

FRANQUICIAS INTERNACIONALES

José Miguel MÚGICA GRIJALBA
M.^a Jesús YAGÜE GUILLÉN

I. INTRODUCCIÓN: EL DESARROLLO INTERNACIONAL DE LA FRANQUICIA

El concepto moderno de franquicia aparece en EE.UU., a finales del siglo pasado, de la mano de la empresa de máquinas de coser Singer; sin embargo, sólo cobra interés como un modelo comercial viable a lo largo de las primeras décadas de nuestro siglo en los sectores del automóvil, de las bebidas refrescantes y del petróleo.

El formato de franquicia que en la actualidad tiene una mayor implantación, y experimenta tasas de crecimiento más altas en todos los países, es el conocido como *business format* o franquicia de estructura empresarial, que tuvo su desarrollo inicial en EE.UU. en los años cincuenta (Vaughn, 1979). La estructura o tipo empresarial se compone de una cartera de productos/servicios, un nombre de marca, el diseño de unas instalaciones y unos métodos de explotación; todo ello define un prototipo que es el que se espera que los franquiciados copien exactamente en sus mercados.

Sin embargo, hasta principios de los años setenta no se utiliza la franquicia como sistema de distribución para entrar en los mercados exteriores. En aquel momento, el fenómeno de la expansión internacional de la franquicia se ve favorecido por dos circunstancias: la primera se refiere a que su puesta en marcha y desarrollo posterior en el mercado norteamericano había resultado un gran éxito, y la segunda, a que en dicho mercado se esta-

ba llegando a la fase de madurez y se estaba intensificando el grado de competencia en un elevado número de sectores, donde la comercialización se llevaba a cabo por medio del sistema de franquicias.

Aunque, al principio, la internacionalización de la franquicia estadounidense se produce en los entornos de mayor proximidad geográfica y/o cultural, como Canadá, Reino Unido o Australia, la penetración en otros países europeos y en Japón no se hace esperar (cuadro n.º 1). Así, en 1988, el 83 por 100 de los puntos de venta extranjeros de los franquiciadores de EE.UU. están situados en: Canadá, Japón, Europa Continental y Reino Unido. Las condiciones que favorecen la globalización de los mercados (convergencia tecnológica, convergencia en los gustos y hábitos de los consumidores, desarrollo de los medios de transporte y comunicación, integración económica mundial, etc.) apoyan el desarrollo global de las franquicias de EE.UU. en el contexto internacional, en especial en la Unión Europea (UE), donde los franquiciadores son capaces de operar de forma estandarizada en grandes segmentos de mercado. Sin embargo, se reconoce que junto a las fuertes tendencias que favorecen la uniformidad en el interior de la UE, todavía persisten algunas diferencias sustanciales entre los diferentes países que la integran, tales como el lenguaje, la cultura y/o los estilos de vida, que demandan ajustes de la oferta conjunta de la franquicia a las condiciones locales.

El crecimiento del sistema de franquicias en los países desa-

rollados (cuadro n.º 2), se ha producido tanto por la entrada de franquiciadores extranjeros como por la implantación de franquicias locales, que, a su vez, han contemplado la posibilidad de desarrollarse en el contexto internacional. Principalmente desde mediados de los años ochenta, países como Reino Unido, Francia, Alemania y Japón han realizado grandes avances en este terreno.

Mientras que en el momento actual, en EE.UU., el sistema de franquicias representa alrededor del 40 por 100 del comercio minorista, en Francia, país europeo en el que más ha crecido esta figura comercial, su importancia asciende al 20 por 100, y en nuestro país sólo representa el 3 por 100, a pesar de que en los últimos años es el país europeo donde mayores tasas de crecimiento están experimentando: 1) el sistema de franquicias; así, en los últimos cuatro años, el número de redes ha crecido una media del 26 por 100 y el número de establecimientos una media del 44 por 100 (Tormo y Asociados, 1995), y 2) la entrada de franquicias extranjeras, tanto europeas como norteamericanas; en 1994, el 35 por 100 del total de las franquicias instaladas en nuestro país eran de origen extranjero.

Este trabajo tiene por objeto presentar y contrastar empíricamente un modelo que nos ayude a identificar y comprender las relaciones entre los factores que influyen en las decisiones de internacionalización de las franquicias. Para ello, comenzaremos presentando un modelo conceptual en el segundo apartado. El tercero lo dedicaremos a describir la situación de los sistemas de franquicia instalados en el mercado español según sea su origen y el ámbito de sus mercados de destino. El cuarto apartado lo dedicaremos a contrastar el mo-

CUADRO N.º 1

EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS DE EE.UU.

PAIS/REGION	1972	1988	Tasa de crecimiento anual
Canadá	2.758	9.544	5,8
Europa Continental.....	866	4.975	10,2
Reino Unido	586	2.843	8,8
Japón	525	8.975	18,9
Australia	457	2.858	10,9
Méjico	244	559 (a)	1,8
Resto Asia	125	2.042 (a)	21,5
Otros países	460	2.553 (a)	11,4

(a) Datos referentes a 1986.

Fuente: Departamento de Comercio USA. 1974, 1988. *Franchising in the Economy*, 1988-1990.

II. MODELO CONCEPTUAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

La descripción realizada en el apartado anterior ilustra con suficiente nitidez la importancia que el fenómeno de la internacionalización del sistema de franquicias ha tenido en la economía mundial desde principios de los años setenta (1). Sin embargo, la literatura teórica y empírica ha centrado su atención más en el estudio del desarrollo del sistema de franquicias en el mercado doméstico que en el contexto internacional. Recientemente, algunos trabajos (Aydin y Kacker, 1990; Huszagh, Huszagh y McIntyre, 1992, y Eroglu, 1992) han presentado modelos más o menos globales que tratan de explicar *por qué y cómo se produce el proceso de internacionalización del sistema de franquicias*. De todos ellos, el modelo conceptual que aborda desde una perspectiva empresarial más amplia la toma de decisiones relativa a la expansión internacional de las franquicias es el de Eroglu (1992), que se basa en los estudios sobre comportamiento exportador de las empresas.

El supuesto básico de este modelo (esquema 1), es que la intención de internacionalizar del franquiciador es el resultado de dos conjuntos de variables perceptuales, riesgos y beneficios percibidos, que, a su vez, vienen determinados por una serie de factores organizacionales y del entorno. De forma que el modelo propuesto soporta el objetivo de supervivencia del sistema de franquicia sobre dos pilares: el incremento de la rentabilidad a largo plazo (Williamson, 1975) y el mantenimiento de niveles bajos de riesgo (Johanson y Vahlne, 1977).

delo teórico propuesto, al menos parcialmente, con base en la información disponible sobre las franquicias instaladas en el mercado español. Aquí estaremos interesados por identificar y evaluar los factores que influyen para que se observen diferencias estadísticamente significativas entre los franquiciadores de ám-

bito local y los que tienen una implantación internacional. Por último, presentaremos algunos resultados sobre cómo se resuelve el conflicto entre estandarización/adaptación, inherente a las condiciones globales de los mercados, de la estrategia comercial de las franquicias que operan en los mercados internacionales.

