

Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas¹

Antonio Navarro García

Universidad de Sevilla

Resumen

En los últimos años la investigación en franquicia ha aumentado notablemente. Sin embargo, existe una temática donde el conocimiento en franquicia sigue siendo muy escaso, como es el estudio de los factores que impulsan a los franquiciadores a expandir su negocio en mercados internacionales. Intentando cubrir este gap, la presente investigación, a partir de una base de datos con los 151 franquiciadores españoles presentes en mercados extranjeros en el año 2010, analiza la influencia de la experiencia (general, pre-franquicia e internacional), la rapidez de internacionalización y el sector en la estrategia de expansión internacional que desarrolla el franquiciador. Los resultados revelan que la experiencia internacional y la rapidez de internacionalización condicionan positivamente la tendencia a diversificar países-mercados. También, que el sector genera diferencias significativas en los comportamientos estratégicos del franquiciador a la hora de expansionarse internacionalmente, siendo las franquicias de productos (sector comercio) las más propensas a diversificar sus riesgos en un mayor número de países-mercados. Sobre la base del sector, se ofrecen importantes contribuciones a partir de un análisis multigrupo. El trabajo finaliza con las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Palabras clave: franquicia, estrategia de expansión internacional, experiencia, rapidez de internacionalización, sector, análisis multigrupo.

Códigos JEL: F20, M16, M31.

¹ Este trabajo ha sido presentado en el Congreso de AEDEM celebrado en Barcelona (Junio, 2012) recibiendo el premio Esic de Investigación en Marketing.

* Autor de correspondencia. Email: anavarro@us.es

1. Introducción

La franquicia se considera uno de los formatos de comercio más dinámicos e innovadores en el panorama de la distribución comercial de cualquier país. Se trata de un modelo de negocio que goza de una gran expansión a nivel mundial y que ha ayudado a modernizar las estructuras comerciales de los países (Díez, Navarro y Rondán, 2005), siendo uno de los pilares básicos para la creación y desarrollo de estructuras de redes empresariales (Alon, 2009).

En España, es a partir de 1980 cuando comienza a tomar relevancia, aunque su cuota de mercado en el comercio minorista era prácticamente inexistente (Díez y Galán, 1989). Ha sido en las dos últimas décadas, cuando la franquicia ha tenido un desarrollo espectacular en España, situando al país en los primeros puestos del ranking mundial, tanto en lo relativo a número de enseñas franquiciadoras como a franquiciados. El éxito de la franquicia viene justificado por las ventajas que reporta la adopción de esta fórmula comercial tanto para el franquiciador como para el franquiciado (Caves y Murphy, 1976; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Rondán, et al., 2012), siendo una de las principales fuentes de autoempleo en cualquier país (Calderón-Monge y Huerta-Zabala, 2011)

En España, la franquicia es un formato de comercio que está soportando relativamente bien los avatares de la crisis económica en la que nos vemos inmersos, siendo una fórmula de negocio que mantiene su positiva expansión, aunque es cierto que ha ralentizado su crecimiento. Así, en 2011, se ha incrementado el número de enseñas franquiciadoras un 3,3% y un 1,2% el número de establecimientos. Este crecimiento neto positivo de 34 franquicias viene provocado porque han comenzado a franquiciar en España 87 nuevas enseñas, que superan a las 53 matrices que han dejado de hacerlo.

Por otra parte, la presencia de franquicias españolas en los cinco continentes es hoy día una realidad. Desde hace ya algunos años, las franquicias españolas se han planteado la internacionalización como una opción estratégica de crecimiento y como una de las mejores formas de aumentar el reconocimiento y notoriedad de la enseña y sus marcas. En este contexto, la forma de entrada en nuevos mercados (países) es una de las decisiones más importantes que deben tomar los franquiciadores (Mitra y Golder, 2001), pues determina el grado de control y riesgos que se van a soportar (Shrader, 2001).

En España, el 15% de las franquicias españolas están presentes en el extranjero. Este planteamiento, concebido hoy día como algo natural en la expansión de las cadenas de franquicia españolas, es esencial para seguir aumentando los índices de venta, especialmente cuando el mercado de origen atraviesa una situación cuando menos complicada. En este contexto, el plano internacional muestra el impulso de las cadenas españolas por aprovechar las oportunidades que la globalización de los mercados ofrece. Así lo han entendido las 148 enseñas españolas que han franquiciado en alguno de los 113 países-mercados de los cinco continentes en los que están presentes. Esto ha situado al número de franquiciados en 15.194 en 2011 representando un crecimiento del 21,7% respecto a 2010 (tabla 1).

Tabla 1. Evolución de la franquicia española en los mercados internacionales

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cadenas	142	132	143	168	151	151	148
Establecimientos	7.775	7.130	7.763	10.665	12.264	12.484	15.194
Establecimientos/cadenas	55	54	54	63	81	83	103
Países	91	98	103	102	105	110	113
Establecimientos/países	85	73	75	105	117	113	134

Fuente: Tormo & Asociados.

La progresiva consolidación de las franquicias españolas en los mercados exteriores es una realidad constatada. Ello lo demuestra el hecho de que el ratio de establecimientos por cadena, en 2011, se haya situado en los 103, un 24% más que 2010, y que el ratio de establecimientos por país haya crecido un 18,6%, hasta alcanzar los 134. Por tanto, la internacionalización de las franquicias españolas y su progresiva consolidación en los mercados extranjeros es ya una tendencia irreversible. Ahora bien, ¿cuáles son los factores que determinan la forma de expansión de las franquicias españolas en los mercados internacionales? Esta cuestión, a la que de momento no se ha respondido en la literatura de marketing, es el objetivo de la presente investigación. Más concretamente, pretendemos conocer qué variables o aspectos condicionan el tipo de estrategia de expansión de mercados (concentración vs diversificación) de las franquicias españolas internacionalizadas.

