Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa
ISSN: 1138-5758
cede@unizar.es
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas
España

Baena Graciá, Verónica; Cerviño Fernández, Julio
La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados
Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 40, septiembre, 2009, pp. 47-82
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas
Madrid, España

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80711788003

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados

The Internationalization of Spanish Franchising and its Foreign Entry Mode Choices

Verónica Baena Graciá*
Julio Cerviño Fernández**

Sumario: 1. Introducción. 2. Análisis de la literatura y formulaciones de hipótesis. 3. Contraste empírico. 3.1. Medición de las variables independientes. 3.2. Medición de la variables dependiente. 3.3. Metodología. *4. Resultados. 5. Conclusiones, contribuciones y futuras líneas de investigación. Referencias bibliográficas*

Recepción del original: 25/05/2008 **Aceptación del original:** 09/01/2009

RESUMEN: La forma de entrada en nuevos mercados es una de las decisiones más importantes que debe tomar una empresa, ya que dicha decisión determina el grado de control y riesgos asociados a la nueva inversión. Sin nos centramos en las características específicas del sistema de franquicia, es preciso señalar que toda enseña tiene cuatro opciones cuando desea entrar en un mercado extranjero: i) franquicia directa; ii) máster franquicia; iii) joint venture; y finalmente iv) inversión directa. Este trabajo pretende analizar los factores que inciden en selección de cada una de estas formas de entrada. Los resultados muestran el importante papel que desempeñan determinadas características de la cadena (experiencia franquiciadora, experiencia internacional, renombre de marca y tipo de actividad —producto versus servicio—), así como algunos factores del país receptor de la inversión (estabilidad política, niveles de corrupción, distancia cultural y distancia geográfica) en esta decisión.

* 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

** 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

Palabras clave: Expansión Internacional, Franquicia Directa, Joint Venture, Máster Franquicia, Inversión Directa
Código JEL: F0 y F2

ABSTRACT: Foreign entry mode choice is one of the most important decisions global companies should take, given that such a decision constrain the degree of control and risk of the new venture. Regarding the specific characteristics of the franchising system, it is worth mentioning that franchisor companies can enter new markets through four different ways: i) direct franchising, ii) master franchisor; iii) joint venture; and finally, direct investment. This paper aims analyzing the factors that constrain the entry mode decision. Empirical evidences show the important role of some franchisor characteristics (franchising experience, international experience, brand awareness and type of activity — product versus service-), as well as different features of the host country (political stability, degree of corruption, cultural distance, and geographical distance).
Keywords: International Expansion, Direct Franchising, Joint Venture, Master Franchising, Direct Investment
JEL classification: F0 y F2

1. Introducción

Un aspecto importante a considerar cuando la empresa se internacionaliza es la forma a través de la cual va a entrar en el país. Esta decisión es una de las más importantes que debe tomar la empresa cuando diseña su proyecto de expansión internacional (Mitra y Golder, 2001), ya que determina el grado de control y riesgos que la compañía va a soportar en su nueva inversión (Shrader, 2001). En general, existen tres formas genéricas de entrada en un mercado extranjero: i) exportaciones; ii) contratos (licencias, alianzas y franquicias); y finalmente, iii) inversiones directas. Cada una de estas opciones implica para las empresas diferencias respecto a los recursos que compromete la empresa, así como los beneficios que potencialmente pueda obtener (Erramilli y Rao, 1993; Contractor y Kundu, 1998a, 1998b). Aplicando esta argumentación al sistema de franquicia, toda cadena franquiciadora tiene cuatro opciones cuando desea entrar en un mercado extranjero:

1. Realizar una inversión directa y contratar uno o varios empleados que lleven el local. Esto supone gestionar establecimientos propios de nueva creación, o a través de la adquisición de otros ya implantados, soportando la totalidad de la inversión y el riesgo de la operación.
2. A través de *joint venture*, constituyendo una sociedad conjunta entre la cadena franquiciadora e inversores locales.
3. Entrar en el nuevo mercado a través de una franquicia directa.
4. Entrar en el nuevo mercado a través de un intermediario, realizando un contrato de máster franquicia.

La fórmula del máster franquicia es la que más está creciendo en los últimos años (Sashi y Karuppur, 2002). Este sistema funciona a través de inversores extranjeros con muy buenos contactos en sus países de origen, que presentan buenas ofertas a las cadenas franquiciadoras para desarrollar el negocio en su país. Se trata por lo tanto de un contrato suscrito entre el franquiciador y el máster franquiciador, mediante el cual el primero le concede al segundo los derechos exclusivos para abrir franquicias en un determinado territorio. Así pues, esta per-

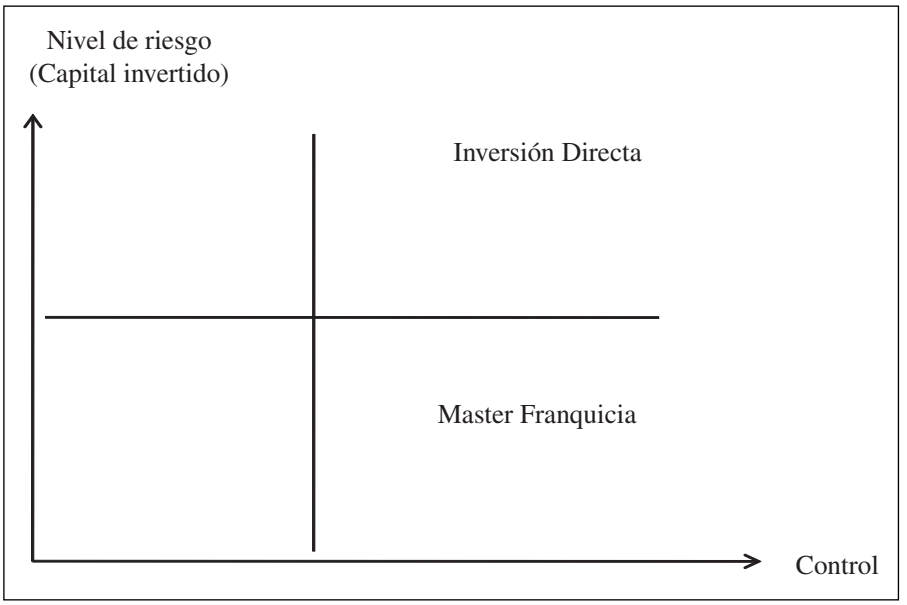
sona (física o jurídica) es la que se encarga de buscar franquiciados en dicho país o zona geográfica durante el tiempo que esté vigente el contrato. De este modo, el máster franquiciador actúa como intermediario entre la cadena franquiciadora y el franquiciado final, por lo que sus funciones son similares a las que realiza el franquiciador respecto a los franquiciados del mercado nacional: búsqueda y selección de franquiciados, contratación y posterior control de los mismos, transmisión del know-how, etc (Burton, Cross y Rhodes, 2000). Por su parte, en la relación del franquiciador con el máster franquiciador, el franquiciador realiza las funciones que le son propias y el máster franquiciador actúa como un franquiciado, en la medida que recibe la marca, el know-how, así como asistencia técnica. Como contraprestación, la remuneración del máster franquiciador suele fijarse a través de un porcentaje negociado de los royalties que paguen los franquiciados del nuevo mercado. Además, en muchos casos, el máster franquiciador suele quedarse con un porcentaje del precio de compra del producto intermediado.

Algunas franquicias se decantan, sin embargo, por llevar a cabo *joint-ventures* o alianzas estratégicas entre el franquiciador y un socio local. A través de este sistema, ambas partes aportan recursos financieros y humanos en la introducción de la cadena franquiciadora en el nuevo mercado. Además, mediante este mecanismo se tiene acceso al conocimiento que posee el socio local sobre el nuevo mercado, así como de los principales competidores (Barkema y Vermeulen, 1998). Este tipo de forma de entrada se caracteriza por necesitar grados relativamente bajos o medios de inversión, y por lo tanto, proporcionar niveles de riesgo, control y beneficios directamente proporcionales a la aportación económica realizada por la empresa en el momento de constitución de la *joint venture*. Sin embargo, la *joint venture* también puede ocasionar problemas ya que exige cooperar con socios cuyos intereses pueden, en algún momento, no coincidir con los de la empresa que desea entrar en el mercado (Chang y Rosenzweig, 2001). Por el contrario, en la franquicia directa, la cadena franquiciadora otorga franquicias individuales en el país extranjero. Esta opción supone la visita regular o la creación de una estructura empresarial mínima en el país de destino por parte de la cadena franquiciadora, a fin de poder realizar un adecuado seguimiento de las obligaciones contractuales asumidas por el franquiciado. Así pues, el sistema de franquicia directa como forma de entrada a nuevos mercados es similar a la franquicia ordinaria realizada por la cadena en el mercado doméstico, si bien, en un entorno, — el internacional —, que suele ser más complejo y desconocido.

Finalmente, en los casos en los que la cadena franquiciadora desee ejercer el máximo control de las operaciones, ésta realizará inversiones directas, las cuales suelen derivar a medio y largo plazo en un sistema de franquiciados directos. Esta forma de entrada se caracteriza por permitirle a la cadena tener un elevado grado de control de las operaciones, aunque también implica elevados niveles de inversión y riesgo (Herrmann y Datta, 2002). Por ello, las inversiones directas no son muy comunes en el sistema de franquicia, puesto que una de las principales razones por las que una cadena decide franquiciar su marca es para conseguir una expansión rápida del negocio que lleve asociado un bajo nivel de riesgo —comparado con cualquier otra forma de expansión internacional— (Combs y Ketchen, 1999; Alon, 2001, entre otros).

En la selección de cualquiera de las cuatro formas de entrada antes expuestas, el problema subyacente es el de ser capaz de controlar de manera eficiente el proceso de internacionalización. De este modo, la cadena franquiciadora optará por una u otra forma de entrada en función de cuál le provea del mejor control al menor coste posible (véase, por ejemplo, Contractor y Kundu, 1998a, 1998b; Shrader, 2001). En este sentido, tanto las tiendas propias como la *joint venture* con socios locales, son formas de entrada que requieren cierta inversión económica y que permiten a la enseña ejercer un mayor control sobre sus operaciones (Erramilli y Rao, 1993; Herrmann y Datta, 2002). Sin embargo, tal y como se ha apuntado anteriormente, este mayor control se ve contrarrestado por el incremento en recursos que la enseña tiene que invertir. Además, no es poca la literatura que advierte de la dificultad de controlar al socio de una *joint venture*, así como de los riesgos de que éste se comporte de manera oportunista imitando el sistema de negocio de su socio e implantándolo más tarde usando sus propios recursos, apoyado en su mejor conocimiento del mercado local (Chang y Rosenzweig, 2001; Blomstermo, Sharma y Sallis, 2005).

FIGURA 1.—*Niveles de riesgo y control asociados a cada uno de los cuatro tipos de forma de entrada en el sistema de franquicia*



La selección de la forma de entrada ha sido ampliamente analizada en la literatura, principalmente desde la orientación de la teoría de la agencia (véase, por ejemplo, Lafontaine y Slade, 2000). Sin embargo, el papel de los costes de transacción es igualmente importante. Esto se debe a que al analizar el proceso de expansión internacional, junto a los costes de 1) selección de franquiciados, 2) formación y socialización, 3) dirección, evaluación y control a los franquiciados, y 4) protección de la propiedad intelectual, hay que hablar

de un quinto coste de transacción: el coste de intermediación (Burton, Cross y Rhodes, 2000). De este modo, y siguiendo los argumentos de Willianson (1975), la cadena franquiciadora seleccionará la forma de entrada (franquicia directa, máster franquicia, joint venture e inversión directa) que le implique menos costes. En este sentido, y sólo en algunos casos, la utilización de un intermediario (máster franquiciador) puede reducir los costes totales de transacción que habrían sido soportados en otro caso por la enseña si ésta hubiese franquiciado directamente. Como consecuencia, algunos costes, tales como los de selección, formación, dirección, evaluación y control del franquiciado son soportados por el intermediario en lugar de por el franquiciador. Sin embargo, la opción de recurrir a un intermediario hace que el franquiciador soporte un nuevo coste que no habría tenido si hubiese franquiciado sin recurrir a la ayuda de un tercero: coste de selección, formación, dirección, evaluación y control del intermediario (Burton, Cross y Rhodes, 2000); añadido obviamente, al coste financiero de compartir una parte de los royalties totales.

