

□

Antonio Navarro-García,

anavarro@us.es,

Dpt. Administración de Empresas y Marketing, Av. Ramón y Cajal, 1

Tl. +34 95 455 44 36

41018 Seville

University of Seville

F. Javier Rondán-Cataluña,

rondan@us.es,

Dpt. Administración de Empresas y Marketing, Av. Ramón y Cajal, 1

Tl. +34 95 455 44 27

41018 Seville

University of Seville

Jorge Arenas-Gaitán,

jarenas@us.es

Dpt. Administración de Empresas y Marketing, Av. Ramón y Cajal, 1

Tl. +34 95 455 44 27

41018 Seville

University of Seville

EFFECTO DE LA EXPERIENCIA, LA VELOCIDAD Y EL RITMO EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS

ABSTRACT

Research on franchising has increased markedly in last decade. However, the knowledge on the determinants and consequences of international expansion of franchises needs to be broadened. Trying to fill this gap, this investigation is based on the principles of Uppsala and born global approaches, and analyzes a database consisting of 148 Spanish franchisors present in foreign markets in 2011. The paper investigates the influence of experience (general, pre-franchise and international), speed and pace in the international expansion of franchisors. The results reveal four major conclusions: (a) learning-experience- of franchisor influence strategic decisions related to the internationalization process, but only when the learning is specific to international activity; (b) geographic diversity or number of country/markets where the international franchisors operate. This variable is positively influenced by international experience and speed of internationalization; (c) the form of expansion in foreign markets (diversification vs. concentration) determines the pace of international expansion of franchisors; (d) size and international strength of franchise chains depend on the form and pace of international expansion of franchisors.

KEY WORDS: Franchise, international expansion strategy, experience, speed of internationalization, pace.

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 aceptación a nivel mundial y que ha ayudado a modernizar las estructuras comerciales de los países, entre ellos España (Rondán, et al., 2012). 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 (Lafontaine y Kaufmann, 1994; Teegen, 2000).

La investigación en franquicia se ha centrado principalmente en el ámbito doméstico, siendo relativamente escaso y fragmentado el conocimiento existente sobre los factores determinantes y las consecuencias del proceso de internacionalización de las franquicias

(Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009). Las contribuciones realizadas sobre el proceso de internacionalización de las franquicias se han producido a partir de tres enfoques, principalmente: (a) *teoría de la agencia* (Shane, 1996; Alon, 1999; Combs y Ketchen, 1999; Burton, Cross y Rhodes, 2000; Quinn y Doherty, 2000; Castrogiovanni et al., 2006; Gard y Rasheed, 2003 y 2006; Garg et al., 2005; Welsh, 2006; Elango, 2007; Ni, Alon and Dant, 2009); (b) *enfoque basado en los recursos* (Alon, 1999; Fladmoe-Lindquist 1996; Shane 1996; Alon and McKee 1999; Delios and Beamish, 2001; Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009); (c) *teoría de los costes de transacción* (Eramilli y Rao, 1993; Chang y Rosenzweig, 2001; Sashi y Karuppur, 2002; Watson, Kirby y Egan, 2002). Sin embargo, estos trabajos, aún realizando importantes contribuciones sobre la internacionalización de las franquicias, ofrecen unos resultados muy dispares que impiden generalizar sus conclusiones. Ello puede deberse a que han obviado los fundamentos generales sobre el proceso de internacionalización de las organizaciones, como son los derivados de los enfoques de Uppsala y *born global*. Es, por tanto, necesario avanzar en este campo de conocimiento, con objeto de construir un marco teórico general que permita explicar el proceso de internacionalización de la franquicia. Contribuir a cubrir este gap en la literatura es el gran objetivo de la presente investigación, en la que realizamos las siguientes contribuciones: (a) empleando de forma complementaria los principios de los enfoques de Uppsala y born global, proponer y contrastar un modelo conceptual sobre la expansión internacional de las franquicias, centrándonos principalmente en factores internos asociados al franquiciador; (b) demostrar cómo el proceso de internacionalización de la franquicia está condicionado por tres factores principales: la experiencia, la velocidad y el ritmo de internacionalización; (c) conocer las consecuencias del proceso de internacionalización de las franquicias sobre el tamaño y solidez de la cadena a nivel internacional.

Para lograr los objetivos propuestos, el estudio se centra en 148 franquicias españolas internacionalizadas (año 2011). En este contexto, es necesario conocer que, en España es a partir de 1980 cuando la franquicia 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. En esta positiva evolución ha influido el desarrollo de movimientos de internacionalización (tabla 1). Así, la presencia de franquicias españolas en los cinco continentes es hoy día una realidad (el 15% de las franquicias

españolas están presentes en el extranjero), planteándose 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 a nivel mundial. 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 entienden las 148 enseñas españolas que están franquiciando en alguno de los 113 países-mercados de los cinco continentes en los que están presentes (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
Establecimiento/cadenas	55
	54
	54
	63
	81
	83
	103
Países	91
	98
	103
	102
	105
	110