Para lograr el objetivo propuesto, la presente investigación comienza con una revisión de la literatura con el objeto de definir las estrategias de expansión internacional que puede seguir el franquiciador, así como los determinantes que pueden influir en esta decisión estratégica. Definido los conceptos, se proponen las hipótesis de investigación a partir de la relación entre las variables, estableciendo un modelo conceptual. Las hipótesis de investigación serán contrastadas aplicando el análisis de ecuaciones estructurales, aunque también se desarrollará un análisis multigrupo con el objetivo de estudiar la heterogeneidad en el comportamiento estratégico del franquiciador en su expansión internacional. Se tomará para ello el sector como variable de segmentación. Sobre la base de los resultados obtenidos girarán las conclusiones y contribuciones de la investigación, la cual finalizará presentando las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. La franquicia y las estrategias de expansión internacional

El proceso de internacionalización de cualquier franquicia obligará a tomar decisiones sobre el número de países-mercados en los que desea operar, así como sobre el reparto del esfuerzo de marketing entre los mismos. Tales decisiones, asociadas a la estrategia de expansión exterior de una organización requiere (Navarro, 2002):

1. Analizar los países-mercados donde la empresa pudiera actuar, examinando su atractivo en términos de potencial económico, sus barreras de entrada, posibles reacciones de los competidores locales, etc.
2. Configurar el orden y la velocidad de entrada.
3. Definir los objetivos a alcanzar con el proceso de expansión exterior, pudiendo individualizarse para cada país-mercado.
4. Determinar los esfuerzos de marketing que la empresa puede comprometer en su proceso de internacionalización.
5. Seleccionar el grado temporal de expansión.
6. Repartir los esfuerzos de marketing entre los diferentes países-mercados.

Tradicionalmente, en la definición de la estrategia de expansión internacional se han considerado dos grandes alternativas estratégicas: 1.- Concentración de mercados; 2.- Diversificación de mercados.

2.1. La concentración de países-mercados

Esta alternativa consiste en centrar los esfuerzos de marketing en un número reducido de países-mercados, normalmente cercanos física y/o culturalmente, para que una vez consolidada la presencia en los mismos se produzca la extensión gradual a países-mercados más alejados. Desde esta perspectiva, la concentración de mercados implica una expansión exterior lenta aunque creciente en el tiempo (Alonso y Donoso, 1994). La base de esta estrategia es que el logro de una elevada penetración en pocos mercados conduce a mayores beneficios a largo plazo (Papadopoulos y Martín, 2011).

Diversas ventajas se atribuyen a la concentración de países-mercados (Alonso y Donoso, 1994; García Cruz, 1998). En primer lugar, es posible ejercer un amplio control sobre los recursos comprometidos en los mercados donde la empresa ha decidido operar, asignándolos de forma eficiente. En segundo lugar, permite reducir los costes de transacción y de coordinación en el desarrollo de las diferentes funciones directivas. En tercer lugar, facilita el conocimiento de los mercados exteriores, así como de las características y necesidades de los consumidores extranjeros, favoreciendo el diseño e implantación de eficaces estrategias de marketing-mix. Finalmente, disminuye la vulnerabilidad de la empresa en los países-mercados en los que está presente. Como inconvenientes cabe señalar, el elevado riesgo que se asume al hacer depender las ventas internacionales de un número reducido de mercados, sobre todo si estos se encuentran en una situación de inestabilidad.

En el caso de la franquicia, junto a motivos geográficos y culturales, se alude a cuestiones de control (Teoría de la Agencia) el principal hecho de que el franquiciador suela concentrar sus esfuerzos en un número reducido de países-mercados (Rondan, Navarro y Díez, 2007).

2.2. La diversificación de países-mercados

La estrategia de diversificación de países-mercados implica el que franquiciador decida entrar simultáneamente en un elevado número de países, repartiendo los esfuerzos de marketing entre todos ellos. Inicialmente, si bien el nivel de penetración en cada país-mercado suele ser bajo, el ritmo de crecimiento es elevado, atenuándose a medida que se consolida la presencia en los mercados preferentes y el abandono de los escasamente prometedores. Esta estrategia se fundamenta en que reducidas participaciones en numerosos mercados pueden permitir el crecimiento internacional deseado por la organización (Jung, 1984; Sheng y Mullen, 2011), aumentando la probabilidad de lograr una tasa de rentabilidad global elevada (Jiménez-Palmero y Benito-Osorio, 2011).

Para las empresas internacionalizadas, los principales beneficios del empleo de una estrategia de diversificación de mercados son cinco (Aulakh, Kotabe y Teegen, 2000): (1) minimización de los riesgos asociados a las transacciones comerciales al operar en múltiples segmentos y/o países; (2) mayor cobertura de mercado para los productos y servicios de la empresa, facilitando la implantación de la estrategia de marketing-mix en segmentos de clientes similares; (3) acceso a mayores economías de escala derivado de los mayores volúmenes de producción; (4) disponibilidad de un mayor conocimiento acumulado sobre diversos mercados exteriores, pudiendo adoptarse semejantes decisiones operativas en otros mercados con similares condiciones económicas y/o culturales; (5) elevada rentabilidad de cualquier ventaja competitiva que pudiera poseer la organización, principalmente cuando esta es de carácter perecedero.

Sin embargo, la diversificación de mercados incrementa los costes de transacción y de coordinación asociados a la administración de las ventas internacionales. Asimismo, aumenta las necesidades de información para abordar la entrada en los diferentes países-mercados potenciales.

El dilema concentración vs diversificación, si bien se ha estudiado a nivel general (Navarro, 2002; Losada et al., 2007), no se ha abordado, hasta el momento, en el contexto de la franquicia. Conocer qué tipo de estrategia de expansión internacional desarrollan los franquiciadores españoles presentes en mercados exteriores y cuáles son alguno de los determinantes de esta elección estratégica puede ser la gran contribución de este trabajo. En este contexto, para determinar el tipo de expansión internacional que desarrolla el franquiciador se ha considerado el número de países-mercados en los que actúa (Navarro, 2002; Sheng y Mullen, 2011). Las tres opciones posibles son: (a) *concentración de mercados* - el franquiciador actúa en ≤ 5 países-mercados; (b) *concentración-diversificación* - el franquiciador actúa entres 6 y 10 5 países-mercados; (c) *diversificación de mercados* - el franquiciador actúa en > 10 países-mercados.

3. Factores determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas

En la literatura de marketing internacional, se acepta que la estrategia de expansión a mercados exteriores se encuentra condicionada por diversos factores empresariales, del mercado y del producto comercializado (Bradley y O'Reagain, 1998; Nicolau et al, 2000; Ruzo et al., 2011). Desde esta perspectiva, no existe una única estrategia de expansión internacional aplicable a cualquier situación (Lee y Yang, 1990; Navarro, 2002). Partiendo de esta premisa básica, en el presente trabajo se consideran cinco posibles determinantes de la estrategia de expansión internacional de los franquiciadores españoles. Tres de ellos (experiencia general, experiencia pre-franquicia y experiencia internacional) están asociados a la característica “experiencia del franquiciador”. El cuarto factor está asociado a una decisión de tipo estratégica como es la rapidez en la internacionalización que refleja el enfoque internacional (visión tradicional vs born global) del franquiciador. Finalmente, el quinto factor es el sector de actividad, pues algunos autores (Rondan, Navarro y Díez, 2007) han demostrado su notable repercusión en las decisiones estratégicas que puede adoptar el franquiciador.

