su línea de negocio. En concreto, a partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo, las cadenas franquiciadoras —incluso aquellas que carezcan de experiencia internacional—

pueden predecir el éxito o fracaso de la expansión internacional en determinados mercados. Así pues, el modelo propuesto en este trabajo permite identificar algunas de las variables que facilitan la expansión internacional de la franquicia española (países con poca distancia cultural e individualismo, así como elevada renta per cápita y aversión al riesgo) y desechar otras por carecer de significatividad estadística como, por ejemplo, nivel de corrupción, estabilidad política, tasa de desempleo o la tutela judicial del país receptor de la inversión. De este modo, las cadenas franquiciadoras españolas —incluso aquellas que carezcan de experiencia internacional— pueden conocer de antemano el nivel de dificultad asociado a la expansión internacional en una determinada nación.

Concretamente, los resultados obtenidos nos permiten afirmar que nuestras enseñas prefieren entrar en mercados con elevada renta per cápita y aversión al riesgo, así como escaso grado de individualismo y distancia cultural. Estas evidencias constatan que la franquicia se trata de una forma de expansión empresarial que permite minimizar los riesgos asociados al negocio. De este modo, si bien es cierto que como cualquier fórmula empresarial, la franquicia no garantiza el éxito de la inversión realizada, el hecho de contar con la asistencia y asesoramiento continuo de la cadena franquiciadora facilita la resolución de problemas que en un momento dado se puedan plantear, y, por tanto, minimizar el riesgo de pérdidas e incluso quiebra del negocio franquiciado. Así por lo menos lo perciben los agentes y por ello, aquellos con mayor aversión al riesgo se decantan por esta fórmula de negocio. No obstante, el contrato de franquicia no permite que el franquiciado actúe libremente según su criterio emprendedor, sino que, por el contrario, debe ajustarse a las pautas (estándar de calidad, precios, etcétera) impuestas por la cadena franquiciadora a su red de franquiciados. Por ello, en aquellas naciones que se caracterizan por tener individuos con un marcado carácter emprendedor y, por tanto, mayor tolerancia al riesgo (elevados niveles de individualismo), el nivel de implantación de las cadenas franquiciadoras

será menor. También resulta interesante la relación observada entre el nivel de renta per cápita del país receptor de la inversión y el grado de implantación de la franquicia española en su territorio. Dado que el canon de entrada medio de las cadenas españolas es de 15.000 euros (Baena, 2009), los agentes interesados en convertirse en franquiciados deben tener un mínimo de recursos económicos que les permita llevar a cabo dicha inversión. Esta necesidad se acentúa en el caso de muchas de nuestras cadenas más internacionales como, por ejemplo, Mango, Pans & Company o Clínicas Vital Dent, cuyo canon de entrada no baja de los 42.000 euros, 35.000 euros y 30.000 euros, respectivamente.

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.

No obstante, 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 y Michael, 2003, entre otros). De este modo, proponemos como futuro trabajo la incorporación de 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, etcétera) y la selección de mercados y, por ello, lo proponemos como futura línea de investigación.

Referencias bibliográficas

- [1] ALON, I. (2001): «The Use of Franchising by U.S. Based Retailers», *Journal of Small Business Management*, número 32, páginas 111-122.
- [2] ALON, I. y MCKEE, D. (1999): «Towards a Macro Environmental Model of International Franchising», *Multinational Business Review*, número 7, páginas 76-82.
- [3] BAENA, V. (2008): «La Expansión internacional de la franquicia española: un análisis descriptivo del momento actual», *Proyecto Social*, número 12, páginas 41-64.
- [4] BAENA, V. (2009): «Evolución y estado actual del sistema de franquicia español», *Proyecto Social*, número 13, páginas 79-99.
- [5] BRICKLEY, J. A. y DARK, F. H. (1987): «The Choice of Organisational Form: the Case of Franchising», *Journal of Financial Economics*, número 18, páginas 401-420.
- [6] CAVES, R. (1982): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 2.ª edición, Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.
- [7] CAVES, R. y MURPHY, W. (1976): «Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets», *Southern Economic Journal*, número 42, páginas 572-586.
- [8] CERVIÑO, J. (1999): «La Franquicia en los procesos de internacionalización empresarial», en *Guía Práctica del Franquiciador - Tormo y Asociados*, edit. SELINA OLMEDO, Madrid, ppágina 171-177.
- [9] 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*, número 32, páginas 37-48.
- [10] CONTRACTOR, F. J. y KUNDU, S. (1998a): «Franchising Versus Company-run Operations: Modal Choice in the Multinational Hotel Sector», *Journal of International Marketing*, número 6, páginas 28-153.