	113
Establecimiento/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, a pesar de que el número de franquiciadores internacionalizados ha descendido un poco en los últimos años. 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 en 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?, ¿todas las franquicias españolas internacionalizadas siguen el mismo enfoque o modelo?, ¿cómo repercute la expansión internacional en la cadena de franquicia desde el punto de vista de la dimensión –número de franquiciados internacionales- y solidez de la cadena –franquiciados/país-? Responder a estos interrogantes, pues de momento en la literatura no se hallan sus respuestas, es el objetivo de la presente investigación. El trabajo se estructura en tres grandes etapas: (a) revisión de la literatura, con el objeto de definir un modelo conceptual donde a partir de la experiencia, la velocidad y el ritmo (timing) de internacionalización se pueda explicar el proceso de expansión internacional de la franquicia y sus consecuencias sobre la dimensión y solidez internacional de la cadena. Emplearemos para ello, de forma complementaria, los principios de los enfoques de Uppsala y born global; (b) desarrollar una metodología, basada en el análisis de ecuaciones estructurales, para corroborar las relaciones entre las variables incluidas en el modelo; (c) ofrecer las principales contribuciones de la investigación sobre la base de los resultados obtenidos, finalizando con las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. MARCO GENERAL SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La entrada en mercados extranjeros es una de las decisiones más importantes que puede adoptar cualquier empresa (Mitra y Golder, 2002), pues condiciona los recursos comprometidos y el grado de control y riesgos que se van a soportar (Shrader, 2001). En este sentido, la adopción de una determinada estrategia para la expansión internacional de una organización, implica tomar decisiones sobre varios aspectos claves (Navarro et al., 2010): (a) definir los países-mercados donde la empresa se ha planteado actuar, examinando su atractivo en términos de potencial económico, sus barreras de entrada, posibles reacciones de los competidores locales, etc.; (b) planificar los objetivos a alcanzar con el proceso de expansión exterior, pudiendo individualizarse para cada país-mercado, así como los recursos que se pueden comprometer en el proceso de internacionalización; (c) configurar el orden, la forma (exportación, licencias, franquicia, inversión directa, etc.) y la velocidad de entrada; (d) determinar el grado o ritmo temporal de expansión; (e) repartir los esfuerzos de marketing entre los diferentes países-mercados.

Dos enfoques predominan en la literatura como explicativos del proceso de internacionalización de las organizaciones. El primero, es el enfoque propuesto por la escuela de Uppsala (Johanson y Weidersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; 1990; Andersen, 1993) y sus consiguientes derivaciones (*modelo de innovación*). La generación de conocimiento sobre los mercados exteriores, a través del aprendizaje –experiencia-, es la premisa básica con la que se trabaja para explicar el proceso de internacionalización de las organizaciones, que suele comenzar en los países-mercados más cercanos geográfica o culturalmente, y siempre después de haber consolidado su posición en el mercado doméstico (Johanson y Vahlne, 1990). En este sentido, a medida que la empresa acumula experiencia y, por tanto, conocimiento, disminuirán los riesgos percibidos en el desarrollo de operaciones internacionales, aumentando la predisposición directiva a comprometer más recursos en los mercados extranjeros. Con estos planteamientos, el proceso de internacionalización de las empresas se desarrollaría en una serie de etapas secuenciales (ej: exportación indirecta, exportación directa, acuerdos contractuales y licencias, inversión directa en el exterior), en los que se iría avanzando en función del grado de experiencia –aprendizaje- y conocimiento poseído sobre los mercados extranjeros.

Sin embargo, los importantes cambios ocurridos en el entorno de las organizaciones en la década de los 90, asociados a la interrelación de las economías nacionales, la disminución de los costes de comunicación y transporte, el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información, generan una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa

pueda internacionalizarse desde, prácticamente, el momento de su creación, planteando críticas al modelo de Uppsala (McDougall, Shane y Oviatt, 1994). Son las denominadas “nuevas empresas internacionales o empresas globales”. En este caso, el elemento clave no es la experiencia o el aprendizaje, sino el nivel de proactividad internacional de la organización desde su origen. Ser proactivos internacionalmente suele requerir desarrollar ciertas capacidades –tecnológicas, de marketing, relacionales, etc.-, así como la existencia de una cultura innovadora y una actitud positiva de los directivos para comprometer recursos, desde el inicio, con las operaciones internacionales de la organización (Pla-Barber and Escrivá-Esteve, 2006). Todo ello suele traducirse en una mayor propensión internacional de la organización (ventas internacionales/ventas totales), dado el predominio de un enfoque más global (Moen and Servais, 2002). El perfil de las nuevas empresas internacionales o empresas globales, aunque no se puede generalizar, suele corresponderse con pequeñas y medianas empresas emprendedoras, que se internacionalizan rápidamente, que se muestran muy activas en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados exteriores y que conciben a la gestión del conocimiento como un eslabón esencial para el logro de ventajas competitivas en la venta de productos y/o servicios en numerosos países simultáneamente (Freeman, et al., 2010). Son empresas muy basadas en el uso de las nuevas tecnologías y en la creación de una red de relaciones con clientes y proveedores, y donde la distancia física o cultural de los países-mercados no constituye ningún obstáculo para abordarlos, siempre que existan oportunidades de negocio en ellos (Zhou, Wu y Luo, 2007). Además, aunque sus estrategias estén centradas en la estandarización de productos y/o servicios, con objeto de obtener economías de escala, son organizaciones muy enfocadas a la calidad y muy dispuestas a realizar las adaptaciones requeridas por los mercados exteriores, es decir, a desarrollar un enfoque global bajo un prisma local (Knight, 2000).