3.1. La experiencia del franquiciador

En general, la experiencia se considera una característica o recurso empresarial que puede influir en la toma de decisiones estratégicas por parte de la empresa (Ruzo et al., 2011). En el contexto de la franquicia, investigaciones previas han demostrado que el “*timing*” o experiencia del franquiciador desempeña un rol esencial en su comportamiento estratégico (Rondan, et al., 2010; 2012). En este contexto, la experiencia acumulada del franquiciador –entendida como el número de años que la cadena lleva franquiciando– puede explicar las decisiones sobre la forma de entrada en nuevos mercados (Baena y Cerviño, 2009), debido a que la experiencia franquiciando condiciona positivamente el desarrollo de capacidades de coordinación y control en nuevos mercados, facilitando la expansión internacional de la cadena (Eroglu, 1992; Shane, 1996). Así, las enseñanzas más experimentadas en el campo de la franquicia serán capaces de desarrollar una mejor selección de franquiciados a nivel internacional (Elango, 2007), reduciendo las probabilidades de fracaso (Sashi y Karappur, 2002). Esta experiencia general del franquiciador también suele reducir los niveles de riesgo percibido para actuar en países-mercados distinto a los que ya se actúa, aumentando los niveles de propensión internacional y la probabilidad de diversificar el crecimiento internacional de la empresa (Burton, Cross y Rhodes, 2000). En base a estos argumentos planteamos la siguiente hipótesis:

H1: Existe una relación positiva entre la experiencia general del franquiciador y el desarrollo de una estrategia de expansión internacional basada en la diversificación de mercados.

Por otra parte, la experiencia pre-franquicia –entendida como los años transcurridos entre el nacimiento de la empresa y el momento en el que se comenzó a franquiciar– se considera un factor esencial para una buena definición del concepto de negocio y su know-how (Díez, Navarro y Rondán, 2005), lo cual puede resultar esencial para expandir con éxito el negocio del franquiciador más allá del mercado doméstico, repercutiendo en la expansión internacional del franquiciador. En este sentido, una adecuada definición del concepto de negocio a franquiciar hará que el franquiciador se sienta más seguro de su posible éxito a la hora de abordar la entrada en nuevos mercados extranjeros, aumentando las probabilidades de diversificar mercados a nivel internacional. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

H2: La experiencia pre-franquicia del franquiciador incide positivamente en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional basada en la diversificación de mercados.

Finalmente, también asociado al *timing* del franquiciador, la experiencia internacional –años que lleva presente el franquiciador en los mercados internacionales– puede desempeñar un papel clave en el conocimiento de los usos y costumbres de los agentes o franquiciados que desarrollan el concepto de negocio en los mercados extranjeros, facilitando al mismo tiempo el conocimiento de los gustos de los consumidores locales. De este modo, las cadenas inexpertas internacionalmente tenderán a centrar sus esfuerzos en pocos mercados, probablemente los más cercanos geográficamente y culturalmente (Luo, 2001; Ruzo et al., 2011). Por el contrario, aquellas cadenas de franquicia experimentadas internacionalmente, fruto del mayor conocimiento de cómo actuar en los mercados extranjeros y que decisiones tomar en cada momento, así como del desarrollo de mayores y mejores mecanismos de control, de coordinación y de análisis de mercado, serán más propensas a diversificar su esfuerzo de marketing entre un mayor número de países-mercados (Sashi y Karuppur, 2002). Asociado a los argumentos expuestos, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H3: La experiencia internacional del franquiciador influye positivamente en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional basada en la diversificación de mercados.

3.2. Velocidad de internacionalización del franquiciador

En la literatura sobre internacionalización, se considera que la rapidez con la que la empresa ha decidido abordar la entrada en mercados extranjeros está asociada al enfoque o visión que la empresa tiene de los negocios internacionales (Acedo y Jones, 2007). En este sentido, empresas que abordan rápidamente la entrada en mercados

extranjeros suelen tener un enfoque más global de la internacionalización (Autio, et al. 2000). Estas empresas han recibido el nombre de *empresas globales* o *nuevas empresas internacionales*, definiéndose como aquellas que desde su origen intentan posicionarse de forma ventajosa en los mercados internacionales, extendiendo rápidamente la venta de sus productos o servicios a múltiples países-mercados (Oviatt y McDougall, 1994; McDougall et al. 1994). Son empresas que se crean con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales, teniendo su ámbito producto/mercado una dimensión internacional y ello desde la creación de las mismas (Ripollés et al. 2002).

En este contexto, desde el enfoque de la internacionalización basada en el conocimiento, la cuestión que resulta clave a la hora de comprender la competitividad de las empresas internacionalizadas es analizar la forma y velocidad con que estas empresas adquieren e interpretan el conocimiento de los mercados extranjeros para conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados internacionales (Autio, et al. 2005). Así, se considera que la velocidad con la que ciertas empresas se convierten en internacionales puede proporcionar importantes ventajas competitivas respecto a empresas competidoras que desarrollen procesos de internacionalización de mayor lentitud, incidiendo positivamente en la capacidad de crecimiento internacional de la organización (Knight y Cavusgil, 2004).

Los argumentos expuestos, son perfectamente extensibles al ámbito de la franquicia, pues los franquiciadores pueden tener y desarrollar diferentes enfoques sobre la expansión internacional de su negocio. En este sentido, una elevada velocidad de entrada a mercados extranjeros, reflejo de un enfoque más global del franquiciador, deberá traducirse en una mayor presencia internacional de la cadena, extendiendo la venta de los productos y/o servicios a un mayor número de países-mercados simultáneamente que si la empresa actuase internacionalmente con mayor lentitud. Estos argumentos nos llevan a plantear la siguiente hipótesis de investigación:

H4: La rapidez en el desarrollo de procesos de internacionalización por parte del franquiciador influirá positivamente en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional basada en la diversificación de mercados.

3.3. El sector de actividad en el que actúa el franquiciador

Un simple análisis descriptivo por sectores de las franquicias internacionales españolas nos refleja algunas cuestiones interesantes. Una fuerte propensión internacional existe en el sector moda que sigue abanderando la gran expansión de las franquicias españolas en mercados exteriores. En este sentido, el 40% de toda la presencia española en el exterior proviene de este sector. De hecho, hay 58 enseñas del sector moda implantadas en más de un centenar de países, con 6.241 establecimientos. Tras la moda, los sectores que más presencia tienen en el exterior son la hostelería, con 40 enseñas en 48 mercados y 1.161 locales. La tercera posición es

para las tiendas especializadas, con 31 franquicias presentes en 35 países. Tras él, se sitúa el sector de belleza y estética, que ha experimentado un importante crecimiento: 24 cadenas, siete más que en 2010, repartidas por 24 mercados, cinco más que en 2010. Por su parte, la alimentación, representada casi exclusivamente por DIA (filial española en tiendas de descuento del grupo Carrefour), ha exportado su negocio en 3.607 establecimientos, aunque su estrategia sigue siendo concentrar sus esfuerzos de marketing en pocos mercados, normalmente los más cercanos geográficamente o culturalmente.