En ocasiones, los costes de selección, formación, dirección, evaluación y control del intermediario pueden ser incluso mayores que los costes que el intermediario ahorra a la cadena franquiciadora, ya que el control ejercido por el intermediario en los procesos de selección, formación, dirección, evaluación y control a los sub-franquiciados no siempre es mayor que el que habría ejercido la cadena si hubiese franquiciado directamente (Konigsburg, 1991). Por lo tanto, el hecho de que la enseña opte por una u otra opción dependerá de cómo se gestione el problema de agencia entre el franquiciador e intermediario, así como el grado de control que el primero puede ejercer sobre el segundo (Falbe y Dandridge, 1992). Además, es preciso tener en cuenta que si el contrato de intermediación se rompiese, o sencillamente finalizase sin querer ser renovado por las partes, la cadena franquiciadora tendría que soportar los costes financieros y de gestión asociados al cambio de modalidad de forma de entrada (franquicia directa, *joint venture* o inversión directa).

Hasta el momento, son escasos los trabajos (teóricos y empíricos) que han abordado esta cuestión y ninguno de ellos ha considerado el escenario completo de formas de entrada que la enseña puede adoptar al entrar en nuevos mercados (franquicia directa, máster franquicia, *joint venture* e inversión directa). Por ello, son muchos y recientes los estudios académicos que animan a los investigadores a cubrir este hueco (Alon y McKee, 1999; Sashi y Karuppur, 2002; Michael, 2003, Garg y Rasheed, 2006, entre otros). Lograrlo, es el reto de este trabajo. Para alcanzar los objetivos antes expuestos, en el siguiente apartado se formulan una serie de hipótesis fundamentadas en la literatura sobre la materia. 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 sección posterior, 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 las limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Análisis de la literatura y formulaciones de hipótesis

El coste en el que incurre una empresa para controlar y supervisar a sus subsidiarias es mayor en los mercados internacionales que en el propio mercado de origen, ya que a pesar de las nuevas tecnologías de la información todavía resulta difícil y caro obtener información fidedigna y actualizada de las operaciones internacionales (Burton, Cross y Rhodes, 2000). Además, sin una comprensión total de las condiciones del mercado local resulta difícil valorar si los resultados del negocio son derivados en su totalidad del esfuerzo de gestión del agente contratado, o si por el contrario, existen otros factores importantes en el mercado que afectan a éstos (Welsh, Alon y Falbe, 2006). Por otro lado, los costes de selección, control y supervisión son mayores en aquellos mercados más alejados cultural y geográficamente, ya que en ellos las asimetrías de información son mayores y por consiguiente, aumentan las posibilidades de un comportamiento oportunista.

Todo ello hace pensar que las cadenas franquiciadoras serán reacias a realizar inversiones directas en dichos mercados, ya que ello supondría asumir la totalidad de los riesgos de la operación (Contractor y ¨Kundu, 1998a; 1998b). De este modo, siguiendo los argumentos expuestos en la literatura, es posible que las cadenas franquiciadoras que entren en mercados con elevada distancia cultural y/o geográfica prefieran buscar un socio local con el que compartir dichos riesgos, y por lo tanto, entrar vía *joint venture* (Erramilli and Rao, 1993; Contractor and Kundu, 1998a, 1998b; Herrman y Datta, 2002, entre otros).

Por otra parte, y atendiendo a los argumentos antes expuestos, cabe pensar que es más probable que las cadenas franquiciadoras obtengan información perfecta (o menos imperfecta) cuando negocian con una sola persona física o jurídica (máster franquicia), frente a los procesos de negociación llevados a cabo directamente con varios franquiciados, que además están alejados geográfica y culturalmente (franquicia directa). Así pues, dado que existen numerosos trabajos donde se constata que tanto la distancia geográfica como la cultural influyen en la selección de la forma de entrada (véase por ejemplo, Contractor y Kundu, 1998a, 1998b; Alon y McKee, 1999; Burton, Cross y Rhodes, 2000; Sánchez y Pla, 2004; Garg y Rasheed, 2006), formulamos las siguientes hipótesis:

$H1_a$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada distancia cultural evitarán formas de expansión vía franquicia directa.

$H1_b$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada distancia cultural optarán por formas de expansión vía máster franquicia.

$H1_c$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada distancia cultural optarán por formas de expansión vía *joint venture*.

$H1_d$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada distancia cultural evitarán formas de expansión vía inversión directa.

$H2_a$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada distancia geográfica evitarán formas de expansión vía franquicia directa.

$H2_b$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada distancia geográfica optarán por formas de expansión vía máster franquicia.

H2c: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada distancia geográfica optarán por formas de expansión vía *joint venture*.

$H2_d$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada distancia geográfica evitarán formas de expansión vía inversión directa.

La literatura de franquicias hace especial hincapié en la experiencia acumulada de la empresa tanto en el ámbito nacional como internacional. Así pues, se sostiene que la experiencia acumulada, —entendida en términos de años que la empresa lleva franquiciando en el sector—, puede explicar las decisiones de forma de entrada en nuevos mercados (Burton, Cross y Rhodes, 2000). Esto se debe a que las empresas con más experiencia han desarrollado capacidades de control y coordinación que facilitan su expansión internacional (Eroglu, 1992; Shane, 1996). Por ello, dichas enseñas estarán más capacitadas para identificar a los franquiciados mejor cualificados y desestimar, por el contrario, las solicitudes de aquellos aspirantes que no conocen el mercado local ni los usos empresariales (Elango, 2007). En otras palabras, la experiencia franquiciadora aumenta la capacidad del franquiciador para identificar y seleccionar al franquiciado óptimo y disminuye los problemas de selección adversa (Sashi y Karuppur, 2002). Desde esta perspectiva, se optará por formas de entrada directa, que en el ámbito de la franquicia será el franquiciado directo, descartando en lo posible las demás formas de entrada con socios locales. Asimismo, la acumulación de experiencia en el negocio también favorece, si la empresa dispone de los recursos necesarios, la entrada a través de inversión directa. Con ello, la cadena franquiciadora puede considerar estratégico establecer uno o varios locales propios para rodar, probar y adaptar el negocio en el mercado extranjero antes de iniciar su expansión a través de agentes franquiciados. En este sentido, formulamos las siguientes hipótesis.

$H3_a$: Las cadenas franquiciadoras con elevada experiencia franquiciadora optarán por formas de expansión internacional vía franquicia directa.

$H3_b$: Las cadenas franquiciadoras con elevada experiencia franquiciadora evitarán formas de expansión internacional vía máster franquicia

$H3_c$: Las cadenas franquiciadoras con elevada experiencia franquiciadora evitarán formas de expansión internacional vía joint venture.

$H3_d$: Las cadenas franquiciadoras con elevada experiencia franquiciadora optarán por formas de expansión internacional vía inversión directa.

Junto a ello, la experiencia internacional es un factor determinante del éxito de las operaciones internacionales (Aulakh y Kotabe, 1997), ya que permite a las empresas conocer los usos y costumbres de los agentes que operan en el mercado, así como los gustos de los consumidores locales. De este modo, las cadenas inexpertas necesitan la ayuda y asesoramiento de socios locales que les indiquen la forma de proceder en el nuevo mercado (Erramilli y Rao, 1993; Luo, 2001), bien un máster franquiciado o un socio inicial vía *joint venture*. En cambio, las cadenas que poseen elevados niveles de experiencia internacional no necesitan la ayuda de un socio local, o por lo menos en menor medida (Agarwal y Ramaswami, 1992), por lo que evitarán las formas de entrada que impliquen

alianzas con terceros para así no tener que repartir con ellos los beneficios que genere la inversión.

En otras palabras, tanto desde los trabajos de Eroglu (1992), Fladmoe-Lindquist (1996), Shane (1996) y de Aulakh y Kotabe (1997), como atendiendo a estudios más recientes (Burton, Cross y Rhodes, 2000; Luo, 2001, Sashi y Karuppur, 2002), podemos argumentar que la acumulación de experiencia franquiciadora e internacional por parte la enseña, aumenta el desarrollo de los mecanismos de control y análisis de mercados. Junto a ello, disminuye los riesgos de selección adversa del franquiciado, así como la necesidad de entrar en el mercado a través de una *joint venture* o máster franquicia, por lo que las preferencias del franquiciador se inclinarán por la franquicia directa o la inversión directa. Por lo tanto, formulamos las siguientes hipótesis:

> **$H4_a$:** Las cadenas franquiciadoras con elevada experiencia internacional optarán por formas de expansión internacional vía franquicia directa.
>
> **$H4_b$**: Las cadenas franquiciadoras con elevada experiencia internacional evitarán formas de expansión internacional vía máster franquicia
>
> **$H4_c$**: Las cadenas franquiciadoras con elevada experiencia internacional evitarán formas de expansión internacional vía *joint venture*.
>
> **$H4_d$:** Las cadenas franquiciadoras con elevada experiencia internacional optarán por formas de expansión internacional vía inversión directa.

Las especificidades de un producto (tales como su tamaño, composición, etc.) pueden ser estandarizadas y por lo tanto replicadas con menos dificultad frente a cuando se trata de un intangible —tal y como sucede en la empresa cuya línea de negocio se orienta al servicio— (Combs y Ketchen, 1999). Además, los procesos de control suelen estar más formalizados en una franquicia de producto que en una de servicios (Sánchez y Pla, 2004). De este modo, en las franquicias de producto la cadena puede indicar al franquiciado cómo debe realizar las distintas actividades del negocio, así como controlar su grado de cumplimiento, procedimientos informáticos, gestión de stocks, pedidos, control sobre ventas, etc. En cambio, en las franquicias de servicios el componente humano es mucho más importante, y más difícil de controlar, así como de supervisar a través de mecanismos formales. Por ello, el procedimiento de control debe ser más directo y por lo tanto, costoso.

Atendiendo a los argumentos de la teoría de los costes de transacción (Willianson, 1975), cuando los costes de vigilancia y control a todos los franquiciados sean superiores a los que la empresa soporta cuando entra a través de un intermediario (máster franquiciador) o comparte dichos costes con un socio (*joint venture*), la cadena evitará entrar en el mercado utilizando fórmulas que impliquen la gestión directa de los activos (franquicia directa). Asimismo, y dado que los negocios de servicios soportan mayores costes de control y supervisión, tal como ha sido expuesto anteriormente, pensamos que las cadena franquiciadora no tendrá incentivos a entrar en el nuevo mercado a través de una inversión directa, ya que en este caso, el coste de vigilancia y control de las actividades y empleados también sería muy elevado (Mitra y Golder, 2001; Shrader, 2001).

