



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabajo de
fin de grado

La Internacionalización de la Franquicia.

Ana Álvarez Aguiar

Tutora: Rosa M^a Mariz Pérez

Grado en Administración y Dirección de Empresas.
Año 2015

Resumen

A lo largo del estudio realizado, se ha mostrado a la franquicia como uno de los formatos de comercio más dinámicos e innovadores en la distribución comercial de cualquier país. Ante mercados cada vez más saturados, cada año más empresas apuestan por la franquicia como modelo de expansión. Es de suma importancia plantear de manera correcta y acertada el plan de internacionalización, desde la forma de entrada, los mercados adecuados para la actuación de la empresa, los aspectos jurídicos de cada país y sobre todo las capacidades y recursos de la propia cadena de franquicia. Para que la internacionalización de esta fórmula comercial sea exitosa, se exige un conocimiento especializado de todos los factores que la rodean y pueden afectarle de manera directa o indirecta. El presente trabajo se estructura en tres partes. Introduciremos el fenómeno de la franquicia, enmarcándola en la distribución comercial y analizando su situación actual global. A continuación, partiendo de una revisión de la teoría de la agencia y de recursos y capacidades, y de investigaciones previas se analizarán las distintas variables que incentivan o no la internacionalización de una cadena de franquicia. Posteriormente, todas las consideraciones anteriores confluirán en una serie de hipótesis encaminadas a descubrir la influencia de las variables más significativas en la decisión de internacionalización de la franquicia. Para finalizar, se presentan las conclusiones más relevantes.

Palabras clave: franquicia, internacionalización, crecimiento, *know-how*, costes de agencia, riesgo.

Abstract

The present review shows how franchising is one of the most dynamic and innovative trade formats in commercial distribution of any country. Faced with increasingly mature markets, every year there are more companies that embrace franchising as an expansion model. It is of supreme importance to design the internationalization plan correctly from the entry form to the election of the markets for the performance of the company, the juridical aspects of every country or the capacities and resources of the chain. So that internationalization of this commercial formula can be successful, specializing knowledge of all the factors that surround it and that can have an effect in a direct or indirect way is demanded. The present work is structured in three parts. We will introduce franchising framing it in the commercial distribution and analyzing its global current situation. Next, departing from a review of the agency and the resources and capacities theories, and of previous investigations, the different variables that encourage or not the internationalization decision of a franchise chain will be analysed. Later, all the previous considerations will come together in a series of hypotheses directed to discover the influence of the most relevant variables in the internationalization of franchised chains. Lastly, the relevant conclusions are presented.

Key words: franchising, internationalization, development, know-how, agency costs, agency hazards, resource based view.

Índice

INTRODUCCIÓN	8
1. EL SISTEMA DE FRANQUICIA.....	11
1.1 Franquicia y comercio	12
1.2 Concepto de franquicia	13
1.3 Elementos de la franquicia.....	14
1.3.1 Sujetos de la franquicia: El franquiciador y el franquiciado	14
1.3.2 La marca.....	16
1.3.3 Saber hacer o <i>Know-how</i>	18
1.3.4 Los Pagos	19
1.3.5 El producto o servicio ofertado	21
1.3.6 El contrato de franquicia	22
1.3.7 Otros	24
2. LA FRANQUICIA EN EL MUNDO.....	24
2.1. La franquicia en España.	25
2.2. La franquicia española en el mundo.....	29
3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA	30
3.1. La franquicia como estrategia de crecimiento.	32
3.2. Importación internacional de un sistema de franquicia.....	33
3.2.1. Estudios previos a la internacionalización.....	34
3.2.2. Selección de países.	34
3.2.3. Elección de la forma de entrada al país de destino.....	35
4. MARCO TEÓRICO	37
4.1. Teoría de agencia	37
4.2. Teoría de recursos y capacidades.....	42

5. HIPÓTESIS DE COMPORTAMIENTO Y REVISIÓN DE RESULTADOS	43
5.1. Variables, hipótesis y perspectiva teórica	44
5.2. Resultados	50
CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFÍA.....	58

Índice de figuras

Figura 1. Categorías de comercio según su integración.....	12
Figura 2. Características básicas de la franquicia.....	14
Figura 3. Aplicación de los <i>royalties</i> en la cadena de franquicia.....	21
Figura 4. Tipos de franquicia en función de la actividad.....	22
Figura 5. Estrategias de crecimiento.	32
Figura 6. Formas de medida de la experiencia general del franquiciador.....	45
Figura 7. Formas de medida del reconocimiento de marca.	49

Índice de gráficos

Gráfico 1. Histórico de Enseñas desde 2001 hasta 2014	26
Gráfico 2. Comparativa de facturación por tipo de local entre 2013-2014	27
Gráfico 3. Facturación por sectores durante 2014	27
Gráfico 4. Histórico de establecimientos desde 2001 hasta 2014	28
Gráfico 5. Histórico de empleados desde 2001 hasta 2014	28
Gráfico 6. Enseñas internacionales en función del sector	30

Introducción

Constituye un hecho indiscutible el gran crecimiento que ha experimentado la franquicia en nuestro país. Las principales radican en el ahorro de costes de búsqueda, pues la garantía de la marca de la cadena asegura una homogeneidad en la prestación ofrecida. Además, se ha manifestado una necesidad de adaptación del pequeño comercio, hasta hace poco, excesivamente tradicional e independiente, siendo prestigiosas empresas tradicionales con marcas difundidas las que ya se han iniciado en la comercialización de productos y servicios mediante la fórmula de franquicia, creando cadenas alternativas mucho más profesionalizadas y especializadas para hacer llegar su oferta al mercado. No obstante, confiar la explotación de un nuevo negocio de la red a otro empresario independiente y garantizar que la actividad de este último se adapte a las experiencias en las que fundamenta su posicionamiento la empresa, requiere un planteamiento previo basado en el equilibrio de ganancias y de disciplina empresarial.

Para ayudar a entender el fenómeno de la franquicia se han desarrollado distintas explicaciones basadas en la teoría de los derechos de propiedad, los costes de transacción, la teoría de la agencia y la teoría de recursos y capacidades. El enfoque de costes de transacción ha ofrecido algunas explicaciones sobre las causas por las que las empresas deciden desarrollar sus relaciones con clientes o proveedores a través del mercado, internalizándolas en una administración jerárquica o mediante formas híbridas entre el mercado y la empresa, administrándolas con mecanismos contractuales de cooperación y control.

La franquicia irrumpe como una forma híbrida de organizar las transacciones en las que la separación entre proveedores, intermediarios y clientes apenas existe pues todos estos eslabones propios de cualquier canal de distribución se interrelacionan. Como consecuencia, surgen debates en torno a los posibles conflictos de intereses entre los distintos miembros de la relación, la posibilidad de comportamientos oportunistas de los mismos o el diseño de adecuados sistemas de incentivos que

reduzcan los costes de agencia. Los contratos de franquicia no solo formalizan las interrelaciones entre el franquiciador y sus franquiciados, sino que tendrá un papel clave respecto a los problemas en una relación de franquicia.

Por otra parte, las enseñas de franquicia tienen establecimientos con distinta estructura de propiedad. La elección entre la integración vertical o la franquicia para los puntos de venta de estas enseñas es una decisión que puede ser tomada teniendo en cuenta principalmente la minimización de los costes de agencia y los costes de transacción. Sin embargo, no podemos olvidar que pueden existir otros factores como la captación de recursos como la financiación, que incidieran en la decisión de franquiciar establecimientos.

En la primera parte del presente trabajo -Desarrollo del trabajo-, se delimitará el fenómeno objeto de estudio, enmarcando la franquicia en la distribución comercial. Se presta especial atención a los principales elementos de la relación de franquicia, destacando al franquiciador, el franquiciado y el contrato como nexo de unión.

Seguidamente, la franquicia se emplazará en un ámbito global, posicionándola en Europa y analizando su situación en España. Además, la internacionalización de las actividades empresariales conduce a las empresas a la búsqueda de nuevos destinos con la intención de diversificar y flexibilizar su oferta, por ello analizaremos la internacionalización y conoceremos sus posibles formas de penetración en mercados foráneos. Por tanto, la internacionalización no es sólo un fenómeno en constante crecimiento, sino también en continua transformación.

Además, realizaremos una revisión teórica -Marco teórico-, pues como hemos introducido, el sistema de franquicia viene explicado y apoyado por una serie de teorías, principalmente por la teoría de la agencia y la teoría de recursos y capacidades, ambas fuertemente relacionadas con los costes de transacción y los derechos de propiedad. Dependiendo de la hipótesis de partida, se deberían observar distintas relaciones entre las condiciones contractuales de los franquiciados y en las condiciones estructurales de la cadena, viendo cómo se ven afectados los elementos de la franquicia.

Todas las consideraciones anteriores confluyen en una parte del trabajo -Hipótesis de comportamiento y revisión de resultados-, en la que de acuerdo con el marco teórico y los estudios y análisis previos se exponen una serie de hipótesis encaminadas a descubrir la influencia de las variables más significativas en la decisión de internacionalización de las enseñanzas de franquicia. Por otra parte, señalaremos brevemente qué forma sería la más adecuada para hacerlo, enfrentando la internacionalización a través de puntos de venta propios o mediante establecimientos franquiciados.

Desarrollo del trabajo

1. EL SISTEMA DE FRANQUICIA.

La franquicia como fórmula comercial ha ido creciendo desde su nacimiento hasta la actualidad, en todo el mundo y en todos los sectores de la actividad económica. Tal y como la conocemos en la actualidad, la franquicia aparece en Francia y Estados Unidos en respuesta a problemas concretos.

La General Motors fue pionera en la adopción de la franquicia, sistema que constituyó en Estados Unidos en 1929 para un desarrollo rápido de su red de comercialización. Ideó una nueva forma de venta de sus automóviles dando lugar a la franquicia, ya que La Ley Antitrust le obligaba a cambiar sus sistemas de distribución y diseñar una red de ventas desligada de su empresa (González, 2002).

También es frecuente citar a Isaac Singer, el inventor de las máquinas de coser que llevan su nombre, como el pionero de la franquicia (Purvin, 1995). Singer precisaba capital para expansionar su negocio de venta de máquinas de coser. Dada la novedad de su producto, consideraba que, además de la venta, debía enseñar a sus clientes el manejo de las mismas. Ante esta situación, la Singer Corporation abrió en 1912 puntos de venta en régimen de franquicia en los que se vendían y se enseñaba a usar las máquinas de coser, además de otros productos y servicios complementarios.

La franquicia es una forma de comercio renovadora, provocando que pequeños comerciantes puedan reconvertirse y formar parte de una cadena moderna que les permita su supervivencia y les facilite crecer y competir con grandes empresas. A la par, hace posible la creación de nuevas empresas y nuevos puestos de trabajo. Por los beneficios que esta fórmula comercial incorpora a la sociedad y a la economía, ha gozado de reconocimiento y ayudas por entes públicos y privados.

Hablar de franquicia en los países desarrollados significa mencionar una fórmula de notable importancia que goza de un desarrollo sostenido, logrando un aumento paulatino de la cuota comercial. Prueba de ello es que la franquicia sigue figurando como una fórmula comercial que hay que apoyar para mejorar la estructura comercial de un país. Además, cada vez tiene mayor presencia en las actividades cotidianas que realizamos.

1.1. Franquicia y comercio.

La separación geográfica entre los lugares de producción y consumo, haciendo prácticamente imposible la aproximación de la fábrica al consumidor, hace imprescindible el traslado de los bienes y servicios desde su lugar de producción hasta los lugares de adquisición y consumo. Esta función se conoce con el nombre de distribución (Díez de Castro, 2004).

Los productos fluyen desde la fase de producción a la de adquisición y consumo a través de los canales de distribución. Este camino está formado por un conjunto de empresas de distribución -intermediarios- que no realizan actividad productiva alguna, su única función es comercial: comprar y vender el mismo producto o servicio sin transformarlo en ninguna etapa. De este modo se forma el sistema comercial.

En función del grado y la forma de integración, el sistema comercial se clasifica en cuatro categorías de comercio: comercio independiente, comercio asociado y comercio integrado.

Figura 1. Categorías de comercio según su integración.

Comercio independiente	Comercio asociado	Comercio integrado
<ul style="list-style-type: none">• Actuación individual de las empresas pertenecientes a los canales de distribución.• Los integrantes del canal no cooperan ni se coordinan. Buscan sus propios objetivos.	<ul style="list-style-type: none">• Unión de varios intermediarios para conseguir una mejor posición en el canal de distribución.• Los socios conservan su independencia, pero buscan los mejores resultados comunes	<ul style="list-style-type: none">• Una misma empresa comercial realiza funciones mayoristas y detallistas a la vez, integrando la totalidad del canal excepto la producción y el consumo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Díez de Castro (2004).

Para conseguir los mejores resultados, una empresa de distribución debe tener un tamaño adecuado, generalmente grande, ya que éste le dotará de un mayor poder de negociación con los proveedores, una posición comercial ventajosa en el mercado y una racionalidad en los costes empresariales. Por estas razones, no se recomiendan formas de comercio independientes frente a las asociativas e integradoras. Esto nos hace poner especial interés en que en los últimos años el comercio independiente ha tendido a disminuir en número, ya sea por pasar a formar parte de una fórmula asociativa, por ser adquirido por empresas de comercio integradoras o porque desaparecen.

La franquicia es una forma de comercio asociado, y dentro de éste, es la forma asociativa más formalizada de las existentes en el ámbito comercial, puesto que las partes firman un contrato amplio y riguroso, en el que se detallan las relaciones empresariales entre ellas, y que deben cumplir durante la vigencia del contrato.

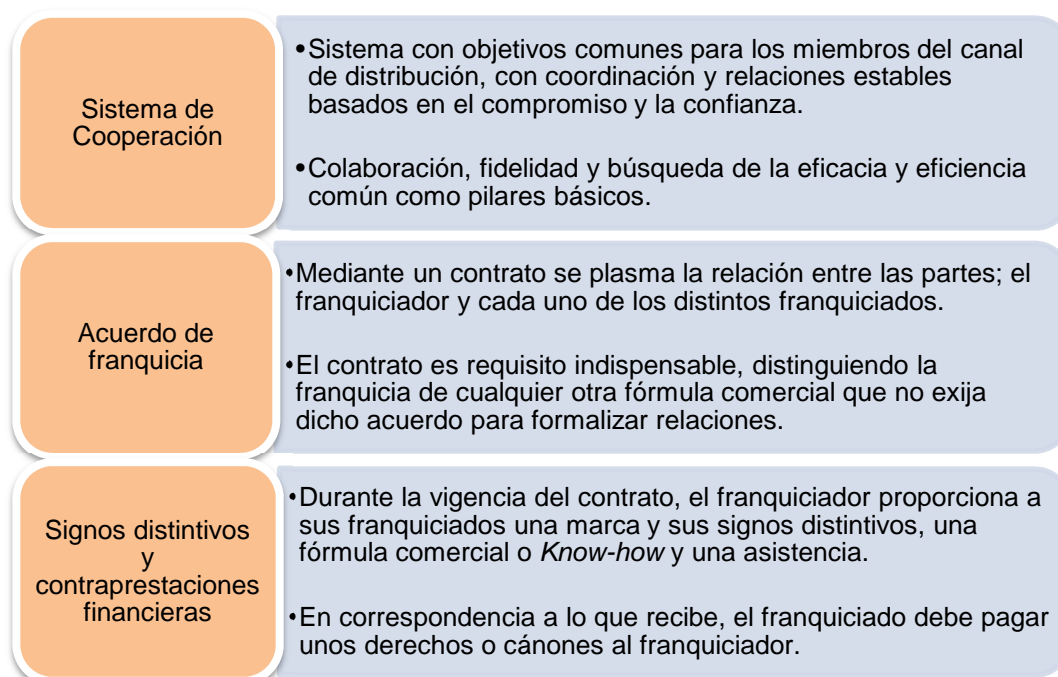
En España, la franquicia muestra un papel importante, pues el número de empresas que consolidan sus procesos de expansión en franquicia aumentan y la cifra de negocio al cierre de 2014 ha superado los 20 mil millones de euros, así como el 9% de las ventas minoristas en España.