Rondán, Navarro y Díez (2007) señalan que en la investigación en franquicia debe tenerse muy en cuenta el sector en el que desarrolla su actividad el franquiciador, pues incide en los comportamientos estratégicos desarrollados por este, pudiendo identificarse diferentes grupos o clusters. Así, por ejemplo, en el sector servicios es más difícil lograr la estandarización del negocio y la transmisión del know-how a los franquiciados que en las franquicias basadas en productos (Combs y Ketchen, 1999). Asimismo, los procesos de control suelen estar más formalizados en las franquicias de productos que en las de servicios (Sánchez y Pla, 2004).

En el ámbito internacional, Baena y Cerviño (2009) han demostrado la repercusión del sector al que pertenece el franquiciador en las formas de penetración en mercados extranjeros, evitándose en el sector servicios las formas de entrada que supongan algún tipo de inversión directa por parte del franquiciador, prefiriéndose el desarrollo de master-franquicia o *joint venture*.

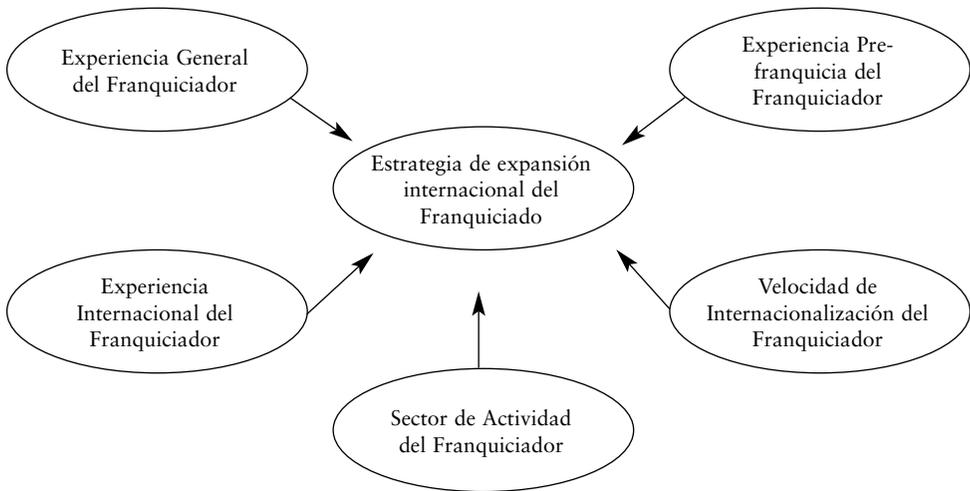
A partir de los argumentos expuestos, en la presente investigación se propone como hipótesis:

H5: Existen diferencias significativas en la estrategia de expansión internacional desarrollada por el franquiciador en función del sector de actividad.

En el presente trabajo, siguiendo las pautas establecidas por Rondán, Navarro y Díez (2007) se han establecido tres grandes agrupaciones sectoriales a partir de los 18 sectores de actividad en los que actúan las franquicias españolas internacionalizadas. Estas tres agrupaciones son Servicios, Hostelería y Restauración, y Comercio.

Las hipótesis propuestas se reflejan en la figura 1.

Figura 1. Modelo conceptual e hipótesis de investigación



4. Metodología de la investigación

Para contrastar las hipótesis propuestas se desarrolló un estudio empírico a partir de la elaboración de una base de datos con las 151 franquicias españolas que en 2010 estaban presentes en mercados internacionales según el número 7 de la revista FRQ que edita Tormo & Asociados. Algunos datos tuvieron que ser completados con la información disponible en la web del franquiciador.

Obtenida la información pertinente, se procedió al análisis de datos. Para ello, se eligió la modelización mediante ecuaciones estructurales a través de PLS (Partial Least Squares). Las razones para el empleo de PLS frente a otros tipos de herramientas de modelización mediante ecuaciones estructurales son (Diamantopoulos, 1999; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001): (1) la naturaleza exploratoria de este trabajo, (2) PLS no requiere de grandes muestras, frente a otras herramientas (AMOS, EQS, etc.), como ocurre en nuestro caso (151 casos), para la obtención de resultados; (3) PLS es una técnica no paramétrica, por lo que no es necesario garantizar la normalidad de los datos. Se ha empleado el paquete estadístico Smart-PLS 2.0 M3 (Ringle, Wende and Will 2005) para el desarrollo de los análisis estadísticos.

Además del análisis de ecuaciones estructurales, siguiendo las pautas establecidas por Chin (2000) y Navarro et al. (2011), se realizó un análisis multigrupo en función del sector de actividad al que pertenece el franquiciador. Esto supuso dividir la muestra de franquiciadores en tres submuestras o grupos, uno por cada agrupación sectorial considerada en el estudio. Los parámetros sobre los que se tiene en cuenta la existencia de diferencias en cada grupo (sector) son la varianza explicada (R^2), los

coeficientes estructurales (β) y los errores estándar (SE). La significatividad en las varianzas explicadas entre cada par de modelos se realizará a partir de la comparación de los coeficientes estructurales asociados a cada relación y de los correspondientes errores estándar, calculándose un valor de la t^1 de Student que sea significativo para un determinado nivel de confianza (ej: $t \geq 1,64$; $p = 0,05$) (Chin, 2000). La fórmula de cálculo del valor t es la siguiente:

$$t = \frac{\beta_{Group.1} - \beta_{Group.2}}{\sqrt{\frac{m-1}{m} SE_{Group.1}^2 + \frac{n-1}{n} SE_{Group.2}^2}}$$

m = tamaño muestral primer grupo
 n = tamaño muestral segundo grupo
 β = coeficientes estructurales de cada relación en cada grupo
 SE = correo estándar asociado a cada relación en cada grupo

5. Resultados y contribuciones de la investigación

Teniendo en cuenta que cada variable incluida en el modelo está evaluada por un único indicador de carácter objetivo (ej: número de años, número de países-mercados), parece garantizada la validez y fiabilidad de la escalas de medidas. En este contexto, se procedió a testar las relaciones entre las distintas variables, comenzado por obtener, mediante el método bootstrap² (1000 sub-muestras) los distintos parámetros estadísticos (tabla 2). El soporte de las hipótesis planteadas se realizó a partir del signo y la significatividad de los t -valores en cada una de las relaciones (β) analizadas. De las cinco hipótesis, no pueden ser corroboradas las dos primeras, pues las variables “experiencia general” y “experiencia pre-franquicia” no ejercen una influencia significativa sobre la estrategia de expansión internacional desarrollada por el franquiciador, cuya varianza explicada es del 35,5% ($R^2 = 0,355$)