Ahora bien, aunque exista un perfil arquetipo de las nuevas empresas internacionales o empresas globales, ¿cómo podemos identificarlas? En la literatura se ha empleado dos variables principalmente: (a) la “velocidad de internacionalización” -tiempo que tarda la empresa, desde su constitución, en convertirse en internacional- (Knight y Cavusgil, 2004); (b) el “alcance o presencia internacional” de la organización –número de países donde la empresa comercializa sus productos y/o servicios-. Así, las nuevas empresas internacionales se caracterizan por intentar lograr, prácticamente desde su origen, ventajas competitivas en los mercados internacionales a través del uso de recursos y venta de productos en múltiples países simultáneamente (Oviatt y McDougall, 1994). Sin embargo, algunos autores critican que tener

en cuenta sólo la velocidad de internacionalización y la presencia internacional puede no ser suficientemente discriminante del grado de orientación internacional de la organización. Por ejemplo, una empresa que a los tres años de constituirse entra en siete países de forma simultánea, pudiera ser catalogada como nueva empresa internacional o empresa global. Sin embargo, puede que con el paso del tiempo, la empresa no aborde la entrada en ningún nuevo mercado. ¿Es esta empresa realmente una empresa global? También puede ocurrir lo contrario. Así, seguramente no catalogaríamos a una empresa como nueva empresa internacional si tarda en internacionalizarse, por ejemplo, más de 10 años. Sin embargo, ¿y si esta empresa en sus primeros años del proceso de internacionalización aborda la entrada en 20 países simultáneamente? Por ello, se plantea la necesidad de incluir una nueva variable para determinar el nivel de orientación internacional de la organización. Esta variable es el “ritmo” que puede definirse como la regularidad, a lo largo de un periodo de tiempo, en el desarrollo de actividades internacionales (Vermeulen and Barkema, 2002; Lin, 2012). Estos planteamientos, ha llevado a algunos autores a establecer distinciones entre nuevas empresas internacionales y empresas globales (Prashantham y Young, 2011), o true born-global y apparently born-global (Kuivalainen, Sundqvist y Servais, 2007), según el ritmo de expansión internacional que sigue la empresa.

Por otra parte, aunque en la literatura se han concebido ambos enfoques, Uppsala y Born Global, como contrapuestos, no tienen por qué ser excluyentes, sino que pueden emplearse con carácter complementario, pues puede ocurrir que empresas que inicialmente adoptaran una visión tradicional en su internacionalización, debido a la escasez de recursos humanos, financieros y directivos que pudieran comprometer con los mercados exteriores, vayan transformando sus procesos y capacidades para ir adoptando una orientación cada vez más global de la internacionalización (Crick, 2009). En este contexto, en ambos enfoques se consideran importantes el aprendizaje, el conocimiento de los mercados exteriores y la creación de una red de relaciones (clientes, distribuidores, proveedores, etc.) como factores determinantes del posible éxito internacional de la organización. La diferencia radica en la visión sobre la etapa del ciclo de vida de la empresa (desde el origen en born global vs secuencialmente modelo de Uppsala) en la que deben ir adquiriéndose tales elementos (Chetty y Campbell-Hunt, 2004). Teniendo en cuenta las premisas anteriores, en la presente investigación consideramos ambos enfoques complementarios. Así, asociados al enfoque born global, emplearemos la velocidad, el alcance –número de países- y el ritmo como determinantes de la expansión internacional de la franquicia. Además, del enfoque de

Uppsala, tendremos en cuenta el factor experiencia para plantear el modelo conceptual sobre la expansión internacional de la franquicia.

3. DETERMINANTES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA

La franquicia es una de las formas más atractivas que se le presentan a una empresa a la hora de expansionarse internacionalmente, dada su favorable relación entre inversión –recursos-, control y riesgo (Hua y Templeton, 2010). En este contexto, international franchising can be defined as “a foreign market entry mode that involves a relationship between the entrant –the franchisor- and a host country entity, in which the former transfers, under contract, a business package (or format), which it developed and owns, to the latter” (Burton and Cross, 1995: 36). According to the Burton and Cross definition, the host country entity can be either a franchisee, a master franchisor, or an entity which is partly owned by the franchisor itself, for example, a joint venture.

Diversas razones explicativas se han apuntado en la literatura sobre la internacionalización de la franquicia. Dos de los trabajos más conocidos, a pesar de su escasez de corroboración empírica, son los de Welch (1989) y Eroglu (1992). Welch (1989) considera tres grupos de factores: (a) factores de mercado, tanto internos (ej: condiciones del mercado doméstico) como externos (ej: oportunidades en mercados exteriores); (b) condicionantes históricos del franquiciador, asociados a la estrategia de crecimiento y expansión de la red, o al proceso de aprendizaje; (c) factores directivos vinculados a los valores, actitudes, experiencia y conocimiento de quienes tienen que tomar decisiones en la cadena de franquicia. Por su parte, Eroglu (1992) plantea un modelo riesgo-beneficio para explicar la intención de internacionalizarse de las franquicias. El riesgo, que actúa como factor inhibitor, lo asocia a la importancia y probabilidad de incurrir en determinados costes que la empresa franquiciadora no puede –escasez de recursos- o no quiere –barrera psicológica- asumir. En el nivel de aversión al riesgo influirán aspectos internos de la organización, tanto generales -tamaño y experiencia-, como específicos -tolerancia al riesgo y orientación internacional de los directivos-. Estos factores específicos también influirán en los beneficios percibidos -factores impulsores- asociados a la internacionalización de la franquicia, junto a elementos externos a la organización -presión competitiva en el mercado doméstico, condiciones de los mercados extranjeros, etc.-.