Ante estas circunstancias lo más lógico es que la cadena franquiciadora delegue las labores de vigilancia y control en un socio local (máster franquiciador o *joint venture*), que conozca a los franquiciados y que entienda las características idiosincrásicas del contexto competitivo y socio-laboral del país. Siguiendo esta argumentación, proponemos las siguientes hipótesis:

> **$H5_a$**: Las cadenas franquiciadoras de servicios evitarán formas de expansión internacional vía franquicia directa.
>
> **$H5_b$**: Las cadenas franquiciadoras de servicios optarán por formas de expansión internacional vía máster franquicia.
>
> **$H5_c$**: Las cadenas franquiciadoras de servicios optarán por formas de expansión internacional vía *joint venture*.
>
> **$H5_d$**: Las cadenas franquiciadoras de servicios evitarán formas de expansión internacional vía inversión directa.

Las empresas que operan en un mercado caracterizado por elevados niveles de incertidumbre, tienden a adoptar estructuras menos integradas verticalmente que les permitan adaptarse de forma más rápida y efectiva a las condiciones cambiantes del entorno (Pfeffer y Salancik, 1978). Una importante fuente de incertidumbre de los mercados viene originada por la inestabilidad de sus gobiernos. En este sentido, no es necesario que existan un claro riesgo de golpe de estado o de nacionalización de los bienes extranjeros para que las compañías inversoras consideren que el entorno en el que se mueven no es estable, y por lo tanto, certero (Contractor y Kundu, 1998a). Por eso, basta con que el país no sea políticamente estable para que su estabilidad económica se resienta y las condiciones de mercado comiencen a fluctuar (Kim y Hwang, 1992).

Ante estas circunstancias, las empresas que invierten en países inestables tratan de trasladar el riesgo de la inversión a otros agentes del mercado, razón por la cual el nivel de integración de las operaciones será menor (Aulakh y Kotabe, 1997). De este modo, las compañías evitarán realizar inversiones directas en países caracterizados por elevados niveles de inestabilidad política y primarán aquellas inversiones llevadas a través de un socio local al que trasladar los riesgos de la operación (Fladmoe-Lindquist y Jacque, 1995; Contractor y Kundu, 1998a, 1998b; Alon y MacKee, 1999; Blomstermo, Sharma y Sallis, 2005). Sin embargo, y tal como señalan Sashi y Karuppur (2002), las empresas que operan en entornos altamente inestables suelen ser reacias a descentralizar por completo sus actividades y dejarlas en manos de un socio local sobre el que no se pueda ejercer un control suficiente, lo que excluiría la entrada a través de franquicia directa. Por ello, presentamos las siguientes hipótesis:

> **$H6_d$**: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con escasa estabilidad política evitarán formas de expansión internacional vía franquicia directa.
>
> **$H6_b$**: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con escasa estabilidad política optarán por formas de expansión internacional vía máster franquicia.
>
> **$H6_c$**: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con escasa estabilidad política optarán por formas de expansión internacional vía *joint venture*.

H6$_d$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con escasa estabilidad política evitarán formas de expansión internacional vía inversión directa.

Los gobiernos interfieren y a veces dominan las directrices de la economía a través de las leyes e instituciones públicas (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 (Habid 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 han demostrado que los índices elevados de corrupción reducen significativamente los niveles de inversión directa extranjera (véase, por ejemplo Mauro, 1995; Habib y Zurawicki, 2002; 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. Por el contrario, 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 o concesiones necesarias, ni obtenga importantes contratos en el país, o que al menos tenga muchos problemas burocráticos en la gestión del negocio.

De este modo, cabe pensar que las cadenas franquiciadoras que deseen invertir en mercados caracterizados por elevados niveles de corrupción, preferirán contar con la ayuda de un socio local que sepa manejar el entorno en el aspecto económico y socio-político (*joint venture* o máster franquicia), lo que excluye la entrada a través de franquicia directa o inversión directa. Un ejemplo también reciente es la entrada de la cadena española de tintorerías Pressto en Angola. A pesar que Angola es uno de los países con mayor potencial de desarrollo y estabilidad económica en África, gracias a sus reservas petrolíferas, diamantes y abundantes recursos minerales, su grado de corrupción es también muy alto. La entrada de Pressto en enero de 2007 se realizó con uno de los empresarios angoleños líderes en el sector servicios a través de un contrato de master franquicia[1]. A partir de los razonamientos teóricos previos, presentamos la siguiente hipótesis:

H7$_a$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada corrupción evitarán formas de expansión internacional vía franquicia directa.

H7$_b$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada corrupción optarán por formas de expansión internacional vía máster franquicia.

[1] http://www.mundofranquicia.com/mfc/noticias/not.php?notinum=3317

H7$_c$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada corrupción optarán por formas de expansión internacional vía *joint venture*.

H7$_d$: Las cadenas franquiciadoras que entren en países con elevada corrupción, evitarán formas de expansión internacional vía inversión directa.

La marca de un producto o servicio genera seguridad en los clientes del producto o servicio comercializado (Voss y Tansuhaj, 1999). De este modo, se trata de un activo específico de la empresa que garantiza la consecución de buenos resultados a corto y medio plazo (Klein, Crawford y Alchian, 1978). El problema, es que la imagen que los consumidores tienen de una marca puede variar (mejorar o empeorar) a través de la experiencia previa que hayan tenido con el producto o servicio. Así pues, los resultados (buenos o malos) que el producto o servicio adquirido ha generado al consumidor serán inmediatamente ligados por éste a la marca y en consecuencia, a la empresa productora y/o comercializadora.

Desde comienzos de los años 80, se ha sostenido que las empresas con elevado poder de marca necesitan controlar mucho todas sus actividades, con el fin de evitar cualquier problema que pudiera ocasionar un detrimento en la imagen que los consumidores tienen de su marca. De este modo, las compañías evitarán adoptar formas empresariales que no permitan ejercer un estricto control sobre todos sus procesos productivos, lo cual excluye cualquier tipo de alianzas con otros socios (Fladmoe-Lindquist y Jacques, 1995). El problema de la franquicia es que se trata de una fórmula de negocio asociado, mediante el cual el franquiciador aporta al franquiciado todos los conocimientos 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 nombre y le presta un apoyo y un soporte permanente a lo largo de la duración del contrato.

Por su parte, el franquiciado, debe aportar la inversión necesaria para desarrollar el negocio, se hace cargo de los gastos de explotación del mismo, incluyendo los de personal, y es el responsable absoluto de la gestión del mismo. En esta relación, el franquiciado pueden verse tentado a actuar de manera oportunista y reducir los costes no controlados directamente por el franquiciador, tales como los costes asociados a controles de calidad, mantenimiento, etc., para aumentar así su margen de beneficios a corto plazo, pero sin importarle el efecto que dicha actuación pueda generar en la calidad del producto o servicio (Norton, 1998). Sin embargo, dicha disminución de calidad, redunda negativamente en la marca del franquiciador y por lo tanto, en toda la red franquiciada que opera bajo esa misma marca (Quinn y Doherty, 2000; Sashi y Karuppur, 2002; Garg y Rasheed, 2006). Por lo tanto, el aumento del beneficio a corto plazo de uno de los franquiciados generará una importante reducción del beneficio a largo plazo en toda la cadena franquiciadora. Siguiendo esta argumentación, las cadenas franquiciadoras con marcas renombradas buscarán mantener un estrecho control de todas las actividades de la red franquiciada.

Así pues, en los casos en los que la cadena franquiciadora no posea recursos suficientes para poder gestionar el negocio por sí sola en el país extranjero (inversión directa), necesitará la ayuda de un socio local que aporte parte del capital así como su know-how. En estos casos, y una vez excluida la entrada a través de franquicia directa por los motivos antes expuestos, la pregunta es saber cuál de

las dos formas de entrada restantes (joint venture y máster franquicia) permite a la enseña ejercer mayor control de sus activos. En este punto, no hemos encontrado referencia alguna en la literatura que pueda ofrecer alguna argumentación teórica contrastada empíricamente que nos permita decantarnos por una de dichas formas de entrada en detrimento de la otra. Por lo tanto, formulamos las siguientes hipótesis:

$H8_a$: Las cadenas franquiciadoras con elevado renombre de marca evitarán formas de expansión internacional vía franquicia directa.

$H8_b$: Las cadenas franquiciadoras con elevado renombre de marca optarán por formas de expansión internacional vía máster franquicia.

$H8_c$: Las cadenas franquiciadoras con elevado renombre de marca optarán por formas colaborativas de expansión internacional vía *joint venture*.

$H8_d$: Las cadenas franquiciadoras con elevado renombre de marca optarán por formas de expansión internacional vía inversión directa.

3. Contraste empírico

3.1. Medición de las Variables Independientes

La distancia cultural (DIST CU) 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 Shenkar (2001) 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:

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

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[2]. En este artículo 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) tam-

[2] Las diferentes características culturales que tiene cada país fueron identificadas y medidas por Hofstede (1980). en cuatro grupos diferentes: i) distancia al poder; ii) masculinidad versus feminidad; iii) aversión al riesgo; y finalmente, iv) individualismo versus colectivismo. No obstante, el mismo autor revisó su trabajo en 2001e incluyó una nueva dimensión (orientación al largo plazo versus orientación al corto plazo), por lo que en la actualidad las dimensiones culturales se dividen en las cinco categorías expuestas.

poco se refieren a los 94 países que componen la muestra 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).

En relación a la distancia geográfica (DIST GE), ésta ha sido obtenida mediante el cálculo en kilómetros de la distancia que existe entre España y los 94 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. Otra de las variables analizadas en este trabajo es la experiencia franquiciadora (EXP FRAN) que ha sido obtenida calculando cuántos años lleva la empresa en el sistema de franquicia, tal y como ya se ha hecho en trabajos anteriores (véase, por ejemplo, Hoffman y Preble, 2001). Las fechas de constitución de la empresa así como la de constitución de la cadena franquiciadora han sido obtenidas a partir de los datos publicados en la Guía Franquicias y Oportunidades de Negocio 2007 y en la Asociación Española de Franquiciadores.

La experiencia internacional de las enseñas españolas se ha medido a través del número de establecimientos (ESTABLEC) que la cadena franquiciadora ha establecido en el extranjero. En este caso, se entiende el total de establecimientos con independencia de la forma de entrada o tipo de contrato realizado. En este caso, han sido considerados un total de 4.252 establecimientos repartidos en 94 países. Sin embargo, esta medida a veces no refleja el grado de implantación de la estrategia de apertura a nuevos mercados. Así pues, pudiera suceder que una franquicia tenga presente varias tiendas en el extranjero pero todas ellas en un único país, por lo que su estrategia internacional sería bastante limitada (Contractor y Kundu, 1998a, 1998b). En este sentido, las tablas 1 y 2 muestran cómo las 20 cadenas españolas con mayor número de establecimientos en el extranjero no siempre figuran entre las 20 cadenas con mayor presencia internacional (en términos del número de países en los que están presentes). Por ello, y siguiendo el ejemplo de otros trabajos (véase por ejemplo, Hoffman y Preble, 2001), hemos incluido una segunda variable para medir el grado de internacionalización de la cadena franquiciadora, de manera que junto al número de locales establecidos en el extranjero se ha calculado del número de países extranjeros (PAISES) en los que cada cadena franquiciadora está presente.

El tipo de actividad (TIPO ACT) de la cadena franquiciadora (producto versus servicio) se ha medido a través de una variable dicotómica que toma el valor 0 si la empresa se dedica al sector servicios y valor 1 si su línea de negocio se centra en el producto, siguiendo la clasificación realizada por la consultora Tormo & Asociados para cada cadena de franquicia. El grado de estabilidad política (ESTABILI) y de incorruptibilidad (INCORRUPT) de cada uno de los países en los que está presente la cadena franquiciadora, han sido medidos utilizando los informes publicados en 2006 por el Fondo Monetario Internacional y la Agencia

de Transparencia Internacional, respectivamente. Finalmente, la fuente utilizada para obtener los datos relativos al renombre de la marca de la cadena franquiciadora (MARCA) ha sido el documento «Las marcas renombradas españolas» (Documento interno del Foro de Marcas Renombradas Españolas, Madrid, 2007). Una sinopsis de este trabajo ha sido publicada en el diario El País, el domingo 10 de junio de 2007, con el título «El poder de las marcas».