(1) Si no existen diferencias en las varianzas explicadas entre cada par de modelo los grados de libertad serían $m+n-2$ (Chin, 2000). En el caso de que tales diferencias existiesen, los grados de libertad se calculan:

$$df = \frac{(\frac{m-1}{m} SE_{Group.1}^2 + \frac{n-1}{n} SE_{Group.2}^2)^2}{\frac{(m-1)(SE_{Group.1}^2)^2}{m^2} + \frac{(n-1)(SE_{Group.2}^2)^2}{n^2}} - 2$$

(2) El método Bootstrap se enmarca entre los procedimientos de remuestreo, consistentes en generar un elevado número de muestras como base para estudiar el comportamiento de determinados estadísticos. En el presente trabajo estos estadísticos son los asociados al contraste de hipótesis en el modelo conceptual planteado.

Tabla 2. Parámetros asociados al contraste de hipótesis

Hipótesis	β	t-valor	Confirmación
H ₁ : Experiencia general del franquiciador- Estrategia de diversificación de países-mercados	0.077	0.458 ns	No
H ₂ : Experiencia pre-franquicia del franquiciador- Estrategia de Diversificación de países-mercados	0.088	0.574 ns	No
H ₃ : Experiencia internacional del franquiciador- Estrategia de Diversificación de países-mercados	0.505	5,625***	Si
H ₄ : Rapidez en la internacionalización del franquiciador- Estrategia de diversificación de países-mercados	0.259	2.917***	Si
H ₅ : Sector de actividad- Estrategia de expansión internacional del franquiciador	0.159	2.364***	Si

*** p < 0.001, ** p < 0.01, * p < 0.05 ns = no significativo (basado en t(999), test de una cola).

Específicamente, los resultados nos permiten hacer las siguientes consideraciones:

- El factor experiencia sólo se constituye como elemento determinante de la estrategia de expansión internacional del franquiciador cuando se trata de una experiencia específica en procesos de internacionalización. El progresivo aumento de esta experiencia internacional del franquiciador se traducirá en una mayor tendencia a diseñar e implementar estrategias de diversificación de países-mercados en su expansión internacional. Ello corrobora la hipótesis H3 ($\beta_3 = 0.505$; t-value = 5,625). Esta experiencia puede ser concebida como un recurso asociado al aprendizaje organizacional en el desarrollo de operaciones de comercio exterior (Ruzo et al., 2011). En este sentido, es recomendable que el franquiciador adquiera esta experiencia internacional cuanto antes, concibiendo la entrada en mercados extranjeros como una opción estratégica de expansión natural de su negocio. Sin embargo, la experiencia general del franquiciador y la experiencia pre-franquicia, si bien pueden ser determinantes de la exitosa definición del concepto de negocio y de la estandarización del know-how del franquiciador, como han demostrado estudios previos (Rondan, Navarro y Díez, 2007), no se revelan como elementos que condicionen la estrategia de expansión internacional que desarrolla el franquiciador. Por este motivo, no se corroboran las hipótesis H1 ($\beta_1 = 0.077$; t-value = 0,458) y H2 ($\beta_2 = 0.088$; t-value = 0.574).
- La rapidez con la que el franquiciador se internacionalice repercutirá de forma decisiva en el tipo de estrategia de expansión internacional que desarrolle, existiendo una relación positiva entre la velocidad de internacionalización y la presencia de los productos y/o servicios del franquiciador en un número elevado de países-mercados simultáneamente, confirmando H4 ($\beta_4 = 0.259$; t-value = 2,917). En este sentido, el desarrollo de una estrategia de diversificación de países-mercados para el logro de ventas internacionales suele estar asociado a un enfoque más global e innovador de los procesos de internacio-

nalización (Autio et al. 2000) y puede repercutir positivamente en los niveles de orientación al mercado y de crecimiento internacional de la organización (Knight y Cavusgil, 2004). Ello condicionará de forma positiva la probabilidad de que la empresa alcance ventajas competitivas en los países-mercados donde actúa (Autio et al. 2005). Por tanto, nos atrevemos a recomendar el desarrollo de estrategias de diversificación de países-mercados para el franquiciador, aunque siempre sobre la base de una adecuada definición y estandarización del concepto de negocio y know-how, y no perdiendo de vista los procesos de aprendizaje que se producirán a medida que el franquiciador vaya ganando experiencia en el terreno internacional.

- Como se había apuntado, el sector juega un papel clave en los comportamientos estratégicos que puede desarrollar el franquiciador (Rondán et al., 2007; 2012; Baena y Cerviño, 2009). De hecho, la inclusión del sector de actividad (servicios, hostelería y restauración, y comercio) genera diferencias en la varianza explicada de la estrategia de expansión en países-mercados por parte del franquiciador, pasando de un 33,2% ($R^2 = 0,332$), sin incluir el sector, a un 35,5% incluyéndolo ($R^2 = 0,355$). Ello confirma H5. Más específicamente, las cadenas de franquicias basadas en productos y, por tanto, pertenecientes al sector comercio, son más propensas al desarrollo de estrategias centradas en la diversificación de países-mercados, adoptando un enfoque más global de los procesos de internacionalización, que las franquicias de servicios o las de hostelería y alimentación, pues su expansión internacional suele estar centrada en pocos países-mercados, normalmente aquellos más cercanos geográficamente y culturalmente (Baena y Cerviño, 2010). Ello puede deberse a la mayor dificultad para estandarizar y extender el concepto de negocio, así como a los mayores costes de supervisión y control de los franquiciados en el sector servicios o en el de hostelería y alimentación que en el de comercio (Rondán et al. 2007; 2012).
- Aunque no estaba entre los objetivos de esta investigación, podemos adelantar que el sector también condiciona la rapidez con la que el franquiciador se internacionaliza. Así, si introdujéramos esta relación en el modelo conceptual propuesto, obtendríamos una tendencia a internacionalizarse rápidamente en las franquicias de productos y al desarrollo de procesos de internacionalización de mayor lentitud en las franquicias de servicios, así como en las de hostelería y alimentación ($\beta_6 = 0.171$; $t\text{-value} = 2,091$). En este sentido, es en el sector comercio, donde las cadenas de franquicias tienden a internacionalizarse más rápidamente. Si a ello, le unimos el que también son las enseñas que muestran una mayor tendencia a diversificar países-mercados en su expansión internacional, no tenemos dudas de que es en el sector comercio donde mayor probabilidad existe de encontrar cadenas de franquicias en las que predomine un enfoque global de la internacionalización, estando incluidos en él algunas de las denominadas nuevas empresas (franquicias) internacionales españolas. Por ejemplo, las enseñas de moda españolas son un referente en este sentido.