Trabajos más recientes, también aluden a factores de mercado como determinantes de la internacionalización de la franquicia. Así, Doherty (2007) basándose en un estudio de casos en el sector comercio, apunta a la existencia de oportunidades en el mercado doméstico y a la complejidad de los mercados de destino, incluyendo la dificultad para encontrar socios locales, como barreras a la internacionalización de la franquicia. La autora también señala que estas barreras pueden superarse si el franquiciador va adquiriendo experiencia internacional, dispone de recursos para la internacionalización, posee marcas de prestigio y, especialmente, los directivos muestran actitudes favorables al inicio de operaciones internacionales. Por su parte, Pedro et al. (2008) consideran que los riesgos, costes y diferencias culturales asociados a los países de destino son barreras a la internacionalización para las franquicias portuguesas y españolas, las cuales podrán superarse con recursos asociados a la experiencia y al tamaño, y con el desarrollo de sistemas –redes- que permita un adecuado control de las unidades, propias o franquiciadas, que operen internacionalmente. En ello influirán las motivaciones directivas hacia la internacionalización. Aliouche and Schlenrich (2011), demuestran que los franquiciadores suelen decantarse, para el desarrollo de procesos de internacionalización, por países estables políticamente, con un amplio mercado y con un adecuado marco legal (ej: principales países de la Unión Europea, Japón, Canadá, Australia). En un contexto distinto, Alon, Ni y Wang (2012) basándose en los principios de la Teoría de la Agencia, también aluden a la experiencia del franquiciador, en este caso general, junto al porcentaje de franquiciados en relación al total de establecimientos de la enseña, como condicionantes positivos de la probabilidad de iniciar procesos de internacionalización por parte de las cadenas de franquicia -en su caso de hoteles-.

En definitiva, la internacionalización a través de la franquicia puede ser un proceso complejo porque la decisión puede estar afectada por una multitud de factores que pueden clasificarse en dos grandes grupos: (a) factores externos al franquiciador, asociados a las condiciones del mercado doméstico (Aydin y Kacker, 1990; Alon, 2006; Doherty, 2007) o de los mercados internacionales (Alon and Welsh, 2001; Welsh and Alon, 2002; Doherty, 2007; Pedro et al., 2008; Aliouche and Schlenrich, 2011); (b) factores internos o específicos del franquiciador, ya sean de carácter subjetivo –motivaciones y percepciones directivas- (Kedia et al. 1994; Pedro et al., 2008) o características objetivas del franquiciador como el tamaño, la experiencia, el número de países atendidos, etc. (Huszagh, Husszag y McIntyre, 1992; Alon and McKee, 1999; Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009; Alon, Ni y Wang, 2012). En la

presente investigación, nos centraremos en cuestiones específicas y de carácter objetivo asociadas al franquiciador.

4. VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO

Ocho variables son objeto de estudio en la presente investigación asociada al proceso de internacionalización de la franquicia. La tabla 2 recoge las distintas variables, su definición y la escala de medida.

TABLA 2
VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO

VARIABLES	CONCEPTO	FORMA DE MEDIRLA
Experiencia General del franquiciador	<i>Número de años que transcurren desde el origen de la franquicia hasta el momento actual</i>	Año 2012 – Año de nacimiento
Experiencia pre-franquicia	<i>Número de años desde el nacimiento de la empresa hasta que comienza a franquiciar</i>	Año de comienzo en franquicia – Año de nacimiento
Experiencia internacional del franquiciador	<i>Número de años transcurridos desde que la franquicia se internacionaliza hasta el momento actual</i>	Año 2012 – Año de inicio internacionalización
Velocidad de internacionalización del franquiciador	<i>Número de años que transcurren desde el origen de la franquicia hasta que se internacionaliza</i>	Año de inicio internacionalización – Año de comienzo en franquicia
Estrategia de expansión internacional	<i>Decisión estratégica asociada a la concentración vs diversificación de mercados. Se delimita en torno al número de países en el que actúa el franquiciador</i>	1.- <i>Concentración de mercados:</i> el franquiciador actúa en ≤ 5 países 2.- <i>Concentración-diversificación:</i> el franquiciador actúa entre 6 y 10 países 3.- <i>Diversificación de mercados:</i> el franquiciador actúa en > 10 países
Ritmo de expansión internacional	<i>Ratio de países-mercados abordados por año de internacionalización</i>	Número de países / Experiencia internacional
Tamaño Internacional de la cadena	<i>Amplitud de la cadena a nivel internacional</i>	Número de franquiciados internacionales
Solidez internacional de la cadena	<i>Número medio de franquiciados en cada país</i>	Número de franquiciados internacionales/ Número de países

5. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

5.1. 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 la experiencia del franquiciador desempeña un rol esencial en su comportamiento estratégico (Rondan, et al., 2010; 2012) y puede ser un determinante esencial de las capacidades de monitorización y control que son necesarias para el desarrollo de procesos de internacionalización (Ni, Alon and Dant, 2009)

En este contexto, la experiencia acumulada del franquiciador puede explicar las decisiones sobre la forma de entrada en nuevos mercados (Baena y Cerviño, 2009), debido a que condiciona positivamente el desarrollo de capacidades de coordinación y control en nuevos mercados, facilitando la expansión internacional de la cadena (Alon, 2006). 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 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 (Basu, 1998). 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, cultural y geográficamente, los mercados donde actúa internacionalmente (Alon, 2010). 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 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 de las decisiones tomadas en cada momento, así como del desarrollo de mejores 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.*

5.2. VELOCIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL FRANQUICIADOR

La ausencia de estudios previos sobre el efecto de la velocidad en los procesos de internacionalización del franquiciador, nos lleva a acudir a la literatura general sobre internacionalización. En este contexto, 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). Así, 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). Esto indica que buscan explotar segmentos de mercado

transnacionales, es decir, intentan captar clientes que tienen comportamientos de compra o consumo parecidos aunque vivan en países diferentes.