1.2. Concepto de franquicia.

Una de las formas clásicas de definición de la franquicia es la siguiente: sistema de cooperación entre empresas jurídicas y financieramente independientes, ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas -la franquiciadora- otorga a la otra u otras, denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones financieras -pagos-, el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación mientras dure el contrato.

A partir de esta definición, podemos distinguir importantes consideraciones y características a tener en cuenta de la franquicia, las cuales nos dejarán ver los elementos importantes que forman parte de la misma. Dichas características las detallaremos en la siguiente figura:

Figura 2. Características básicas de la franquicia.



Fuente: Elaboración propia a partir de Díez de Castro et al. (2005)

1.3. Elementos de la franquicia.

En este apartado, se abordan los elementos fundamentales para cualquier sistema de franquicia incidiendo sobre alguno de manera más específica en diversos epígrafes.

1.3.1. Sujetos de la franquicia.

Los sujetos son las partes firmantes del contrato de franquicia. Dichas partes son la casa matriz, liderada por el franquiciador, y las empresas que firman el contrato con el principal, los franquiciados. En ocasiones existen sociedades consultoras u organismos que actúan como mediadores, sin cuyo asesoramiento no se recomienda firmar el acuerdo de franquicia. En España los asesores más destacados son Tormo y Asociados y Barbadillo y Asociados.

- El franquiciador.

El primer sujeto de la franquicia es el franquiciador. Podrá ser cualquier organización o emprendedor que forme parte de un canal de distribución y utilice esta forma comercial para el desarrollo de su negocio. El franquiciador podría ser un fabricante que quiere comercializar de forma controlada sus productos, sin embargo, normalmente es un distribuidor que selecciona o diseña los productos o servicios que finalmente son vendidos por los franquiciados. En caso de que el franquiciador sea un distribuidor minorista, la franquicia constituye una forma de crecimiento de notoria importancia.

Según el Código Deontológico de la Franquicia (1991), para convertirse en franquiciador es aconsejable ser propietario de unos derechos de marcas y logotipos que gocen de prestigio y poseer una buena reputación generada por la calidad de su oferta. El *know-how* o saber hacer de la empresa deberá unirse con la dedicación de recursos humanos y financieros a la investigación y desarrollo de las ventajas competitivas de su concepto de negocio. Si los resultados en su actividad y en unidades piloto de su modelo de franquicia han sido satisfactorios durante un periodo largo de tiempo, dispondrá de una experiencia sólida necesaria para la puesta en marcha de una franquicia. Además, el franquiciador deberá disponer de capital propio o buscar financiación externa para invertir en su fórmula de negocio, pues para la correcta confección de un paquete de franquicia con contenido y prestación de servicios, son necesarias importantes sumas de capital.

El objetivo de crecimiento es primordial. El franquiciador, para lograr sus objetivos de crecimiento, deberá asumir una posición de liderazgo frente a su red de franquicias y al mercado en el que opera, así como definir la cultura y los valores que priman en su negocio. Ser líder de un sistema de franquicia conlleva agrupar y potenciar las sinergias de toda la cadena, promocionando, protegiendo la imagen de marca y aprovechando al máximo las economías de escala (Vidal, 2001).

- Los franquiciados.

El franquiciado puede ser tanto una persona física como jurídica, independiente del franquiciador. Debido a esta independencia, el franquiciado es responsable de los

medios humanos y financieros que compromete, pero responderá ante el franquiciador de los actos que lleve a cabo en la explotación del negocio franquiciado y está obligado a contribuir en el éxito de la red de franquicia siendo leal a la política común definida por el franquiciador. Este sujeto debe compaginar su talante emprendedor e independiente de empresario con la obediencia a normas establecidas derivadas por la cadena. La falta de esta actitud supondrá una fuente de costes de agencia para el franquiciador.

Generalmente los emprendedores optan por ser franquiciados debido a que la franquicia está posicionada como una fórmula con reducido riesgo y grandes posibilidades de éxito (Ramírez, 2007). Estas características no son incuestionables y están ligadas a la atracción de la franquicia y las contraprestaciones financieras. Consideramos atractivas aquellas franquicias con un nombre y signos distintivos prestigiosos y que ofrecen un *know-how* y ayuda técnica importante. El franquiciado, pagará una serie de cánones proporcionales a la notoriedad de la marca recibida y demás factores. Generalmente, las franquicias más conocidas y seguras son las que exigen derechos de entrada más altos.

El reclutamiento de los franquiciados es una labor clave para el éxito de una franquicia, pues una elección equivocada podría llevar el fracaso al punto de venta y deteriorar la imagen, repercutiéndose a toda la cadena.

Serían posibles candidatos los comerciantes independientes, que debido al desarrollo y a la creciente competitividad comercial son incapaces de subsistir por sí mismos. Jóvenes en busca de su primer empleo o trabajadores por cuenta ajena que buscan independencia laboral también serían aceptados. En los últimos años ha destacado el papel de la mujer emprendedora, desarrollando su actividad empresarial como franquiciada y siendo una de las razones del auge de franquicias de productos de belleza, perfumería, textil, parafarmacia, etc.

1.3.2. La marca.

El franquiciado pasa a disponer de una marca reconocida y de probado éxito, así como de los emblemas y enseñas distintivos del franquiciador, lo que le proporciona una ventaja. En el ámbito del Derecho mercantil, los signos distintivos de una empresa

son los instrumentos utilizados para la diferenciación y comercialización de los productos o servicios, el desarrollo y protección de la empresa y la conservación de la clientela (Huerta, 2012). Estos signos distintivos son de naturaleza inmaterial y tienen una gran importancia respecto a la imagen de la empresa.

La marca estará formada por el nombre de marca, que permitirá a los compradores identificar el producto o servicio, y por el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca. Además, las marcas representan un valor añadido para la empresa constituyendo una importante propiedad legal.

Según Kleppner et al. (2001), el nombre de marca debe ser breve, una o dos palabras. Para que el receptor reciba el impacto del anuncio, deberá ser de fácil lectura y pronunciación, y con un nombre agradable al oído, lo que hará que la memorización de la enseña sea más fácil. Estos aspectos no se tienen porqué cumplir fielmente; por ejemplo *Schweppes*, que no es de fácil lectura ni pronunciación, sí es agradable como sonido. Además, el nombre de marca debe evocar al producto al que corresponde para que los compradores lo asocien fácilmente. Este grado de conocimiento de una marca por parte de la población se denomina notoriedad. El mayor grado de conocimiento de una marca es un factor importante para el éxito de un negocio franquiciado (Barthélemy, 2008).

Para una cadena franquiciada es fundamental disponer de una buena imagen de empresa y de los productos y servicios que oferta, ya que a mayor imagen de marca, mayor atractivo (Hernández, 1990). Generalmente, las marcas o empresas más conocidas gozan de una mejor imagen en la mente de los individuos.

El nombre de marca, logotipos, emblemas y demás componentes de la marca del franquiciador diferencian a un producto de otro y de las marcas competidoras, por lo que es de vital importancia que estén protegidos por ley mediante su registro, proporcionándole exclusividad. Es frecuente que únicamente estén registrados en los países de origen, lo que representa un problema cuando va a producirse la internacionalización. Algunas franquicias cuando acuden con su red a otros países, si su marca ya ha sido registrada por otras organizaciones, no pueden utilizarla, teniendo que utilizar otras marcas menos o totalmente desconocidas.

1.3.3. Saber hacer o *Know-how*.

El saber hacer, elemento clave del éxito de una franquicia, está formado por un conjunto de conocimientos obtenidos a partir de la experiencia frente al negocio y la observación de los hechos. Cuando se ponen en práctica de una determinada manera, facilita la consecución de unos resultados que no se hubieran podido esperar con la exactitud necesaria en la eficacia comercial. El franquiciador debe transmitir este *know-how* al franquiciado.

El *know-how* debe constituir una ventaja competitiva frente a los que no disponen del mismo. Implica una diferenciación, una exclusividad que crea consumidores fieles a las marcas.

A partir de su definición y según Kahn (1992), el saber hacer comprende una serie de conocimientos técnicos que abarcan tanto técnicas de fabricación y de venta, formas de prestar un servicio, técnicas de aprovisionamiento, técnicas de comunicación, etc. Estos conocimientos son difíciles de precisar de manera individual, debe de estandarizarse o normalizarse para poder trasmitirlo a los franquiciados. Por tanto, no es suficiente saber hacer, sino también “hacer saber”.

El franquiciador trasmitirá su saber hacer a través de manuales operativos, formación y asistencia continuada desde la fase previa a la actividad comercial, pues la falta de formación contribuye al fracaso de los franquiciados y por tanto, de la cadena de franquicia. El franquiciado conocerá toda la información relevante respecto a la venta de sus productos o servicios, la estructura organizativa o la gestión administrativa y financiera. Estudios revelan que en cadenas más prestigiosas o en países con mayor cultura de franquicia la formación es mayor (Benavides et al., 2008).

El saber hacer ha tenido que ser experimentado durante un periodo elevado de tiempo en el que se ha innovado e introducido mejoras, potenciando aquellas que han logrado la consecución del éxito y constatado su validez. Además, para lograr un saber hacer competitivo en todo momento la innovación debe mantenerse constante, para lo que tanto franquiciador como franquiciado deben cooperar con ideas que incorporar al *know-how* de la cadena y extrapolarlas al resto de la red.

Por último, puesto que el saber hacer representa una ventaja competitiva, no debe ser fácilmente accesible. Mediante la inclusión de cláusulas de confidencialidad en el contrato, se recoge el compromiso del franquiciado y de su personal a no divulgarlo durante la duración del acuerdo y años posteriores a su finalización. Estas cláusulas junto con el compromiso del franquiciado de no abrir ningún establecimiento o llevar a cabo alguna actividad comercial idéntica o similar a la recogida en el contrato de franquicia, evitan la posible competencia con el franquiciador.

1.3.4. Los pagos

La franquicia permite al franquiciador desarrollarse con mínimas inversiones. Esto se consigue a través de los distintos pagos, recogidos en el contrato, que el franquiciado le otorga a cambio del derecho de uso de los bienes necesarios para la venta de productos y servicios, como el saber hacer, los signos distintivos, la formación y demás servicios proporcionados (Solís, 2009). Sin embargo, la propiedad de dichos bienes pertenece al franquiciador excepto el inmovilizado físico, que generalmente es propiedad del franquiciado.

La disposición regular de la totalidad de los pagos, independientemente de su tipología, permite al franquiciador invertirlos en mejorar y actualizar el saber hacer y demás servicios ofrecidos al franquiciado.

- Canon de entrada.

El canon de entrada es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. Consiste en un pago inicial que permite al franquiciado comenzar la actividad comercial. Este canon es un elemento característico de la mayoría de las franquicias. Recoge el derecho a usar las marcas y los signos distintivos del franquiciador, la cesión del saber hacer y de los servicios y asistencia al franquiciado, así como la posible concesión de un territorio en exclusividad (Miravalls, 2013).

El montante de este canon variará según los elementos de la franquicia y su emplazamiento. Una elevada notoriedad de la enseña, englobando aquí la totalidad de signos distintivos, se corresponderá con un canon de entrada superior, al igual que un

producto o servicio diferenciado con ventajas competitivas. Por otra parte, en el sistema de franquicia, el franquiciador le entrega al franquiciado una cuenta previsional de los resultados que va a obtener en un periodo que oscila entre tres y cinco años -duración media de los contratos-. Cuando en la zona concedida se prevén resultados altos, el canon suele ser más elevado que en zonas con previsiones de beneficios inferiores. En España el canon de entrada está aproximadamente en 9.000 euros de media.

El tiempo de duración del contrato es un factor a considerar en la fijación del derecho de entrada, pues toda inversión necesita de un periodo de recuperación. Cuando se requieren inversiones cuantiosas, el tiempo de recuperación es mayor y la duración del contrato debe ser mayor, permitiendo al franquiciado rentabilizar su inversión.

Por último, el canon de entrada puede abonarse antes de la apertura del negocio en una sola vez o fraccionar el pago en dos o tres desembolsos antes y después de la apertura del negocio, facilitándole la inversión al franquiciado. Dicha cantidad deberá ser atractiva y no convertirse en un elemento disuasorio para el candidato a franquiciado, pues derechos de entrada muy altos o de difícil pago pueden hacer de barrera incluso para buenos candidatos.

- Cuotas o canon de funcionamiento.

El canon de funcionamiento se conoce generalmente como *royalties*. Son pagos periódicos como contrapartida por los resultados que obtiene el franquiciado a lo largo del contrato, incluyendo servicios como la publicidad, asistencia, formación, información, ayudas en la gestión del negocio, aprovisionamiento, investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios, etc.

El tipo de canon periódico que adoptan la mayor parte de las cadenas franquiciadas se calcula como un porcentaje claramente estipulado, entre el 5-7%, sobre el volumen de ventas o ingresos o beneficios del franquiciado. Existen generalmente tres posibilidades que resumiremos en la figura 2.

Figura 3. Aplicación de los royalties en la cadena de franquicia.

Royalties (5-7%)	Sobre las ventas de todos los productos que le suministra directamente el franquiciador.
	Sobre las ventas de todos los productos que le proporciona el franquiciador y/o otros proveedores indicados por él.
	Sobre todos los productos que vende el franquiciado, ya sean proporcionados por el franquiciador -o los proveedores seleccionados por él- o por el propio franquiciado

Fuente: Elaboración propia a partir de González (2002).

- Otros pagos.