CUADRO N.º 2

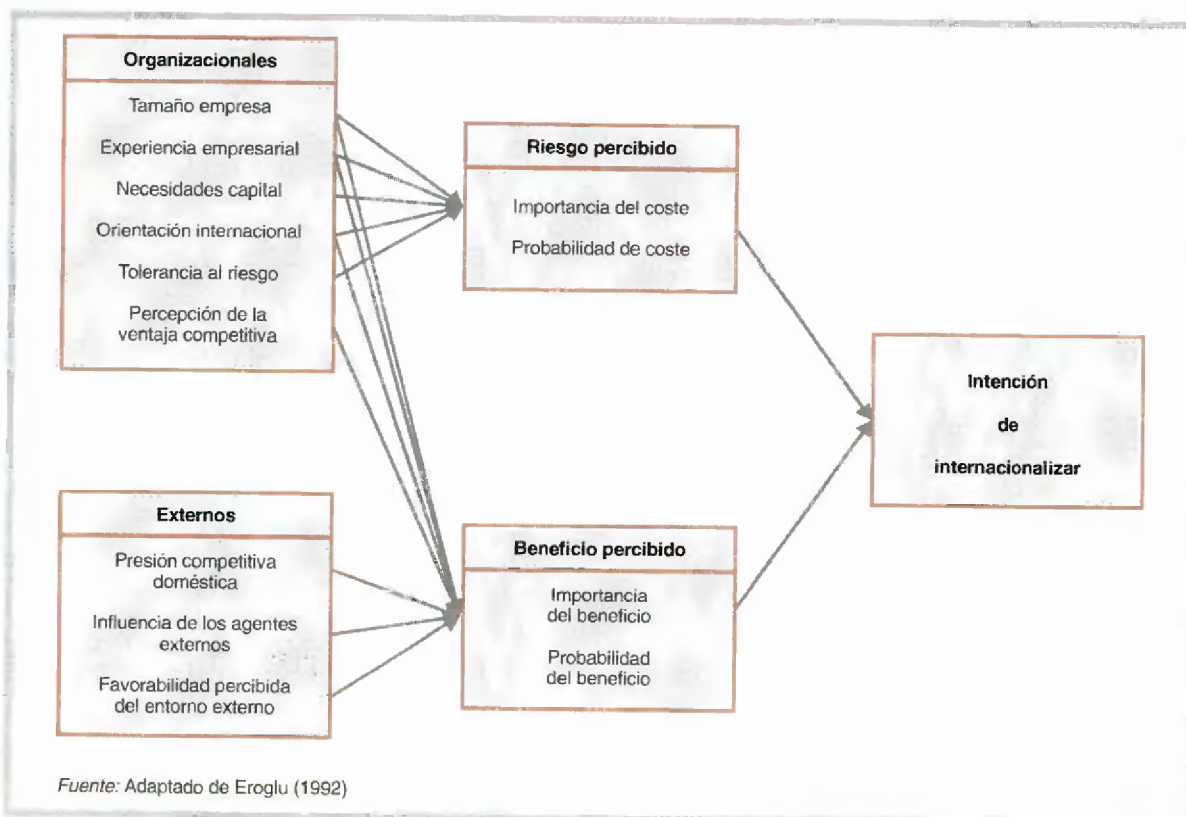
LA FRANQUICIA EN EL MUNDO (1993)

PAIS	N.º franquiciadores	N.º franquicias
EE.UU.	2.670	615.000
Europa		
Francia	600	30.000
Alemania.....	420	22.000
Gran Bretaña	396	24.900
Italia	400	20.000
Holanda	340	12.120
España	335	25.500
Bélgica	135	2.495
Portugal	70	800 (a)
Dinamarca	42	500
Irlanda.....	20	n.d.
Suecia (b)	200	9.000
Austria.....	170	2.700
Hungría.....	150	1.000
Noruega (b).....	125	3.500

(a) 31 diciembre 1990; (b) 31 diciembre 1991.

Fuente: Asociación Española de Franquicia. Cámara de Comercio e Industria de Madrid (1994), European Franchise Federation.

ESQUEMA 1
MODELO CONCEPTUAL DE LOS DETERMINANTES
DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA



La variable dependiente de este modelo es la intención, entendida como la probabilidad o tendencia de la dirección general a internacionalizar el sistema de franquicia (2). Este modelo entiende que el comportamiento de internacionalización deber ir precedido de un elevado grado de intención, conformado en una etapa previa de evaluación en la que la dirección general percibe que los beneficios, probabilidad y magnitud de las ganancias esperadas de la expansión internacional superan los riesgos, probabilidad de pérdida o coste y la importancia de ésta. Por tanto, el método de análisis en el que se basa este modelo es el tradicional análisis coste/beneficio, reco-

nociendo que la evaluación de los costes y de los beneficios está usualmente filtrada por diferentes barreras perceptuales, como son las que se derivan de la no disponibilidad de información o de la falta de capacidad para procesar grandes bases de datos no organizadas. En el desarrollo del método de análisis, este modelo identifica un número de factores internos y externos que determinan la extensión con la que los decisores asignan riesgos y beneficios al proceso de internacionalización de sus sistemas de franquicias.

Entre los determinantes de carácter organizacional, la literatura previa sobre internacionali-

zación y comportamiento exportador destaca los siguientes:

- *El tamaño de la empresa.* Puesto que los sistemas de franquicia más grandes tienen más recursos para asignar y mayor capacidad para absorber las pérdidas, se espera que el tamaño del sistema de franquicia influya inversamente en la percepción que la dirección general tiene del riesgo asociado a la expansión internacional. Por otra parte, el tamaño empresarial está relacionado con el aprovechamiento de economías de escala, como queda bien establecido en numerosos trabajos teóricos y empíricos del ámbito de la economía industrial. Por ello, puede esperarse que los

sistemas de franquicia de mayor tamaño alcancen niveles de rentabilidad superiores procedentes del desarrollo de productos y servicios, modelos promocionales y otros elementos de la estrategia de *marketing* comunes, así como de rutinas de control eficientes para todo el sistema (3). Se espera que el tamaño de la franquicia afecte positivamente a la intención de internacionalizar a través de una doble vía: reduciendo la probabilidad de pérdida, y por tanto el riesgo percibido, y aumentando la magnitud de los beneficios, y por tanto los beneficios percibidos.