Teniendo en cuenta la importancia del sector de actividad en los comportamientos estratégicos del franquiciador, siguiendo las pautas establecidas por Sarstedt (2008) y Navarro et al. (2011), se procedió a realizar un análisis multigrupo en función de las tres agrupaciones sectoriales a las que puede pertenecer el franquiciador consideradas en esta investigación. Ello supuso la división de la muestra en tres submuestras y volver a analizar el modelo propuesto en cada grupo, excluyendo el sector de actividad pues cada submuestra de datos ya lo determina. Los resultados obtenidos se reflejan en la tabla 3.

Tabla 3. Parámetros análisis multigrupo

	Sector					
	Comercio n = 76 R ² = 0,357		Servicios n = 52 R ² = 0,313		Hostelería y Alimentación n = 23 R ² = 0,321	
H ₁ : Experiencia general del franquiciador- Estrategia de diversificación de países-mercados	$\beta_{11} =$ -0,0709	$SE_{11} =$ 0,0594	$\beta_{12} =$ 0,28881	$SE_{12} =$ 0,0868	$\beta_{13} =$ -0,06844	$SE_{13} =$ 0,08452
Diferencias coeficientes estructurales y valores T	$\beta_{11} - \beta_{12} = -0,3598$ $\beta_{11} - \beta_{13} = -0,0025$ $\beta_{12} - \beta_{13} = 0,35725$		T_1 (comercio-servicios) = 3,7023*** T_1 (comercio, hostelería) = 0,0218 ^{ns} T_1 (servicio, hostelería) = 2,537***			
H ₂ : Experiencia pre-franquicia del franquiciador- Estrategia de Diversificación de países-mercados	$\beta_{21} =$ -0,00915	$SE_{21} =$ 0,0886	$\beta_{22} =$ 0,17245	$SE_{22} =$ 0,08056	$\beta_{23} =$ 0,01562	$SE_{23} =$ 0,09909
Diferencias coeficientes estructurales y valores T	$\beta_{21} - \beta_{22} = -0,16330$ $\beta_{21} - \beta_{23} = -0,00647$ $\beta_{22} - \beta_{23} = 0,15683$		T_2 (comercio-servicios) = 1,274 ^{ns} T_2 (comercio, hostelería) = 0,0382 ^{ns} T_2 (servicio, hostelería) = 1,1504 ^{ns}			
H ₃ : International experience of franchisor - diversification of country markets strategy	$\beta_{31} =$ 0,47029	$SE_{31} =$ 0,0870	$\beta_{32} =$ 0,37084	$SE_{32} =$ 0,11303	$\beta_{33} =$ 0,65105	$SE_{33} =$ 0,09897
Diferencias coeficientes estructurales y valores T	$\beta_{31} - \beta_{32} = 0,09944$ $\beta_{31} - \beta_{33} = -0,18076$ $\beta_{32} - \beta_{33} = -0,28021$		T_3 (comercio-servicios) = 0,7123 ^{ns} T_3 (comercio, hostelería) = 1,08732 ^{ns} T_3 (servicio, hostelería) = 1,551*			
H ₄ : Rapidez en la internacionalización del franquiciador- Estrategia de diversificación de países-mercados	$\beta_{41} =$ 0,51852	$SE_{41} =$ 0,0932	$\beta_{42} =$ 0,28253	$SE_{42} =$ 0,112593	$\beta_{43} =$ -0,12742	$SE_{43} =$ 0,11015
Diferencias coeficientes estructurales y valores T	$\beta_{41} - \beta_{42} = 0,23600$ $\beta_{41} - \beta_{43} = 0,64594$ $\beta_{42} - \beta_{43} = 0,40995$		T_4 (comercio-servicios) = 1,626* T_4 (comercio, hostelería) = 3,536*** T_4 (servicio, hostelería) = 2,292***			

***p < 0.01, **p < 0.05; * p < 0.1, ns: no significativo. Basado en t(999), test de una cola.

Del análisis multigrupo se pueden hacer las siguientes consideraciones:

- Se corrobora que el sector de actividad genera diferencias, de carácter significativo, en las decisiones estratégicas que adopta el franquiciador a la hora de expandir la cadena de franquicia internacionalmente. Ello confirma H5. Estas decisiones están asociadas a la experiencia del franquiciador (general e internacional) y, principalmente, a la rapidez de internacionalización. Más

concretamente, en el sector comercio, la rapidez de internacionalización y la experiencia internacional son las dos variables determinantes de la estrategia de expansión internacional que desarrolla el franquiciador. En el sector servicios, también actúa como determinante la experiencia general. Finalmente, en el caso de las franquicias de hostelería y alimentación, sólo la experiencia internacional ejerce algún tipo de influencia en las decisiones que adopta el franquiciador relativas al número de países-mercados donde va a estar presente.

- Es en el sector comercio (76 franquiciadores), el número medio de países en los que actúan las franquicias españolas es 11, con un número medio de franquiciados por país de 140. Es el sector donde la velocidad de entrada en mercados extranjeros juega un papel más determinante en el tipo de estrategia de expansión internacional elegida por el franquiciador, existiendo una fuerte relación positiva ($\beta_{41} = 0,518$; $t\text{-value} = 4,605$) entre rapidez de internacionalización y decisiones estratégicas asociadas a la diversificación de países-mercados. También, la experiencia internacional, la cual suele generar procesos de aprendizaje en la expansión exterior de la cadena de franquicia, condiciona de forma positiva la tendencia del franquiciador a vender sus productos simultáneamente en un mayor número de países-mercados ($\beta_{41} = 0,470$; $t\text{-value} = 5,405$). En todo caso, las diferencias en el comportamiento estratégico del franquiciador en su expansión internacional son significativas respecto a los sectores servicios ($\beta_{41} - \beta_{42} = 0,236$; $T4$ (comercio, servicios) = 1,626*) y hostelería y alimentación ($\beta_{41} - \beta_{43} = 0,645$; $T4$ (comercio, hostelería) = 3,536***) sólo en el caso de la rapidez de diversificación.
- En el sector servicios (52 franquiciadores), la media de países en los que se actúa es de 4. Es decir, tiende a desarrollarse una estrategia de concentración de países-mercados. La cobertura media por país se sitúa en 50 franquiciados. La experiencia internacional es el principal factor en la elección estratégica del franquiciador para abordar la entrada en mercados extranjeros. La reducida media (5,6 años) de experiencia internacional en el sector servicios hace que el franquiciador concentre su actuación en pocos países-mercados, normalmente los más cercanos geográficamente (contexto de la Unión Europea) o culturalmente (países iberoamericanos). A medida que el franquiciador gana experiencia internacional tenderá a diversificar su actuación internacionalmente, comercializando el servicio en un mayor número de países simultáneamente ($\beta_{32} = 0,282$; $t\text{-value} = 3,280$). A ello contribuirá la experiencia general del franquiciador ($\beta_{12} = 0,288$; $t\text{-value} = 3,326$), dada su importancia para la estandarización del concepto de negocio y adecuada definición del know-how, los cuales pueden resultar vitales para la comercialización exitosa del servicio en los mercados extranjeros (Baena y Cerviño, 2009) y reducción de los riesgos percibidos (Rondan et al., 2012). En todo caso, existen franquicias de servicios que en lugar de seguir el enfoque tradicional o secuencial en su proceso de internacionalización –la media de años que tardan en internacionalizarse se