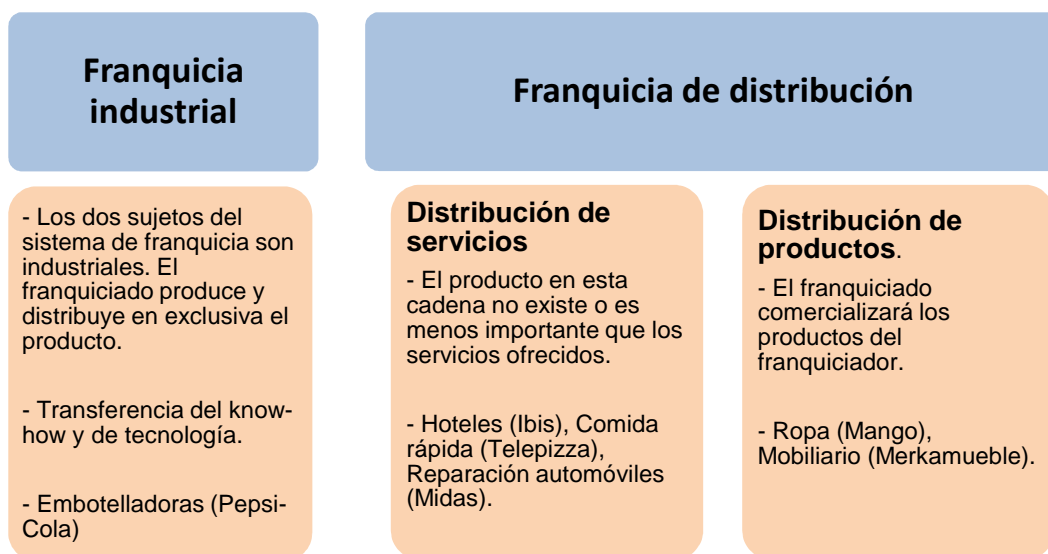
Adicionalmente, el franquiciador presta una serie de servicios y ayudas de todo tipo al franquiciado. La cuantía y calidad de los mismos es diferente de una cadena de franquicia a otra, incluso existen servicios cuyos costes soporta el franquiciador, otras el franquiciado o pueden ser compartidos (Vázquez, 2005).

En las franquicias de distribución, sobre todo las que se centran en la comercialización de un producto, existen las denominadas compras obligatorias mediante las cuales el franquiciado debe pagar al franquiciador por los productos que le suministra. En las franquicias de servicios que precisan de ciertos materiales o productos para desarrollar la actividad, las compras obligatorias también existen. Por ejemplo, en el caso de McDonald's, el franquiciado debe proveerse de la materia prima -queso, carne, pan- y demás material para la consecución del negocio -servilletas, bolsas, etc.-, a través del franquiciador. Estos pagos tienen un margen importante para el franquiciador, alrededor del 50%, y junto a ellos los pagos más comunes que existen se refieren a la publicidad y promoción, formación, desarrollo de productos y técnicas de venta.

1.3.5. El producto o servicio ofertado.

Dentro de la franquicia, podemos realizar una clasificación en función de la actividad que va a realizar el franquiciado. La resumiremos en la siguiente figura:

Figura 4. Tipos de franquicia en función de la actividad.



Fuente: Elaboración propia a partir de Díez de Castro et al. (2005).

En España, la franquicia industrial tan solo supone un 2% del total de facturación de las franquicias, por lo que haremos mención a la franquicia de distribución. En esta última, la gama de productos o servicios ofertada debe ser homogénea, completa y especializada.

La oferta tiene que distinguirse claramente de la de sus competidores, lo que en el ámbito del Marketing se denomina diferenciación de producto. Dicha característica aumenta las posibilidades de éxito de la franquicia. Además de diferente, el producto o servicio debe ser competitivo en la calidad, el precio y/o en la relación calidad-precio, características interrelacionadas.

1.3.6. El contrato de franquicia.

El contrato se trata de un elemento fundamental, cuyo objetivo es evitar que impere el desorden en la relación de franquicia. Se establecen los derechos y obligaciones del franquiciador y del franquiciado, regulando todos los aspectos que puedan afectar a la relación comercial. Para que exista una franquicia es requisito indispensable la existencia de dicho acuerdo contractual.

Las relaciones entre principal y agente deben ser equilibradas, con una orientación a la cooperación de manera igualitaria, de modo que el franquiciador no desempeña un papel de superioridad ante el franquiciado, ambos son iguales ante un objetivo común. El contrato de franquicia debe estar equilibrado y ser completo, recogiendo de manera exhaustiva todas las posibles circunstancias, situaciones y problemas que afectan a la relación de franquicia durante la duración del contrato. Respecto a estas características fundamentales, unimos la precisión, no solo para que el equilibrio entre ambas partes quede definido y no exista posibilidad de ambigüedades, sino para que sus características puedan comprenderse de manera clara (Giménez, 2000; Solís y González, 2012).

Una característica de la franquicia es que el franquiciador puede conceder al franquiciado una zona o territorio en exclusividad, lo que supone una cuidadosa delimitación de las diferentes áreas territoriales que comprende su mercado. Una zona puede ser desde un continente, un país o una calle de una ciudad en la cual, a través de la cláusula de exclusividad, el franquiciador se compromete a no ubicar otro punto de distribución de su propiedad o franquiciado, lo que le permite al franquiciado asegurar una clientela que pueda permitirle obtener la cifra de ventas marcada previamente por el franquiciador. Un número excesivo de puntos de venta en un área geográfica exclusiva puede influir positiva o negativamente en la demanda del producto franquiciado. Un número elevado de establecimientos detallistas de una enseña puede permitir cubrir una demanda insatisfecha y aumentar sus beneficios, pero en otras ocasiones, esos establecimientos pueden tener un comportamiento oportunista creando una situación competitiva entre los distintos franquiciados de la misma enseña para captar nuevos clientes ofreciendo un bajo nivel de servicio en su establecimiento, devaluando así la marca de toda la cadena (Balcells, 2015; González, 2002).

El franquiciador intentará garantizar la calidad que ofrece y evitar cualquier deterioro de su imagen de marca por parte de los franquiciados mediante la cláusula de aprovisionamiento. Esta cláusula limita al franquiciado su actuación de compra y venta de productos, pues solo podrá comprar y vender aquellos productos que estén destinados a comercializarse bajo la marca de la empresa y las directrices del franquiciador. Además se evitará que el franquiciado conceda con la venta del producto o servicio algún complemento no contemplado en el contrato.

A la hora del diseño de un contrato eficiente de franquicia se debe tener en cuenta lo dispuesto en el Código Civil y de Comercio, en la Ley de Ordenación del Comercio Minorista y en las disposiciones comunitarias que regulan la franquicia en la Unión Europea, pues no existe una legislación jurídica que contemple la actividad de la franquicia en nuestro ordenamiento jurídico. Esta laguna legal provoca inseguridad y comportamientos de riesgo moral con el incumplimiento de las cláusulas del contrato por cualquiera de las partes (McAfee y Schwartz, 1994). En contraposición, esta no obligación de establecer un contrato tipo permite que el acuerdo de franquicia pueda adaptarse a las partes y a posibles situaciones, generando una ventaja.

Para alinear los intereses del principal y el agente de la relación de franquicia, el objetivo es diseñar un contrato óptimo que distribuya el riesgo asumido por ambas partes. Suponiendo que el franquiciador y el franquiciado son adversos al riesgo y que el franquiciado sea más adverso que el franquiciador, pese a que éste último asume mayor cantidad de riesgo exógeno, el diseño de un contrato óptimo de franquicia se realizará tomando como referencia los contratos lineales donde el *royalty* del contrato óptimo aumenta o disminuye, a medida que aumenta o disminuye la cantidad de riesgo (Stiglitz, 1974; Monge, 1998).

1.3.7. Otros.

Otros elementos, como el control que ejerce el franquiciador sobre el franquiciado y la asistencia e información necesaria, serán analizados posteriormente mediante las teorías de agencia, de costes de transacción y los derechos de propiedad. Además se profundizará más en los elementos ya nombrados desde una visión teórica que ayudará a su entendimiento y razón de ser.

2. LA FRANQUICIA EN EL MUNDO.

El sistema de franquicia ha evolucionado de forma diferente en el mundo. Los países que mayor desarrollo han alcanzado son Estados Unidos, Canadá, Brasil, México y Japón.

La franquicia en Europa presenta un menor desarrollo que en Estados Unidos y Japón. No obstante, el avance de la franquicia es distinto entre los diversos países europeos. Dentro de Europa debemos distinguir dos zonas: la Unión Europea y el resto de los países, siendo la primera la que se ha convertido en una de las grandes zonas de desarrollo de esta fórmula comercial, adquiriendo mayor importancia en países como Francia, España y Alemania.

2.1. La franquicia en España.

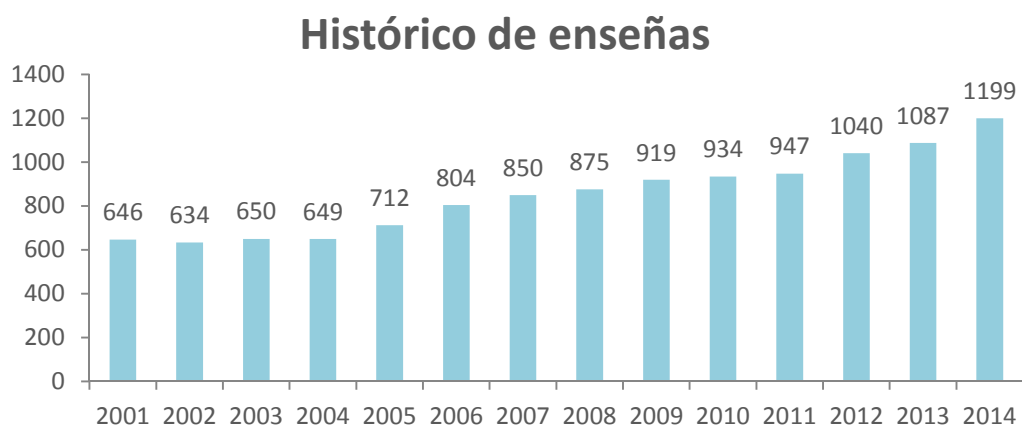
Los orígenes de la franquicia en España se remontan a principios de los años 60 cuando empresas de origen francés, como Pingouin Esmeralda, Descamps o Rodier, introdujeron sus cadenas de establecimientos de lanas para labores, ropa de hogar y moda, respectivamente. Al mismo tiempo, algunas empresas españolas, como Santiveri o Pronovias, consolidaban sus propias cadenas de tiendas. A mediados de los 70, la franquicia recibe un nuevo impulso con la llegada de una segunda oleada de franquicias europeas y la implantación en España de importantes enseñas de procedencia norteamericana, como Burger King y McDonald's (Díez de Castro et al., 2007). Desde la entrada de España en la Unión Europea asistimos a un gran desarrollo de la franquicia, siendo los franquiciadores españoles quienes han contribuido a este incremento de forma decisiva.

En España, la franquicia es un formato de comercio que actualmente está soportando relativamente bien los avatares de la crisis económica en la que nos vemos inmersos, siendo una fórmula de negocio que mantiene su positiva expansión, aunque es cierto que ha ralentizado su crecimiento. A continuación, a partir de la información anual publicada por la Asociación Española de Franquiciadores (2015) analizaremos la evolución de la franquicia española, tomando datos desde el año 2001 hasta el cierre de año del 2014. Hemos de señalar que estos datos pueden variar según la fuente de la que se extraigan, pues no todas las estadísticas definen la franquicia con la misma rigidez.

El histórico estadístico nos muestra que desde el 2001 el número de enseñas operativas ha crecido anualmente, con un incremento total en cifras absolutas de 553 marcas, pasando de 646 a 1.199 al cierre de 2014. Han sido más las empresas que han decidido comenzar a franquiciar que las que han desaparecido del mercado o

cesado su expansión en régimen de franquicia, pues algunas han alcanzado ya su grado de saturación en España y paralizado su proceso de crecimiento.

Gráfico 1. Histórico de enseñanzas desde 2001 hasta 2014.

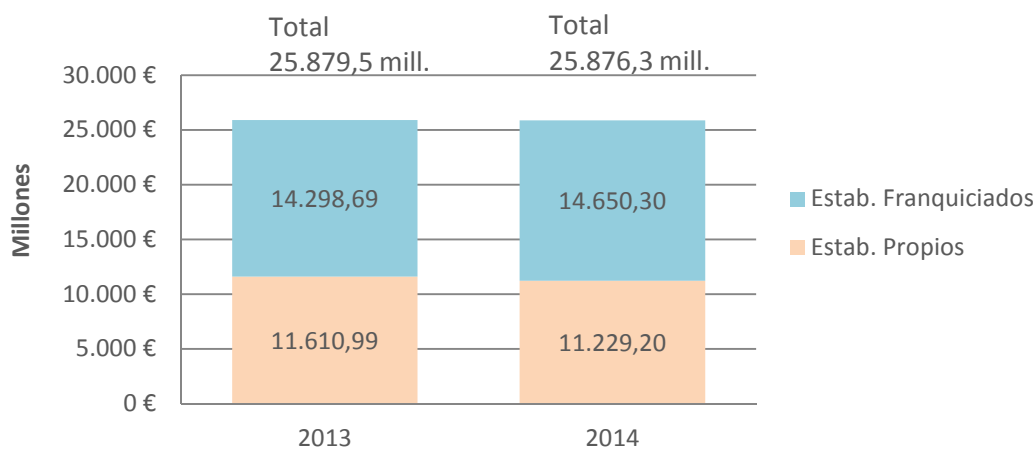


Fuente: Elaboración propia a partir de Asociación Española de Franquiciadores (2015).

De las 1.199 enseñanzas que conforman el sistema de franquicia español, 988 son de origen nacional y las 211 restantes proceden de 28 países, destacando Francia, Italia y Estados Unidos. De estas 1.199 franquicias, el sector con un mayor número de enseñanzas es el de belleza-estética, con 96 redes, seguido por el de tiendas especializadas, con 79. Por otra parte, las actividades en las que se ha producido una disminución mayor del número de franquicias han sido las actividades relacionadas con la fotografía y dietética-parafarmacia.

La facturación total obtenida por los sistemas de franquicias al cierre de 2014 fue de 25.879,5 millones de euros, un aumento del 0,5% respecto a 2013. De esta cifra global, los establecimientos de carácter propio facturaron un total de 11.229,2 millones de euros en 2014, un 3,4% más que en 2013, al tiempo que los locales franquiciados facturaron 14.650,3 millones de euros, un 2,4% menos.

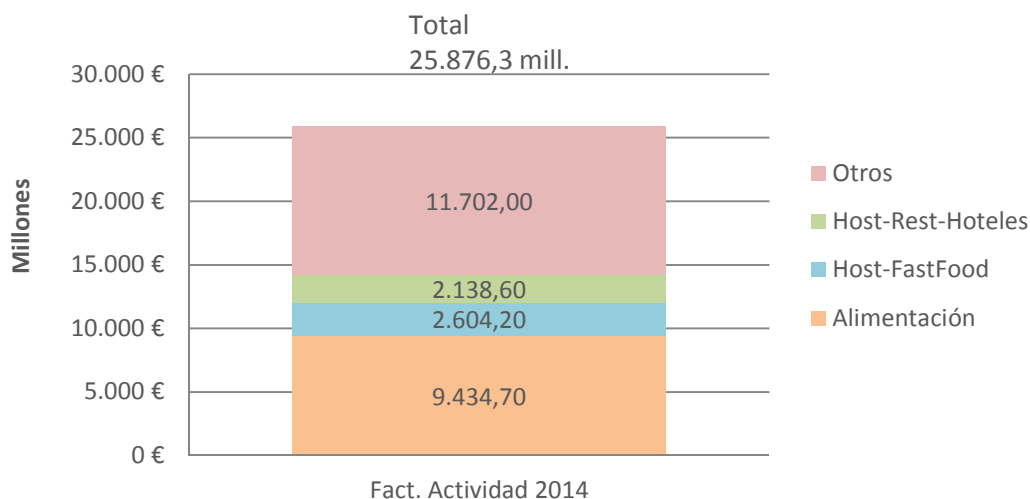
Gráfico 2. Comparativa de facturación por tipo de local entre 2013-2014.