- *El tiempo de experiencia empresarial.* Se espera que esta variable esté correlacionada positivamente con los beneficios percibidos y negativamente con el riesgo percibido. La experiencia ofrece oportunidades para la reducción de costes con base en la mejora de los procedimientos y del saber hacer, independientemente de la escala. La complejidad adicional de los entornos internacionales favorece el valor de la experiencia en temas tales como la maximización del beneficio económico derivado de los programas de control de calidad y de promoción centralizados. Además, para los franquiciadores más experimentados es más sencillo gestionar con éxito la transferencia a mercados extranjeros de su saber hacer, de sus procedimientos y de sus programas, lo que sugiere que la magnitud y los tipos de riesgos inherentes a la internacionalización difieren entre los franquiciadores según su experiencia, (Huszagh y otros, 1992).

- *Necesidades de capital.* Esta variable, no incluida en el modelo original de Eroglu (1992), es, en la literatura sobre economía industrial, una reconocida barrera a la entrada en nuevos mercados. Aunque entre las ventajas

que se le reconocen a los acuerdos de franquicia sobre otras fórmulas de entrada en los mercados internacionales se encuentra la de que exige menor nivel de inversión, no se deben despreciar los efectos de barrera a la entrada que ejercen las altas necesidades de capital (4). Especialmente en ausencia de mercados de capital eficientes, altos costes de puesta en marcha implican alto riesgo para la inversión (Brickley y Dark, 1987). En el entorno internacional, donde la información financiera no se puede obtener con una calidad uniforme y una estructura temporal similar con costes comparables, el riesgo de la información añade altura a la barrera a la entrada. Por tanto, las franquicias que requieran mayores niveles de inversión tendrán un mayor riesgo percibido, lo que afectará negativamente a su intención de internacionalizarse (Huszagh y otros, 1992).

- *Orientación internacional de la dirección general.* Se refiere a la actitud mental de las personas que forman la dirección general respecto a la expansión en el extranjero. Esta variable se toma de la literatura sobre la exportación (Cavusgil, 1984; Johanson y Vahlne, 1977). En este modelo, opera como determinante del beneficio y del riesgo percibido. Se entiende que cuanto mayor sea la orientación internacional de la dirección general, más probablemente asignará al proceso de internacionalización mayores beneficios y mayores probabilidades de obtenerlos. Además, dada la correlación negativa encontrada entre orientación hacia el exterior y aversión al riesgo (Dichtl y otros, 1984), se espera que el riesgo percibido asociado a la internacionalización sea menor cuando la dirección general tiene una orientación internacional favorable.

- *Tolerancia al riesgo de la dirección general.* Afecta negativamente al concepto de riesgo percibido. En concreto, cuanto más aversa al riesgo sea la dirección general de la franquicia, mayor será la magnitud del riesgo que asocia con las operaciones internacionales de la empresa. En el contexto de las decisiones de exportación, se ha constatado la relación directa entre tolerancia al riesgo y comportamiento exportador (Cavusgil, 1984; Bauerschmidt y otros, 1985; Axinn, 1988). La capacidad de la dirección general para absorber riesgos parece aún más crítica para la franquicia que para la exportación, puesto que es una decisión que exige una mayor y más duradera implicación (Welch, 1990).

- *La percepción por parte de la dirección general de la ventaja competitiva de la empresa.* El modelo considera que hay una relación positiva entre la percepción de la ventaja competitiva y los beneficios percibidos de la internacionalización. Para el franquiciador, la naturaleza del producto y/o servicio es crítica para el éxito del negocio. Cuando la oferta es única —es decir, se percibe una diferencia, bien sea del producto final o del proceso de elaboración—, es patentada y vendida a un precio competitivo, puede dar a la empresa una ventaja diferencial en los mercados internacionales. En primer lugar, un producto único y con buena reputación en el mercado atrae un mayor número de solicitudes de franquiciados en el contexto doméstico e internacional. En segundo lugar, afecta a la confianza que la dirección general deposita en la capacidad de la empresa para competir y tener éxito en los mercados internacionales; puesto que la oferta de la empresa es competitiva o incluso superior, los beneficios percibidos de

la internacionalización serán mayores.

Los factores del entorno que afectan al análisis coste/beneficio que precede a la decisión de internacionalización del sistema de franquicias son:

- *La presión competitiva doméstica.* Se refiere al nivel de saturación del mercado doméstico, así como al estrechamiento de los beneficios, resultante del incremento de competencia interna (5). Un factor relacionado e igualmente importante es el incremento de la competencia entre rivales domésticos y extranjeros. A la luz de estos argumentos, se espera que a mayor saturación de los mercados domésticos y a mayor presión competitiva, mayores serán los beneficios percibidos asociados con la internacionalización.

- *La influencia de los agentes externos.* Se refiere a la extensión y a la naturaleza del impacto procedente de instituciones externas a la empresa, tales como agencias gubernamentales, cámaras de comercio, asociaciones industriales, bancos, otras empresas, etc. La regulación de los gobiernos es uno de los factores que se han citado con mayor frecuencia entre los problemas a superar en los procesos de internacionalización de las franquicias (Hackett, 1976; Walker y Etzel, 1973). Este factor se relaciona tanto con la importancia como con la probabilidad de obtener beneficios asociados con la internacionalización del sistema de franquicias.

- *La favorabilidad percibida del entorno externo.* Se considera negativamente relacionada con las percepciones de riesgo y positivamente relacionada con los beneficios percibidos de la internacionalización. El entorno externo se refiere a las dimensiones

política, económica y monetaria de los países meta, así como a su distancia cultural (Karuppur y Sashi, 1992). En general, cuanto mayores sean las fluctuaciones en estas dimensiones mayor será el riesgo de las actividades desarrolladas en los países de destino, y menor el deseo de entrar en ellos. Por ejemplo, restricciones a la repatriación de beneficios o estructuras impositivas muy exigentes, altas tasas de inflación o de tipos de interés, e inestabilidad de la demanda, son algunos factores que influyen negativamente en la rentabilidad, y por tanto en la internacionalización de la franquicia (Aydin y Kacker, 1990; Gonçalves y Duarte, 1994). Por otra parte, la diversidad cultural entre franquiciador y país de destino, especialmente en relación con valores y métodos, pueden crear incertidumbre interna, así como problemas de conducta empresarial (Anderson y Gatignon, 1986). Las grandes diferencias culturales afectan al franquiciador al menos en dos sentidos. El primero se refiere a los problemas operativos y de dirección interna que surgen como consecuencia de las diferencias existentes en la práctica y ética empresarial, en la comunicación y en la medición de los resultados. El segundo hace referencia a las dificultades para comprender y atraer a la demanda local, especialmente cuando se necesita modificar los productos y la comunicación. En consecuencia, a mayor distancia cultural, con más probabilidad se incrementa el riesgo percibido y disminuyen los beneficios percibidos de la internacionalización en un país o región destino en particular.