TABLA 1.—*Las 20 enseñas españolas con mayor número de establecimientos en el extranjero*

Empresa	Sector	Establecimientos
Mango	Moda	829
Pressto	Tintorería	352
Telepizza	Hostelería y Restauración	288
KA International	Textil y Decoración	268
Paellador	Hostelería y Restauración	204
Naturhouse	Salud, Belleza y Cuidado	163
Retoucherie de Manuela	Servicio Especializado	136
Springfield (Grupo Cortefiel)	Moda Masculina	128
Cruji Coques	Restauración	122
System Centros de Formación	Enseñanza	121
Imaginarium	Juguetería	113
Adolfo Domínguez	Moda	91
Ciencia Divertida	Enseñanza	80
MRW	Transporte urgente	74
Pans & Company	Hostelería y Restauración:	73
Cellulem Block	Salud, Belleza y Cuidado	70
Women's Secret (Grupo Cortefiel)	Moda Femenina	65
Neck and Neck	Moda	50
Sun Planet	Óptica	50
Panda Software	Informática	50

TABLA 2.—*Las 20 enseñas españolas presenten en mayor número de países extranjeros*

Empresa	Sector	Países Extranjeros
Mango	Moda	89
KA Internacional	Textil y Decoración	45
Springfield (Grupo Cortefiel)	Moda	35
Women's Secret (Grupo Cortefiel)	Moda	33

Empresa	Sector	Países Extranjeros
Imaginarium	Tienda especializada (juguetería)	29
Pressto	Servicio especializado (tintorería)	21
Ciencia Divertida	Enseñanza	21
Stradivarius	Moda	19
Adolfo Domínguez	Moda	18
Artesanos Camiseros	Moda	17
Maison Decor	Decoración hogar	15
Trimage	Producto especializado (fotografía)	15
Naturhouse	Salud, Belleza y Cuidado	14
Neck and Neck	Moda	10
Cellulem Block	Salud, Belleza y Cuidado	10
Trucco	Moda	10
Lizarrán Tabernas Selectas	Hostelería y Restauración	8
Torero	Moda	7
Telepizza	Hostelería y Restauración	7
Pans & Company	Hostelería y Restauración	6

3.2. Medición de la Variable Dependiente

Para medir la variable dependiente (forma de entrada llevada a cabo en cada uno de los establecimientos que las cadenas españolas tienen en el extranjero) 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 base de datos recoge el número de establecimientos de cada cadena por país y la forma utilizada para cada establecimiento. 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 el año 2006, en el volumen 120 de la misma revista[3]. 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

[3] Véase Franquicias Hoy: «La franquicia Española a la conquista del mundo», Informe, número 62, mayo, págs. 62-72, año 2001 y «Los destinos de 132 franquicias españolas», vol. 120, págs. 38-54, año 2006.

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, tal y como se recoge en las tablas 3 y 4, la población considerada en este trabajo comprendió la totalidad de las cadenas franquiciadoras españolas con presencia como mínimo en un país en el extranjero internacional (un total de 139 enseñas). El mayor número de países extranjeros en los que está presente una cadena española es de 88 (Mango). No obstante, también existen enseñas con presencia en un único país extranjero, como es el caso, por ejemplo, de Body Factory Gimnasios, El Racó, o Foto Sistema, entre otros). Así pues, el universo se compone de un total de 4.252 establecimientos abiertos por 139 cadenas españolas en 94 países fuera del territorio español[4]. No obstante, debido a la dificultad para recabar información sobre la forma de entrada llevada a cabo para el total de las enseñas en el extranjero, la muestra final utilizada en este trabajo se vio reducida a un total de 1.164 establecimientos franquiciados operativos en el extranjero (lo que supuso el 27,14% de la población total) distribuidos en 94 países por las 139 cadenas españolas[5]. Para un nivel de confianza del 95% y en el caso más desfavorable $p = q = 0,5$, el error de muestreo se sitúa aproximadamente en el 2,5%.

[4] En particular, casi el 30% de las cadenas españolas del sector confección-moda tienen presencia en el extranjero, y algunas de ellas, como Mango, Adolfo Domínguez, Amichi, Neck & Neck y Artesanos Camiseros presentan una amplia diversificación en términos de países. El Grupo Inditex, aunque tiene algunos establecimientos franquiciados en un número limitado de países, no fue considerado en este trabajo, debido a que sus respectivas cadenas no son consideras como franquicias en la mayoría de bases de datos consultadas. En moda de diseñador, es significativa también la expansión de Adolfo Domínguez, con 91 locales franquiciados en el exterior y presencia en 18 países. No obstante, es preciso indicar que, aunque la moda es el sector con mayor presencia en el extranjero, cada vez son más variados los sectores que apuestan por la expansión internacional. Así pues, el sector de la hostelería y restauración, por ejemplo, dispone de numerosas cadenas fuera de nuestras fronteras. En este sentido, destacan Telepizza y Pans & Company con 288 y 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 son MRW, en servicios de transporte urgente, o System y Ciencia Divertida, en el sector de la enseñanza. Sin embargo, salvo excepciones como Pressto, Retoucherie de Manuela, o las Clínicas Vital Dent, las franquicias españolas pertenecientes al sector servicios continúan siendo las más reacias a expandirse internacionalmente.

[5] Para mayor información, en la tabla 4 se detalla para cada uno de los 94 países extranjeros en los que está presente la franquicia española: i) el número de establecimientos franquiciados (población); y ii) el número de establecimientos para los que conocemos la forma de entrada utilizada por la enseña (muestra).).

TABLA 3.—*Países donde están presentes las cadenas franquiciadoras españolas*

	PAÍSES	CADENAS		PAÍSES	CADENAS
1	PORTUGAL	88	48	ESLOVENIA	4
2	MÉXICO	33	49	CANADÁ	4
3	ANDORRA	30	50	PUERTO RICO	4
4	FRANCIA	29	51	URUGUAY	4
5	ITALIA	26	52	MALASIA	4
6	ALEMANIA	16	53	INDONESIA	4
7	REINO UNIDO	16	54	NORUEGA	3
8	VENEZUELA	15	55	SERBIA	3
9	EE.UU.	15	56	BULGARIA	3
10	CHILE	14	57	CROACIA	3
11	ARABIA SAUDI	14	58	ESLOVAQUIA	3
12	MARRUECOS	13	59	ESTONIA	3
13	SUIZA	12	60	CUBA	3
14	PERÚ	11	61	EGIPTO	3
15	GRECIA	10	62	TAILANDIA	3
16	REP. DOMINICANA	10	63	AUSTRALIA	3
17	MALTA	9	64	BARHEIN	3
18	BÉLGICA	9	65	LITUANIA	2
19	PANAMÁ	9	66	LUXEMBURGO	2
20	EAU	9	67	LETONIA	2
21	IRLANDA	8	68	ISLANDIA	2
22	COLOMBIA	8	69	NICARAGUA	2
23	KUWAIT	8	70	ANGOLA	2
24	LÍBANO	8	71	SUDÁFRICA	2
25	ARGENTINA	7	72	COREA	2
26	CHINA	7	73	KAZAJSTÁN	2
27	RUSIA	6	74	NUEVA ZELANDA	2
28	GUATEMALA	6	75	OMÁN	2
29	BRASIL	6	76	REPÚBLICA CHECA	1
30	COSTA RICA	6	77	DINAMARCA	1
31	SINGAPUR	6	78	LIECHTENSTEIN	1
32	FILIPINAS	6	79	ALBANIA	1
33	QATAR	6	80	MACEDONIA	1
34	EL SALVADOR	5	81	ARMENIA	1
35	POLONIA	5	82	BOSNIA-HERZEGOVINA	1
36	AUSTRIA	5	83	MOLDAVIA	1
37	TURQUÍA	5	84	BAHAMAS	1
38	ECUADOR	5	85	MARTINICA	1
39	HONDURAS	5	86	HAITÍ	1
40	JAPÓN	5	87	TÚNEZ	1
41	ISRAEL	5	88	COSTA DE MARFIL	1
42	JORDANIA	5	89	TAIWAN	1
43	HOLANDA	4	90	HONG KONG	1
44	CHIPRE	4	91	INDIA	1
45	SUECIA	4	92	MACAO	1
46	HUNGRÍA	4	93	VIETNAM	1
47	UCRANIA	4	94	DUBAI	1

TABLA 4.—*Países donde las cadenas franquiciadoras españolas tienen establecimientos**

	PAÍSES	ESTABLECIMIENTOS		PAÍSES	ESTABLECIMIENTOS
1	PORTUGAL	1193 (302)	48	QATAR	12 (6)
2	FRANCIA	414 (79)	49	SERBIA	11 (5)
3	ITALIA	320 (68)	50	JORDANIA	11 (4)
4	MÉXICO	310 (48)	51	BULGARIA	10 (6)
5	VENEZUELA	174 (38)	52	PANAMÁ	10 (7)
6	ALEMANIA	142 (35)	53	SUECIA	8 (3)
7	POLONIA	112 (26)	54	ECUADOR	8 (5)
8	CHILE	101 (31)	55	HONG KONG	8 (4)
9	ARABIA SAUDÍ	96 (24)	56	CROACIA	7 (5)
10	CHINA	66 (17)	57	HONDURAS	7 (5)
11	RUSIA	63 (14)	58	TAILANDIA	7 (5)
12	GRECIA	61 (22)	59	REPÚBLICA CHECA	6 (2)
13	ISRAEL	56 (19)	60	LITUANIA	5 (3)
14	GUATEMALA	52 (37)	61	CUBA	5 (3)
15	JAPÓN	48 (14)	62	BAHREIN	5 (3)
16	REINO UNIDO	46 (19)	63	EGIPTO	5 (2)
17	EAU	45 (8)	64	INDIA	5 (4)
18	ANDORRA	39 (21)	65	NUEVA ZELANDA	5 (4)
19	AUSTRIA	37 (9)	66	LUXEMBURGO	4 (4)
20	PERÚ	37 (12)	67	HUNGRÍA	4 (4)
21	COLOMBIA	36 (13)	68	ESLOVAQUIA	4 (2)
22	SUIZA	35 (7)	69	UCRANIA	4 (3)
23	EE.UU.	35 (13)	70	ESLOVENIA	4 (3)
24	MALTA	34 (7)	71	URUGUAY	4 (2)
25	HOLANDA	33 (9)	72	ANGOLA	4 (1)
26	MARRUECOS	30 (11)	73	ESTONIA	3 (3)
27	TURQUÍA	28 (6)	74	NICARAGUA	3 (3)
28	BELGICA	26 (4)	75	SUDÁFRICA	3 (3)
29	ARGENTINA	26 (4)	76	KAZAJSTÁN	3 (2)
30	KUWAIT	26 (3)	77	DINAMARCA	2 (2)
31	CHIPRE	24 (8)	78	LIECHTENSTEIN	2 (2)
32	CANADÁ	24 (6)	79	LETONIA	2 (2)
33	EL SALVADOR	24 (5)	80	ISLANDIA	2 (2)
34	LÍBANO	24 (6)	81	OMÁN	2 (2)
35	SINGAPUR	24 (9)	82	TÚNEZ	2 (2)
36	MALASIA	23 (5)	83	COSTA DE MARFIL	2 (2)
37	REP. DOMINICANA	22 (12)	84	ALBANIA	1 (1)