sitúa en 11 años— tienden a desarrollar un enfoque más global, internacionalizándose más rápidamente y aumentando-diversificando su presencia internacional. Ello puede ser la causa de que exista una relación positiva entre rapidez de internacionalización y adopción de una estrategia de diversificación de países-mercados por parte del franquiciador ($\beta_{42} = 0,282$; $t\text{-value} = 3,303$). La experiencia general genera diferencias significativas en el comportamiento internacional del franquiciador en comparación con las del sector comercio ($\beta_{11} - \beta_{12} = -0,3598$; $T1$ (comercio, servicios) = $3,702^{***}$) y las franquicias pertenecientes al sector hostelería y alimentación ($\beta_{12} - \beta_{13} = 0,357$; $T1$ (servicios, hostelería) = $2,537^{***}$). Estas diferencias también son significativas, comparándola con el sector hostelería y alimentación cuando se trata de la rapidez de internacionalización ($\beta_{42} - \beta_{43} = 0,409$; $T4$ (servicios, hostelería) = $2,292^{***}$).

- Las franquicias del sector hostelería y alimentación (23 franquicias) son las actúan de media en un menor número de países-mercados (3 países) y las que más lentamente se internacionalizan (13 años). El comportamiento estratégico del franquiciador en su expansión internacional sólo está condicionado por la experiencia internacional, existiendo una relación positiva entre ambos factores ($\beta_{33} = 0,651$; $t\text{-value} = 6,570$). Además, frente al de comercio y servicios, es donde la experiencia internacional tiene una importancia más decisiva para plantearse la diversificación de países-mercados como estrategia de expansión exterior, aunque las diferencias sólo son significativas respecto al sector servicios ($\beta_{32} - \beta_{33} = -0,28021$; $T3$ (servicio, hostelería) = $1,551^*$).

6. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Los resultados obtenidos avalan el marco conceptual propuesto y respalda el enfoque contingencial de los procesos de internacionalización (Bradley y O'Reagain, 1998; Nicolau et al, 2000; Navarro, 2002; Ruzo et al., 2011), en el que se considera que la estrategia de expansión exterior que una empresa puede adoptar depende de las características de la organización, de los productos y/o servicios comercializados y del sector en el que se actúa. En este contexto, son las variables experiencia internacional (número de años franquiciando internacionalmente), rapidez de internacionalización (años que trascurren desde el origen de la franquicia hasta que se expande internacionalmente) y sector en el que opera el franquiciador, las que afectan a la estrategia desarrollada por el franquiciador para competir en diversos países-mercados simultáneamente. Desde esta perspectiva, la tendencia a desarrollar una estrategia de diversificación de países-mercados aumenta cuando el franquiciador ha desarrollado procesos de aprendizaje asociado a su mayor nivel de experiencia internacional, cuando los procesos de internacionalización se abordan como una opción estratégica de crecimiento casi desde su origen, internacionalizándose rápidamente y cuando lo que se franquicia son principalmente productos frente a servi-

cios. En todo caso, debe tenerse en cuenta el sector al que pertenece el franquiciador para explicar adecuadamente su comportamiento estratégico en la expansión internacional que está desarrollando. Así, cuando se trata del sector comercio, son más importantes como factores explicativos la rapidez de internacionalización o la experiencia internacional que en los otros dos sectores. Igual ocurre con la experiencia general, que si bien en el modelo general no condicionaba la estrategia de expansión internacional elegida por el franquiciador, si determina un diferente y significativo comportamiento en el sector servicios respecto a los otros dos sectores.

Como limitaciones de la investigación podemos señalar que se trata de un estudio transversal, que se realiza con datos exclusivamente del año 2010 y que, por tanto, debemos ser cautos, en la generalización de los resultados y conclusiones. En este sentido, sería recomendable desarrollar un estudio longitudinal que permita analizar temporalmente como las características del franquiciador, la rapidez en la internacionalización o el sector objeto de estudio condicionan los procesos de internacionalización desarrollados por la cadena de franquicia. Por otra parte, sería recomendable incluir nuevas variables como factores determinantes de la estrategia de expansión internacional del franquiciador, tal y como se ha reflejado en otros estudios (Baena y Cerviño, 2009; 2010). La inclusión de estas nuevas variables constituye un nuevo reto que estamos dispuestos a asumir. Finalmente, apuntar como línea de investigación futura la necesidad de incluir, en el desarrollo de modelos conceptuales, no sólo los factores determinantes de la estrategia de expansión internacional, sino también los efectos o consecuencias de estos comportamientos estratégicos a nivel internacional y su repercusión en los resultados del franquiciador.

Agradecimientos

Para la realización de este artículo, queremos agradecer la colaboración prestada por Asociación Española de Franquiciadores (AEF) y particularmente la de su presidente Xavier Vallhonrat. Igualmente, queremos agradecer los comentarios y sugerencias de los profesores de la Universidad de Sevilla, Francisco Javier Rondán Cataluña y Carlos Javier Rodríguez Rad.

7. Referencias Bibliográficas

- Acedo, F.J. y Jones, M., 2007, "Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms: the early and rapid internationalization of the firm". *Journal of World Business*, Vol. 42, Issue 3, pp. 236-252.
- Alon, A., 2009, "Resultados de la empresa de franquicia desde la perspectiva de las redes sociales". *Esic-Market*, Vol. 133, pp. 113-132.