III. LAS FRANQUICIAS DE ÁMBITO INTERNACIONAL INSTALADAS EN EL MERCADO ESPAÑOL

Las primeras franquicias de origen extranjero, principalmente francesas y norteamericanas, que penetraron en nuestro país lo hicieron a mediados de los años sesenta; sin embargo, el tamaño reducido de nuestro mercado, su elevado grado de proteccionismo y la distancia geográfica y/o cultural con respecto a los países pioneros en los sistemas de franquicia fueron la causa de que la penetración extranjera mediante esta fórmula comercial no experimentara un avance notable hasta la década de los ochenta. Por otro lado, es a mediados de esa misma década cuando se inicia el desarrollo de fórmulas domésticas de franquicia, algunas de las cuales inician su proceso de internacionalización a partir de los años noventa.

Aunque la información estadística disponible no permite cuantificar con exactitud la penetración de los sistemas de franquicias extranjeros en el comercio español, las diferentes fuentes coinciden en que entre un 30 y un 40 por 100 del total de las franquicias tienen su origen en el exterior.

En el cuadro n.º 3 se presenta la distribución del número de franquicias instaladas en nuestro país, según su origen y la categoría de producto/servicio que comercializan. De su lectura destaca la concentración existente de franquicias de origen extranjero en las categorías de confección/moda, servicios, restauración y cosmética. De forma agregada, representan el 63 por 100 del total de franquicias de origen extranjero; además se constata que

CUADRO N.º 3

DISTRIBUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS INSTALADAS EN ESPAÑA SEGÚN SU ORIGEN (1994)

CATEGORÍA DE PRODUCTO/SERVICIO	ORIGEN EXTRANJERO		ORIGEN NACIONAL		TOTAL	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Alimentación	4	5,13	13	8,07	17	7,11
Joyería/regalos	1	1,28	8	4,97	9	3,77
Calzado/deporte	4	5,13	2	1,24	6	2,51
Cosmética/belleza	9	11,54	7	4,35	16	6,69
Confección/moda	19	24,36	24	14,91	43	17,99
Farmacia/herboristería	0	0,00	9	5,59	9	3,77
Fotografía/imprenta/papelería	3	3,85	9	6,21	12	5,44
Lencería/textil	1	1,28	7	4,35	8	3,35
Mobiliario/decoración	3	3,85	9	5,59	12	5,02
Otros productos especializados	1	1,28	17	10,56	18	7,53
Hostelería/restauración	9	11,54	22	13,66	31	12,97
Agencias inmobiliarias	2	2,56	3	1,86	5	2,09
Enseñanza	2	2,56	4	2,48	6	2,51
Servicios automóbiles	6	7,69	1	0,62	7	2,93
Servicios tintorería	2	2,56	5	3,11	7	2,93
Otros servicios	12	15,38	20	12,42	32	13,39
TOTAL	78	100,00	160	100,00	238	100,00

Fuente: TORMO y Asociados (1995).

CUADRO N.º 4

DISTRIBUCIÓN POR CATEGORÍAS DE PRODUCTOS/SERVICIOS DE LAS FRANQUICIAS DOMÉSTICAS

CATEGORÍA DE PRODUCTO/SERVICIO	INSTALADAS EN EL EXTRANJERO		TOTAL ORIGEN NACIONAL	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Alimentación	0	0,00	13	8,07
Joyería/regalos	2	5,88	8	4,97
Calzado/deporte	0	0,00	2	1,24
Cosmética/belleza	1	2,94	7	4,35
Confección/moda	13	38,23	24	14,91
Farmacia/herboristería	1	2,94	9	5,59
Fotografía/imprenta/papelería	1	2,94	9	6,21
Lencería/textil	2	5,88	7	4,35
Mobiliario/decoración	1	2,94	9	5,59
Otros productos especializados	4	11,76	17	10,56
Hostelería/restauración	3	8,82	22	13,66
Agencias inmobiliarias	2	5,88	3	1,86
Enseñanza	0	0,00	4	2,48
Servicios automóbiles	0	0,00	1	0,62
Servicios tintorería	1	2,94	5	3,11
Otros servicios	3	8,82	20	12,42
TOTAL	34	100,00	160	100,00

Fuente: TORMO y Asociados (1995).

mientras en confección/moda y cosmética destacan las franquicias de origen europeo, en restauración y otros servicios las franquicias son de origen estadounidense.

Las enseñas de origen español que tienen establecimientos en el exterior representan alrededor del 21 por 100 del total, y su distribución por categorías de productos/servicios indica que es en moda/confección, otros productos especializados, restauración y otros servicios donde se concentra la mayor parte de franquicias españolas instaladas en el exterior (cuadro n.º 4). Estos datos revelan que el proceso de internacionalización de la franquicia española es todavía muy débil, fundamentalmente debido a que se ha iniciado recientemente, pero se espera que en los próximos años experimente un elevado crecimiento. En este sentido apuntan también las acciones de apoyo que promueve el Ministerio de Comercio y Turismo. Así, el Plan de Modernización del Comercio Interior incluye el diseño de un programa de fomento de la cooperación empresarial en el que el fomento a los sistemas de franquicias aparece como objetivo prioritario; de la misma manera, algunas entidades bancarias líderes en el sistema financiero español han apostado por apoyar decididamente el desarrollo de la franquicia en España. Por ejemplo, el BBV acaba de firmar (6) un acuerdo con 36 sociedades, entre las que se encuentran enseñas como Taruffi, Farmashopping y Pizza World, para financiar en condiciones ventajosas futuros proyectos de desarrollo. Es necesario tener en cuenta que más de la mitad de las franquicias españolas se han implantado con posterioridad a 1988, y para que el proceso de internacionalización se produzca con algunas garantías de éxito es

necesario que la franquicia haya alcanzado previamente una sólida posición en su mercado doméstico.

IV. APLICACIÓN DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA AL MERCADO ESPAÑOL

En este apartado, trataremos de testar, para el caso español, al menos parcialmente, el modelo conceptual propuesto en el esquema 1. En concreto, intentaremos contrastar algunas de las relaciones que propone el modelo entre los factores determinantes de carácter organizacional y la decisión de la franquicia de internacionalizarse. Los factores del entorno no podemos someterlos a contraste por carecer de la información necesaria. Para ello, adoptaremos una doble perspectiva: la de las franquicias extranjeras que han elegido nuestro país como mercado de destino en su expansión internacional, y la de las franquicias nacionales que han decidido iniciar su proceso de internacionalización.

La formulación y el contraste de las hipótesis que se derivan del modelo conceptual implica el análisis de: 1) las diferencias existentes entre franquicias instaladas en España de origen doméstico y de origen extranjero, y 2) las diferencias existentes entre franquicias domésticas que sólo se dirigen al mercado local y las que ya han iniciado su proceso de internacionalización.

La principal fuente informativa que va a utilizarse en este estudio es la base de datos publicada por Tormo y Asociados (1995). Se ha completado con algunos datos procedentes de la prensa especializada y de las entrevistas

teléfonicas mantenidas con algunas de las franquicias que componen la muestra. Tras depurar la población muestral, eliminando las franquicias para las que no se dispone de un nivel de información mínimo, contamos con un máximo de 226 enseñas diferentes.