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). Este crecimiento, asociado a una mayor velocidad de internacionalización, suele traducirse en una mayor diversidad geográfica (Oviatt and McDougall, 2005; Morgan-Thomas and Jones, 2009), en el desarrollo de nuevas líneas de productos para adaptarse a las demandas de los mercados locales (Chang, 2007) y la velocidad con la que la compañía empieza utilizar formas más avanzadas de actividad internacional como licencias e inversión directa en el extranjero (Jones and Coviello, 2005). Por otra parte, parece claro que las empresas más innovadoras tecnológicamente tienden a adoptar estrategias que facilitan la velocidad de la internacionalización (Ramos et al., 2011).

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.

5.3. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA INTERNACIONAL DEL FRANQUICIADOR: DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA Y RITMO DE EXPANSIÓN.

Basándose en los principios del enfoque de Uppsala, diversos autores proponían una gradualidad en la acumulación de conocimiento en los procesos de internacionalización (Eriksson, et al., 1997; Johanson and Vahlne, 1977, 1990; Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975), de forma que el aprendizaje, vía experiencia internacional, se concibe como un recurso esencial para incrementar el alcance y la diversidad geográfica de la organización en el ámbito internacional (Chetty, Eriksson, & Lindbergh, 2006). De esta forma, empresas con poca experiencia internacional tenderán a concentrar su actuación en pocos mercados, normalmente los más cercanos, geográfica y culturalmente, al mercado doméstico. Sin embargo, estos planteamientos cuestionan la propia orientación estratégica internacional de la organización (Vermeulen and Barkema, 2002; Aguilera-Caracuel et al., 2011). Así, empresas con un enfoque global, desarrollarán un comportamiento proactivo para estar presente en un elevado número de países simultáneamente y ello prácticamente desde su origen (Andersson & Victor, 2003; Autio, 2005; Autio, Sapienza, & Almeida, 2000; Oviatt & McDougall, 1994, 2005; Zahra, 2005). Ahora bien, como se puede evaluar dicha proactividad desde la óptica internacional?. Algunos autores han propuesto la denominada “diversificación internacional”, defined as expansion into multiple different geographic locations (Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997). Sin embargo, tener en cuenta sólo esta información para considerar a una empresa internacionalizada como conservadora o proactiva puede ser insuficiente, pues se estaría obviando una parte importante de la propia definición de nueva empresa internacional o empresa global, como es la dimensión temporal. Por ello, algunos autores han apuntado la necesidad de tener en cuenta no sólo el alcance geográfico –número de países-, sino también el denominado ritmo geográfico o de diversificación internacional (Vermeulen and Barkema, 2002; Lin, 2012). En el presente trabajo, se define el ritmo de diversificación internacional como la velocidad con la que la empresa –el franquiciador-, desde su origen como empresa internacional, diversifica mercados. La configuración de esta variable requiere combinar el número de países en los que la empresa está actuando con los años que la empresa lleva internacionalizada.

En el caso de la franquicia, franquiciadores que sean proactivos internacionalmente, fruto de una visión más global de su negocio, no sólo tenderán a actuar –diversificar- en un mayor número de mercados sino además hacerlo en un menor tiempo. Es decir, a un mayor ritmo. Por ello, planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H5: *Los Franquiciadores que diversifican mercados tienden a tener un mayor ritmo de expansión internacional.*

Por otra parte, una visión más global de los negocios internacionales implica que la empresa – el franquiciador- no se va a contentar con estar presente en un elevado número de mercados sino que además querrá hacerlo de forma notoria, buscando la obtención de una posición dominante en el menor tiempo posible (Alon, 2010). Ello suele conllevar el aumento del ratio de establecimientos franquiciados frente a los propios (Ni, Alon y Dant, 2009) y, salvo que se apueste por una internacionalización mediante máster franquiciados, un mayor tamaño de la cadena -número de franquiciados internacionales-, que cuando el franquiciador adopta una posición más conservadora –actúa en pocos mercados y se expande internacionalmente a menor ritmo-. Por tanto, una orientación más global del franquiciador en el desarrollo de sus negocios internacionales, se traducirá en que:

H6: Existe una relación positiva entre la adopción de una estrategia de expansión internacional basada en la diversificación de mercados y el tamaño internacional de la cadena –número de franquiciados internacionales-

H7: Existe una relación positiva entre el ritmo de expansión internacional del franquiciador y el tamaño internacional de la cadena –número de franquiciados internacionales-

Sin embargo, la apuesta del franquiciador por una estrategia de diversificación de mercados, manteniendo un elevado ritmo de expansión, dado su enfoque global, le obligará a tener que repartir sus esfuerzos, recursos y capacidades, en la transmisión del concepto de negocio y know-how, de una forma más limitada que si desarrollase una estrategia centrada en pocos mercados (Alon, 2006). Además, teniendo en cuenta los principios de la teoría de la agencia, la dispersión geográfica obligará al franquiciador a desarrollar una mayor capacidad de monitorización y control de los franquiciados internacionales (Fladmoe-Lindquist, 1996), generándole mayores costes de supervisión, los cuales el franquiciador suele ser reacio de asumir. La consecuencia de ello es que el franquiciador opte por el empleo de máster franquiciados, normalmente uno por país, frente a franquicias directas en su expansión internacional (Nair, 2001; Alon, 2010). Todo ello limitará la solidez de la cadena –número de franquiciados en cada país- (Ni, Alon and Dant, 2009). Basándonos en estos argumentos, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