- Alonso, J.A. y Donoso, V., 1994, *Competitividad de la empresa exportadora española*. ICEX, Madrid.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M. y Teegen, H., 2000, "Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile, and Mexico". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Issue 3, pp. 342-361.
- Autio, E., Sapienza, H.J. y Arenius, P., 2005, "International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms". *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 8, pp. 9-42.
- Autio, E., Sapienza, H.J. y Almeida, J.G., 2000, "Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Issue 5, pp. 909-924.
- Baena, V. y Cerviño, J., 2009, "La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 40, pp. 47-82.
- Baena, V. y Cerviño, J., 2010, "Selección de mercados en la expansión internacional de la franquicia española". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 857, pp. 183-200.
- Bradley, F. y O'Reagain, S., 1998, "Concentración y diversificación entre pymes con éxito en los mercados internacionales". *Información Comercial Española, Revista de Economía*, número 774, pp. 53-63.
- 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, Issue 4, pp. 373-400.
- Calderon Monge, E. y Huerta Zavala, P.A., 2011, "¿El autoempleo reduce el desempleo? Aportaciones desde la franquicia". *Esic-Market*, Vol. 140, pp. 107-125.
- Caves, R.E., y Murphy II, W.F., 1976, "Franchising: Firms, markets and intangible assets". *Southern Economic Journal*, Vol. 42, pp. 572-586.
- Chin, W., 2000, "Frequent asked Questions: Partial Least Squares and PLS-Graph," (Available at <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq/plsfaq.htm>).
- 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, Issue 2, pp.196-207.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H.W., 2001, "Index construction with formative indicators: an alternative to scale development". *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, Issue 2, pp. 269-277.
- Diamantopoulos, A., 1999, "Viewpoint. Export performance measurement: reflective versus formative indicators". *International Marketing Review*, Vol. 16, Issue 6, pp. 444-457.
- Díez, E.C. y Galán, J.L., 1989, "El franchising: España y la CEE, consideraciones legales". *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, Vol. 30, pp. 31-42.
- Díez, E.C., Navarro, A. y Rondán, F.J., 2005, *El sistema de franquicia. Fundamentos Teóricos y Prácticos*. Pirámide, Madrid.

- Elango, B., 2007, "Are franchisors with international operations different from those Who are domestic market oriented?". *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, Issue 2, pp. 179-193.
- Eroglu, S., 1992, "The internationalisation process of franchise systems: a conceptual Model". *International Marketing Review*, Vol. 9, Issue 5, pp. 19-30.
- García Cruz, R., 1998, *Marketing Internacional*. Esic Editorial, Madrid.
- Jiménez Palmero, A. y Benito Osorio, D., 2011, "Diversificación geográfica y de producto en las empresas multinacionales españolas". *Esic-Market*, Vol. 140, pp. 157-187.
- Jung, K.H., 1984, "Firm characteristics, strategy and performance of exporting companies in Korea". *Paper Annual Meeting Academy of International Business*, Cleveland (Ohio), October.
- Knight, G.A. y Cavusgil, T., 2004, "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm". *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp. 124-141.
- Lafontaine, F. y Kaufmann, P.J., 1994, "The evolution of ownership patterns in franchise systems". *Journal of Retailing*, Vol. 70, pp. 97-113.
- Lee, D.J. y Jang, J.I., 1998, "The role of relational exchange between exporters and importers evidence from small and medium-sized Australian exporters". *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, Issue 4, pp. 12-23.
- Losada, F., Ruzo, E., Barreiro, J.M. y Navarro, A., 2007, "Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 837. pp. 255-272.
- Luo, Y., 2001, "Determinants of entry in an emerging economy: A multilevel approach ". *Journal of Management Studies*, Vol. 38, Issue 3, pp. 443-472.
- McDougall, P.P., Shane, S. y Oviatt, B.M., 1994, "Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research". *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 469-487.
- 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, Issue 3, pp. 350-365.
- Navarro, A., 2002, "Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 802, pp. 99-115.
- Navarro, A., Acedo, F.J., Losada, F. y Ruzo, E., 2011, "Integrated model of export activity: analysis of heterogeneity in managers' orientations and perceptions on strategic marketing management in foreign markets". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, Issue 2, pp. 187-204.
- Nicolau, J., Ruiz, F. y Mas, F.J., 2000, "Influencia sobre los resultados de la estrategia de diversificación exterior", *XII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Santiago de Compostela, pp. 135-150. Edita ESIC.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P., 1994, "Toward A Theory Of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 1, pp. 45-64.

- Papadopoulos, N. y Martín, O., 2011, "International market selection and segmentation: perspectives and challenges". *International Marketing Review*, Vol. 28, Issue 2, pp. 132-149
- Tormo & Asociados, 2011, "La franquicia en el mundo". *Gestión en Franquicia FRQ*, número 7, pp. 21-31.
- Ringle, C. M, Wende, S. y Will, A., 2005, *Smartpls 2.0 M3*. Beta, Hamburg.
- Ripollés, M., Menguzzato, M. y Iborra, M., 2002, "The Internationalisation of New Ventures". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 3, Issue 3, pp. 191-201.
- Rondan F.J., Navarro, A., Díez, E. y Rodriguez, C.J., 2012, "Reasons for the expansion in franchising, is it all said?". *Service Industries Journal*, Vol. 35, Issue 6, pp. 861-882.
- Rondan, F.J., Navarro, A., Díez, E. y Guisado, M., 2010, "Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistemas de franquicia español". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, número 2, pp. 43-62.
- Rondán, F.J., Navarro, A. y Díez, E.C., 2007, "Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising". *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3, Issue 4, pp. 355-377.
- Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A. y Díez, J.A., 2011, "Resources and international marketing strategy in export firms. Implications for export performance". *Management Research Review*, Vol. 34, Issue 5, pp. 496-518.
- 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, pp. 131-150.
- Sarstedt, M., 2008, "A review of recent approaches for capturing heterogeneity in Partial Least Squares path modelling". *Journal of Modelling in Management*, Vol. 3, Issue 2, pp. 140-161.
- Sashi, C.M. y Karuppur, D.P., 2002, "Franchising in global markets: towards a conceptual Framework". *International Business Review*, Vol. 19, Issue 4/5, pp. 499-524.
- Shane, S., 1996, "Why franchise companies expand overseas". *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, Issue 2, pp.73-88.
- Sheng, S.Y. y Mullen, M.R., 2011, "A hybrid model for export market opportunity analysis". *International Marketing Review*, Vol. 28, Issue 2, pp. 163-182.
- Shrader, R.C., 2001, "Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms". *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 45-60.

Datos de los Autores

Nombre: Antonio Navarro García

Cargo: Profesor Titular de Universidad (Área de Marketing)

Escuela/Facultad: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad: Universidad de Sevilla

Dirección Postal: Avda. Ramón y Cajal, n.º 1; 41018 Sevilla

Teléfono: 34 954 55 44 36

Correo Electrónico: anavarro@us.es