1. Formulación de las hipótesis

La primera hipótesis a contrastar se refiere al impacto del tamaño de la empresa sobre la decisión de internacionalizarse. El modelo propone una relación de signo positivo; es decir, las franquicias internacionales son de un tamaño superior que las franquicias domésticas. El tamaño empresarial en este caso se cuantifica por el número de establecimientos, variable utilizada en otros estudios empíricos previos (Hackett, 1976; Huszagh y otros, 1992). La hipótesis quedaría formulada de la forma siguiente:

H1a) Se espera que existan diferencias estadísticamente significativas entre la dimensión de las franquicias de origen extranjero y las de origen doméstico.

H1b) Se espera que existan diferencias estadísticamente significativas entre la dimensión de las franquicias españolas que se han internacionalizado y las que sólo se dirigen al mercado local.

La segunda hipótesis hace referencia al impacto que la experiencia empresarial de la franquicia tiene sobre la decisión de internacionalizarse. El modelo propone una relación positiva. La variable que se va a utilizar para formular esta hipótesis es el tiempo que la franquicia lleva operando en los mercados, de forma que:

H2a) Se espera que existan diferencias significativas entre el

tiempo de funcionamiento de las franquicias de origen extranjero y las de origen nacional.

H2b) Se espera que existan diferencias significativas entre el tiempo de funcionamiento de las franquicias españolas internacjonalizadas y las que se dirigen sólo al mercado local.

La tercera relación que propone el modelo, y que va a ser sometida a contraste, indica que las franquicias que tienen mayores necesidades de capital encuentran mayores barreras o frenos para la internacionalización; por tanto, sugiere una relación inversa entre necesidades de capital e internacionalización de la franquicia. Para testar esta hipótesis, se van a utilizar alternativamente dos variables que tratan de aproximar las necesidades de capital, la inversión inicial requerida y el tamaño de local. Por tanto:

H3a) Se espera que las franquicias de origen internacional requieran menos inversión inicial (tamaño del local) que las franquicias de origen nacional.

H3b) Se espera que las franquicias españolas que se han internacionalizado necesiten menor inversión inicial (tamaño del local) que las franquicias que sólo se dirigen al mercado local.

La última relación que podemos someter a contraste empírico es la referente a las ventajas de diferenciación. Se espera que las franquicias instaladas en categorías de productos/servicios que más se asocien con la cultura e imagen del país de origen obtengan mayores ventajas con la internacionalización. La contrastación estadística de esta hipótesis nos obliga a limitar la elevada desagregación en categorías de productos/servicios con que se publican los datos sobre las franquicias instaladas en España a

un número menor de categorías, aunque con ello perdamos calidad informativa. La hipótesis queda formulada de la manera siguiente:

H4a) Se espera que existan diferencias estadísticamente significativas entre las franquicias de origen extranjero y las domésticas en relación a las categorías de productos/servicios en las que se instalan.

H4b) Se espera que existan diferencias significativas en cuanto a la instalación en categorías de productos/servicios según se trate de franquicias españolas internacionales o locales.

2. Análisis y resultados

El método estadístico de análisis utilizado en este trabajo viene condicionado por el tipo de variables, dependientes e independientes, que intervienen en el modelo empírico a contrastar. En primer lugar, las variables dependientes tienen naturaleza dicotómica. En segundo lugar, la variable independiente que aproxima la ventaja de diferenciación es categórica. En tercer lugar, aunque el resto de las variables independientes pueden ser cuantificadas en una escala de razón, cobran mayor interés cuando se transforman en variables categóricas. Bajo estas condiciones, el contraste estadístico apropiado es el test de la χ^2 aplicado a las tablas de contingencia bidimensionales que asocian cada una de las dos variables dependientes definidas con las variables categóricas independientes.

En el cuadro n.º 5, se presentan los resultados del análisis estadístico realizado para contrastar las hipótesis H1a)-H4a). Los resultados obtenidos avalan las premisas referentes al impacto positivo que el tamaño empresa-

rial y la experiencia tienen sobre la expansión internacional de las franquicias. De hecho, ambos factores discriminan de forma clara entre las franquicias instaladas en nuestro país que son de origen doméstico y las que proceden de haber llevado a cabo un proceso de internacionalización desde su país de origen (la mayoría son norteamericanas y europeas), hacia nuestro mercado. Así, el 65 por 100 de las franquicias de origen extranjero que se habían instalado en España en 1994 disponía de 200 o más establecimientos en total. Simultáneamente, el 63 por 100 de las franquicias de origen nacional tiene menos de 25 establecimientos.

En cuanto a la experiencia, los datos también son altamente elocuentes, ya que mientras el 79 por 100 de las franquicias de origen doméstico tiene menos de cinco años, el 80 por 100 de las de origen extranjero tiene más de doce. Por el contrario, la categoría de productos no parece tener capacidad para explicar la internacionalización de las franquicias. Así, la hipótesis de que las franquicias que se adaptan mejor a la imagen y a la cultura de su país de origen son mejor aceptadas en el exterior, por conseguir una ventaja de diferenciación penetrando con una fórmula de franquicia estandarizada que recuerde la idiosincrasia de dicho país, no puede ser aceptada basándose en nuestros datos. Huszagh y otros (1992) encontraron un resultado similar en su trabajo, y lo justificaban basándose en la convergencia de gustos de los consumidores a escala mundial, que no exige para aceptar productos procedentes del exterior una identificación cultural de éstos.

Finalmente, las necesidades de capital no representan diferencias significativas entre las

CUADRO N.º 5

ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS FRANQUICIAS DE ORIGEN EXTRANJERO Y LAS DE ORIGEN NACIONAL

VARIABLE INDEPENDIENTE	ORIGEN DOMÉSTICO		ORIGEN EXTRANJERO	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
N.º de establecimientos ($\chi^2=129,3^{**}$)				
Menos de 25	102	63,4	1	1,5
25-49	20	12,4	6	9,2
50-99	18	11,2	8	12,3
100-199	16	9,9	8	12,3
200-499	5	3,1	10	15,4
Más de 500	0	0,0	32	49,2
TOTAL	161	100,0	65	100,0
Tiempo operativo ($\chi^2=105,9^{**}$)				
0-2 años	26	16,6	0	0,0
3-5 años	53	33,8	1	2,4
6-8 años	36	22,9	1	2,4
9-11 años	19	12,1	2	4,9
12-16 años	16	10,2	9	22,0
17 años en adelante	7	4,5	28	68,3
TOTAL	157	100,0	41	100,0
Necesidades de capital. Inversión inicial ($\chi^2=2,4$ n.s.)				
Menos de 5 millones de ptas.	41	29,1	17	30,9
5-9,99 millones de ptas.	38	27,0	20	36,4
10-19,99 millones de ptas.	38	27,0	11	20,0
Más de 20 millones de ptas.	24	17,0	7	12,7
TOTAL	141	100,0	55	100,0
Tamaño del local ($\chi^2=9,5^*$)				
Hasta 30 m ²	8	5,5	10	17,9
30-59 m ²	51	34,9	18	32,1
60-99 m ²	50	34,2	12	21,4
100-199 m ²	25	17,1	10	17,9
Más de 200 m ²	12	8,2	6	10,7
TOTAL	146	100,0	56	100,0
Categoría de productos/servicios ($\chi^2= 6,0$ n.s.)				
Alimentación	15	9,2	4	6,0
Equipamiento personal	42	25,8	19	28,4
Cuidado personal	14	8,6	7	10,4
Productos y servicios del hogar	15	9,2	6	9,0
Hostelería/restauración	24	14,7	8	11,9
Otros productos	30	18,4	19	28,4
Otros servicios	23	14,1	4	6,0
TOTAL	163	100,0	67	100,0

n.s.: no significativo; * significativo al 95 por 100; ** significativo al 99 por 100.