H8: Una estrategia de expansión internacional centrada en la diversificación de mercados influirá negativamente en la solidez internacional de la cadena –número de franquiciados/país-

H9: El ritmo de expansión internacional del franquiciador influirá negativamente en la solidez internacional de la cadena –número de franquiciados/país-

Las hipótesis propuestas se reflejan en la figura 1

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Existen dos formas de evaluar el comportamiento estratégico del franquiciador a nivel internacional. Por un lado, de forma subjetiva, considerando las percepciones, motivaciones y opiniones directivas (Doherty, 2007; Alon, Ni y Wang, 2012). Por otro, a partir de información objetiva sobre número de países atendidos, número de franquiciados a nivel internacional, etc. (Hua y Templeton, 2010; Martínez-Torres y Toral-Marín, 2010). Esta segunda opción, al evitar los sesgos en las respuestas, resulta muy adecuada (Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009), siendo la que adoptaremos en la presente investigación.

Para contrastar las hipótesis propuestas, se desarrolló un estudio empírico a partir de la elaboración de una base de datos con 148 franquicias españolas, que en 2011, 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 la presente investigación (148 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.

5. RESULTADOS 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 las escalas de medidas. En este contexto, se procedió a testar las relaciones entre las distintas variables, comenzado por obtener, mediante el método bootstrap¹ (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. Los resultados del contraste de hipótesis se reflejan en la tabla 2, aceptándose cinco de las nueve hipótesis planteadas.

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	- 0.058	0.352 ^{ns}	No
H ₂ : Experiencia pre-franquicia del franquiciador- Diversificación de países-mercados	0.061	0.401 ^{ns}	No
H ₃ : Experiencia internacional del franquiciador- Diversificación de países-mercados	0.535	6.230 ^{***}	Si
H ₄ : Rapidez internacionalización del franquiciador- Diversificación de países-mercados	0.227	2.557 ^{**}	Si
H ₅ : Diversificación de mercados- Ritmo de expansión internacional franquiciador	0.573	10.095 ^{***}	Si
H ₆ : Diversificación de mercados- Tamaño internacional de la cadena (número de franquiciados internacionales)	0.294	3.635 ^{***}	Si
H ₇ : Ritmo de expansión internacional franquiciador- Tamaño internacional de la cadena (número de franquiciados internacionales)	- 0.003	0.023 ^{ns}	No
H ₈ : Diversificación de mercados- Solidez internacional de la cadena (número de franquiciados/país)	0.114	1.425 ^{ns}	No

¹ 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.

H₉: Ritmo de expansión internacional franquiciador- Solidez - Si
internacional de la cadena (número de franquiciados/país) 0.155 2.558**

*** p < 0.01, ** p < 0.05, *** p < 0.1 ns = no significativo (basado en t(999), test de una cola)

En la figura 2 mostramos las hipótesis aceptadas (flechas con trazo continuo) y las rechazadas (flechas con trazo de puntos).

5. DISCUSIÓN

El modelo conceptual planteado, a partir de la revisión de la literatura, se acepta en buena medida, corroborando la existencia de interrelaciones entre el aprendizaje internacional y la velocidad de internacionalización del franquiciador con sus decisiones estratégicas asociadas

a la forma y al ritmo de expansión en mercados extranjeros, teniendo todo ello consecuencias sobre el tamaño y solidez internacional de la cadena de franquicia. Específicamente, los resultados obtenidos nos permiten hacer las siguientes consideraciones:

- Se aceptan cinco de las nueve hipótesis planteadas en el modelo conceptual, confirmándose que la experiencia, la velocidad, el alcance –número de países-mercados atendidos- y el ritmo de expansión del franquiciador son determinantes esenciales de su proceso de internacionalización.
- Dos factores condicionan la estrategia de diversificación en mercados exteriores que desarrolla el franquiciador, cuya varianza explicada es del 33,2% ($R^2 = 0,332$). En primer lugar, la experiencia, aunque sólo cuando se trata de una experiencia específica en procesos de internacionalización. Así, el progresivo aumento del aprendizaje internacional del franquiciador, fruto de su mayor experiencia en mercados extranjeros, se traducirá en una mayor tendencia a diseñar e implementar estrategias de diversificación de países-mercados en su expansión internacional. Ello corrobora la hipótesis H_3 ($\beta_3 = 0.535$; $t\text{-value} = 6.230$). Esta experiencia internacional puede ser concebida como un recurso asociado al aprendizaje organizacional en el desarrollo de operaciones de internacionalización (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, mostrándose proactivo en el desarrollo de su proceso de internacionalización. Sin embargo, la experiencia general 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 diversificación internacional que desarrolla el franquiciador. Por este motivo, no se corroboran las hipótesis H_1 ($\beta_1 = -0.0587$; $t\text{-value} = 0,352$) y H_2 ($\beta_2 = 0.061$; $t\text{-value} = 0.401$).
- El segundo factor que condiciona la decisión estratégica de diversificación en mercados exteriores del franquiciador es la velocidad de internacionalización. Así, 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 H_4 ($\beta_4 = 0.227$; $t\text{-value} = 2,557$). 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 internacionalización (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.