Fuente: Elaboración propia a partir de Asociación Española de Franquiadores (2015).

El sector de la alimentación además de ser el que más ha facturado, con un total de 9.434 millones; a su vez es el sector que más establecimientos abiertos tiene, con 10.867 establecimientos. Le siguen con 2.604 y 2.138 millones de euros facturados los sectores de Hostelería-*FastFood* y Hostelería-*Restauración-Hoteles* respectivamente.

Gráfico 3. Facturación por sectores durante 2014.

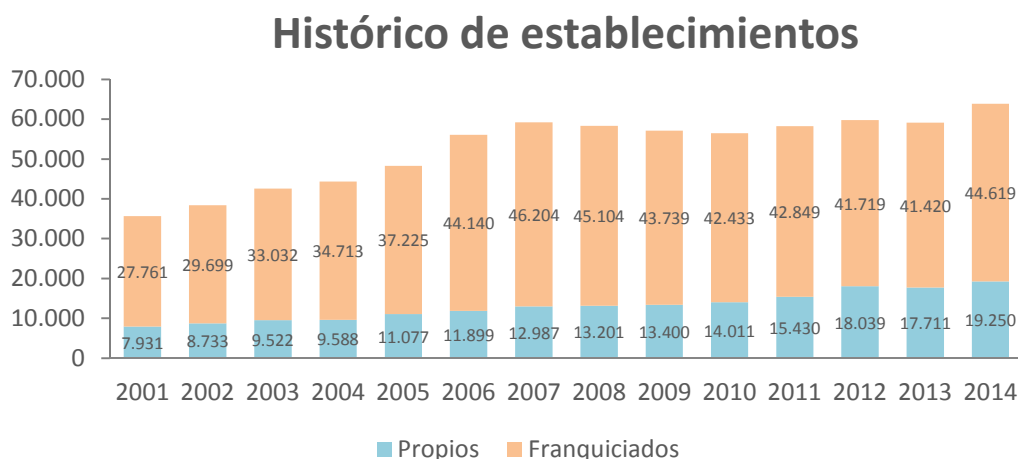


Fuente: Elaboración propia a partir de Asociación Española de Franquiadores (2015).

En lo que se refiere al número de establecimientos operativos, al cierre de 2014 había un total de 63.896 locales funcionando en España, de los cuales 19.250 eran de carácter propio y los otros 44.619 franquiciados. En total había 4.738 establecimientos

más que a finales de 2013. Se ha producido un trasvase de locales franquiciados a locales propios, que podría estar motivado por falta de crédito para franquiciados.

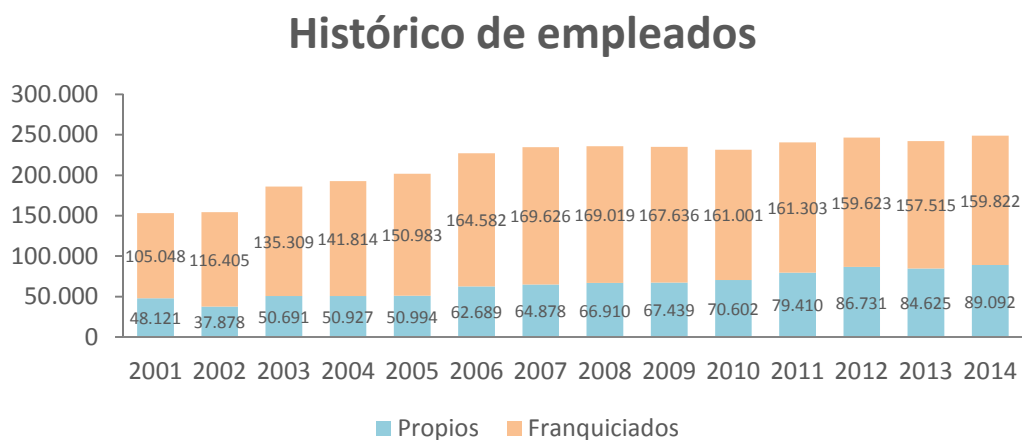
Gráfico 4. Histórico de establecimientos desde 2001 hasta 2014.



Fuente: Elaboración propia a partir de Asociación Española de Franquiciadores (2015).

Respecto a los puestos de trabajo que genera la franquicia en España, a finales de 2014 daba empleo a 248.914 personas, un 2,8% más que en 2013. De esta cifra, 89.092 son trabajadores en locales propios y 159.822 en establecimientos franquiciados. Como vemos en el gráfico 5 hay un crecimiento respecto a los puestos de trabajo que crea la franquicia.

Gráfico 5. Histórico de empleados desde 2001 hasta 2014.



Fuente: Elaboración propia a partir de Asociación Española de Franquiciadores (2015).

Aquellos sectores que generan un mayor número de empleos son los de alimentación, en el que trabajan 58.816 personas, Hostelería-*FastFood*, con 28.535 trabajadores y Hostelería-Restauración-Hoteles con 17.725 personas. En sentido contrario, las actividades en las que más empleo se destruyó en 2014 fueron las de mobiliario-hogar y agencias de viajes, lo que unimos con el cierre de establecimientos.

Diferenciando por comunidades autónomas, Madrid cuenta con un mayor número de centrales franquiciadoras cuantificadas en 308, le sigue Cataluña con 288, la Comunidad Valenciana, Andalucía y Galicia. Estas 5 comunidades suman el 76,6% del total de enseñas que integran este modelo de negocio en nuestro país. En relación, es en la Comunidad de Madrid donde más facturan las centrales allí establecidas, quedando Cataluña relegada al segundo puesto.

La franquicia ha seguido experimentando incrementos absolutos en todas sus variables. El número de empresas que consolidaron sus procesos de expansión en franquicia ha sido mayor y la cifra de negocio ha vuelto a superar los 20 mil millones de euros. Aunque ha continuado el cierre de negocios así como la desaparición de enseñas, ambos factores muestran ratios de crecimiento neto con la creación de otras cadenas y la apertura de nuevos puntos de venta. El gran aumento en el número de aperturas hace pensar que nos encontramos en un período en el que el inicio de la recuperación económica comienza a hacerse palpable.

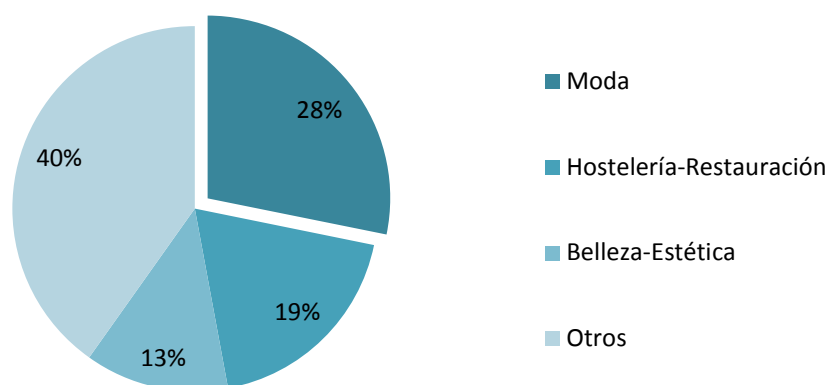
2.2. La franquicia española en el mundo.

A partir de datos estadísticos internacionales del año 2014 facilitados por Tormo Franchise Consulting (2015), podemos observar una tendencia positiva de la expansión del sistema de franquicias español. El conjunto de marcas franquiciadoras sigue avanzando a pesar de mantenerse las dificultades de financiación constantes en los últimos años. La situación actual se concreta en la presencia española en 118 países y un total de 19.756 establecimientos.

El número de enseñas internacionales es de 259, un 28% del total nacional. Se observa la importancia de la moda, con 73 enseñas -28,2% del total-, sector al que sigue a cierta distancia el de hostelería-restauración con 49 -18,9%-, y el de belleza-estética, con 33 marcas -12,7%-. Estos tres sectores, con un total de 155

enseñas, cubren el 59,8% del total. Solo el sector de tiendas especializadas ha bajado el número de marcas respecto al 2013.

Gráfico 6. Enseñas internacionales en función del sector.



Fuente: Elaboración propia a partir de Tormo FranchiseConsulting (2015).

Un total de 23 marcas poseen más de 100 establecimientos, entre las que encontramos Día, Zara, Mango y Naturhouse. Las marcas con más de 100 establecimientos son 23, sumando un total de 15.864 locales operativos, un 83,7% del total. En el otro extremo encontramos 67 marcas en fase inicial de internacionalización con un solo establecimiento en el exterior.

Cabe señalar que los diez primeros países en los que la franquicia española está presente, acumulan 12.191 establecimientos. El primer lugar es para Portugal, pues cuenta con el 64,9% del total de exportadores de franquicias españolas. Le sigue México, donde un 28,8% de las marcas tienen ya establecimientos, y en tercer lugar encontramos Andorra, en este caso por razones de proximidad y facilidades de implementación.

3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA.

La franquicia se manifiesta como una de las formas más interesantes para la expansión internacional de una empresa, siendo un mecanismo adecuado para aunar uniformidad en la cadena y adaptarse al mercado local.

La franquicia como estrategia de crecimiento se inicia con una penetración progresiva en las áreas de mercado más rentables o convenientes. El éxito del sistema de franquicia provoca una rápida expansión y saturación del mercado nacional. Bajo estas condiciones, se produce obligatoriamente la salida a mercados internacionales, incluso antes de completar la red nacional (Porcuna, 2013).

Burton et al. (2000), conceptúan la franquicia internacional como un “modo de entrada en un mercado extranjero que implica una relación entre el entrante -franquiciador- y una entidad del país de destino -franquiciado- al que, bajo contrato, el franquiciador transfiere un formato de negocio que ha desarrollado y posee”. Esta entidad del país de destino puede ser un franquiciado doméstico, un franquiciado extranjero, un máster franquiciador o una empresa en la que el franquiciador es un copropietario.

Los factores que impulsan la internacionalización de la franquicia son de diversa índole, destacando:

- La internacionalización es una forma de crecimiento que permite aumentar los puntos de venta, conseguir mayores ventas y mejores resultados. Esta multiplicación de los puntos de venta multiplica los productos a comercializar pudiendo negociar con los proveedores mayores cantidades, generando economías de escala. A su vez, el aumento de los puntos de venta en distintos países contribuye a un mayor conocimiento de la cadena, mejorando su imagen e incrementando la notoriedad de la cadena.
- Operar en nuevos mercados supone recoger nuevas informaciones que pueden incrementar y perfeccionar el saber hacer del franquiciador y desarrollar la tecnología y distribución, modernizando esta última.
- En los países desarrollados muchos sectores empresariales están saturados y la competencia es fuerte. En estos casos la expansión internacional es la única forma de crecer y más si el desarrollo de algunos países hace que se conviertan en mercados atractivos. Esto se ve propiciado por el fenómeno de la globalización con la supresión de

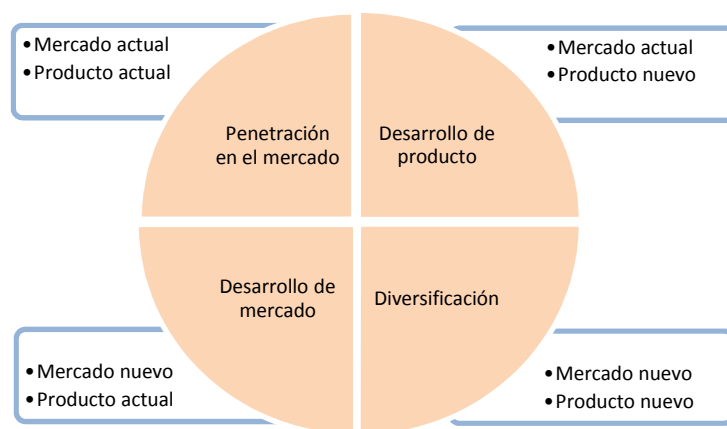
fronteras en el comercio internacional, facilitando las condiciones económicas y legales de las transacciones internacionales. Por otra parte, la presencia de una cadena en distintos países reparte los riesgos comerciales y políticos.

Distintas investigaciones se han centrado en las razones por las que una franquicia se lanza a los mercados internacionales. Navarro et al. (2014) manifiestan que los franquiciadores más antiguos y por tanto con mayor experiencia y/o aquellos que tienen más establecimientos abiertos tienen mayor probabilidad de operar internacionalmente. Por otra parte, el deseo de los directivos de expandirse y aumentar beneficios creciendo en número de establecimientos es otra de las razones principales, pues con los establecimientos existentes es una labor complicada (Welsh et al., 2006).

3.1 La franquicia como estrategia de crecimiento.

La franquicia nace por la consecución de un objetivo común a todas las empresas: el crecimiento. El crecimiento o desarrollo de una empresa lleva implícito el aumento progresivo y considerable de sus ventas. Cuando una firma adopta una estrategia de este tipo, debe tomar decisiones sobre dos aspectos que marcarán y definirán su desarrollo: la orientación que seguirá el crecimiento y la forma mediante la cual se llevará a cabo (Vallet, 2002).

Figura 5. Estrategias de crecimiento.



Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1987).

Para conseguir la evolución de la empresa, se especificará entre las diferentes vías de crecimiento recogidas en el vector de crecimiento de Ansoff (1987), las cuales derivan de la semejanza o diferencia entre el producto que ofrece la empresa y el mercado en el que se introduce. De manera recurrente la franquicia utiliza como vía de crecimiento las estrategias de penetración con base de mercado.

La estrategia de penetración en el mercado supone el aumento de la cuota de mercado en el actual ámbito producto-mercado de la empresa. Las nuevas unidades franquiciadas ofrecen los mismos productos o servicios comercializados por las demás unidades componentes del sistema de franquicia. Por tanto, para incrementar nuestra cuota tendríamos que proceder a ampliar la cobertura del mercado abriendo nuevos puntos de venta en el área considerada. En cambio, en la estrategia de desarrollo de mercado la empresa se introduce con sus productos actuales en nuevas áreas de mercado.

En los siguientes apartados nos centraremos en el crecimiento, analizando cómo la franquicia se expande geográficamente abriendo nuevas unidades en localizaciones no servidas actualmente, en concreto en nuevos mercados internacionales.

Para conseguir el éxito, la estrategia de crecimiento elegida debe unirse a otras estrategias como la estrategia financiera, basada en los pagos, y la estrategia de marketing. Esta última implica decisiones relevantes que afecta al canal de distribución.

3.2. Implantación internacional de un sistema de franquicia.

La salida a los mercados internacionales de una franquicia debe producirse una vez que se ha probado y consolidado con éxito en el mercado doméstico, pues la experiencia y desarrollo dentro del país de origen será fundamental para guiar la expansión fuera de sus fronteras. Dicha expansión deberá ir acompañada de estudios sobre el país de destino para que la elección sea acertada.