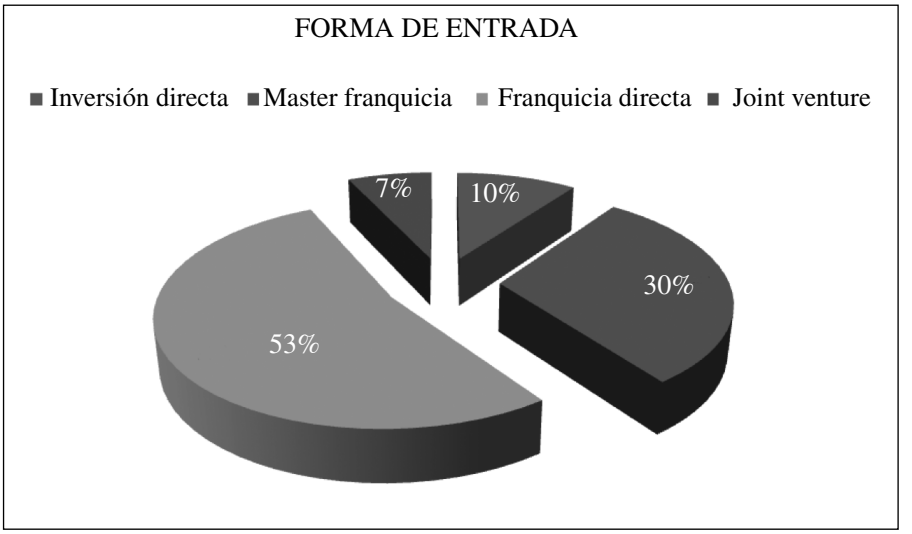
TABLA 4 *(cont.).—Países donde las cadenas franquiciadoras españolas tienen establecimientos**

	PAÍSES	ESTABLECIMIENTOS		PAÍSES	ESTABLECIMIENTOS
38	IRLANDA	21 (6)	85	MACEDONIA	1 (1)
39	INDONESIA	21 (5)	86	ARMENIA	1 (1)
40	BRASIL	20 (11)	87	BOSNIA-HERZEGOVINA	1 (1)
41	FILIPINAS	17 (9)	88	MOLDAVIA	1 (1)
42	NORUEGA	16 (7)	89	BAHAMAS	1 (1)
43	COSTA RICA	15 (5)	90	MARTINICA	1 (1)
44	TAIWÁN	15 (3)	91	HAITÍ	1 (1)
45	AUSTRALIA	15 (6)	92	DUBAI	1 (1)
46	PUERTO RICO	13 (5)	93	MACAO	1 (1)
47	COREA	13 (4)	94	VIETNAM	1 (1)

* Entre paréntesis se recoge el número de establecimientos para los que conocemos la forma de entrada (franquicia directa, máster franquicia, joint venture o inversión directa) llevada a cabo.

Tras un primer análisis de los datos obtenidos se puede afirmar que, en términos agregados, las formas de entrada en nuevos mercados más utilizadas por las enseñas españolas son la franquicia directa y el contrato de máster franquicia, los cuales suponen conjuntamente más del 80 por ciento de las entradas realizadas en el extranjero. Muy por detrás, se sitúan la inversión directa (10%) y la joint venture (7%). La figura 2 resume esta información.

FIGURA 2.—*Forma de expansión internacional adoptada por las cadenas franquiciadoras españolas*



Con la información recogida, se ha analizado cómo se ve afectada la elección de cada una de las cuatro formas de entrada que la cadena franquiciadora puede adoptar (franquicia directa, máster franquicia, inversión directa y joint venture) en función de cada una de las nueve variables independientes propuestas en este trabajo: i) renombre de marca; ii) experiencia franquiciadora; iii) tipo de actividad de la cadena; iv) distancia cultural; v) distancia geográfica; vi) estabilidad política del país; vii) corrupción del país; viii) número de establecimientos que la cadena tiene en el extranjero; y por último ix) número de países extranjeros en los que la cadena está presente.

De este modo, se ha construido en cada caso una variable dicotómica que toma el valor 1 si la entrada en un determinado país se realizó mediante la forma de entrada que se está analizando, y valor 0 si la entrada se llevó a cabo a través de cualquiera de los otros tres modos restantes. Con ello, se han llevado a cabo cuatro análisis de regresión logístico binarios, tal y como se explica en el siguiente sub-apartado. Sin embargo, junto a los análisis de regresión realizados, se ha realizado un análisis de correlaciones canónicas. Para poder aplicar esta herramienta estadística, la variable dependiente (forma de entrada) fue transformada en cuatro variables dependientes (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) que recogieron, para cada una de las 139 enseñas consideradas en el trabajo, el número de establecimientos abiertos a través de franquicia directa (Y_1); mediante máster franquicia (Y_2); a través de *joint venture* (Y_3); y finalmente, con inversión directa realizada por la propia empresa franquiciadora (Y_4) en cada uno de los países donde opera[6].

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; Rondán, Navarro y Diez, 2007). Así pues, y aunque los datos recogidos son aportados por los franquiciadores, la literatura resalta que no existen sesgos importantes (Combs y Castrogiovanni, 1994; Shane, 1996), ya que los anuarios validan por encima del 80% de los datos (Rondán, Navarro y Díez, 2007). Por otro lado, en los procedimientos desarrollados, la base de datos inicial fue posteriormente contrastada y depurada con el cruce de otras bases de datos y con el análisis pormenorizado de cada cadena de franquicia.

Una vez recabados los datos con los que contrastar las hipótesis propuestas en este trabajo, se han llevado a cabo cuatro análisis de regresión logístico binario con el fin de observar la existencia de relaciones de dependencia entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes propuestas. El motivo

[6] Así por ejemplo, de los 3 establecimientos que Mango tiene abiertos en Luxemburgo, 2 de ellos fueron a través de franquicia directa (Y_1) y el restante mediante inversión directa (Y_4). Esta operación de medición se repitió para las demás cadenas españolas en dicho país, y así sucesivamente, hasta completar los 94 países extranjeros en los que las cadenas franquiciadoras están presentes.

por el cual hemos recurrido a este tipo de análisis estadístico se debe a que en los casos en los que la variable dependiente es dicotómica, la mayoría de la literatura coincide en que la estimación de un modelo a través de un análisis de regresión OLS, puede inducir a problemas de sesgo e incluso, heterocedasticidad. Por esto, se aconseja emplear un distribución simétrica (estándar o logística) y un estimador de máxima verosimilitud, tal y como sucede en los modelos de regresión logística binaria (véase por ejemplo, Burton, Cross y Rhodes, 2000; Elango, 2007). Así pues, hemos recurrido a la regresión logística, ya que aunque es similar al análisis discriminante dos-grupos, presenta ventajas sobre esta técnica, al ser más flexible (Hair y otros, 1999).

Asimismo, al estudiar cuáles son los factores que determinan la elección de entrada en mercados extranjeros que puede adoptar cada cadena franquiciadora, se ha explorado la existencia de relaciones de dependencia no sólo entre cada una de las variables dependientes con las independientes, sino además, con las otras dependientes. Para ello, se ha realizado un análisis de correlaciones canónicas. Esta técnica, es relativamente desconocida (Hair y otros, 1999), pero de gran utilidad para el análisis de relaciones de dependencia entre múltiples variables dependientes e independientes (Peña, 2002). Formalmente, el análisis de relaciones canónicas se puede expresar del siguiente modo:

$$g\,(Y_1, Y_2, Y_3, \ldots, Y_m) = f\,(X_1, X_2, X_3, \ldots, X_9)\ ,$$

donde $Y_1, Y_2, Y_3, \ldots, Y_m$ son las variables dependientes y $X_1, X_2, X_3, \ldots, X_9$ son las nueve variables independientes consideradas en el análisis de regresión logístico binario llevado a cabo para estudiar los factores que determinan la selección de forma de entrada utilizada en el extranjero por las cadenas franquiciadoras. El siguiente apartado recoge los resultados obtenidos.

4. Resultados

Las tablas 5, 6 y 7recogen, respectivamente, la matriz de correlación y los resultados obtenidos en los análisis de regresión logístico binario para cada una de las formas de entrada que puede llevar a cabo una cadena franquiciadora: i) franquicia directa, ii) máster franquicia; iii) *joint venture*; yfinalmente, iv) inversión directa. Todos los modelos obtenidos fueron significativos (Ji cuadrado=15,7465 con 9 grados de libertad y p = 0,000; Ji cuadrado=90,0546 con 9 grados de libertad y p = 0,0000; Ji cuadrado=15,7465 con 9 grados de libertad y p = 0,0724; y Ji cuadrado=21,7141 con 9 grados de libertad y p = 0,0098, respectivamente). Asimismo, el porcentaje de aciertos obtenidos en los cuatro casos ha sido superior al 80% (con la excepción de la entrada a través de máster franquicia que obtuvo un porcentaje del 79,85 por ciento).

TABLA 5.—*Matriz Coeficientes de Correlación*

	F DIRECT	MASTER F	JOINT VE	INVERSIO	MARCA	EXP FRA	TIPO ACT	Núm. ESTAB	PAISES	DIST.GE	DIST.CU	ESTABILI	INCORUPT
F DIRECT	1,0000	-0,9392	-0,0995	0,1506	-0,1270	0,6272	-0,3122	0,5052	0,5467	-0,4048	-0,1931	0,1562	-0,0787
MASTER F	-0,9392	1,0000	-0,0773	-0,1506	0,0982	-0,5824	0,2371	-0,4919	-0,5047	0,3638	0,1548	-0,1509	0,0651
JOINT VE	-0,0995	-0,0773	1,0000	-0,0256	-0,0677	-0,1026	0,1762	-0,0446	-0,0795	0,1436	0,0009	-0,0969	0,1074
INVERSIO	0,1506	-0,1506	-0,0256	1,0000	0,0024	0,0689	-0,1253	0,0832	0,1055	-0,1391	-0,1105	0,1285	-0,2070
MARCA	-0,1270	0,0982	-0,0677	0,0024	1,0000	0,2069	0,0916	0,4988	0,1863	0,0395	-0,0320	0,0425	0,0192
EXP. FRA	0,6272	-0,5824	-0,1026	0,0689	0,2069	1,0000	-0,4547	0,6527	0,7721	-0,2481	0,0059	0,1919	0,1527
TIPO ACT	-0,3122	0,2371	0,1762	-0,1253	0,0916	-0,4547	1,0000	-0,2038	-0,5451	0,3182	-0,0078	-0,2192	-0,2891
Núm. ESTAB	0,5052	-0,4919	-0,0446	0,0832	0,4988	0,6527	-0,2038	1,0000	0,8168	-0,1294	-0,0010	-0,0076	-0,0663
Núm. PAISE	0,5467	-0,5047	-0,0795	0,1055	0,1863	0,7721	-0,5451	0,8168	1,0000	-0,2053	0,0379	0,0642	0,0616
DIST GE	-0,4048	0,3638	0,1436	-0,1391	0,0395	-0,2481	0,3182	-0,1294	-0,2053	1,0000	0,3967	-0,0848	-0,0016
DIST CU	-0,1931	0,1548	0,0009	-0,1105	-0,0320	0,0059	-0,0078	-0,0010	0,0379	0,3967	1,0000	0,2985	0,4590
ESTABILI	0,1562	-0,1509	-0,0969	0,1285	0,0425	0,1919	-0,2192	-0,0076	0,0642	-0,0848	0,2985	1,0000	0,7537
INCORUPT	-0,0787	0,0651	0,1074	0,2070	0,0192	0,1527	-0,2891	-0,0663	0,0616	-0,0016	0,4590	0,7537	1,0000

TABLA 6.—*Análisis de Regresión Binarios (resultados para franquicia directa y máster franquicia)*

