



Artículo

Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes



Antonio Navarro-García*, F. Javier Rondán-Cataluña y Carlos J. Rodríguez-Rad

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla, Sevilla, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 11 de junio de 2012

Aceptado el 15 de enero de 2013

On-line el 17 de enero de 2014

Códigos JEL:

F20

M16

M31

Palabras clave:

Franquicias internacionales

Proceso de internacionalización

Modelo de Uppsala

Enfoque «born global»

Clúster de clases latentes

R E S U M E N

Partiendo de las premisas del modelo de Uppsala y del enfoque «born global», el objetivo de la presente investigación es identificar y analizar la existencia de diferentes tipos de franquiciadores según los rasgos definitorios de su proceso de internacionalización. Para ello, tras revisar la literatura más relevante, se han considerado 7 variables (rapidez en la internacionalización, experiencia –general, prefranquicia e internacional–, rapidez de diversificación, solidez y presencia internacional) y 3 covariables (estrategia de expansión internacional, sector de actividad e inicio de la actividad internacional), como inputs del análisis clúster de clases latente efectuado y ello a partir de una base de datos conformada por las 151 franquicias españolas presentes en mercados extranjeros en el año 2010. Los resultados confirman la existencia de 4 grupos o tipos de franquicias internacionales: (a) nuevas franquicias internacionales, (b) franquicias globales, (c) franquicias orientadas domésticamente y conservadoras internacionalmente, y (d) franquicias tradicionales y sólidas internacionalmente. Sobre las características de estos 4 grupos o clúster se ofrecen las principales contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

© 2012 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Cluster analysis in international Spanish franchises. Identification via latent classes segmentation

A B S T R A C T

Based on the assumptions of the Uppsala model and the «born global» approach, the objective of this study is to identify and to analyze the existence of different types of franchisors according to the main features of their internationalization process. After reviewing the relevant literature, seven variables have been considered (internationalization speed, general, pre-franchise and international experience, rapid diversification, strength and international presence) and three covariables (strategy of international expansion, sector of activity and starting of international activity). These are the inputs of the latent class cluster analysis, studying a database comprised of 151 Spanish international franchises in 2010. The results confirm the existence of four groups or types of international franchises: (a) new international franchises, (b) global franchises, (c) oriented domestically and conservative internationally franchises, and (d) traditional and solid internationally franchises. Major contributions, limitations and future lines of research are offered explaining the characteristics of these four groups or clusters.

© 2012 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

La franquicia se considera uno de los formatos de negocio más dinámicos e innovadores en el panorama empresarial de cualquier país. Se trata de un modelo de negocio que goza de una

gran expansión a nivel mundial y que ha ayudado a modernizar las estructuras comerciales de los países (Díez, Navarro y Rondán, 2005). El éxito de la franquicia viene justificado por las ventajas que reporta la adopción de esta fórmula comercial, tanto para el franquiciador como para el franquiciado (Caves y Murphy, 1976; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Rondán, Navarro, Díez y Rodríguez, 2012).

En España es a partir de 1980 cuando la franquicia comienza a tomar relevancia, aunque su cuota de mercado, en el comercio

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: anavarro@us.es (A. Navarro-García).

minorista, era prácticamente inexistente (Díez y Galán, 1989). Ha sido en las 2 últimas décadas cuando la franquicia ha tenido un desarrollo espectacular en España, situando al país en los primeros puestos del ranking mundial, tanto en lo relativo a número de enseñanzas franquiciadoras como a franquiciados. En esta positiva evolución ha influido el desarrollo de movimientos de internacionalización (tabla 1). Así, la presencia de franquicias españolas en los 5 continentes es hoy día una realidad (el 15% de las franquicias españolas están presentes en el extranjero), planteándose la internacionalización como una opción estratégica de crecimiento y como una de las mejores formas de aumentar el reconocimiento y notoriedad de la enseña y sus marcas a nivel mundial. Este planteamiento, concebido hoy día como algo natural en la expansión de las cadenas de franquicia españolas, es esencial para seguir aumentando los índices de venta, especialmente cuando el mercado de origen atraviesa una situación cuando menos complicada. En este contexto, el plano internacional muestra el impulso de las cadenas españolas por aprovechar las oportunidades que la globalización de los mercados ofrece. Así lo entienden las 148 enseñanzas españolas que están franquiciando en alguno de los 113 países-mercados de los 5 continentes en los que están presentes (tabla 1).