3.2.1. Estudios previos a la internacionalización.

El desarrollo internacional de la franquicia, como de cualquier empresa, debe estar fundamentado en una serie de estudios previos que garanticen su viabilidad. En primer lugar, hay que analizar los productos o servicios que se comercializarán en los distintos países candidatos a internacionalizar la enseña de franquicia y saber si será necesario adaptar el producto para introducirlo en el mercado foráneo, pues en caso afirmativo podrían necesitarse cambios en el proceso productivo afectando al coste y viabilidad de la producción, cercenando la introducción de la franquicia en dicho mercado. También será conveniente analizar el mercado potencial, las características del comprador y sus hábitos de compra junto con un análisis de la competencia, conociendo los productos competidores y las formas y precios con los que se comercializan.

Por otra parte, la existencia o no de regulaciones sobre la franquicia y sus diferencias entre países hacen necesario un estudio del marco jurídico respecto a las importaciones -en caso de que la franquicia deba introducir productos desde otros países-, las disposiciones legales sobre la franquicia para analizar la legalidad del contrato en el país de destino, y los posibles obstáculos fiscales que puedan encontrarse para la repatriación de los derechos financieros obtenidos. En este caso, las legislaciones de algunos países actúan como barreras de entrada, pues sus gobiernos desean proteger sus industrias locales mediante aranceles y otros impuestos, licencias y controles.

Por último, para la expansión internacional precisamos recursos. Las necesidades de inversión serán más o menos cuantiosas en función de la forma de penetración, el país elegido y el ritmo planificado de crecimiento. Además, el ciclo de explotación internacional siempre va a ser más largo que el ciclo de explotación normal, es decir, vamos a tardar más tiempo en cobrar los productos o servicios comercializados, lo cual genera repercusiones financieras en la organización.

3.2.2. Selección de países.

La selección del país de destino es el siguiente paso para internacionalizar la franquicia. Alon y McKee (1999) exponen diversos factores económicos, demográficos

y políticos a incluir en la elección del país en el que establecer una franquicia internacional.

El entorno político de los países objetivo tiene un papel esencial en la decisión de internacionalizar. Los países que no gozan de una estabilidad política y, por ende, económica no suelen ser muy aconsejables para la expansión de la enseña, pues el riesgo es mayor y las posibilidades de crecimiento más reducidas. Estas condiciones se producen en países subdesarrollados o en vías de desarrollo. No obstante, puede ser aconsejable introducirse en dichos países de manera estratégica para obtener un buen posicionamiento respecto al futuro.

Otro factor es la distancia física, que hace la logística de aprovisionamiento más complicada, especialmente cuando el franquiciado del país de destino tiene que importar productos desde el país de origen. A mayor distancia menos atractivo será el país, siendo los países limítrofes los caracterizados por tener unos mercados similares y compradores de las mismas características (Dada et al., 2015). Por otra parte encontramos la distancia cultural, que se refiere a la diferencia en la cultura e idioma entre el país de origen y los posibles países de destino. Estos aspectos influyen en la forma de negociación, contratos y demás operaciones.

En general, las empresas que se han internacionalizado a través de la franquicia suelen dirigirse primero a países semejantes y próximos al doméstico, siendo las principales barreras a la internacionalización los aspectos legales o de regulación.

Por último, respecto a los factores demográficos, un país con mucha clase media será mejor para establecerse, pues es a este colectivo al que se dirigen un alto porcentaje de negocios de franquicia. Además el crecimiento de la población es buen indicador del crecimiento potencial de los negocios.

3.2.3. Elección de la forma de entrada al país de destino.

Una empresa puede elegir expansionarse mediante sucursales creadas por la propia empresa -capital propio-. Esta estrategia implica realizar grandes inversiones y disponer de un fuerte soporte financiero, ya que deberá asumir la totalidad de los

riesgos y costes. Como consecuencia, el crecimiento se tornará lento y reducido (Sánchez y Pla, 2006).

Por el contrario, la franquicia es una forma de expansión empresarial que como hemos nombrado anteriormente, utiliza fundamentalmente capital ajeno y que tiene menores inversiones y disponibilidades financieras, ya que gran parte de la inversión se traslada al franquiciado. Para el franquiciador, el riesgo monetario es escaso. Esta fórmula comercial, al contrario que el sucursalismo, permite una rápida expansión.

El sucursalismo y la franquicia comparten objetivos comerciales, pero la consideración entre estas dos formas de comercio como opuestas o extremas se deriva de la utilización del capital. Una vez elegida la franquicia como modo de entrada, podemos encontrar diversos tipos de franquicia, centrándonos en: Franquicia directa, Franquicia máster y *Join-venture* (Baena y Cerviño, 2008).

- Franquicia directa/Franquicia máster.

En este epígrafe englobaremos la Franquicia máster y la Franquicia directa debido a su escasa diferenciación. La Franquicia directa consiste en la concesión por parte del franquiciador de una licencia a un franquiciado que se va a ubicar en un país distinto. Debido a las dificultades de control que genera nace la Franquicia máster, que se ha posicionado como la forma de internacionalización más utilizada. Se concede a una empresa o persona la explotación de una franquicia en un territorio que puede ser una zona o un país. En esa zona, el máster franquiciado será el responsable de la expansión de la firma, teniendo el deber de dirigir y desarrollar el concepto. En esta modalidad destacamos la expansión en Italia de Tabernas Lizarrán. La empresa adjudicataria de la Franquicia máster puede explotar la franquicia con puntos de venta propios, concediendo franquicias a otros empresarios o mediante una forma mixta.

En este tipo de internacionalización el producto es comercializado por personas conocedoras, expertas e integradas en la red de distribución del mercado local, asegurando el control del franquiciado sobre dichos productos o servicios comercializados. Sin embargo, el franquiciador depende de su franquiciado principal y no de un conjunto de franquiciados, por lo que el fracaso del franquiciado principal supone la caída de la franquicia en dicho país.

- Alianza estratégica o *Join-venture*.

La *Join-venture* consiste en la creación de una nueva sociedad en otro país distinto del franquiciador, a través de dos sociedades -franquiciador y operador local- con personalidades jurídicas independientes y complementarias, pero supeditada a las estrategias competitivas del franquiciador. Juntos van a crear y desarrollar la red franquiciada en el país de destino. En este tipo de alianza se comparte la propiedad, el control y el riesgo.

El franquiciador aporta su marca, saber hacer, etc., y el socio el capital y su conocimiento sobre el mercado local. La participación de ambas partes en la nueva sociedad tiende con frecuencia a ser igualitaria, aunque el franquiciador busca tener algo más del 50% para poseer el control de la empresa. Esta fórmula comercial le permite al franquiciador el control de la nueva sociedad y, por parte del socio, el conocimiento y la adaptación de la franquicia al mercado local.

4. MARCO TEÓRICO.

El sistema de franquicia viene explicado y apoyado principalmente por dos teorías. La primera, la teoría de agencia, sostiene que la franquicia abarata el control de un conjunto de unidades dispersas porque los franquiciados son agentes motivados que requieren menos supervisión que los responsables de los establecimientos propiedad del franquiciador (Lafontaine, 1992). A su vez, la segunda teoría, basada en los recursos y capacidades, enuncia que la franquicia favorece el acceso a ciertos recursos escasos, ya sean financieros, gerenciales o de conocimiento local (Thompson, 1992; Sen, 1993). Ambas teorías están interrelacionadas con los costes de transacción y los derechos de propiedad.

4.1. Teoría de agencia.

La teoría de agencia centra su interés en el análisis de los contratos entre agentes económicos individuales con el objeto de minimizar los costes derivados de toda forma de cooperación entre dos o más personas. La relación de agencia, por tanto, se define como un contrato entre dos partes por el que una de ellas -agente- se compromete a

realizar una actividad o prestar un servicio en nombre de la otra -principal-; a estos efectos, el principal, que es quien dispone y delega en el agente parte de su autoridad para tomar decisiones.

El análisis económico de este tipo de relaciones contractuales realizado por la teoría de agencia se basa en dos hipótesis sobre el comportamiento humano: los individuos buscan maximizar su propia función de utilidad en sus relaciones contractuales y son capaces de anticipar racionalmente y sin sesgos la incidencia de las relaciones de agencia sobre el valor futuro de su riqueza (Santana y Samaniego, 1994; Prieto, 2002; Soriano, 2005). Este hipotético comportamiento está en la base del denominado problema de agencia. Si el franquiciador y el franquiciado son maximizadores de sus respectivas funciones de utilidad, no siempre el franquiciado actuará en el sentido deseado por el franquiciador: el franquiciado intentará maximizar su función de utilidad dentro de su capacidad de actuación y el franquiciador procurará, en cambio, que el franquiciado adopte aquellas decisiones que mejor contribuyan a maximizar su utilidad personal.

El problema se traduce en una serie de costes contractuales denominados costes de agencia, los cuales engloban los costes de transacción, costes de riesgo moral y costes de información en los que se incurre con objeto de reducir o minimizar la desviación en el comportamiento del agente respecto a los intereses del principal.

En la literatura principal-agente, los costes de agencia surgen de efectuar un análisis ex-ante de la relación contractual para intentar que coincidan los intereses de las partes implicadas y reducir los costes ex-post de dicha relación. Los conflictos ex-ante y ex-post en la relación de franquicia tienen su origen en las asimetrías informativas y en la existencia de diferentes intereses entre las partes, que se enfrentan a dos tipos de problemas: la información oculta o problema de selección adversa y la actuación oculta o problema de riesgo moral (Navarro et al., 2013).

El problema de selección adversa se inicia en el momento que el agente conoce, previamente a la formalización del contrato, una información relevante de la que el principal no tiene conocimiento. Al contrario que en el caso anterior, el riesgo moral hace referencia a los supuestos en los que la información asimétrica se manifiesta en el comportamiento del agente con posterioridad al comienzo de la relación. El principal

es incapaz de conocer el comportamiento que desarrollará el agente después de haber formalizado el contrato.

En una relación de cooperación como la franquicia, el problema se plantea principalmente después de la relación, cuando el franquiciado lleva a cabo comportamientos que no se corresponden con aquellos deseados por el franquiciador, por lo que es un problema de agencia de riesgo moral. Esto se debe a que la propia franquicia actúa como un mecanismo de autoselección de franquiciados, de modo que solo aquellos que se consideren capaces deciden unirse a una cadena, mientras que los menos capaces se autoeliminan (Díez de Castro et al., 2007). Ahora bien, la relación de colaboración en la franquicia también se puede plantear como un problema de selección adversa cuando se trata de seleccionar a los franquiciados, quienes podrán acometer posibles comportamientos incorrectos. La formalización, seguimiento y cumplimiento del contrato de franquicia intentará controlar el comportamiento de los franquiciados, pero esto no deja de suponer unos costes contractuales a los que se añadirán aquellos derivados de la supervisión de los franquiciados.

Será, por tanto, la divergencia de intereses entre el principal y el agente junto con la desigual disponibilidad de información y la existencia de incertidumbre que favorece las acciones ocultas de los franquiciados lo que hace necesario la inclusión en el contrato de una serie de cláusulas que incentiven al agente o agentes a servir los intereses del principal.

Los costes de agencia derivados de la solución de problemas de riesgo moral son mitigados principalmente con la selección, la contratación, la formación y el entrenamiento de los potenciales directores o franquiciados de los puntos de venta de una enseña de franquicia, aspectos que todo franquiciador deberá cuidar para la propia supervivencia de la enseña.

El franquiciador de una enseña de franquicia conoce la tarea que el futuro franquiciado debe realizar y el modo de hacerlo; sin embargo, desconoce la actitud frente al trabajo de los potenciales franquiciados, planteándose una situación de información asimétrica en la selección de franquiciados. El franquiciador para seleccionar a los franquiciados que van a estar al frente de su enseña de franquicia tiene diferentes alternativas: puede realizar un proceso de selección mediante la

información recogida de los potenciales franquiciados o puede contratar directamente a sus posibles franquiciados. Ante el coste de oportunidad que supone la elección de una y otra alternativa de selección, el franquiciador intentará buscar un equilibrio entre los costes de la contratación directa y los costes de adquirir mayor información sobre el futuro franquiciador a través de un proceso de selección. Si dicho equilibrio no fuera posible, el proceso de selección sería la solución más eficiente, pues para el franquiciador resulta más fácil obtener una información precisa sobre los atributos personales de los potenciales franquiciados, minimizando así los costes que pudiera suponer un error en la contratación directa debido a la información imperfecta u oculta (Prieto, 2002).

Además, el franquiciador deberá cuidar las acciones de sus franquiciados respecto a aquellos *inputs* distintivos, como el servicio al cliente y la calidad de la marca, pues cualquier acción comercial que lleve a cabo un franquiciado tiene su repercusión inmediata en el resto de la cadena.

Como estamos viendo, las acciones del franquiciado tienen un gran efecto sobre el valor de la enseña. Para evitar que estas acciones perjudiquen la marca, los franquiciadores asignan derechos de propiedad a fin de motivar e incentivar que su comportamiento esté en línea con los intereses del franquiciador, y serán diferentes dependiendo de si se trata de puntos de venta propios o puntos de venta franquiciados.

Este riesgo de deterioro de la marca será mayor con los puntos de venta propios de la franquicia que con sus puntos de venta franquiciados, pues el director de un punto de venta propio y el franquiciador mantienen una relación laboral por la que recibe normalmente un salario fijo que no depende directamente de su esfuerzo o de la rentabilidad del punto de venta concreto (Díez de Castro et al., 2008). Como consecuencia, no tiene un fuerte incentivo para realizar eficientemente su trabajo, pues todo sistema de remuneraciones fijo suele alentar comportamientos oportunistas que se traducen en un menor esfuerzo. Sin embargo, también es posible establecer un sistema de incentivos que venga determinado por los beneficios obtenidos por los establecimientos.

En la relación entre el franquiciador y sus franquiciados no solo es contractual, sino que estos últimos no solo han realizado una inversión en la propiedad del establecimiento y en el derecho al uso del nombre de marca y de su *know-how*, sino que también son trabajadores. Cuando el establecimiento es franquiciado, el agente a cambio de pagar a su franquiciador un *royalty* sobre la facturación, se apropia de todo el beneficio, al contrario que en el caso anterior que dicho beneficio es entregado al franquiciador. El franquiciado se apropia de los ingresos netos obtenidos en su punto de venta y, como consecuencia, tiene un incentivo para realizar eficientemente su trabajo. La franquicia, por tanto, constituye en sí misma un fuerte incentivo en cuanto a la compensación que tiene el franquiciado, pues depende de los resultados de su esfuerzo en el punto de venta. A su vez, los ingresos del franquiciador en un establecimiento franquiciado están contractualmente predeterminados por un porcentaje fijado en unidades de venta, por tanto, el franquiciador y su franquiciado tendrán incentivos para maximizar la cifra de negocios mediante una dirección eficiente de los puntos de venta y una promoción adecuada de la enseña de franquicia. En este sentido, podemos decir que en una relación de franquicia los objetivos son simétricos y la necesidad de controlar el esfuerzo del franquiciado, por parte del franquiciador es mínima pero necesaria, pues el afán de los franquiciados en ser diligentes y poner el máximo esfuerzo en su negocio puede provocar comportamientos oportunistas -vender productos a mayores que no debe, suministrarse de proveedores más baratos no autorizados- que perjudicarían la uniformidad de la marca de la cadena (Welsh et al. 2006).