- [11] 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*, número 29, páginas 325-358.
- [12] 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, páginas 301-340.
- [13] CZINKOTA, M. y RONKAINEN, I. (1997): «International Business and Trade in the Next Decade: Report from a Delphi Study», *Journal of International Business Studies*, número 28, páginas 827-844.
- [14] DAWSON, J. (2001): «Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization», *British Journal of Management*, Volumen 12, número 4, diciembre, páginas 253-266.
- [15] DJANKOV, S.; LA PORTA, R.; LÓPEZ DE SILANES, F. y SHLEIFER, A. (2003): «Courts», *Quarterly Journal of Economics*, número 118, páginas 453-517.
- [16] DUNNING, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, ADDISON-WESLEY, Harlow, Reino Unido.
- [17] ELANGO, B. (2007): «Are Franchisors with International Operations Different from those who Are Domestic Market Oriented?», *Journal of Small Business Management*, número 45, páginas 179-193.
- [18] EROGLU, S. (1992): «The Internationalisation Process of Franchise Systems: a Conceptual Model», *International Marketing Review*, número 9, páginas 19-30.
- [19] ERRAMILLI, M. K. (1991): «The Experience Factor in Foreign Market Entry Behaviour of Service Firms», *Journal of International Business Studies*, número 22, páginas 479-501.
- [20] FLADMOE-LINDQUIST, K. (1996): «International Franchising: Capabilities and Development», *Journal of Business Venturing*, número 11, páginas 419-438.
- [21] FLADMOE-LINDQUIST, K. y JACQUE, L. (1995): «Control Modes in International Service Operations: the Propensity to Franchise», *Management Science*, número 9, páginas 1238-49.
- [22] HABIB, M. y ZURAWICKI, L. (2002): «Corruption and Foreign Direct Investment», *Journal of International Business Studies*, número 33, páginas 291-307.
- [23] HILL, C. y KIM, W. (1988): «Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model», *Strategic Management Journal*, número 9, páginas 93-104.
- [24] HOFFMAN, R. y PREBLE, J. (2001): «Global Diffusion of Franchising: A Country Level Examination», *Multinational Business Review*, número 9, páginas 66-75.
- [25] HOFSTEDE, G. (1980): «Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values», Beverly Hills, C. A., Sage Publications.
- [26] HOFSTEDE, G. (2001): «Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations», Thousand Oaks CA, Sage Publications.
- [27] KEDIA, B.; ACKERMAN, D.; BUSH, D. y JUSTIS, R. (1994): «Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U.S. Franchisors», *International Marketing Review*, número 11, páginas 56-68.
- [28] KEARNEY, A. T. (2008): *Global Retail Development Index 2008*. www.atkearney.com
- [29] KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode», *Journal of International Business Studies*, número 19, páginas 411-432.
- [30] LÓPEZ, M. B. y GONZÁLEZ, M. (2001): «El proceso de internacionalización de la franquicia española», *ICADE, Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, número 54, páginas 237-256.
- [31] MAURO, P. (1995): «Corruption and Growth», *Quarterly Journal of Economics*, número 110, páginas 681-712.
- [32] MAURO, P. (1998): «Corruption and the Composition of Government Expenditure», *Journal of Public Economics*, número 69, páginas 263-279.
- [33] MICHAEL, S. C. (2003): «Determinants of the Rate of Franchising Among Nations», *Management International Review*, número 43, páginas 267-291.
- [34] MÚGICA, J. M. y YAGÜE, M. J. (1996): «Franquicias internacionales», *Papeles de Economía Española*, número 66, páginas 267-280.
- [35] PEÑA, D. (2002): «Análisis de datos multivariantes», Ed. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A., Madrid.
- [36] PEÑA, D. y ROMO, J. (1999): «Introducción a la estadística para las ciencias sociales», Ed. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A., Madrid.
- [37] PLA, J. y LEÓN, F. (2004): «La internacionalización de la industria hotelera española; formas de entrada y factores determinantes», *Papeles Economía Española*, número 102, páginas 193-206.
- [38] PREBLE, J. F. y HOFFMAN, R. C. (1999): «The Nature of Ethics Codes in Franchise Associations Around the Globe», *Journal of Business Ethics*, número 18, páginas 239-253.
- [39] 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.), páginas 2157-2173.
- [40] RODRÍGUEZ, P.; UHLENBRUCK, K. y EDEN, L. (2005): «Government Corruption and the Entry Strategies of Multinationals», *Academy of Management Review*, número 30, páginas 383-396.
- [41] SÁNCHEZ, E. y PLA, J. (2006): «Un enfoque integrador de la elección del modo de entrada en los mercados internacionales. Una aproximación empírica en sectores de

servicios», *Management International*, número 10, páginas 43-23.

[42] SASHI, C. M., y KARUPPUR, D. P. (2002): «Franchising in Global Markets: Towards a Conceptual Framework», *International Business Review*, número 19, páginas 499-524.

[43] SHANE, S. (1996): «Why Franchise Companies Expand Overseas», *Journal of Business Venturing*, número 11, páginas 73-88.

[44] TAUBER, E. (1988): «Brand Leverage: Study for Growth in a Cost-controlled World», *Journal of Advertising Research*, número 28, páginas 26-30.

[45] TORMO Y ASOCIADOS (2008): *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio*, SELINA OLMEDO, Madrid.

[46] 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*, número 17, páginas 402-414.

[47] WELSH, D., ALON, I. y FALBE, C. (2006): «An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets», *Journal of Small Business Management*, número 44, páginas 130-150.

[48] 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*, número 35, páginas 524-540.