franquicias de origen extranjero y las de origen doméstico cuan-

do se miden en términos de inversión. Este resultado puede

quedar justificado si se tiene en cuenta que el riesgo financiero y

CUADRO N.º 6

ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS ENTRE FRANQUICIAS ESPAÑOLAS LOCALES Y CON EXPANSIÓN INTERNACIONAL

VARIABLE INDEPENDIENTE	MERCADO LOCAL		MERCADO INTERNACIONAL	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
N.º de establecimientos ($\chi^2=60,5^{**}$)				
Menos de 25	96	76,8	6	16,7
25-99	25	20,0	13	36,1
Más de 100	4	3,2	17	47,2
TOTAL	125	100,0	36	100,0
Tiempo operativo ($\chi^2=20,3^{**}$)				
0-2 años	22	17,9	4	11,4
3-5 años	51	41,5	3	8,6
6-8 años	25	20,3	11	31,4
9-11 años	10	8,1	9	25,7
12-16 años	11	8,9	5	14,3
17 años en adelante	4	3,3	3	8,6
TOTAL	123	100,0	35	100,0
Necesidades de capital Inversión inicial ($\chi^2=2,9$ n.s.)				
Menos de 5 millones de ptas.	29	26,4	12	38,7
5-9,99 millones de ptas.	29	26,4	9	29,0
10-19,99 millones de ptas.	31	28,2	7	22,6
Más de 20 millones de ptas.	21	19,1	3	9,7
TOTAL	110	100,0	31	100,0
Tamaño del local ($\chi^2=9,8^*$)				
Hasta 30 m ²	8	7,0	0	0,0
30-59 m ²	33	28,9	18	56,3
60-99 m ²	41	36,0	9	28,1
100-199 m ²	21	18,4	4	12,5
Más de 200 m ²	11	9,6	1	3,1
TOTAL	114	100,0	32	100,0
Categoría de productos/servicios ($\chi^2= 10,2$ n.s.)				
Alimentación	13	10,2	2	5,6
Equipamiento personal	26	20,5	16	44,4
Cuidado personal	12	9,4	2	5,6
Productos y servicios del hogar	11	8,7	4	11,1
Hostelería/restauración	21	16,5	3	8,3
Otros productos	26	20,5	4	11,1
Otros servicios	18	14,2	5	13,9
TOTAL	127	100,0	36	100,0

n.s.: no significativo; * significativo al 95 por 100; ** significativo al 99 por 100.

el desarrollo de los mercados de capitales de nuestro país en la actualidad es comparable al de los países de origen de las fran-

quicias, por lo que el nivel de la inversión puede no representar una barrera importante a la entrada. Sin embargo, cuando utili-

zamos una variable física (m² del local) para medir las necesidades de capital, vemos que hay una diferencia estadísticamente

significativa entre los dos tipos de sistemas de franquicia. Es en negocios que exigen un tamaño del local inferior a 30 m² donde reside la diferencia.

El análisis de las diferencias entre las franquicias españolas que ya han iniciado su proceso de internacionalización y las que sólo se dirigen al mercado doméstico (cuadro n.º 6), con el que se trata de contrastar el conjunto de hipótesis H1b)-H4b), corrobora los resultados obtenidos en el análisis de las diferencias entre franquicias de origen extranjero y de origen nacional.

El tamaño del sistema de franquicia, medido por el número total de establecimientos y el tiempo de experiencia operativa, son las dos variables organizacionales que mejor explican el proceso de internacionalización de las franquicias de origen español. Así, se observa que mientras el 77 por 100 de las franquicias que sólo atienden el mercado doméstico tiene menos de 25 establecimientos, el 83 por 100 de las que se han internacionalizado tiene un número de establecimientos superior a dicha cifra. Además, el 60 por 100 de las franquicias que no se han internacionalizado tiene cinco o menos años, mientras que de las que sí lo han hecho, sólo el 20 por 100 tiene una experiencia en el mercado tan reducida.

En cuanto a la categoría de productos/servicios, aunque el contraste estadístico sólo alcanza un nivel de significatividad del 88 por 100, la simple lectura de la tabla de contingencia permite observar que es en la categoría de equipamiento personal donde la franquicia española ha experimentado un proceso de internacionalización más intenso, mientras que, por el lado contrario, destaca la escasa internacionalización de las franquicias espa-

ñolas de alimentación y restauración, donde previsiblemente pudieran ser aprovechadas algunas ventajas de diferenciación, si bien es cierto que ambos son ámbitos del consumo donde la convergencia de gustos a escala mundial no es tan generalizada como en otras categorías de bienes y servicios.

Finalmente, las necesidades de capital, en su dimensión financiera, no parecen actuar como barreras a la entrada en los mercados exteriores para las franquicias españolas. Es necesario tener en cuenta aquí que los principales mercados exteriores a los que se dirigen las franquicias españolas pertenecen a la UE, donde las condiciones de los mercados de capitales son globales y, por tanto, similares a las del mercado español, y conocidas para los franquiciadores de nuestro país, lo que, obviamente, reduce su percepción del riesgo financiero que representa, en general, la entrada en un mercado exterior. En cuanto a las necesidades de local, se observa que las franquicias españolas que se dirigen al exterior se concentran en tamaños reducidos, no superiores a 60 metros cuadrados.

V. EL GRADO DE ESTANDARIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS INTERNACIONALES

Una de las principales bases en las que se apoya el sistema de franquicia consiste en la explotación de un concepto y una técnica comercial que han tenido éxito en un determinado mercado geográfico en otro u otros del mismo país o del exterior. Por tanto, la estandarización y/o normalización constituyen la esencia de la extensión de este formato comercial. De hecho, en la interna-

cionalización del sistema de franquicias, los mercados extranjeros seleccionados inicialmente están próximos geográfica y/o culturalmente al mercado de origen, de manera que la probabilidad de éxito de la utilización de una fórmula comercial estandarizada sea más alta (Welch, 1989, 1990, 1992; Frammes y Welch, 1992; Gonçalves y Duarte, 1994). Sin embargo, a medida que los franquiciadores han ampliado su alcance mundial a culturas más distantes y diversas, algunos conceptos del sistema se transfieren casi intactos, pero otros requieren pequeños, o incluso grandes, ajustes en todas o algunas de las variables de la mezcla de *marketing*: producto, lugar, precio y/o actividad promocional. Según el trabajo de Walker (1989), el 65 por 100 de los encuestados no había realizado ninguna modificación en su estrategia de *marketing* con el fin de aumentar su probabilidad de éxito en los mercados extranjeros, y el resto sólo había realizado algunos cambios selectivos.