Aquí encontramos una razón para la exigencia al franquiciado de un canon de entrada, pues le garantiza al franquiciador una riqueza independientemente de la actuación de sus franquiciados. El franquiciador exigirá a sus franquiciados una mayor cuantía de derechos de entrada que de *royalties*, debido a que estos últimos están directamente relacionados con la cifra de ventas alcanzada por el franquiciador. En situaciones de incertidumbre resulta conveniente fijar un *royalty* bajo y recuperar a través de los derechos de entrada aquella parte del beneficio propiedad del franquiciador y del que se ha apropiado indebidamente el franquiciado, por lo que los derechos de entrada ya no solo recogerán el valor de la transmisión del *know-how* y otras prestaciones de servicios previos a la apertura del establecimiento.

4.2. Teoría de recursos y capacidades.

Una razón fundamental para utilizar la franquicia es que permite crecer teniendo o utilizando menores recursos que con otras formas de comercio (Díez de Castro y Rondán, 2004). Toda expansión requiere unos recursos financieros y de organización y gestión, pues cuando una empresa quiere crecer no solo necesita capital para ello sino también se requiere un tiempo de búsqueda de información sobre la localización y la formación de empleados capaces de transmitir la idea de negocio en los nuevos puntos de venta. Además, son dichos recursos los que combinados y gestionados adecuadamente generan capacidades distintivas para la cadena.

Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen. La elaboración de estrategias para la empresa se hace teniendo en cuenta sus recursos y capacidades, es por ello necesario disponer de recursos distintivos, que sean estratégicos o esenciales, es decir que cumplan los criterios de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir (Díaz, 2000). Los recursos de la empresa pueden ser físicos -tecnología física, equipos, localización-, intangibles -marca, reputación, calidad, relación con proveedores, propiedad intelectual-, capital humano -personas que ejercen los distintos cargos de la compañía y sus competencias como: capacitación, experiencia, aprendizaje, capacidad de adaptación- de capital organizacional -estructura organizacional, control, coordinación de sistemas, valores y normas sociales de la organización- y de capital financiero. Todos estos recursos son fuente de la ventaja competitiva sostenible de una empresa. De esta forma, un franquiciador puede conseguir unos beneficios superiores si dispone de recursos tales como una red de establecimientos adecuados mediante una localización adecuada de los locales franquiciados y un capital proveniente de los cánones establecidos con los franquiciados. Asimismo, el franquiciador debe tener una serie de capacidades como dominar una determinada tecnología, formar adecuadamente a sus franquiciados, mantenerlos motivados y, en definitiva, capacidad para establecer relaciones duraderas y estables (Solís y González, 2008a).

Los recursos más importantes que los franquiciadores reciben de los franquiciados y que les mueven a crecer a través de ellos son, o bien de tipo financiero, o bien de gestión del establecimiento a bajo coste, pues como hemos visto

mediante la teoría de agencia, los franquiciados tendrán más alineación con los objetivos de la cadena que los directores de los establecimientos propios.

Además, el modelo del ciclo de vida de franquicia nos muestra cómo una empresa joven con recursos de capital limitados se expande en franquicia usando el capital de los franquiciados. Basándonos en esto, podríamos suponer que con el paso del tiempo y cuando su situación financiera vaya mejorando, no renovará los contratos y reconvertirá unidades franquiciadas en unidades propias. Bajo este mismo razonamiento se podría llegar a que todas las unidades fueran propias y a extinguirse la relación de franquicia (Díez de Castro et al., 2008). Algunos trabajos confirman esta forma de actuación del franquiciador encontrando relaciones negativas entre tamaño, edad y ratio de crecimiento con el porcentaje de unidades franquiciadas (Alon, 2001). Además, se hallaron evidencias de que las unidades de mayor tamaño y antigüedad son las que tienen mayor probabilidad de convertirse en propias. Por lo tanto la teoría de los recursos escasos no explica porqué algunos franquiciadores que disponen de capital suficiente siguen utilizando la franquicia. Igualmente, muchos franquiciadores podrían acudir al mercado de capitales a conseguir los recursos necesarios para su estrategia de crecimiento, bien a través de préstamos o vendiendo las acciones de la empresa; sin embargo, en ciertas ocasiones es la propia matriz la que ofrece financiación a los franquiciados, eliminando la idea de que la franquicia se basa mayormente en la falta de recursos financieros.

5. HIPÓTESIS DE COMPORTAMIENTO Y REVISIÓN DE RESULTADOS.

En los últimos años, la investigación sobre la franquicia ha aumentado notablemente. Con la información anterior y el marco teórico expuesto encontramos diversos estudios sobre la internacionalización de la franquicia, mostrando cuáles son las variables que pueden favorecer o frenar la decisión de internacionalizar y de cómo hacerlo. Estas variables pueden ser internas a la cadena de franquicia o del mercado. Cada trabajo académico emplea distintas variables en la realización de su estudio y en ocasiones, aun tomando la misma variable, la miden desde una perspectiva diferente.

A partir de los estudios más relevantes analizaremos las hipótesis que se plantean y los resultados obtenidos.

5.1. Variables, hipótesis y perspectiva teórica.

- **Saturación del mercado nacional.**

El valor de este factor ha sido medido por Mariz y García (2009) como el aumento porcentual de establecimientos de las cadenas del país de origen en representación de su crecimiento. Los franquiciadores están dispuestos a crecer continuamente en el mercado nacional si las condiciones lo permiten, por lo tanto, bajas tasas de crecimiento se relacionan con una saturación del mercado. Para sobreponerse a estos problemas de competencia, las cadenas son más propensas a expandir su actividad y tendrán en cuenta el país donde lo hagan, evitando países saturados en su misma actividad (Baena y Cerviño, 2010). Además, los franquiciadores encuentran más fácil incrementar sus ventas mediante nuevos establecimientos que lograrlo en los locales ya establecidos (Sánchez y Pla, 2006). Por lo tanto, cuando el mercado doméstico no le permite a la cadena de franquicia crecer en los porcentajes que llevaba haciéndolo, el franquiciador podría decidir entrar en otros mercados con el objetivo de mantener y mejorar las ventas y los beneficios de la cadena. La hipótesis que se formula es:

H1: Un crecimiento bajo en el mercado nacional influye positivamente en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional.

- **La experiencia del franquiciador.**

La experiencia del franquiciador se considera un recurso intangible empresarial esencial en la estrategia de la empresa y en la toma de decisiones. La experiencia franquiciando (Navarro, 2012), medida a través del número de años que la cadena lleva operando mediante franquicia, condiciona positivamente el desarrollo de capacidades de coordinación y control en nuevos mercados, lo que facilitaría la expansión internacional de la cadena. Por lo tanto, la edad de la cadena es una buena representación para medir la habilidad del franquiciador para controlar a sus franquiciados, idea apoyada por Elango (2007).

Bacus et al. (1993) afirmaron que las franquicias más antiguas tienen una mayor trayectoria, lo que prueba la habilidad del franquiciador ante las recesiones económicas y la introducción de nuevos productos competidores. Además, serán capaces de desarrollar una mejor selección de franquiciados a nivel internacional, lo cual disminuye los problemas de selección adversa y reduce las posibilidades de fracaso (González y Solís, 2012; Navarro et al. 2013).

Los franquiciadores aprenden a gestionar eficientemente a sus franquiciados con el paso del tiempo, lo que hace que la edad sea una buena representación de la experiencia (Castrogiovanni et al., 2006). Cochet y Garg (2008) ligan altos niveles de experiencia con una mejora en las habilidades de supervisión del franquiciador, lo que genera una mayor confianza y mengua la percepción del riesgo asociado a la entrada en nuevos mercados. En base a estos argumentos se ha planteado la siguiente hipótesis:

H2: La experiencia general del franquiciador, a través de la edad de la cadena, aumenta sus capacidades e incide positivamente en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional.

Figura 6. Formas de medida de la experiencia general del franquiciador.

Experiencia general del franquiciador	
Forma de medida	Documento académico
- Años transcurridos desde el nacimiento hasta 2012.	- Navarro et al. (2013)
- Edad de la cadena.	- Perreigot et al. (2013)
- Años que la cadena lleva en funcionamiento.	- Mariz y García (2009)
- Años de la cadena mediante franquicia.	- Navarro (2012); Baena y Cerviño (2009)
- Madurez de la cadena	- González y Solís (2012)

Fuente: Elaboración propia.

- **Tipo de actividad del franquiciador.**

En la investigación de la franquicia debe tenerse en cuenta el sector en el que se desarrolla la actividad, pues incide en los comportamientos estratégicos del

franquiciador. Las cualidades de un producto, como son el tamaño o la composición, pueden estandarizarse y replicarse con menos dificultad que si se tratase de un servicio (Perrigot, 2006). Los procesos de control suelen estar más formalizados en una franquicia de producto que en una de servicios, de modo que en las franquicias de producto la cadena puede indicar al franquiciado cómo debe realizar las distintas actividades del negocio; en cambio, en las franquicias de servicios el componente humano es mucho más importante y difícil de controlar, necesitando mecanismos formales y costosos para dicha labor (Mariz y García, 2009).

Michael (2009) sostuvo que las rutinas de negocio de las franquicias solo podrían ser aprendidas mediante práctica. Esta perspectiva hace la internacionalización más atractiva para franquicias de servicios porque ya están equipadas con recursos intangibles. Mariz y García (2009), indicaron que la participación del franquiciador en la transferencia del *know-how* debe ser mayor en el sector servicios que en el de distribución. Estos razonamientos conducen a la siguiente hipótesis:

H3: Las cadenas dedicadas a la comercialización de servicios implican un *know-how* mayor por parte del franquiciador y una correcta transferencia a los franquiciados, por tanto este tipo de actividad debería mostrar un aumento de la actividad internacional.

▪ **La distancia geográfica y cultural.**

Las diferencias culturales entre países dificulta las negociaciones y hace que aumenten los costes de transacción (Michael, 2009), influenciando en las decisiones de la empresa. Junto a ello, la literatura ha mostrado que la distancia cultural entre una empresa y sus socios locales hace que disminuya el grado de control que la empresa puede ejercer sobre las actividades llevadas a cabo en el extranjero, mientras que si las culturas son similares, los costes de transacción se reducen considerablemente e incluso desaparecen, ya que las empresas pueden adoptar los mismos sistemas de gestión aplicados en el mercado doméstico (Baena y Cerviño, 2010).

Junto a la distancia cultural, los costes de vigilancia y control llevados a cabo por el franquiciador aumentan cuando la distancia geográfica también es elevada, medida

a través de los kilómetros existentes entre la capital del país de origen y la capital del país de destino (Dant et al., 2008).

En el contexto de la franquicia, los costes de transacción tienden a ser de por sí elevados, ya que la franquicia requiere un elevado grado de comunicación y coordinación entre el franquiciador y el franquiciado. Asimismo, desde la teoría de la agencia se sostiene que la distancia, tanto geográfica como cultural, afecta a los costes de control y coordinación, por lo que resulta un factor muy importante en la selección de mercados. De este modo, cuando un mercado es cultural y geográficamente próximo suele ser más atractivo (Alon y McKee, 1999). Además, las distancias culturales y geográficas cortas suelen reducir los costes operacionales del negocio, así como los costes asociados al control y coordinación de las actividades. Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

H4: La distancia geográfica y cultural influye negativamente en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional.

- **Estabilidad política de un país.**

Una importante fuente de incertidumbre de los mercados viene originada por la inestabilidad de sus gobiernos. Basta con que el país no sea políticamente estable para que su economía se resienta y las condiciones de mercado comiencen a fluctuar (Jell y Windsperger, 2014).

A través de las leyes e instituciones públicas, los Gobiernos interfieren y a veces dominan las directrices de la economía. De este modo y a pesar de que la literatura económica clásica sostiene que el Gobierno y sus funcionarios operan en el mercado para maximizar el interés público, en los mercados cuyos Gobiernos son corruptos se suele favorecer a determinadas empresas a cambio de sobornos, penalizando a las compañías honradas aunque sean más eficientes.

Diferentes trabajos han apuntado que los flujos que generan las inversiones directas realizadas por las compañías multinacionales son menores cuando el país receptor de la inversión registra elevados índices de corrupción (Uhlenbruck et al., 2006). Si una empresa decide actuar de forma honesta y no realizar pagos ilícitos al

Gobierno ni a sus funcionarios, lo más probable es que nunca obtenga las licencias necesarias, o que tenga problemas burocráticos en la gestión del negocio. De este modo, dado que las empresas saben que el margen de beneficios generado por una inversión llevada a cabo en un país corrupto es menor que los resultados que la misma inversión generaría en otro país no corrupto donde, por tanto, no habría que realizar ningún pago adicional, se afirma que, *ceterisparibus*, la corrupción desincentiva la inversión extranjera (Habib y Zurawicki, 2002; Uhlenbruck et al., 2006). Siguiendo dichos argumentos, se presentan las siguientes hipótesis:

H5: La estabilidad política de un país influye positivamente en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional.

H6: La situación de corrupción en el país de entrada influye negativamente en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional.

▪ **Reconocimiento de marca y reputación.**

La marca de la cadena de franquicia es un parámetro muy importante, pues para los comerciantes minoristas, la predisposición de compra del consumidor está ligada al nombre de marca global, no a un establecimiento (Watson et al. 2005). El nombre de marca se basa en la reputación o confianza que la cadena genera sobre su clientela. Se trata de un activo específico que genera seguridad en los clientes y garantiza la consecución de buenos resultados a corto y medio plazo. Concretamente en productos y servicios cuya calidad es difícil de valorar incluso después de su adquisición, como en servicios de salud, finanzas o de bienestar personal, la distinción ofrecida por un nombre de marca de confianza se convierte en un *input* con una importancia crítica.

Respecto a la relación entre el nombre de marca y la internacionalización, una mayor expansión está correlacionada con un mayor reconocimiento de marca, que a su vez incrementa la probabilidad de que nuevos franquiciados se sientan atraídos para formar parte de la cadena. El reconocimiento del nombre de marca es representado a través del tamaño de la firma, pues basándonos en la literatura previa, la presencia de la marca en numerosos emplazamientos está ligada a una mayor visibilidad de la misma. Por ejemplo, Lafontaine (1992) asumió que el valor de la marca aumentaría con el número de locales que la exhibieran, es decir, el tamaño de

la cadena de franquicia, afirmando que el número total de unidades distribuidoras indica la visibilidad del nombre de marca del franquiciador. Sin embargo, Windsperger (2004) asoció el capital de marca con los honorarios de publicidad, pues un gran número de locales aportaban grandes ingresos a la cadena mediante los distintos pagos, dando lugar a una mayor y más eficiente comunicación con el franquiciador y publicidad de la marca.

H7: El reconocimiento de marca, medido como el número total de locales de la cadena de franquicia ejerce una influencia positiva en la internacionalización de la franquicia.

Figura 7. Formas de medida del reconocimiento de marca.

Reconocimiento de marca y reputación	
Forma de medida	Documento académico
- Tamaño de la cadena medido por el nº de locales.	- Lafontaine (1992)
- Documento: "Las marcas recombradas españolas" (Documento interno del Foro de Marcas Renombradas Españolas, Madrid, 2007).	- Baena y Cerviño (2009)
- Nº total de locales de la cadena de franquicia.	- Perreigot et al. (2013)
- Encuesta a partir de la escala de Likert.	- Barthélemy (2008)
- Tamaño de la cadena medida por el nº de locales.	- Elango (2007)

Fuente: Elaboración propia.