VARIABLE DEPENDIENTE: F DIRECT – entrada realizada a través de franquicia directa (1) versus entrada realizada a través de otra manera (0)

Nº	VARIABLE	DESVIACIÓN MEDIA	ESTÁNDAR
1.	MARCA	35,6604	23,0784
2.	EXP. FRA	18,0746	4,3788
3.	TIPO ACT	0,2015	0,4011
4.	Nº ESTAB	523,7761	340,5364
5.	Nº PAISE	44,7313	26,544
6.	DIST. GE	3507,3796	3389,5592
7.	DIST. CU	4,086	3,4302
8.	ESTABILI	0,78	0,645
9.	INCORUPT	6,1052	2,1071

Modelo:

-2 Log de la verosimilitud = 183,3382 Modelo nulo
-2 Log de la verosimilitud = 93,2836 Todas las variables (Convergencia en 7 iteraciones)

Ajuste global del modelo:
Ji cuadrado: 90,0546 con 9 grados de libertad y **p = 0,0000**
Pseudo R^2: 0,4912
R^2 de Cox y Snell: 0,4893
R^2 de Nagelkerke: 0,6564

Coeficientes y errores estándar:

Nº	VARIABLE	COEF. (B)	ERROR ESTÁNDAR	Wald	G.l.	P	EXP(B)
1.	MARCA	0,00	0,01	0,10	1,00	0,75	1,00
2.	EXP. FRA	0,36	0,11	10,01	1,00	**0,00**	1,44
3.	TIPO ACT	1,39	0,96	2,08	1,00	0,15	4,01
4.	Nº ESTAB	0,00	0,00	0,35	1,00	0,56	1,00
5.	Nº PAISE	0,03	0,03	1,04	1,00	0,31	1,03
6.	DIST. GE	0,00	0,00	5,79	1,00	**0,02**	1,00
7.	DIST. CU	-0,27	0,11	5,73	1,00	**0,02**	0,76
8.	ESTABILI	1,10	0,78	2,00	1,00	0,16	3,01
9.	INCORUPT	0,07	0,23	0,11	1,00	0,74	1,08
	Constante:	-7,43	0,01	0,10	1,00	0,75	1,00

VALORES PRONOSTICADOS POR LA FUNCIÓN LOGÍSTICA

VALORES OBSERVADOS	VALOR 0	VALOR 1	TOTAL
0	49	9	58
1	13	63	76
TOTAL	62	72	134

PORCENTAJE DE ACIERTOS: 83,58%

VARIABLE DEPENDIENTE: MASTER F - entrada realizada a través de mester franquicia (1) versus entrada realizada a través de otra manera (0)

Nº	VARIABLE	DESVIACIÓN MEDIA	ESTÁNDAR
1.	MARCA	35,6604	23,0784
2.	EXP.FRA	18,0746	4,3788
3.	TIPO ACT	0,2015	0,4011
4.	Nº ESTAB	523,7761	340,5364
5.	Nº PAISE	44,7313	26,5440
6.	DIST. GE	3507,3796	3389,5592
7.	DIST. CU	4,0860	3,4302
8.	ESTABILI	0,7800	0,6450
9.	INCORUPT	6,1052	2,1071

Modelo:

-2 Log de la verosimilitud = 183,3383 Modelo nulo
-2 Log de la verosimilitud = 107,3907 Todas las variables (Convergencia en 7 iteraciones)

Ajuste global del modelo:
Ji cuadrado: 15,7465 con 9 grados de libertad y **p = 0,000**
Pseudo R^2: 0,4142
R^2 de Cox y Snell: 0,4326
R^2 de Nagelkerke: 0,5804

Coeficientes y errores estándar:

Nº	VARIABLE	COEF. (B)	ERROR ESTÁNDAR	Wald	G.l.	P	EXP(B)
1.	MARCA	0,02	0,01	1,54	1,00	0,21	1,02
2.	EXP. FRA	-0,31	0,10	8,73	1,00	0,00	0,74
3.	TIPO ACT	1,49	0,85	3,05	1,00	0,08	0,23
4.	Nº ESTAB	0,00	0,00	1,68	1,00	0,19	1,00
5.	Nº PAISE	-0,01	0,03	0,14	1,00	0,71	0,99
6.	DIST. GE	0,00	0,00	4,98	1,00	0,03	1,00
7.	DIST. CU	0,18	0,10	3,37	1,00	0,07	1,20
8.	ESTABILI	-0,97	1,68	2,03	1,00	0,15	0,38
9.	INCORUPT	-0,04	0,21	0,00	1,00	0,84	0,96
	Constante:	6,04					

VALORES PRONOSTICADOS POR LA FUNCIÓN LOGÍSTICA

VALORES OBSERVADOS	VALOR 0	VALOR 1	TOTAL
0	60	16	76
1	11	47	58
TOTAL	71	63	134

PORCENTAJE DE ACIERTOS: 79,85%

TABLA 7.—*Análisis de Regresión Binarios (resultados para joint venture e inversión directa)*

VARIABLE DEPENDIENTE: JOINT V - entrada realizada a través de joint venture (1) versus entrada realizada a través de otra manera (0)

Nº	VARIABLE	DESVIACIÓN MEDIA	ESTÁNDAR
1.	MARCA	35,6604	23,0784
2.	EXP.FRA	18,0746	4,3788
3.	TIPO ACT	0,2015	0,4011
4.	Nº ESTAB	523,7761	340,5364
5.	Nº PAISE	44,7313	26,544
6.	DIST. GE	3507,3796	3389,5592
7.	DIST. CU	4,086	3,4302
8.	ESTABILI	0,78	0,645
9.	INCORUPT	6,0455	2,0401

Modelo:

-2 Log de la verosimilitud = 35,9718 Modelo nulo
-2 Log de la verosimilitud = 20,2253 Todas las variables (Convergencia en 9 iteraciones)

Ajuste global del modelo:
Ji cuadrado: 15,7465 con 9 grados de libertad y **p = 0,0724**
Pseudo R^2: 0,4377
R^2 de Cox y Snell: 0,1109
R^2 de Nagelkerke: 0,4709

Coeficientes y errores estándar:

Nº	VARIABLE	COEF. (B)	ERROR ESTÁNDAR	Wald	G.l.	P	EXP(B)
1.	MARCA	-0,06	0,05	1,76	1,00	0,18	0,94
2.	EXP. FRA	-0,08	0,27	0,10	1,00	0,76	0,92
3.	TIPO ACT	-1,11	2,73	0,16	1,00	0,69	0,33
4.	Nº ESTAB	-0,01	0,01	2,24	1,00	0,13	1,01
5.	Nº PAISE	-0,17	0,15	1,35	1,00	0,24	0,84
6.	DIST. GE	0,00	0,00	0,10	1,00	0,75	1,00
7.	DIST. CU	0,45	0,26	2,92	1,00	**0,09**	1,56
8.	ESTABILI	-0,83	1,53	0,29	1,00	0,59	2,28
9.	INCORUPT	-0,54	0,58	0,88	1,00	0,35	0,58
	Constante:	1,08					

VALORES PRONOSTICADOS POR LA FUNCIÓN LOGÍSTICA

VALORES OBSERVADOS	VALOR 0	VALOR 1	TOTAL
0	130	0	130
1	3	1	4
TOTAL	133	1	134

PORCENTAJE DE ACIERTOS: 97,76%

VARIABLE DEPENDIENTE: INVERSIO - inversión directa entradas en el país realizadas a través de inversión directa (1) versus entradas realizadas de otro modo (0)

Nº	VARIABLE	DESVIACIÓN MEDIA	ESTÁNDAR
1.	MARCA	29,6341	23,3974
2.	EXP FRAN	16,6301	5,1398
3.	TIPO ACT	0,3815	0,4858
4.	Nº ESTAB	399,5491	351,9263
5.	PAISES	36,1792	26,8958
6.	DIST GEO	3554,3871	3415,7771
7.	DIST CUL	3,8578	3,1329
8.	ESTAB PO	0,7433	0,694
9.	INCORUPT	5,8798	2,1107

Modelo:

-2 Log de la verosimilitud = 165,6815 Modelo nulo
-2 Log de la verosimilitud = 143,9674 Todas las variables (Convergencia en 6 iteraciones)

Ajuste global del modelo:
Ji cuadrado: 21,7141 con 9 grados de libertad y **p = 0,0098**
Pseudo R^2: 0,1311
R^2 de Cox y Snell: 0,1180
R^2 de Nagelkerke: 0,1914

Coeficientes y errores estándar:

Nº	VARIABLE	COEF. (B)	ERROR ESTÁNDAR	Wald	G.l.	P	EXP(B)
1.	MARCA	0,03	0,01	4,17	1,00	**0,04**	1,03
2.	EXP FRAN	0,02	0,06	0,11	1,00	0,74	1,02
3.	TIPO ACT	-0,06	0,64	0,01	1,00	0,92	1,06
4.	Nº ESTAB	0,00	0,00	1,28	1,00	0,26	1,00
5.	PAISES	0,01	0,02	0,38	1,00	0,54	1,01
6.	DIST GEO	0,00	0,00	0,94	1,00	0,33	1,00
7.	DIST CUL	-0,20	0,09	5,06	1,00	**0,02**	0,82
8.	ESTAB PO	0,97	0,49	3,99	1,00	**0,05**	0,38
9.	INCORUPT	0,57	0,19	9,33	1,00	**0,00**	1,77
	Constante:	-4,25					

VALORES PRONOSTICADOS POR LA FUNCIÓN LOGÍSTICA:

VALORES OBSERVADOS	VALOR 0	VALOR 1	TOTAL
0	137	4	141
1	27	5	32
TOTAL	164	9	173

PORCENTAJE DE ACIERTOS: 82,08%

Atendiendo a las variables que determinan la forma de entrada en nuevos mercados llevada a cabo por las cadenas franquiciadoras españolas, es preciso indicar que tanto los signos de la matriz de correlación como los coeficientes del análisis de regresión binaria indican que la franquicia directa es una elección óptima para las enseñas que tengan amplia experiencia franquiciadora. Junto a ello, se trata de una forma de entrada adecuada cuando la distancia cultural y geográfica entre el país de origen (en este caso, España) y el país receptor de la inversión no es elevada. Todo ello nos permite probar las hipótesis $H1_a$, $H2_a$ y $H3_a$.

Por su parte, la probabilidad de que la enseña prefiera realizar su entrada a través de un contrato de máster franquicia aumenta en los casos en los que la línea de negocio de la cadena se orienta al servicio y posee poca experiencia franquiciadora. Además, las enseñas prefieren recurrir al sistema de máster franquicia si existe una elevada distancia cultural y geográfica entre el país de origen de la cadena y el receptor de la inversión. Todo ello da soporte a las hipótesis $H2_b$ (distancia geográfica) y $H3_b$ (experiencia franquiciadora) a un nivel de confianza del 99 y 95 por ciento. Relajando el nivel de confianza al 90%, también resultaron significativas las hipótesis $H1_b$ (distancia cultural) y $H5_b$ (tipo de actividad de la cadena).

En relación a la entrada a través de *joint venture*, los resultados obtenidos muestran la propensión de las cadenas franquiciadoras a recurrir a esta forma de entrada cuando aumenta la distancia cultural, lo que nos permite probar la hipótesis $H1_c$, aunque sólo si el nivel de confianza se relaja al 90 por ciento. Todavía queda por comentar los resultados obtenidos al analizar las variables que aumentan la probabilidad de que la cadena franquiciadora decida entrar en un mercado extranjero a través de una inversión directa, es decir, siendo propietaria al 100% del establecimiento. En este sentido, la inversión directa es elegida por cadenas franquiciadoras con elevado renombre de marca que se expanden en mercados cuya entrada no reporta importantes riesgos (baja distancia cultural, escasa corrupción y buena estabilidad política). Estos resultados nos permiten aceptar las hipótesis $H1_d$ (distancia cultural) y $H7_d$ (corrupción) a un nivel de confianza del 99%, así como $H6_d$ (estabilidad política) y $H8_d$ (renombre de marca) a un nivel de confianza del 95%.