La progresiva consolidación de las franquicias españolas en los mercados exteriores es una realidad constatada. Ello lo demuestra el hecho de que el ratio de establecimientos por cadena, en 2011, se haya situado en los 103, un 24% más que en 2010, y que el ratio de establecimientos por país haya crecido un 18,6%, hasta alcanzar los 134. Por tanto, la internacionalización de las franquicias españolas y su progresiva consolidación en los mercados extranjeros es ya una tendencia irreversible. Ahora bien, ¿cuáles son los factores que determinan la forma de expansión de las franquicias españolas en los mercados internacionales?, ¿todas las franquicias españolas internacionalizadas siguen el mismo enfoque o modelo?, ¿es posible identificar distintos grupos –clúster– de franquiciadores según los diferentes procesos o formas de internacionalización? Responder a estos interrogantes, pues de momento en la literatura de marketing no se hallan sus respuestas, es el objetivo de la presente investigación, estructurada en 3 grandes etapas: (a) revisión de la literatura con el objeto de definir las formas de expansión internacional –y sus determinantes– que puede seguir el franquiciador; (b) proponer una metodología, basada en la segmentación de clases latentes, para identificar arquetipos de franquiciadores según el proceso de internacionalización que están desarrollando; y (c) ofrecer las principales contribuciones de la investigación sobre la base de los resultados obtenidos, finalizando con las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Una visión general del proceso de internacionalización de las organizaciones

La entrada en mercados extranjeros es una de las decisiones más importantes que puede adoptar cualquier empresa (Mitra y Golder, 2002), pues condiciona los recursos comprometidos y el grado de control y riesgos que se van a soportar (Shrader, 2001). En este contexto, pueden distinguirse 2 etapas en los enfoques explicativos del proceso de internacionalización de las empresas. Una primera

etapa, que abarcaría hasta la década de los 80, se caracteriza por un predominio absoluto del enfoque propuesto por la escuela de Uppsala (Johanson y Weidersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Andersen, 1993) y sus consiguientes derivaciones (modelo de innovación). La generación de conocimiento sobre los mercados exteriores, a través de la *experiencia internacional*, es la premisa básica con la que se trabaja para explicar el proceso de internacionalización de las organizaciones, que suele comenzar en los países-mercados más cercanos geográfica o culturalmente, y siempre después de haber consolidado su posición en el mercado doméstico (Johanson y Vahlne, 1990). En este sentido, a medida que la empresa acumula experiencia y, por tanto, conocimiento, disminuirán los riesgos percibidos en el desarrollo de operaciones internacionales, aumentando la predisposición directiva a comprometer más recursos en los mercados exteriores. Con estos planteamientos, el proceso de internacionalización de las empresas se desarrollaría en una serie de etapas secuenciales (exportación indirecta, exportación directa, acuerdos contractuales y licencias, inversión directa en el exterior), en las que se iría avanzando en función del grado de experiencia y conocimiento poseído sobre los mercados extranjeros.