Un trabajo empírico de carácter exploratorio realizado sobre el sistema de franquicias en Portugal (Gonçalves y Duarte, 1994) pone de manifiesto que las franquicias extranjeras, principalmente procedentes de Francia (36,7 por 100), EE.UU. (23,3 por 100) e Italia (13,3 por 100) expresan no tener dificultades serias ni en conseguir que sus productos y servicios sean aceptables para los consumidores portugueses ni en desarrollar paquetes comerciales vendibles para los franquiciados portugueses. La mayoría de las franquicias de origen extranjero estiman que su oferta es adecuada para el mercado portugués en términos globales. Específicamente, el 54,5 por 100 no han realizado actividades de adaptación para ajustar su concepto a Portugal, y el

45,5 por 100 sólo hicieron ajustes menores. La necesidad de los ajustes era detectada en el 50 por 100 de los casos durante el período de prueba de mercado; el 30 por 100, después de los estudios preliminares, y el 20 por 100, después del establecimiento del sistema. Los cambios más frecuentes se han referido a la cartera de productos ofertada. En algunos casos, se mencionaron cambios en los precios, en la estrategia de comunicación, en el logo, y en las restricciones de tamaño y decoración de los locales impuestos por el franquiciador al franquiciado.

Tras mantener una entrevista telefónica exploratoria con un número reducido (7) de franquicias de ámbito internacional instaladas en España, en la que nos interesábamos por el grado de adaptación a los diferentes mercados locales que tenían las estrategias de *marketing* de sus respectivos sistemas de franquicia, podemos aproximar algunos resultados iniciales, que, sin duda alguna, requieren de un estudio futuro más amplio y profundo.

En primer lugar, se observa un espectro suficientemente amplio en términos de grado de adaptación de la estrategia comercial, ya que algunas de las franquicias respondieron que el grado de adaptación a los mercados locales, por su tipo de actividad (agencias inmobiliarias, por ejemplo), exigía ser muy alto, de forma que tanto la cartera de productos/servicios como las actividades promocionales, los niveles de precios, e incluso las dimensiones y requisitos del local o el tamaño mínimo de la población eran diferentes en cada mercado local. Por el lado contrario, algunas franquicias (moda, por ejemplo) no adaptan casi ningún aspecto de su estrategia comercial a los mercados locales, sino que mantienen un elevado grado de es-

tandarización en todos y cada uno de sus elementos.

En segundo lugar, son los aspectos relacionados con los diferentes requisitos que debe cumplir el local los que, con carácter más general, presentan un mayor grado de adaptación a cada mercado de destino. En tercer lugar, el concepto empresarial, como no podía ser menos, y los métodos de gestión son los aspectos que, en la práctica totalidad de las franquicias encuestadas, se mantienen estandarizados a lo largo de los diferentes mercados locales. En cuarto y último lugar, en las franquicias de productos es mayor el grado de estandarización en los aspectos tangibles que en los intangibles; así, se observa que los modelos publicitarios y promocionales se adaptan al mercado local, mientras que en las franquicias de servicios (la restauración es un buen ejemplo) se adaptan más las carteras de productos/servicios y los precios para aproximarse en lo posible a los gustos locales, y obtener un posicionamiento competitivo preciso, mientras que los aspectos publicitarios y promocionales mantienen un mayor grado de estandarización, salvando siempre la necesaria adaptación lingüística.

VI. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que se derivan de este trabajo quedan sintetizadas en los siguientes puntos:

1. El desarrollo internacional del sistema de franquicias está experimentando un crecimiento muy alto desde principios de los años ochenta. Este fenómeno es común para los sistemas estadounidenses, con mayor tradición en los mercados internacionales, y para los del resto de los países

Europeos y asiáticos, donde la franquicia constituye un formato comercial más novedoso (Hoffman y Preble, 1991). De forma general, la internacionalización de la franquicia se produce mediante la penetración de nuevos mercados, desde los de mayor proximidad geográfica/cultural a los más alejados.

2. La introducción comercial en nuevos mercados geográficos mediante el sistema de franquicias goza de algunas ventajas frente a la introducción mediante fórmulas alternativas (exportación, inversión extranjera, etc.). Entre ellas, destaca la reducción del riesgo, las menores necesidades de capital y la mayor rapidez para disponer de una amplia red de locales comerciales, menor grado de rechazo de los gobiernos locales, menores restricciones legales, etc. Además, la internacionalización de la franquicia se ve favorecida por algunos factores, unos de carácter organizacional y otros procedentes del entorno (esquema 1).

3. La información disponible sobre el sistema de franquicias instalado en España pone de manifiesto que, tanto para las franquicias de origen extranjero que han exportado su concepto de negocio a España como para las franquicias de origen doméstico que exportan su concepto de negocio a los mercados extranjeros, algunos de los factores que más favorecen su desarrollo internacional son: el tiempo que llevan operando en el mercado, la dimensión de la franquicia e, inversamente, las exigencias en relación con los locales comerciales.

4. El grado de estandarización/adaptación de la estrategia comercial de las franquicias a los mercados locales en los que se instalan en su proceso de internacionalización varía entre los dos extremos, y está fuertemen-

te relacionado con el tipo de actividad y con la distancia geográfica/cultural entre el mercado de origen y el de destino. La expansión internacional de las franquicias dentro del ámbito geográfico de la UE parece estar produciéndose con éxito, utilizando fórmulas altamente estandarizadas en todos los elementos que componen su estrategia comercial.

NOTAS

(1) Para disponer de más información sobre el fenómeno de la internacionalización del sistema de franquicia norteamericano, véase: AYDIN y KACKER (1990); HACKETT (1976); WALKER y ETZEL (1973); WELCH (1989), y WALKER y CROSS (1989).

(2) Entre los investigadores (AJZEN y FISHBEIN, 1980; MINIARD y COHEN, 1979; WARSHAW, 1980) hay un acuerdo generalizado en que las intenciones son un predictor mejor y más fuerte del comportamiento que las actitudes, aunque las correlaciones entre estas dos variables varían entre el 0,4 y el 0,8 (MORRISON, 1979).

(3) Entre los trabajos empíricos que relacionan directamente el tamaño de la franquicia con su expansión internacional destacan: HACKETT (1976); WALKER y ETZEL (1973); AYDIN y KACKER (1990); WALKER y CROSS (1989), y HUSZAGH y otros (1992).