— Las decisiones estratégicas del franquiciador en torno a actuar en pocos mercados (enfoque conservador) o hacerlo en numerosos mercados simultáneamente (enfoque proactivo), condiciona el ritmo de expansión a lo largo del proceso de internacionalización. Así, la apuesta por un estrategia de diversificación de mercados acelera el ritmo de expansión internacional del franquiciador, cuya varianza explicada es del 32,9% ($R^2 = 0,332$). Ello confirma H_5 ($\beta_5 = 0.573$; $t\text{-value} = 10.095$). Esta proactividad puede ser el reflejo de la visión global que tienen algunos franquiciadores en torno a la internacionalización de su concepto de negocio (Aliouche and Schlenrich, 2011).

— El tamaño de la cadena en los mercados exteriores, cuya varianza explicada es del 8,5% ($R^2 = 0,085$), también depende del enfoque internacional del franquiciador, existiendo una relación positiva entre diversificación de mercados y número de franquiciados internacionales, confirmando H_6 ($\beta_6 = 0.294$; $t\text{-value} = 3.635$). En este contexto, los franquiciadores con un enfoque global no sólo tenderán a comercializar sus productos y servicios en un elevado número de países simultáneamente, sino que además intentarán lograr en ellos posiciones de dominio. Ello suele repercutir en el tamaño internacional de la cadena y en el ratio de establecimientos franquiciados frente a propios (Alon, 2010). Sin embargo, no existe relación entre el ritmo de expansión del franquiciador y el tamaño internacional de la cadena, no pudiendo aceptarse la hipótesis H_7 ($\beta_7 = -0.003$; $t\text{-value} = 0.023$). Ello puede deberse a que dependiendo de las características de cada país-mercado y al objetivo de reducir los

costes de monitorización y control en la supervisión de los franquiciados internacionales, el franquiciador combine diferentes formas de entrada, tendiendo más a la utilización de formas indirectas (ej: máster franquiciados) que directas (Petersen and Welch, 2000; Ni, Alon y Dant, 2009), reduciendo el número total de franquiciados internacionales.

— La solidez internacional de la cadena –número medio de franquiciados en cada país- no depende de la estrategia de expansión internacional elegida por el franquiciador (no se corrobora H_8 $-\beta_8 = 0.114$; $t\text{-value} = 1.425$ -), sino del ritmo con el que este se expansiona. Así, es lógico que los mayores costes y riesgos en los que el franquiciador incurre cuando su ritmo de expansión internacional es elevado, le obligue a adoptar formas de entrada indirectas (máster franquicias, joint-ventures), con objeto de minimizar los costes de supervisión y control de sus franquiciados (Alon, 2010). Ello reducirá el número medio de franquiciados en cada país, confirmando la existencia de una relación negativa entre el ritmo de expansión internacional del franquiciador y la solidez internacional de la cadena. Estos resultados corroboran la hipótesis H_9 ($\beta_9 = -0.155$; $t\text{-value} = 2.558$).

En definitiva, son las variables experiencia internacional, rapidez de internacionalización y ritmo las que condicionan la forma y el proceso de internacionalización del franquiciador. 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 y cuando los procesos de internacionalización se abordan como una opción estratégica de crecimiento casi desde su origen, internacionalizándose rápidamente fruto del enfoque global del franquiciador. Ello incide en el ritmo de expansión internacional y repercute en el tamaño y solidez internacional de la cadena de franquicia.

6. CONTRIBUCIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Sobre la base de los resultados obtenidos y discusión realizada en la presente investigación, diversas son las contribuciones que se ofrecen. En primer lugar, señalar que si bien han sido los principios asociados a la teoría de la agencia, enfoque basado en los recursos y teoría de los costes de transacción los que principalmente se han empleado en la literatura para explicar el proceso de internacionalización de las franquicias, este estudio demuestra

que en los enfoques de Uppsala y born global pueden encontrarse argumentos que ayuden a explicar el proceso de internacionalización del franquiciador, y ello tanto desde la óptica de los determinantes –aprendizaje, velocidad, alcance y ritmo- como de las consecuencias –tamaño y solidez internacional de la cadena-.Esta contribución permite reducir el gap existente en torno al todavía elevado desconocimiento que existe sobre las causas y efectos de la internacionalización de la franquicia, realizándose desde un prisma diferente al tradicional (agencia, recursos, costes de transacción).

Una segunda contribución gira en torno a la proactividad internacional del franquiciador. En este sentido, en la literatura se ha apuntado que el proceso de internacionalización del franquiciador está asociado a los valores y actitudes de los directivos, debiendo ser estos de tipo proactivo, pues fomenta el inicio de procesos de internacionalización de la franquicia. Sin embargo, es muy escaso el conocimiento que existe sobre la proactividad de la franquicia en los mercados exteriores una vez que ha iniciado su expansión internacional. Este trabajo contribuye a cubrir este gap investigador, pues no sólo analiza el efecto de la experiencia internacional, que ya ha sido tenido en cuenta en trabajos previos, sino que además incorpora variables hasta ahora obviadas en el proceso de internacionalización del franquiciador, como son la velocidad y ritmo de expansión internacional. Ambos factores son indicativos de la orientación internacional –conservadora o proactiva- del franquiciador en su expansión en mercados extranjeros, de forma que cuando la empresa se internacionaliza rápido y lo hace a un elevado ritmo, estamos ante auténticas franquicias born global.