Sin embargo, los importantes cambios ocurridos en el entorno de las organizaciones en la década de los 90, asociados a la interrelación de las economías nacionales, la disminución de los costes de comunicación y transporte, el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información, generan una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda internacionalizarse desde, prácticamente, el momento de su creación, planteando críticas al modelo de Uppsala (McDougall, Shane y Oviatt, 1994). Son las denominadas nuevas empresas internacionales o empresas globales, caracterizadas por intentar lograr, prácticamente desde su origen, ventajas competitivas en los mercados internacionales a través del uso de recursos y venta de productos en múltiples países simultáneamente (Oviatt y McDougall, 1994). En este caso, los factores claves del proceso de internacionalización de la organización están asociados a la *velocidad de internacionalización* –tiempo que tarda la empresa, desde su constitución, en convertirse en internacional–, y la *rapidez con la que la empresa aumenta su presencia internacional* como forma de minimizar riesgos, lograr economías de escala y aprovechar la oportunidades comerciales en múltiples países-mercados simultáneamente (Knight y Cavusgil, 2004). Para ello, suele ser necesario desarrollar ciertas capacidades –tecnológicas, de marketing, relacionales, etc.–, así como la existencia de una cultura innovadora y una actitud proactiva de los directivos para comprometer recursos, desde el inicio, con las operaciones internacionales de la organización (Pla y Cobos, 2002). Todo ello suele traducirse en una mayor propensión internacional de la empresa (ventas internacionales/ventas totales), dado el predominio de un enfoque más global (Moen y Servais, 2002). El perfil de las nuevas empresas internacionales o empresas globales, aunque no se puede generalizar, suele corresponderse con pequeñas y medianas empresas emprendedoras, que se internacionalizan rápidamente, dado que poseen una proactiva orientación internacional en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados exteriores y que conciben la gestión del conocimiento, asociado al aprendizaje organizacional, como un eslabón esencial para el logro de

Tabla 1
Evolución de la franquicia española en los mercados internacionales

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

Fuente: Tormo y Asociados, 2011.

ventajas competitivas en la venta de productos y/o servicios en numerosos países paralelamente (Freeman, Hutchings, Lazaris y Zyngier, 2010). Son empresas muy basadas en el uso de las nuevas tecnologías y en la creación de una red de relaciones con clientes y proveedores, y donde la distancia física o cultural de los países-mercados no constituye ningún obstáculo para abordarlos, siempre que existan oportunidades de negocio en ellos (Zhou, Wu y Luo, 2007). Además, aunque sus estrategias estén centradas en la estandarización de productos y/o servicios, con objeto de obtener economías de escala, son organizaciones muy enfocadas en la calidad y muy predispuestas a realizar las adaptaciones requeridas por los mercados exteriores, es decir, a desarrollar un enfoque global bajo un prisma local (Knight, 2000).

Aunque en la literatura se han concebido ambos enfoques, Uppsala y «born global», como contrapuestos, no tienen por qué ser excluyentes, sino que pueden concebirse con carácter complementario, pues puede ocurrir que empresas que inicialmente adoptaran una visión tradicional en su internacionalización, debido a la escasez de recursos humanos, financieros y directivos que pudieran comprometer con los mercados exteriores, vayan transformando sus procesos y capacidades para ir adoptando una orientación cada vez más global de la internacionalización (Crick, 2009). En este contexto, en ambos enfoques se consideran importantes la experiencia –aprendizaje–, el conocimiento y la creación de una red de relaciones (clientes, distribuidores, proveedores, etc.) como factores determinantes del posible éxito internacional de la organización. La diferencia radica en la visión sobre la etapa del ciclo de vida de la empresa (desde el origen en «born global» vs. secuencialmente en el modelo de Uppsala) en la que deben ir adquiriéndose tales elementos (Chetty y Colin, 2004).

Los argumentos expuestos son perfectamente extensibles al ámbito de la franquicia, pues esta es considerada por muchas organizaciones como una opción estratégica preferente para, mediante exportación concertada, comercializar sus productos y/o servicios en mercados internacionales. A los rasgos definitorios del proceso de internacionalización de la franquicia, centrándonos en el caso español, dedicaremos los siguientes párrafos.

Formas de internacionalización de la franquicia

La franquicia es una de las formas más atractivas que se le presentan a una empresa a la hora de expansionarse, tanto doméstica como internacionalmente, dada su favorable relación entre inversión –recursos–, control y riesgo (Díez et al., 2005; Hua y Templeton, 2010). En este contexto, la franquicia internacional puede concebirse como una forma de entrada en mercados extranjeros que implica la formalización de una relación, a través de un acuerdo contractual –contrato de franquicia–, entre quien ha decidido expandir su negocio internacionalmente –el franquiciador–, que transfiere el formato de negocio y su know-how, y quien se ocupará de desarrollarlo en el mercado de destino –el franquiciado– (Alon y McKee, 1999). El nivel de internacionalización del franquiciador y su forma de entrada en mercados extranjeros es un reflejo de su comportamiento estratégico (Martínez-Torres y Toral-Marín, 2010). En este contexto, 4 son las formas de entrada que puede emplear el franquiciador en su expansión internacional:

1. *Inversión directa en el exterior (IDE)*, mediante la apertura de sucursales o establecimientos propios. Implica asumir la gestión directa del nuevo establecimiento en el país-mercado en el que se ha decidido entrar, soportando la totalidad de la inversión y el riesgo de la operación. La expansión mediante centros propios genera mayor control de la red y retorno de la inversión, pero exige importantes necesidades financieras (Herrmann

y Datta, 2002). Por ello, las IDE no son muy comunes en el sistema de franquicia, puesto que una de las principales razones por las que una cadena decide franquiciar su marca es para conseguir una expansión rápida del negocio con bajo nivel de riesgo, comparado con cualquier otra forma de expansión internacional (Combs y Ketchen, 1999; Alon, 2001). La escasez de distancia cultural y las favorables condiciones del país de destino (estabilidad política, ausencia de corrupción, etc.), junto con la notoriedad de la marca a franquiciar serán los factores impulsores para adoptar la IDE como forma de penetración en mercados exteriores (Baena y Cerviño, 2009). En el caso de las franquicias españolas, este ha sido el camino tomado por Party Fiesta en su reciente apertura en Londres, o por No+Vello para implantarse en EE. UU. En Asia, Mango está dando un mayor peso a las tiendas propias, que hasta ahora representan un 47% del total de su red en la zona. Su nueva estrategia pasa por abrir en propiedad en las grandes ciudades, y optar por la franquicia para el resto.

2. *Empresas coparticipadas o joint venture*, constituyendo una sociedad conjunta entre la cadena franquiciadora e inversores locales. A través de este sistema, ambas partes comparten el riesgo, pues aportan recursos financieros y humanos en la introducción de la cadena franquiciadora en el nuevo país-mercado. Además, mediante este mecanismo se tiene acceso al conocimiento que posee el socio local sobre el nuevo mercado, así como de los principales competidores (Barkema y Vermeulen, 1998). Esta forma de entrada en mercados extranjeros se caracteriza por necesitar niveles relativamente bajos o medios de inversión, y por lo tanto, proporcionar niveles de riesgo, control y beneficios directamente proporcionales a la aportación económica realizada por la empresa en el momento de constitución de la *joint venture*. Sin embargo, la *joint venture* también puede ocasionar problemas ya que exige cooperar con socios cuyos intereses pueden, en algún momento, no coincidir con los de la empresa franquiciadora que desea entrar en el mercado (Chang y Rosenzweig, 2001). La decisión de emplear *joint ventures* por parte del franquiciador en su expansión internacional depende principalmente de la distancia cultural (Baena y Cerviño, 2009). Sin embargo, también actúan como determinante las características –legales– del país de destino. Esta ha sido la opción que han tenido que elegir las enseñas de moda españolas –Grupo Inditex, Mango, Trucco, Adolfo Domínguez, Peter Murray–, así como de otros sectores (Tabernas Lizarrán o Imaginarium) para su expansión en China.
3. *Franquicia directa*. La cadena franquiciadora otorga franquicias individuales en el país extranjero, derivando a medio y largo plazo en un sistema de franquiciados directos. Esta opción supone el contacto regular o la creación de una estructura empresarial mínima en el país de destino por parte de la cadena franquiciadora, a fin de poder realizar un adecuado seguimiento de las obligaciones contractuales asumidas por el franquiciado. Así pues, el sistema de franquicia directa como forma de entrada a nuevos mercados es similar a la franquicia ordinaria realizada por la cadena en el mercado doméstico, si bien, en un entorno, el internacional, que suele ser más complejo y desconocido. Por ello, la minimización de la distancia geográfica y cultural, junto a la experiencia franquiciadora serán aspectos a tener muy en cuenta en la elección de la franquicia directa como forma de entrada en mercados exteriores por parte de los franquiciadores (Baena y Cerviño, 2009). Un ejemplo de empleo de franquicia directa para su expansión internacional, combinándolo con una estrategia de multifranquiciado, es Dia.
4. *Máster franquicia*. Es la fórmula que más está creciendo en los últimos años (Sashi y Karuppur, 2002). Consiste en entrar en el nuevo país-mercado a través de un intermediario local, realizando un contrato de máster franquicia que implica que será el propio licenciario –franquiciado– quien se constituya en