Finalmente, y en relación a los resultados obtenidos en la matriz de correlaciones canónicas, la tabla 8 muestra cómo los coeficientes de dicha matriz recogen las relaciones (de signo positivo o negativo) expuestas en las tablas 5 y 6. Asimismo, los resultados obtenidos, señalan que sólo la primera de las funciones canónicas obtenidas es significativa ($\alpha = 0{,}001$). Por otra parte, junto a los tests realizados de forma separada para cada una de las cuatro funciones canónicas, también se han llevado a cabo contrastes multivariantes para las funciones simultáneamente (lambda de Wilks, el criterio de Pillai, la traza de Hotelling y la mayor raíz de Roy), los cuales indican que las funciones canónicas —consideradas conjuntamente— son estadísticamente significativas a un nivel de confianza de 0,01. Asimismo, los índices de redundancia del valor teórico criterio (variables dependientes) son 0,2471, 0,0245, 0,0067 y 0,0048 respectivamente, por lo que ninguno de ellos es alto. Sin embargo, los índices de redundancia de los valores teórico predictores (variables independientes) son aún menores (0,1461, 0,0085, 0,0036 y 0,0028, respectivamente) debido a la poca varianza explicada, y salvo

para la primera función, el valor del R^2 canónico también es muy pequeño. Por ello, atendiendo al análisis de redundancia y a los contrastes de significación estadística recogidos en la tabla 9, sólo puede ser aceptada la primera función. No obstante, a pesar de la significatividad de la primera función canónica, la proporción de varianza explicada en las variables dependientes (0,4838) e independientes (0,2857) es baja por lo que, a pesar de ser estadísticamente significativa, tiene poca significación práctica.

En resumen, los resultados obtenidos permiten concluir que no existen relaciones de dependencia entre las cuatro formas de entrada que las cadenas franquiciadoras pueden adoptar en su expansión internacional (franquicia directa, máster franquicia, *joint venture* e inversión directa), por lo que únicamente es estadísticamente significativa la relación entre la selección de la forma de entrada y las nueve variables independientes propuestas en este trabajo.

TABLA 8.—*Matriz de coeficientes de correlación simple, traza de la matriz de funciones canónicas, medidas de ajuste del modelo y test de significación*

MATRIZ DE COEFICIENTES DE CORRELACIÓN:

	F DIRECT	MASTER F	JOINT VE	INVERSIO	MARCA	EXP FRA	TIPO ACT	Núm. ESTAB	PAISES	DIST.GE	DIST.CU	ESTABILI	INCORUPT
F DIRECT	1,0000	-0,9392	-0,0995	0,1506	-0,1270	0,6272	-0,3122	0,5052	0,5467	-0,4048	-0,1931	0,1562	-0,0787
MASTER F	-0,9392	1,0000	-0,0773	-0,1506	0,0982	-0,5824	0,2371	-0,4919	-0,5047	0,3638	0,1548	-0,1509	0,0651
JOINT VE	-0,0995	-0,0773	1,0000	-0,0256	-0,0677	-0,1026	0,1762	-0,0446	-0,0795	0,1436	0,0009	-0,0969	0,1074
INVERSIO	0,1506	-0,1506	-0,0256	1,0000	0,0024	0,0689	-0,1253	0,0832	0,1055	-0,1391	-0,1105	0,1285	-0,2070
MARCA	-0,1270	0,0982	-0,0677	0,0024	1,0000	0,2069	0,0916	0,4988	0,1863	0,0395	-0,0320	0,0425	0,0192
EXP. FRA	0,6272	-0,5824	-0,1026	0,0689	0,2069	1,0000	-0,4547	0,6527	0,7721	-0,2481	0,0059	0,1919	0,1527
TIPO ACT	-0,3122	0,2371	0,1762	-0,1253	0,0916	-0,4547	1,0000	-0,2038	-0,5451	0,3182	-0,0078	-0,2192	-0,2891
Núm. ESTAB	0,5052	-0,4919	-0,0446	0,0832	0,4988	0,6527	-0,2038	1,0000	0,8168	-0,1294	-0,0010	-0,0076	-0,0663
Núm. PAISE	0,5467	-0,5047	-0,0795	0,1055	0,1863	0,7721	-0,5451	0,8168	1,0000	-0,2053	0,0379	0,0642	0,0616
DIST GE	-0,4048	0,3638	0,1436	-0,1391	0,0395	-0,2481	0,3182	-0,1294	-0,2053	1,0000	0,3967	-0,0848	-0,0016
DIST CU	-0,1931	0,1548	0,0009	-0,1105	-0,0320	0,0059	-0,0078	-0,0010	0,0379	0,3967	1,0000	0,2985	0,4590
ESTABILI	0,1562	-0,1509	-0,0969	0,1285	0,0425	0,1919	-0,2192	-0,0076	0,0642	-0,0848	0,2985	1,0000	0,7537
INCORUPT	-0,0787	0,0651	0,1074	-0,2070	0,0192	0,1527	-0,2891	-0,0663	0,0616	-0,0016	0,4590	0,7537	1,0000

TRAZA DE LA MATRIZ DE FUNCIONES CANÓNICAS = 0,7069

MEDIDAS DE AJUSTE GLOBAL DEL MODELO:							
FUNCIÓN CANÓNICA	CORRELACIÓN CANÓNICA	R² CANÓNICO	% TRAZA	% ACUMULADO	ESTADÍSTICO JI-CUADRADO	GRADOS LIBERTAD	PROBABILIDAD
1	0,7150	0,5112	72,31	72,31	115,9319	36	0,0000
2	0,3288	0,1081	15,29	87,60	25,7450	24	0,3662
3	0,2463	0,0607	8,58	96,19	11,3301	14	0,6599
4	0,1642	0,0270	3,81	100,00	3,4447	6	0,7513

TESTS DE SIGNIFICACIÓN					
ESTADÍSTICO	VALOR	ESTADÍSTICO JI APROXIM.	ESTADÍSTICO F APROXIMADO	GRADOS DE LIBERTAD	PROBABILIDAD
Lambda de Wilks	0,3985	116,8520		36,0000	0,0000
Traza de Hotelling-Lawley	1,2593		4,1703	36 y 1073	0,0000
Traza de Pillai	0,7069		2,7491	36 y 1161	0,0000
Raíz mayor de Roy	1,0458		36,0787	4 y 138	0,0000

TABLA 9.—*Ponderaciones de las funciones canónicas, cargas, varianza explicada e índice de redundancia*

ONDERACIONES DE LAS FUNCIONES CANÓNICAS:				
	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4
F DIRECT	0,9028	-0,7241	-2,6018	-1,8009
MASTER F	-0,0683	-1,0449	-2,6823	-1,7409
JOINT VE	-0,0871	0,0820	-0,0089	-1,1546
INVERSIO	0,1046	-0,9268	0,3792	-0,1052
MARCA	-0,1421	-0,0359	-0,8853	0,1481
EXP. FRA	0,5452	0,7020	-0,2797	-0,0080
TIPO ACT	0,0439	0,2655	0,6189	-0,5298
Núm. ESTAB	0,3976	-0,0701	1,4239	0,5469
Núm. PAISE	0,0031	-0,2395	-0,6018	-1,0790
DIST. GE	-0,2907	-0,0569	-0,0390	-0,6389
DIST. CU	-0,2680	0,7166	-0,0717	0,8468
ESTABILI	0,0887	0,3883	0,0782	0,2885
INCORUPT	0,1629	-1,2182	0,5444	-0,2095

CARGAS (CORRELACIONES) DE LAS FUNCIONES CANÓNICAS:				
	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4
F DIRECT	0,9914	0,1095	-0,0245	-0,0668
MASTER F	-0,9253	-0,2315	-0,2951	0,0556
JOINT VE	-0,1743	0,2586	0,4476	-0,8381
INVERSIO	0,2531	-0,8806	0,3915	-0,0847
MARCA	0,1777	0,0221	-0,2738	0,1255
EXP. FRA	0,8702	0,2500	-0,1722	-0,0262
TIPO ACT	-0,4566	0,3312	0,5165	-0,2483
Núm. ESTAB	0,7026	0,2049	0,1504	-0,0647
Núm. PAISE	0,7637	0,0826	-0,1132	-0,1535
DIST. GE	-0,5838	0,1635	0,0957	-0,3370
DIST. CU	-0,2749	0,2450	0,1837	0,5412
ESTABILI	0,2423	-0,2510	0,1939	0,4849
INCORUPT	0,1489	-0,5769	0,2004	0,4497

TABLA 9 *(cont.).—Ponderaciones de las funciones canónicas, cargas, varianza explicada e índice de redundancia*

VARIANZA EXPLICADA E ÍNDICE DE REDUNDANCIA:				
	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4
Variables dependientes:				
Proporción varianza explicada:	0,4838	0,2270	0,1104	0,1793
R2 canónico:	0,5112	0,1081	0,0607	0,0270
Índice de redundancia:	0,2471	0,0245	0,0067	0,0048
Variables independientes:				
Proporción varianza explicada:	0,2857	0,0782	0,0586	0,1055
R2 canónico:	0,5112	0,1081	0,0607	0,0270
Índice de redundancia:	0,1461	0,0085	0,0036	0,0028

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; Garg y Rasheed, 2006; 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 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 forma de entrada internacional llevada a cabo por las cadenas franquiciadoras españolas, sea cual sea su línea de negocio. Concretamente, los resultados obtenidos nos permiten afirmar que la franquicia directa es preferida por las enseñas que poseen elevada experiencia franquiciadora y entran en mercados con baja distancia cultural y geográfica. Por el contrario, la entrada se realizará a través de máster franquicia cuando la distancia cultural y geográfica entre el país de origen de la cadena y el receptor de la inversión sea elevada. Del mismo modo, las cadenas con elevado renombre de marca, poca experiencia franquiciadora y cuya línea de negocio se oriente al servicio al cliente suelen optar por esta forma de entrada. La distancia cultural también determina la elección de *joint venture* como forma de entrada en nuevos mercados, de modo que a mayor distancia cultural, es más probable que la cadena se decante por esta forma de entrada.

En general, y a partir de los datos obtenidos y de la lectura general de notas de prensa y artículos sectoriales, es evidente que la forma de *joint venture* no es muy utilizada por las cadenas españolas (un 7% de los casos). En general, las empresas que asumen este tipo de entrada han sido casos de grandes o medianas cadenas de distribución, tipo Mango, Adolfo Domínguez o Cortefiel,, y generalmente, en mercados de alta distancia cultural como Japón, China o los países árabes. En otras palabras, hemos encontrado diversos casos donde la forma de entrada vía *joint venture* se diseña como una estrategia temporal, para ganar conocimiento del mercado y contactos sociopolíticos (por ejemplo en Japón, Italia o Israel) y/o cubrir ciertos procedimientos legales requeridos por el país receptor (por ejemplo, en los países árabes), o ambos a la vez (por ejemplo, China). Por ejemplo, la entrada de Adolfo Domínguez y Mango en Japón fue, en ambos casos, con *joint ventures* con socios locales. Pero a día de hoy, ambas cadenas tienen el control al 100% de sus tiendas iniciales. Por su parte, Adolfo Domínguez entró a mediados de los noventa con una *joint venture* al 50% con el grupo japonés Taka Q, pero ya en el 2005 Adolfo Domínguez compró a su socio japonés el porcentaje de participación que todavía no controlaba. También, hace tan solo dos años (2006), la cadena Mango adquirió la totalidad de las acciones del que era su socio comercial en Japón, Mitsui. En general, y a partir de los

casos analizados, la *joint venture* suele ser, si el negocio va bien, la antesala de una inversión directa de control 100%. Únicamente en aquellos países que por criterios legales sea una obligación, se mantienen las *joint ventures*. Junto a ello, es preciso señalar que el desarrollo de *joint ventures*, generalmente al 50% del capital, necesita evidentemente de una inversión importante de capitales, por lo que esta opción, al igual que la inversión directa al 100%, está limitada a cadenas que ya tienen una dimensión adecuada y una presencia consolidada en España.