Finalmente, una tercera contribución gira en torno a una de las variables consideradas en la investigación como es el ritmo y cuyo conocimiento es muy limitado, pues ha sido escasamente tratada en la literatura. En este contexto, entendemos que una mejor delimitación de las denominadas nuevas empresas –franquicias- internacionales o born global requiere del empleo de esta variable pues permite incluir la perspectiva temporal en la expansión internacional que sigue una organización, de forma que junto a la velocidad y a la diversificación geográfica, puede constituir una variable muy útil para una buena delimitación de empresas globales frente a los que no lo son.

Las contribuciones apuntadas no están exentas de determinadas limitaciones, las cuales nos permiten apuntar futuras líneas de investigación. En primer lugar, cabe señalar que se trata de un estudio transversal, que se realiza con datos exclusivamente del año 2011 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 ritmo de expansión condicionan los procesos de internacionalización del franquiciador. Una segunda limitación está asociada a las variables incluidas en el modelo que son de tipo interno al franquiciador. Sería recomendable incluir nuevas variables como factores determinantes de la estrategia de expansión internacional del franquiciador, especialmente las asociadas a las características del mercado doméstico (Aydin y Kacker, 1990; Alon, 2006; Doherty, 2007) y/o de los mercados internacionales (Alon and Welsh, 2001; Welsh and Alon, 2002; Doherty, 2007; Pedro et al., 2008; Alon, 2010; Aliouche and Schlenrich, 2011). También parece factible considerar en futuros trabajos el sector en el que la empresa actúa y/o su grado de innovación tecnológica ya que son factores que inciden en la velocidad de internacionalización (Ramos et al., 2011). Finalmente, apuntar como línea de investigación futura la necesidad de analizar como los procesos de expansión internacional del franquiciador influyen en los resultados de la cadena, y ello a partir del dilema de expansión mediante unidades propias vs franquiciadas (Gard and Rasheed, 2003).

BIBLIOGRAFÍA.

- 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*, 42 (3), pp. 236-252.
- 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*, 43 (3), 342-36
- 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*, 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*, 43(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*, 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*, 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*, 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*, 40 (4), pp. 373-400.
- Caves, R.E., y Murphy II, W.F. (1976): "Franchising: Firms, markets and intangible assets", *Southern Economic Journal*, 42, 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*, 42 (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*, 38 (2), pp. 269-277.
- Diamantopoulos, A. (1999): "Viewpoint. Export Performance Measurement: Reflective Versus Formative Indicators", *International Marketing Review*, 16 (6), pp. 444-457.
- Díez, E.C. y Galán, J.L. (1989): "El Franchising: España y la CEE, Consideraciones Legales", *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, 30, pp. 31-42.
- Díez, E.C., Navarro, A. y Rondán, F.J. (2005): *El sistema de franquicia*, Pirámide, Madrid.
- Elango, B. (2007): "Are franchisors with international operations different from those Who are domestic market oriented?", *Journal of Small Business Management*, 45 (2), pp. 179-193.
- Eroglu, S. (1992): "The internationalisation process of franchise systems: a conceptual Model", *International Marketing Review*, 9 (5), pp. 19-30.
- García Cruz, R. (1998): *Marketing Internacional*, Editorial Esic, Madrid.
- 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*, 35, pp. 124-141.
- Lafontaine, F., y Kaufmann, P.J. (1994): " The evolution of ownership patterns in franchise systems", *Journal of Retailing*, 70, 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*, 36 (4), pp. 12-23.
- Losada, F., Ruzo, E., Barreiro, J.M. y Navarro (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*. 837. 2007. pp. 255-272
- Luo, Y. (2001): "Determinants of entry in an emerging economy: A multilevel approach ", *Journal of Management Studies*, 38 (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*, 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*, 39 (3), pp. 350-365.
- Navarro, A. (2002): "Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización", *Información Comercial Española*, 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*, 19 (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*, 1, pp. 45-64.
- Papadopoulos, N. y Martín, O. (2011): "International market selection and segmentation: perspectives and challenges", *International Marketing Review*, 28 (2), pp. 132-149
- Tormo & Asociados (2011), "La franquicia en el mundo", *Gestión en Franquicia FRQ*, N° 7.
- Ramos, E., Acedo, F.J. y González, M.R. (2011): "Internationalisation speed and technological patterns: A panel data study on Spanish SMEs", *Technovation*, 31(10/11), pp. 560-572.
- Ringle, C. M, Wende, S. y Will, A. (2005): *Smartpls 2.0 M3*.
- Ripollés, M.; Menguzzato, M. y Iborra, M. (2002): "The Internationalisation of New Ventures", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(3), pp. 191-201.
- Rondan F.J., Navarro, A., Díez, E. y Rodríguez, C.J. (2012): "Reasons for the Expansion in Franchising, is It All Said?", *Service Industries Journal*, 35(6), pp. 861-882 .
- Rondan, F.J., Navarro, A. Díez, E., 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*, 16(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*, 3(4), 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*, 34(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*, 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*, 3(2), pp. 140-161.
- Sashi, C. M. y Karuppur, D. P. (2002): "Franchising in global markets: towards a conceptual Framework", *International Business Review*, 19 (4/5), PP. 499-524.
- Shane, S. (1996): "Why franchise companies expand overseas", *Journal of Business Venturing*, 11 (2), pp.73-88.
- Sheng, S.Y. y Mullen, M.R. (2011): "A hybrid model for export market opportunity analysis", *International Marketing Review*, 28 (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*, 44, pp. 45-60.