el país de destino como franquiciador, pudiendo otorgar contratos de franquicia a terceros. Así pues, esta persona (física o jurídica) realiza funciones similares a las que hace el franquiciador respecto a los franquiciados del mercado nacional: búsqueda y selección de franquiciados, transmisión del know-how, etc. (Burton, Cross y Rhodes, 2000). La máster franquicia reduce el riesgo de entrada, aunque exige una cuidadosa elección del socio que, de lo contrario, supondrá un duro revés para la imagen y viabilidad futura de la enseña franquiciadora en el país de destino. Un buen máster franquiciado será aquel que sepa adaptar el concepto a las particularidades del nuevo mercado sin perder la esencia de la marca. Su cometido será formar, desarrollar la red y, en algunos casos, intermediar en la distribución. Por lo general, razones de costes –teoría de los costes de transacción– y de control –teoría de la agencia– (Lafontaine y Slade, 2001), dada la distancia física y cultural de numerosos países-mercados, hacen que la máster franquicia sea una opción preferente para algunas enseñas en su expansión internacional. Con esta finalidad lo ha empleado Pressto en su acceso a diferentes países-mercados. También incidirá positivamente en la decisión de emplear la máster franquicia la menor experiencia del franquiciador y el ser una franquicia de servicios, dadas las mayores dificultades de estandarización, a nivel internacional, del concepto de negocio, debido a la distinta idiosincrasia de cada país-mercado (Baena y Cerviño, 2009).

De las 4 formas de entrada, la cadena franquiciadora optará por una u otra en función de cuál le proporcione el mayor control al menor coste posible (Contractor y Kundu, 1998; Shrader, 2001). En este sentido, tanto las tiendas propias como la *joint venture* con socios locales son formas de entrada que permiten al franquiciador ejercer un mayor control sobre sus operaciones (Erramilli y Rao, 1993; Herrmann y Datta, 2002). Sin embargo, este mayor control se ve contrarrestado por el incremento en recursos que la enseña tiene que invertir (Chang y Rosenzweig, 2001; Blomstermo, Sharma y Sallis, 2005). Además, en la forma de entrada –establecimientos propios vs. franquiciados– influye la idiosincrasia franquiciadora del país de origen (Dant, Perrigot y Cliquet, 2008). Así, en países como EE. UU., con una fuerte cultura franquiciadora, tiende a emplearse más la franquicia frente a la inversión directa, como forma de entrada en nuevos mercados, que en países europeos o suramericanos, donde la cultura franquiciadora es menor.

Ahora bien, junto a razones de coste –inversión– y control, ¿qué otros factores pueden incidir en la internacionalización de la franquicia y la forma de expansión en mercados extranjeros? A ello dedicamos los siguientes párrafos.

Determinantes de la internacionalización de la franquicia

Diversas razones explicativas se han apuntado en la literatura sobre la internacionalización de la franquicia. Quizá los 2 trabajos más conocidos, a pesar de su escasez de corroboración empírica, son los de Welch (1989) y Eroglu (1992), en los cuales se refleja que, junto a factores de mercado (condiciones del mercado doméstico, barreras y oportunidades en mercados exteriores), el conocimiento y el aprendizaje fruto de la experiencia, junto con las orientaciones y percepciones directivas de la empresa franquiciadora son claves para el inicio y desarrollo de los procesos de internacionalización. En este contexto, Huszagh, Huszagh y McIntyre (1992) señalaban que existen 2 factores fundamentales que pueden explicar el proceso de internacionalización de las franquicias: experiencia y amplitud –número de unidades– de la cadena. Así, los franquiciadores de mayor antigüedad y/o aquellos que tienen mayor número de establecimientos –franquiciados– abiertos tienen una mayor probabilidad