Por último, la inversión directa, como primera fase de la expansión internacional de la franquicia, está ligada a cadenas franquiciadoras con importantes recursos financieros y elevado renombre de marca, que entran en países con elevada estabilidad política, baja distancia cultural y escasos niveles de corrupción. En general, cuando un mercado cumple esas características y es estratégico para la cadena franquiciadora, y si ésta dispone de los recursos necesarios, la cadena establece, en un primer momento, locales propios (inversión directa). Esto le permite conocer de primera mano el mercado y adecuar el modelo de negocio a las características particulares de dicho mercado. Una vez que el modelo está ajustado a las características del mercado, es cuando se suele comenzar la expansión local a través de franquiciados directos. Por otro lado, la presencia con establecimientos propios en el país al 100% de control permite una mayor proyección de la cadena y ofrece mayor seguridad a los potenciales franquiciados. Cadenas españolas que están desarrollando importantes planes de expansión internacional en años recientes, como Neck and Neck o la cadena Imaginairum, suelen establecer este tipo de planteamientos. Ahora bien, en general y para el caso español, la gran mayoría de cadenas de franquicia no disponen de la dimensión y recursos adecuados que les permita desarrollar de forma regular este tipo de estrategia, por lo que a la luz de los resultados, este tipo de planteamiento es el menos utilizado por las cadenas de franquicia.

Los autores no tienen conocimiento de ningún trabajo publicado en la literatura relevante sobre cuáles son los factores que condicionan la forma de entrada en nuevos mercados para este tipo de negocio, contemplando todas las posibles formas de entrada entre las cuales las cadenas franquiciadoras pueden optar (franquicia directa, máster franquicia, *joint venture* e inversión directa). 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.

Una de las principales limitaciones de este trabajo es que la muestra sólo incluye enseñas españolas. En este sentido, y como futura línea de investigación, sería interesante que futuros trabajos analizasen la forma de entrada 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 tratado de forma muy rigurosa en la literatura (Burton, Cross y Rhodes, 2000; Michael, 2003). De este modo, proponemos como futuro trabajo que los investigadores incorporen variables complementarias a las propuestas en este artículo para explicar la selección de la forma de entrada en nuevos mercados internacionales. Por último, sería interesante analizar la relación entre el «*performance*» de la cadena (rentabilidad económica, ventas, cuota de mercado, etc.) y la forma de entrada, y por ello, lo proponemos como futura línea de investigación.

Referencias bibliográficas

Agarwal, S. y Ramaswami, S. N. (1992), «Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location, and internalization factors», *Journal of International Business Studies,* vol. 23, núm. 3, págs. 1-27.

Alon, I. (2001), «The use of franchising by U.S. based retailers», *Journal of Small Business Management,* vol. 32, núm. 9, págs, 111-122.

Alon, I. y McKee, D. (1999), «Towards a macro environmental model of international franchising», *Multinational Business Review,* vol. 7, núm. 1, págs. 76-82.

Aulakh, S. y Kotabe, M. (1997), «Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets», *Journal of International Business Studies,* vol. 28, núm. 1, págs. 145-175.

Barkema, H. G.,y Vermeulen, F. (1998), «International expansion through start-up or acquisitions: A learning perspective», *Academy of Management Journal,* vol. 41, págs. 7-26.

Blomstermo, A.; Sharma, D. y Sallis, J. (2005), «Choice of foreign markets entry mode in service firms», *International Marketing Review,* vol. 23, págs. 211-229.

Burton, F.; Cross, A. R. y Rhodes, M. (2000), «Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical enquiry from a transaction cost perspective», *Management International Review,* vol. 40, núm. 4, págs. 373-400.

Chang, S. y Rosenzweig, P. (2001), «The choice of entry mode in sequential foreign direct investment», *Strategic Management Journal,* vol. 22, págs. 747-776.

Contractor, F. J. y Kundu, S. K. (1998a), «Franchising versus company-run operations: Modal choice in the multinational hotel sector», *Journal of International Marketing,* vol. 6, págs. 28-l53.

— (1998b), «Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector», *Journal of International Business Studies,* vol. 29, págs. 325-358.

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, núm. 2, págs. 37-48.

Combs, J. G. y Ketchen, D. (1999), «Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis», *Academy of Management Journal,* vol. 42, núm. 2, págs. 196-207.

Dunning, J. H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy,* Ed. 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, núm. 2, págs. 179-193.

Eroglu, S. (1992), «The internationalisation process of franchise systems: a conceptual model», *International Marketing Review,* vol. 9, núm. 5, págs. 19-30.

ERRAMILLI, M. K. (1991), «The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms», *Journal of International Business Studies,* vol. 22, núm. 3, págs. 479-501.

ERRAMILLI, M. K. y RAO, C. P. (1993), «Service firms' international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach», *Journal of Marketing,* vol. 57, núm. 5, págs. 19-38.

FALBE, C. y DANDRIDGE, T. (1992), «Franchising as strategic partnership: issues of cooperation and conflict in a global market», *International Small Business Journal,* vol. 10, núm. 3, págs. 40-52.

FLADMOE-LINDQUIST, K. (1996), «International franchising: capabilities and development», *Journal of Business Venturing,* vol. 11, págs. 419-438.

FLADMOE-LINDQUIST, K. y JACQUE, L. (1995), «Control modes in international service operations: the propensity to franchise», *Management Science,* vol. 9, núm. 5, págs. 1238-1249.

GARG. V. K. y RASHEDD, A. (2006), «An explanation of international franchisor's preference for multi-unit franchising», *International Journal of Entrepreneurship,* vol. 10, págs. 1-20.

HAIR, J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. E. y BLACK, W. C. (1999), *Análisis multivariante* (5.ª ed.), Madrid, Ed. Prentice-Hall International, Inc.

HABIB, M. y ZURAWICKI, L. (2002), «Corruption and foreign direct investment», *Journal of International Business Studies,* vol. 33, núm. 2, págs. 291-307.

HERRMANN, P. y DATTA, D. K. (2002), «CEO successor characteristics and the choice if foreign market entry mode: an empirical study», *Journal of International Business Studies,* vol. 33, págs. 551-570.

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

— (1991), *Culture and organizations,* New York, McGraw Hill.

— (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations,* Ed. Sage Publications, Thousand Oaks.

HUNT, S. D. (1973), «The trend toward company-operated units in franchise chains», *Journal of Retailing,* vol. 49, págs. 110-119.

HOFFMAN, R. y PREBLE, J. (2001), «Global diffusion of franchising: A country level examination», *Multinational Business Review,* vol. 9, núm. 1, págs. 66-75.

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, núm. 4, págs. 56-68.

KIM, W. C. y HWANG (1992), «Multinational strategy in multinationals' entry mode choice», *Journal of International Business Studies,* vol. 22, núm. 1, págs. 29-53.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G. y ALCHIAN, A. A. (1978), «Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process», *The Journal of Law and Economics,* vol. 21, págs. 297-326.

KONIGSBURG, A. S. (1991), «Analyzing the international franchise opportunity», en D. Campbell y Y. Gramatidis (dir.), *International Franchising: An in-depth treatment of business and legal techniques,* Ed. Deventer, Kluwer.

KOGUT, B. y SINGH, H. (1988), «The effect of national culture on the choice of entry mode», *Journal of International Business Studies,* vol. 19, núm. 4, págs. 411-432.

LORD, M. y RANFT, A. (2000), «Organizational Earning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge», *Journal of International Business Studies,* vol. 31, núm. 4, págs. 573-590.

LUO, Y. (2001), «Determinants of entry in an emerging economy: A multilevel approach», *Journal of Management Studies,* vol. 38, núm. 3, págs. 443-472.

MICHAEL, S. C. (2003), «Determinants of the rate of franchising among nations», *Management International Review,* vol. 43, núm. 3, págs. 267-291.

MAURO, P. (1995), «Corruption and growth». Quarterly Journal of Economics. vol. 110, núm. 3, págs. 681-712.

MITRA, D. y GOLDER, P. N. (2002), «Whose culture matters: Near-markets knowledge and its impact on foreign market entry timing», *Journal of Marketing Research,* vol. 39, núm. 3, págs. 350-365.

NORTON, S. W. (1998), «Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem», *Strategic Management Journal,* vol. 9, núm. 4, págs. 105-114.

PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective,* Nueva York, Harper and Row.

PEÑA, D. (2002), «Análisis de datos multivariantes», Madrid, McGraw-Hill/Interamericana de España.

PLA, J. y LEÓN, F. (2004), «La internacionalización de la industria hotelera española; Formas de entrada y factores determinantes», *Papeles Economía Española,* vol. 102, núm. 2, págs. 193-206.

QUINN, B. y DOHERTY, A. M. (2000), «Power and control in international retail franchising. Evidence from theory and practice», *International Marketing Review,* vol. 17, núm. 4/5, págs. 354-371.

RODRÍGUEZ, P.; UHLENBRUCK, K. y EDEN, L. (2005), «Government corruption and the entry strategies of multinationals», *Academy of Management Review,* vol. 30, núm. 2, págs. 383-396.

RONDÁN, F. J.; NAVARRO, A. y DÍEZ, E. (2007), «¿Es la franquicia un sistema dual?», en «Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro». Presentado en XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica, Logroño, 8 y 9 de febrero de 2007.

SÁNCHEZ, E. y PLA, J. (2004), «Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansión internacional: el rol de la innovación en el sector servicios», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa,* vol. 20, págs. 131-150.

SASHI, C. M. y KARUPPUR, D. P. (2002), «Franchising in global markets: towards a conceptual framework», *International Business Review,* vol. 19, núm. 4/5, págs. 499-524.

SHANE, S. (1996), «Why franchise companies expand overseas», *Journal of Business Venturing,* vol. 11, núm. 2, págs.73-88.

SHENKAR, O. (2001), «Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences», *Journal of International Business Studies,* vol. 32, núm. 2, págs. 519-535.

SHRADER, R. C. (2001), «Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms», *Academy of Management Journal,* vol. 44, págs. 45-60.

SZULANSKI, G. (1996), «Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm», *Strategic Management Journal,* vol. 17 (invierno), págs. 27-43.

TAUBER, E. (1988), «Brand leverage: Study for growth in a cost-controlled world», *Journal of Advertising Research,* vol. 28, núm. 4, págs. 26-30.

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, núm. 3, págs. 402-414.

VOSS, K. E. y TANSUHAJ, P. (1999), «A consumer perspective on foreign market entry: building brands through brand alliances», *Journal of International Consumer Marketing,* vol.11, núm. 2, págs. 39-58.

WATSON, A.; KIRBY, D. y EGAN, J. (2002), «Franchising, retailing and the development of e-commerce», *International Journal of Retailing & Distribution Management,* vol. 30, núm. 5, págs. 228-23.

WELSH, D.; ALON, I. y FALBE, C. (2006), «An examination of international retail franchising in emerging markets», *Journal of Small Business Management,* vol. 44, núm. 1, págs. 130-150.

WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications,* Nueva York, Free Press.