▪ **Combinación de locales propios y franquiciados.**

Esta combinación de establecimientos propios y franquiciados se conoce con el término anglosajón *Plural Form* e influye sobre la dirección de la enseña y su expansión, favoreciendo la innovación y acelerando los cambios internos. Basándose en la teoría de agencia, Ehrmann y Spranger (2004) identifican que esta combinación de establecimientos ayuda al franquiciador a reducir los costes de oportunismo, pues los franquiciados y los encargados de los locales propios se caracterizan por poseer distintas actitudes y motivaciones. Además, genera ventajas en relación a los costes de información, pues los franquiciadores están más motivados que los gerentes de locales propios a recopilar y analizar la información local a cerca de los consumidores y la competencia (Dant et al., 2008).

La teoría de agencia también sostiene que cuando el riesgo es alto el franquiciador optaría a favor de un porcentaje alto de locales propiedad de la empresa para evitar el pago de una compensación a los franquiciados por soportar ese riesgo. Sin embargo, hay abundantes investigaciones que sugieren que el franquiciado en realidad está asociado con un mayor riesgo (Barthélemy, 2011). La forma plural permite al franquiciador optimizar el riesgo soportado mediante la gestión de establecimientos de forma directa cuyo nivel de riesgo sea admisible, mientras que franquiciará los otros locales considerados atractivos desde una perspectiva de imagen comercial y cartera de negocio. Como los franquiciados se consideran grandes poseedores de información de mercado, el franquiciador preferirá tener más locales franquiciados para aprovechar dicho conocimiento. En relación, una mayor incertidumbre es probable que favorezca ratios mayores de propiedades franquiciadas.

Los niveles de riesgo se convierten más pronunciados en el contexto internacional, donde la información asimétrica entre el franquiciador -principal- y el franquiciado -agente- es mucho mayor debido a la escasa familiaridad del franquiciador con el mercado extranjero comparado con el inherente conocimiento del mercado que tiene el franquiciado y las ventajas para la red que puede tener en su país local (Perrigot et al., 2013). Bajo estas condiciones desconocidas, el franquiciador preferirá mayor número de locales franquiciados y menos propios. Por lo tanto, se formula la hipótesis:

H8: La proporción de establecimientos franquiciados, puede reducir la falta de información de las condiciones del nuevo mercado, y por tanto la internacionalización.

5.2. Resultados.

Altos ratios de crecimiento en el mercado doméstico implican un mercado poco saturado y la oportunidad de las franquicias para crecer nacionalmente. A partir de los estudios analizados y soportando H1, se ha observado cómo las cadenas que han tomado la decisión de expandirse al extranjero presentaban en sus países de origen bajos ratios de crecimiento, por lo que podemos decir que su mercado estaba saturado y han acudido al extranjero en busca de un crecimiento (Mariz y García, 2009).

La experiencia previa determina las rutinas que pautarán las acciones futuras a seguir por la cadena de franquicia. Para la obtención de unos conocimientos y experiencia sólida es necesario un periodo de tiempo considerable para asentarlos, lo cual generará más probabilidades de éxito a la cadena que decida entrar en mercados externos (Javalgi et al., 2011). Analizando H2, se ha hecho patente que la experiencia es la variable que más contribuye a la acción estratégica de internacionalizarse, comprobando que son las empresas que más experiencia tienen y mayor número de establecimientos creados las que se convierten en cadenas internacionales (Navarro, 2012). Este resultado concuerda con el formulado por Dant et al. (2008), quien añade que para la seguridad y el afianzamiento de las relaciones internacionales, los contratos de franquicia que se ofrecen tienen una duración mayor.

La acumulación de experiencia por parte de la enseña, aumenta el desarrollo de los mecanismos de control y análisis de mercados, disminuyendo los riesgos de selección adversa del franquiciado, traduciéndose según Baena y Cerviño (2009) en una mayor tendencia por formas de entrada directa en la expansión internacional de la cadena de franquicia, mientras que para Navarro (2012), la experiencia del franquiciador no se revela como un elemento que condicione la estrategia de expansión internacional del franquiciador.

Respecto a la edad de la cadena como medida representativa para esta predicción, se halló que ejerce un impacto positivo y significativo en la internacionalización de la cadena para algunos países como Estados Unidos, mientras que en los europeos no es así (Baena, 2015). Una posible explicación para este resultado radicaría en el hecho de que los negocios europeos, particularmente los que se dedican a la distribución, tienden a ser internacionalizados mucho más temprano que en Estados Unidos.

En el caso de la actividad que realiza el franquiciador referenciada en H3 encontramos resultados dispares. Según Mariz y García (2009) respecto a las enseñas españolas que se han expandido al extranjero, la mayoría se dedican al sector servicios, lo cual se fundamenta en que para la expansión de los servicios la experiencia del franquiciador debe ser elevada, y una experiencia elevada está directamente relacionada con la propensión a internacionalizar. Otros estudios afirman que la distribución de productos fomenta la internacionalización de la cadena de

manera significativa (Perrigot et al., 2013). Este resultado se explica porque los franquiciadores de productos perciben menos riesgo que los franquiciadores de servicios respecto a sus operaciones internacionales, puesto que no requieren centrarse completamente en los recursos intangibles, los cuales son especialmente difíciles de controlar y transmitir. Por otro lado, los franquiciadores de producto tratan principalmente con bienes tangibles, los cuales no requieren un especial interés en la transferencia del *know-how*, puesto que el valor añadido ya está integrado en los propios productos vendidos (Baena y Cerviño, 2012).

Por otro lado, estudios de Baena y Cerviño (2009) han demostrado la repercusión del sector al que pertenece el franquiciador en las formas de penetración en mercados extranjeros, pues cuando los costes de vigilancia y control a todas las sucursales sean superiores a los que la empresa soporta cuando entra a través de un intermediario -*máster franquiciador*- o comparte dichos costes con un socio -*joint-venture*-, la cadena entrará en el mercado utilizando fórmulas que impliquen la gestión directa. Así mismo, y dado que los negocios de servicios soportan mayores costes de control y supervisión, las cadenas franquiciadoras no tendrán incentivos a entrar en el nuevo mercado a través de una inversión directa, ya que en este caso, el coste de vigilancia y control de las actividades y de los empleados también sería muy elevado. Ante estas circunstancias lo más lógico es que el franquiciador delegue las labores de vigilancia y control en un socio local -*máster franquiciador* o *joint-venture*-, que conozca a los franquiciados y que entienda las características del país de destino (Jell y Windsperger, 2014).

En H4 se pone de manifiesto la posible influencia de la distancia geográfica y cultural entre el país de origen y de destino. Respecto a la distancia geográfica, los estudios demuestran que las enseñas de franquicia tenderán a expandirse principalmente a los países más cercanos a su matriz donde normalmente las diferencias culturales son más suaves (Baena y Cerviño, 2010; Dant et al., 2008; Sarala y Vaara, 2010; Baena, 2012). Las empresas que se han internacionalizado a través de la franquicia, suelen dirigirse primero a países semejantes y próximos al doméstico, hecho constatable en nuestro país, pues la mayoría de las cadenas españolas han elegido Portugal como su principal mercado exterior (Alon y McKee, 1999). Además, estas cercanías respecto al país de destino fomentan una entrada más temprana en dicho país (Javalgi et al., 2011).

Junto con los aspectos legales y regulatorios, las diferencias culturales pueden actuar como barreras a la internacionalización, pues en ocasiones pueden llevar consigo modificaciones en el producto o servicio prestado. Como ejemplo encontramos la entrada de Pizza Hut en Rusia, donde se vio obligado a añadir pescado a sus pizzas; del mismo modo, la cadena de restaurantes Swensons se vio obligada a modificar la composición de sus hamburguesas en Arabia Saudí, para que éstas solo tuviesen proteínas vegetales.

Respecto a las formas de entrada en mercados con elevada distancia cultural y/o geográfica, las cadenas de franquicia serán reacias a realizar inversiones directas en dichos mercados, prefiriendo buscar un socio local con el que compartir los riesgos de la operación (Baena y Cerviño, 2009). Es más probable que las cadenas franquiciadoras obtengan información menos imperfecta cuando negocian con una sola persona física o jurídica –Franquicia máster-, frente a los procesos de negociación llevados a cabo directamente con varios. Sin embargo, existen empresas que prefieren entrar en solitario e imponer sus propios métodos de operación ante culturas desconocidas, pues no confían en la gestión local y creen que en su distinto modo de operar puede residir la ventaja distintiva necesaria para competir con las empresas locales en su propio entorno (Jell y Windsperger, 2014).

El comportamiento de los mercados internacionales es complejo y a veces inestable, de ahí la importancia de la estabilidad política en el país de destino como variable recogida en las hipótesis 5 y 6. Javalgi et al. (2011) nos muestran que la entrada se producirá antes en mercados muy atractivos, es decir, aquellos grandes, desarrollados, descentralizados y estables política y económicamente. Además, los mercados en los que se producen cambios políticos o económicos poco restrictivos ofrecerán a las cadenas que se introduzcan en él una oportunidad de reforzar sus capacidades. Sin embargo, en el estudio de Baena y Carviño (2010) y Baena (2012), la estabilidad política y el nivel de corrupción del país de destino no son significativos a la hora de internacionalizarse.

Ante las circunstancias de volatilidad política y económica que pueden darse en los distintos países, las empresas tratarán de diversificar su apuesta entrando en varios mercados y trasladando el riesgo de la inversión a otros agentes del mercado, de manera que evitarán realizar inversiones directas en países con elevados niveles

de inestabilidad (Habib y Zurawicki, 2002; Baena, 2011). Primarán inversiones a través de un socio local al que trasladar los riesgos y adoptarán una estructura que les permita adaptarse de una manera rápida y efectiva a las condiciones cambiantes del entorno (Baena y Cerviño, 2009). Sin embargo, otros estudios (Jell y Windsperger, 2014) señalan que empresas que operan en entornos altamente inestables suelen ser reacias a descentralizar por completo sus actividades y dejarlas en manos de un socio local sobre el que no se pueda ejercer un control suficiente.

En este contexto resaltaremos el caso de INDITEX. Su principal modo de expansión internacional ha sido estudiando los países, comenzando por los más cercanos donde se han introducido mediante inversión directa, pero dependiendo de las características del mercado objetivo ha optado por otras fórmulas. Las diferencias culturales y los riesgos asociados a la actividad económica en determinados países hacen que adopte el modelo de franquicia, como ha sido el caso de las aperturas en Oriente Medio, donde este tipo de acuerdo se realiza para un único socio en todo el país el cual debe ser un gran grupo nacional con una consolidada experiencia en el sector.

Respecto a países con elevado grado de corrupción encontramos la entrada de la cadena española de tintorerías Pressto en Angola. A pesar de que Angola es uno de los países con mayor potencial de desarrollo y estabilidad económica en África, gracias a sus reservas petrolíferas, diamantes y abundantes recursos minerales, su grado de corrupción es también muy alto. La entrada de Pressto en enero de 2007 se realizó con uno de los empresarios angoleños líderes en el sector servicios a través de un contrato de Franquicia máster.

En ocasiones la marca no es el activo principal por el que los franquiciadores se adhieren a una cadena de franquicia, pero si actúa como una herramienta para atraer a potenciales inversores y consumidores (Calderón y Huerta, 2014). H7 es apoyada y revela que el reconocimiento del nombre de marca favorece el crecimiento internacional (Perrigot et al., 2013). Este resultado coincide con las conclusiones expuestas en los estudios realizados por González y López (2003) y Mariz y García (2009), centrándose este último en la franquicia española.

A partir de la conexión existente entre el reconocimiento del nombre de marca y el tamaño de la cadena, este último normalmente ha sido utilizado como un conductor de la internacionalización. En su estudio, Elango (2007) incluyó el tamaño de la cadena como un factor potencial hacia la internacionalización de la franquicia. Cadenas con un gran número de locales demuestran tomar ventaja en economías de escala porque las sinergias son creadas a través de compras, promociones, estudios, desarrollo y directrices comunes. En consecuencia, los niveles de capital financiero, reconocimiento de marca y de poder de mercado se incrementan.

Como la imagen que los consumidores tienen de una marca puede variar a través de la experiencia previa que hayan tenido con el producto o servicio, las compañías evitarán adoptar formas empresariales que no permitan ejercer un estricto control sobre todos sus procesos productivos, lo cual excluye cualquier tipo de alianzas con otros socios (Perrigot et al., 2013; Sánchez y Pla, 2006).

Por último, encontramos un gran apoyo para la defensa de H8, pues el porcentaje de locales franquiciados genera una influencia positiva en la internacionalización de la cadena de franquicia. Esta relación ya fue confirmada por Alon et al. (2010), aunque su estudio se limitaba a la industria hotelera por lo que no genera una confirmación relevante. Ni y Alon (2010), mediante un estudio de cadenas de comida rápida, también confirmaron esta asociación. Esto se basa en que la forma plural aporta al sistema un gran número de sinergias (Ehrmann y Spranger 2004), las cuales ayudan al franquiciado en sus esfuerzos por la expansión internacional.

Por otra parte, en la relación inversa entre locales propios e internacionalización, el franquiciador se orienta hacia la posesión de la empresa en el mercado nacional, dedicando a esta labor un mayor tiempo y esfuerzo (Barthélemy, 2011; Solís y González, 2008b). Como consecuencia, el esfuerzo invertido en dirigir y supervisar los locales propios en el mercado doméstico podría ralentizar el proceso de internacionalización de la cadena. Además, un alto porcentaje de locales propios suele significar que un gran número de recursos humanos y financieros se han asignado al mercado local y que los altos costes asociados a la apertura y dirección de locales propios reducirán la capacidad para invertir en el conocimiento de oportunidades de entrada en mercados extranjeros.

Conclusiones.

La franquicia se considera uno de los formatos de comercio más dinámicos e innovadores del panorama de la distribución comercial de cualquier país. Su crecimiento ha sido palpable en todo el mundo y en las diversas actividades empresariales. Con una notoriedad de marca y un *know-how* único con capacidad de transmisión a los franquiciados, la franquicia puede crear una ventaja competitiva frente a sus competidores, pues se diferencia y fideliza a sus consumidores.

Es el franquiciador junto con sus franquiciados los que hacen posible esta fórmula comercial a través del contrato de franquicia, elemento clave para el buen funcionamiento de la cadena. Pero en toda relación contractual se presentan problemas. Partiendo de la teoría de agencia, los individuos buscan maximizar su función de utilidad, por lo tanto, el franquiciador y el franquiciado tendrán objetivos dispares, generando unos costes de agencia. A partir de la creación de contratos eficientes se tratará de controlar el comportamiento de los franquiciados mitigando los problemas de riesgo moral. Por otra parte, el franquiciador desconoce las actitudes de los futuros franquiciados, dando lugar a un problema de selección adversa que deberá ser subsanado prestándole una especial atención al proceso de selección y contratación de franquiciados.