de operar internacionalmente y hacerlo con una mayor cobertura de países-mercados. Igualmente, Aydin y Kacker (1990) se refieren al factor experiencia, junto a las condiciones del mercado doméstico y la disponibilidad de recursos, como factores impulsores de la internacionalización de la franquicia. En España, Mariz-Pérez y García-Álvarez (2009), a partir del enfoque basado en los recursos, señalan 5 elementos que influyen en la probabilidad de que los franquiciadores españoles inicien procesos de internacionalización. El primer elemento es un factor asociado al mercado doméstico, como es el nivel de saturación o competitividad. Los otros 4 elementos son propios del franquiciador, como son el tamaño de la cadena –número de establecimientos–, el tiempo de duración del contrato que ofrece el franquiciador, el porcentaje de franquiciados respecto a establecimientos propios y el número de años franquiciando –experiencia franquiciadora–. También, Baena y Cerviño (2010a) demuestran que la experiencia franquiciadora, junto al renombre de marca desempeña un papel destacado en la decisión de tener o no presencia internacional por parte del franquiciador. Además, aportan una conclusión muy interesante asociada a la experiencia general, cuyo efecto es negativo, tanto sobre la decisión de tener presencia en el extranjero como sobre el grado de intensidad del proceso de internacionalización. Así, son las cadenas franquiciadoras españolas más jóvenes las que muestran mayor inquietud por extender sus negocios en mercados extranjeros, fruto de una visión más global de la internacionalización. En un contexto distinto, Alon, Ni y Wang (2012) basándose en los principios de la Teoría de la Agencia, también aluden a la experiencia general del franquiciador, junto al porcentaje de franquiciados con relación al total de establecimientos de la enseña, como condicionantes positivos de la probabilidad de iniciar procesos de internacionalización por parte de las cadenas de franquicia –en su caso de hoteles–.

Estos argumentos reflejan la importancia de la experiencia en los procesos de internacionalización del franquiciador, acordes a los principios del enfoque Uppsala. Por ello, en el presente estudio analizaremos la experiencia del franquiciador y desde 3 vertientes distintas: general, prefranquicia e internacional. La *experiencia general del franquiciador* desempeña un rol esencial en su comportamiento estratégico (Rondán, Navarro, Díez, Rodríguez y Guisado, 2010; 2012) e influye en su forma –franquiciados vs. unidades propias– de expansionarse internacionalmente (Alon et al., 2012). Así, la experiencia acumulada del franquiciador puede explicar las decisiones sobre la forma de entrada en nuevos mercados (Baena y Cerviño, 2009), pues condiciona positivamente el desarrollo de capacidades de coordinación y control, facilitando la expansión internacional de la cadena (Eroglu, 1992; Shane, 1996). Además, la experiencia general del franquiciador reduce los niveles de riesgo percibido para entrar en nuevos mercados, aumentando la propensión internacional del franquiciador (Burton et al., 2000). Por otra parte, la *experiencia prefranquicia*, es un factor esencial para una buena definición del concepto de negocio y su know-how (Díez et al., 2005). Una adecuada definición del concepto de negocio a franquiciar hará que el franquiciador se sienta más seguro de su posible éxito a la hora de abordar la entrada en nuevos mercados extranjeros, aumentando las probabilidades de diversificar mercados a nivel internacional (Navarro, 2012). Finalmente, la *experiencia internacional del franquiciador* es un elemento esencial en los procesos de aprendizaje y en la generación de conocimiento sobre los mercados exteriores. Reduce las barreras psicológicas, estimula la adaptación de los productos y servicios a los requerimientos de los mercados locales y puede ayudar a diversificar el crecimiento internacional de la empresa (Navarro, 2012). Las cadenas inexpertas internacionalmente tenderán a centrar sus esfuerzos en pocos mercados, probablemente los más cercanos geográficamente y culturalmente (Ruzo, Losada, Navarro y Díez, 2011). Sin embargo, los franquiciadores más experimentados internacionalmente serán capaces de

desarrollar una mejor selección de franquiciados a nivel internacional (Elango, 2007), reduciendo las probabilidades de fracaso en los mercados exteriores (Sashi y Karuppur, 2002).