(4) Uno de los factores limitativos de la expansión internacional de las franquicias norteamericanas que se encuentra en el trabajo de AYDIN y KACKER (1990) consiste en la insuficiencia de recursos financieros.

(5) La existencia de amplias oportunidades de crecimiento en el mercado doméstico ha sido uno de los factores que ha contribuido, en el pasado, a la lenta internacionalización de las franquicias de EE.UU. (AYDIN y KACKER, 1990).

(6) Véase *Expansión* del 12 de enero de 1996.

(7) Aunque hemos establecido contacto telefónico con, al menos, veinte franquicias, sólo hemos conseguido la información solicitada en diez casos.

BIBLIOGRAFÍA

AJZEN, I., y FISHBEIN, M. (1980), *Understanding attitudes and predicting social behaviour*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

ANDERSON, E., y GATIGNON, H. (1986), «Models of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions», *Journal of International Business Studies*, otoño, páginas 1-27.

AYDIN, N., y KACKER, M. (1990), «International outlook of US-based franchisers», *International Marketing Review*, vol. 7, número 2, págs. 42-53.

AXINN, C. N. (1988), «Export performance: Do managerial perceptions make a difference?», *International Marketing Review*, verano, págs. 61-71.

BAUERSHMIDT, A.; SULLIVAN, D., y GILLIESPIE, K. (1985), «Common factors underlying barriers to export: Studies in the US paper industry», *Journal of International Business Studies*, otoño, págs. 111-123.

BRICKLEY y DARK (1987), «The choice of organizational form: the case of franchising», *Journal of Financial Economics*, vol. 18, junio, págs. 401-420.

CAVUSGIL, S. T. (1984), «Organizational characteristics associated with export activity», *Journal of Management Studies*, volumen 21, n.º 1, págs. 1-21.

DICHTL, E., y otros (1984), «The export decision of small and medium sized firms: A Review», *Management International Review*, págs. 49-60.

EROGLU, S. (1992), «The internationalization process of franchise systems: A conceptual model», *International Marketing Review*, vol. 9, n.º 5, págs. 19-30.

FRAMMES, R., y WELCH, L. S. (1992), «Entering international markets via franchising: The norwegian experience with comparisons to Australia», *Problems and prospects in international business: Perspectives from Asia and the Pacific: Proceedings of Academy of International Business Southeast Asia Regional Conference*, junio 21-24, páginas 599-602. Brisbane, Australia.

GONÇALVES, V. F., y DUARTE, M. M. (1994), «Some aspects of franchising in Portugal. An exploratory study», *International Journal of Retail and Distribution Management*, volumen 22, n.º 7, págs. 30-40.

HACKETT, D. W. (1976), «The international expansion of US franchise systems: Status and strategies», *Journal of International Business Studies*, vol. 7, primavera, páginas 65-75.

HOFFMAN, R. C., y PREBLE, J. F. (1991), «Franchising into the Twenty-First Century», *Business Horizons*. Reproducido en *Harvard Deusto Business Review* (1994) con el título «La franquicia como organización en el siglo XXI».

HUSZAGH, S. M.; HUSZAGH, F. W., y MCINTYRE, F. S. (1992), «International franchising in the context of competitive strategy and the

theory of the firm», *International Marketing Review*, vol. 9, n.º 5, págs. 5-18.

JOHANSON, J., y VAHLNE, J. (1977), «The internationalization process of the firm: A model of knowledge-development and increasing foreign commitments», *Journal of Business Studies*, vol. 8, primavera, páginas 23-32.

KACKER, M. (1988), «International flow of retailing know-how: Bridging the technology gap in distribution», *Journal of Retailing*, volumen 64, primavera, págs. 41-67.

KARUPPUR, D. P., y SASHI, C. M. (1992), «A transactions cost perspective on franchising in global markets», en KAUGMAN, P., y DANT, R. P. (eds.), *Franchising: Passport for growth and world opportunity*, Proceedings of the Sixth Conference of the Society of Franchising. Universidad de Nebraska, Lincoln.

MINIARD, P. W., y COHEN, J. B. (1979), «Isolating attitudinal and normative influences in behavioral intentions models», *Journal of Marketing Research*, 16, págs. 102-110.

MORRISON, D. G. (1979), «Purchase intentions and purchase behavior», *Journal of Marketing*, vol. 43, págs. 65-74.

TORMO y Asociados (1995), *Franquicias 95*.

VAUGHN, C. L. (1979), *Franchising*, D.C. Heath and Company, Lexington, M.A.

WALKER, B. J. (1989), *A comparison of international vs. domestic expansion by US franchise systems*, International Franchise Association, Washington.

WALKER, B. J., y ETZEL, M. J. (1973), «The internationalization of US franchise systems: Progress and procedures», *Journal of Marketing*, volumen 37, págs. 38-46.

WALKER, B. J., y CROSS, J. (1989), «A progress report on the scope of international expansion by US franchise systems», en BROWN, J. R. (ed.), *Franchising challenges and opportunities in the 1990s and beyond*, Proceedings of the Third Conference of the Society of Franchising.

WARSHAW, P. R. (1980), «A new model for predicting behavioral intentions: An alternative to Fishbein», *Journal of Marketing Research*, 17, págs. 153-172.

WELCH, L. S. (1989), «Diffusion of franchise system use in international operations», *International Marketing Review*, vol. 6, número 5, págs. 7-19.

— (1990), «Internationalization by Australian franchisors», *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 7, n.º 2, págs. 101-121.

— (1992), «Developments in international franchising», *Journal of Global Marketing*, volumen 6, n.º 1/2, págs. 81-96.

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

Resumen

En este trabajo, se muestra la situación e importancia que actualmente tiene la franquicia como estructura comercial moderna en el contexto internacional. Se presenta un modelo que trata de explicar el fenómeno de la internacionalización de la franquicia desde una perspectiva empresarial. Este modelo es sometido parcialmente a contraste empírico con los datos procedentes de una muestra de franquicias instaladas en el mercado español. Los resultados obtenidos son coherentes con el modelo y con los hallazgos empíricos procedentes del análisis de otros mercados. Destacan como factores que favorecen las decisiones de internacionalización de la franquicia su dimensión empresarial y su experiencia operativa.

Palabras clave: franquicia, internacionalización, comercio asociado, globalización comercial.

Abstract

This paper studies the situation and importance of franchises as a modern trade structure in an international framework. It presents a model that seeks to explain the internationalization of franchises from a corporate standpoint. This model is partially subjected to an empirical test, using the data from a sample of franchises installed on the Spanish market. The results obtained are coherent with the model and with the empirical findings from the analysis of other markets. Among the notable factors conducive to decisions related to internationalization are the corporate size and operating expertise of the franchise.

Key words: franchise, internationalization, associated trade, globalization of trade.

JEL classification: F200, L140.