El franquiciador deberá cuidar las acciones de sus franquiciados o gerentes de sus locales propios, pues cualquier acción se repercutirá inmediatamente al resto de la cadena. Para evitar comportamientos no afines, el franquiciador otorga derechos de propiedad y crea sistemas de incentivos para cada estructura de propiedad de los establecimientos. Así, los franquiciados le pagarán al franquiciador unos *royalties* en función de sus ventas, lo que alinea sus intereses y creará un incentivo para que el franquiciado realice eficientemente su trabajo. Sin embargo, los gerentes de los locales propios mantienen una relación únicamente laboral con el franquiciador, con un sueldo independiente de la facturación del establecimiento, lo cual no le motiva a una mejora, por lo que sistemas de bonus le incentivarían a hacer eficientemente su trabajo. Por estas diferencias, un sistema de organización plural favorecería a la cadena.

Todas las empresas tienen en sus objetivos crecer, y la franquicia se manifiesta como una de las formas más interesantes que se le presentan a una empresa para expansionarse internacionalmente. Pero la salida a los mercados internacionales de una franquicia debe producirse una vez que se ha probado y consolidado el éxito de la fórmula en el mercado doméstico, es decir, que posee experiencia y desarrollo previo. Además, la selección del país de destino, estudios de mercado y de la legislación e identificar las oportunidades en dicho país es una labor a realizar para evitar fracasar.

Los problemas de agencia entre el franquiciador y el franquiciado se agravan en un contexto internacional, además de aparecer nuevas variables que afectarán a la franquicia propiciando o no su decisión de internacionalizar.

A través de la bibliografía consultada, a lo largo del desarrollo del trabajo se han manifestado los aspectos que potencian o frenan la expansión internacional de una cadena de franquicia, quedando patente que son los franquiciadores más antiguos y por tanto con mayor experiencia y reconocimiento de marca los que tienen una mayor probabilidad de operar internacionalmente, pues su desarrollo de mecanismos de control es mayor. Además, las empresas que se han internacionalizado a través de franquicia suelen dirigirse primero a países semejantes culturalmente y próximos al doméstico, evitando países que no gozan de estabilidad política y económica o cuya legislación actúe como barrera de entrada. Son las cadenas de servicios las que más probabilidad de expansión internacional muestran, pues sus recursos intangibles son inherentes a la actividad, pero los resultados no son concluyentes, pues los productos tienen más facilidad de réplica, lo que favorecería la internacionalización de una franquicia de producto.

Por último, para la consecución del crecimiento internacional, una franquicia necesita recursos, no solo financieros, sino también de conocimiento e informativos, y son los franquiciados los que se presentan como fuente de información valiosa, pues son proactivos a recabar información sobre su clientela y competidores, además de crear sinergias con el franquiciador a partir de su conocimiento y práctica adquirida durante la consecución del contrato de franquicia. Es por ello que las franquicias con mayor proporción de locales franquiciados muestran indicadores más elevados de expansión internacional.

Bibliografía

- Alon, I. (2001). The Use of Franchising by US-Based Retailers. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 111-112.
- Alon, I., & McKee, D. (1999). Towards a macro environmental model of international franchising. *Multinational Business Review*, 7(1), 76-82.
- Alon, I., Ni, L., & Wang, R. (2010). Internationalization of Franchising. En I. Alon. Basingstoke (Ed). *Franchising Globally: Innovation, Learning and Imitation* (pp. 54-72). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Ansoff, H. I. (1987). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis.
- Asociación Española de Franquiciadores (2015). *La franquicia en España. Estadísticas Nacionales*. Recuperado de <http://www.franquiciadores.com/pdf/estudios/franquicia-en-espana/informe2014/estadisticasOficiales.31.12.14.pdf>
- Baucus, D. A., M. S. Baucus, & S. E. Human (1993). Choosing a Franchise: How Base Fees and Royalties Relate to the Value of the Franchise. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 91-104.
- Baena, V. (2011). The effect of corruption on global franchising in emerging markets. *International Journal of Business and Emerging Market*, 3(1), 57-74.
- Baena, V. (2012). Market conditions driving international franchising in emerging countries. *International Journal of Emerging Markets*, 7(1), 49-71.
- Baena, V. (2015). European franchise expansion into latinamerica evidence from the spanish franchise system. *Management Research Review*, 38(2), 149-165.

- Baena, V. & Cerviño, J. (2012). International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market. *The Services Industries Journal*, 32(7), 1-16.
- Baena, V. & Cerviño, J. (2008). Forma de entrada de la franquicia española: franquicia directa, máster franquicia, jointventure e inversión directa. XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Gran Canaria, 17-19 de septiembre (pp. 64-79). Madrid: ESIC.
- Baena, V. & Cerviño, J. (2009). La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. *Cuadernos de economía y Dirección de empresa CEDE*, 12(40), 17-46.
- Baena, V. & Cerviño, J. (2010). Selección de mercados en la expansión internacional de la franquicia española. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 857, 183-200.
- Balcells i Cabanas, Josep M. (2015). Protección territorial en los contratos de franquicia: Las cláusulas apropiadas. *Actualidad Jurídica Aranzadi*, 905, 4.
- Barthélemy, J. (2008). Opportunism, Knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1451-1463.
- Barthélemy, J. (2011). Agency and institutional influences on franchising decisions. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 93-103.
- Benavides, M. C. R., Rata, B. M., & Sánchez, J. I. L. (2008). Transferencia de conocimiento en la creación y en el funcionamiento de los sistemas de franquicia: Un estudio empírico. *Economía Industrial*, 368, 227-237. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/368/227.pdf>
- Burton, F., Cross, A. R., & Rhodes, M. (2000). Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical enquiry from a transactions cost perspective. *MIR: Management International Review*, 40(4), 373-400.

Calderon, E. & Huerta, P. (2014). Brand and performance signals in the choice of franchise opportunities. *The Service Industries Journal*, 34(9-10), 772-787.

Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27-44.

Cochet, O., & Garg, V. K. (2008). How do franchise contracts evolve? A study of three German SMEs*. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 134-151.

Código Deontológico de la franquicia (1991):
http://www.mundofranquicia.com/normativa-legal/Codigo_Deontologico_Europeo_de_Franquicia.pdf

Dada, O., Jack, S., & George, M. (2015). University-Business Engagement Franchising and Geographic Distance: A Case Study of a Business Leadership Programme. *Regional Studies*, 1-15. Doi10.1080/00343404.2014.995614

Dant, R. P., R. Perrigot, & G. Cliquet (2008). A Cross-Cultural Comparison of the Plural Forms in Franchise Networks: USA, France, and Brazil. *Journal of Small Business Management* 46(2), 286-311.

Díaz Bernardo, R. (2000). *Recursos y capacidades en el sistema de franquicia* (Tesis doctoral, IESE, Universidad de Navarra).

Díez de Castro, E. (2004). *Distribución comercial*, Madrid: McGraw-Hill, p.7.

Díez de Castro, E., Navarro García, A., Rondán Cataluña, F. J., & Asencio Flores, J. P. (2005). *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*. Madrid: Pirámide.

Díez de Castro, E., Navarro García, A., & Rondán Cataluña, F. J. (2007). ¿Es la franquicia un sistema dual? En *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 151). Logroño: Universidad de La Rioja.

- Díez de Castro, E., Navarro García, A., Rondán Cataluña, F. J., & Rad, C. R. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 185-210.
- Díez de Castro, E., & Rondán Cataluña, F. J. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(3), 71-96.
- Ehrmann, T., & G. Spranger (2004). Successful Franchising Using the Plural Form. En J. Windsperger, G. Cliquet, G. Hendrikse & M. Tuunanen (Eds), *Economics and Management of Franchising Networks* (pp.89-108). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45(2), 179-193.
- Giménez, A. H. (2000). *El contrato de franquicia de empresa*. Madrid: Civitas.
- González, G. J. B. (2002). *La franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.
- González Díaz, M., & López Fernández, B (2003). Market Saturation, Intangible Assets and Agency Problems: the internationalization of Spanish franchising. In *XIII Congreso de ACEDE*, Salamanca, Spain. September (pp.25-32). Salamanca: Avalon Programming Solutions.
- González Díaz, M., & SolísRodríguez, V. (2012). Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 325-341.
- Habib, M., & Zurawicki, L. (2002). Corruption and foreign direct investment. *Journal of international business studies*, 33(2), 291-307.

Hernández, R. (1990). *La imagen de las empresas*. (Tesis doctoral, Universidad de Extremadura). Cáceres: Universidad de Extremadura.

Huerta Zavala, P. A. (2012). *Las señales de calidad de las franquicias y su relación con las decisiones* (Tesis doctoral, Universidad de Burgos). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10259/207>

Javalgi, R. R. G., Deligonul, S., Dixit, A., & Cavusgil, S. T. (2011). International market reentry: A review and research framework. *International Business Review*, 20(4), 377-393.

Jell-Ojobor, M., & Windsperger, J. (2014). The choice of governance modes of international franchise firms-Development of an integrative model. *Journal of International Management*, 20(2), 153-187.

Kahn, M. (1992). La transmisión del saber hacer en la franquicia. En Guía de la franquicia (3ª ed., pp.101-109). Valencia: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación.

Kleppner, O., Russell, J. T., & Lane, W. R. (2001). *Kleppner publicidad*. México D. F.: Pearson Education.

Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: Some empirical results. *Rand Journal of Economics*. 23(2), 263-283.

Mariz Pérez, R., & García Álvarez, T. (2009). The Internationalization Strategy of Spanish Indigenous Franchised Chains: A Resource-Based View*. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 514-530.

McAfee, R. P., & Schwartz, M. (1994). Opportunism in multilateral vertical contracting: Nondiscrimination, exclusivity, and uniformity. *The American Economic Review*, 84(1), 210-230.

Michael, S. C. (2009). Entrepreneurial signalling to attract resources: The case of franchising. *Managerial and Decision Economics*, 30(6), 405-422.

- Miravalls, J. M. (2013). Redes de franquicia: Algunas reflexiones sobre el canon de entrada. En Alonso Espinosa, Francisco José et al. (Dir.). *Estudios De Derecho Mercantil: Liber Amicorum Profesor Dr. Francisco Vicent Chuliá* (pp. 1163-1180). Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Monge, M. E. C. (1998). *Los costes de agencia en los canales de distribución: la franquicia*. (Tesis Doctoral). Universidad de Burgos, Burgos.
- Navarro García, A. (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. *Esic market Economic and Business Journal*, 43(3), 451-471.
- Navarro García, A., Rondán Cataluña, F. J., & Arenas Gaitán, J. (2013). Effect of experience, speed and pace in franchising international expansion. Comunicación en congreso. 12th International Conference Marketing Trends. Paris (Francia). Recuperado de <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2013/pages/PDF/832.pdf>.
- Navarro García, A., Rondán Cataluña, F. J., & Rodríguez Rad, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(2), 51-60.
- Ni, L., & Alon, I. (2010). US-based fast-food restaurants: factors influencing the international expansion of franchise systems. *Journal of Marketing Channels*, 17(4), 339-359.
- Perrigot, R. (2006). Services vs. Retail Chains: Are There Any Differences? Evidence from the French Franchising Industry. *International Journal of Retail and Distribution Management* 34(12), 918-930.
- Perrigot, R., López Fernández, B., & Eroglu, S. (2013). Intangible Resources and Plural Form as Drivers of Franchise Internationalization: Examination within a Two-Country Perspective. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 557-577.

- Porcuna, P. G. (2013). La apuesta por el mercado exterior a través de la franquicia. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 119, 56-63.
- Prieto, M. A. M. (2002). Teorías que justifican el uso de franquicia: contraste empírico. *Revista de economía y empresa*, 17(46), 97-122.
- Purvin, R. L. (1995). *El fraude en las franquicias: Cómo protegerse antes y después de invertir*. México D. F.: CECSA.
- Ramírez Hurtado, J. (2007). *Determinación y estudio del perfil de franquiciado mediante la aplicación de análisis conjunto*. (Tesis Doctoral). Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.
- Sánchez Peinado, E., & Pla Barber, J.(2006). Un enfoque integrador de la elección del modo de entrada en los mercados internacionales. Una aproximación empírica en sectores de servicios. *Management International*, 10(2), 43-65.
- Santana, M. P. & Samaniego, M. J. G. (1994). Un esquema de agencia para una forma organizativa híbrida: La Franquicia. *Anuales de Estudios Económicos y Empresariales*, 9, 73-84.
- Sarala, R.M. & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365-1390.
- Schwartz, M., & McAfee, R. P. (1994). Opportunism in multilateral vertical contracting: Nondiscrimination, exclusivity, and uniformity. *American Economic Review*, 84(1), 210-230.
- Sen, K.C. (1993). The Use of Initial Fees and Royalties in Business-format Franchising. *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 175-190.
- Solís Rodríguez, V. A. (2009). *Incentivos, financiación y diseño contractual en la gestión de cadenas de franquicia* (Tesis Doctoral). Universidad de Oviedo, Oviedo.

- Solís Rodríguez, V. & González Díaz, M. (2008a). ¿Financian los franquiciados la expansión de los franquiciadores? Evidencia para el caso español. *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*. 6, 153-174.
- Solís Rodríguez, V. & González Díaz, M. (2008b). La forma plural de la franquicia española: estructura y evolución. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 105-122.
- Solís Rodríguez, V., & González Díaz, M. (2012). How to design franchise contracts: the role of contractual hazards and experience. *Journal of Small Business Management*, 50(4), 652-677.
- Soriano, D. R. (2005). Franchising in Spain: Agency and capital scarcity perspectives. *The Service Industries Journal*, 25(8), 1015-1027.
- Stiglitz, J. E. (1974). Incentives and risk sharing in sharecropping. *The Review of Economic Studies*, 219-255.
- Thompson, R. S. (1992). Company Ownership Versus Franchising: Issues and Evidence. *Journal of Economic Studies*, 19(4), 31-42.
- Tormo Franchise Consulting (2015). *La franquicia española en el mundo. Estadísticas Nacionales*. Recuperado de: <http://www.acotex.org/wpcontent/uploads/InformeFranquiciaEspa%C3%B1ola-Mundo-2015.pdf>
- Uhlenbruck, K., Rodriguez, P., Doh, J., & Eden, L. (2006). The impact of corruption on entry strategy: Evidence from telecommunication projects in emerging economies. *Organization science*, 17(3), 402-414.
- Vallet Bellmunt, T. (2002). Marketing del minorista: una aplicación al sector de no alimentación. Valencia: Consellería de Industria, Comercio y Energía de la Generalitat Valenciana.

- Vázquez, L. (2005). Las compensaciones en las relaciones de franquicia. *Revista de Economía Aplicada*, 13(38), 111-122.
- Vidal, C. (2001). *El franquiciador como líder en la red. Expertos en franquicia*, Madrid: Mundo Franquicia Consulting.
- Watson, A., J. Stanworth, S. Heales, D. Purdy, & C. Stanworth (2005). Retail Franchising: An Intellectual Capital Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 25-34.
- Welsh, D. H., Alon, I., & Falbe, C. M. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of small Business management*, 44(1), 130-149.
- Windsperger, J. (2004). The dual network structure of franchising firms property rights, resource scarcity and transaction cost explanations. In Windsperger, Josef et al. (Eds). *Economics and management of franchising networks* (pp. 69-88). Heidelberg: Physica-Verlag.