Sin embargo, otros autores encuentran en las orientaciones directivas, más que en la experiencia –edad– y el tamaño del franquiciador, la razón principal para que las cadenas de franquicias decidan expandir su negocio en mercados diferentes al de origen (Kedia, Ackerman, Bush y Justin, 1994). En esta misma dirección, Doherty (2007) señala que, en la superación de las barreras a la internacionalización de la franquicia, son fundamentales las actitudes y proactividad que la dirección de la cadena franquiciadora muestre en la expansión internacional de sus negocios. Además, se indica, de acuerdo a las premisas del enfoque «born global», que para el inicio de actividades internacionales no es necesario haber consolidado la presencia en el mercado doméstico, como sostiene el modelo de Uppsala, pudiendo hacerse prácticamente desde el momento en que la empresa comienza a franquiciar. Por su parte, Pedro, Filipe, Coelho y Ferreira (2008) consideran que los riesgos, costes y diferencias culturales asociados a los países de destino son barreras a la internacionalización para las franquicias portuguesas y españolas, las cuales podrán superarse con recursos asociados al conocimiento y al tamaño, y con el desarrollo de sistemas –redes– que permita un adecuado control de las unidades, propias o franquiciadas, que operen internacionalmente. En ello influirán las motivaciones directivas hacia la internacionalización y especialmente la visión, tradicional o de internacionalización acelerada, que muestren los directivos de la cadena franquiciadora. En este contexto, Aliouche y Schlentrich (2011) demuestran que los franquiciadores suelen decantarse, para el desarrollo de procesos de internacionalización, por países estables políticamente, con un amplio mercado y con un adecuado marco legal (p. ej., principales países de la Unión Europea, Japón, Canadá, Australia) y que cuando tienen una visión internacional desde el principio, lo hacen rápidamente y a un buen ritmo.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores, acordes al enfoque «born global», en el presente estudio se ha considerado la velocidad de internacionalización y la rapidez en la diversificación de mercados como posibles factores explicativos del tipo de proceso de internacionalización que desarrolla el franquiciador. Así, la *velocidad o rapidez de internacionalización* está asociada a la visión que la franquicia tiene de los negocios internacionales. Franquicias que abordan rápidamente la entrada en mercados extranjeros suelen tener un enfoque más global de la internacionalización (Autio, Sapienza y Almeida, 2000). Además, las franquicias que se internacionalizan rápidamente son creadas con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales, teniendo su ámbito producto/mercado una dimensión internacional y ello desde la creación de las mismas (Ripollés, Menguzzato e Iborra, 2002). La clave en la gestión internacional basada en el conocimiento es la forma y velocidad con que las empresas –franquicias– adquieren e interpretan el conocimiento de los mercados extranjeros para conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados internacionales (Autio, Sapienza y Arenius, 2005; Knight y Cavusgil, 2004). Por otro lado, la *rapidez en la diversificación de mercados* también es un factor que determina el enfoque internacional (tradicional o «born global») desarrollado por una organización –franquicia–, pues las cadenas de franquicias con visión global no solo tienden a internacionalizarse rápidamente sino que también lo hacen a un mayor ritmo (Autio et al., 2005). En este sentido, el enfoque secuencial propuesto por el modelo de Uppsala implica una expansión internacional más lenta y gradual, ocurriendo lo contrario en el enfoque «born global» (Moen y Servais, 2002). Ahora bien, es lógico pensar que franquicias que se expanden internacionalmente, prácticamente desde su inicio, y lo hacen a un buen ritmo, tengan una elevada presencia internacional (número de países atendidos). Por ello, también en el presente estudio se ha

considerado la *presencia internacional del franquiciador*, pues ofrece una idea complementaria de la orientación del franquiciador, aunque la experiencia y el conocimiento pueden modelar dicha visión. En todo caso, las nuevas empresas internacionales o «born global» se caracterizan por comercializar sus productos o servicios, prácticamente desde su origen, en un elevado número de países-mercados, lo cual no quiere decir que con el paso del tiempo –conocimiento– también lo vayan haciendo las franquicias más tradicionales desde el punto de vista internacional (Oviatt y McDougall, 1994).

Otras variables también han sido apuntadas como relevantes en el proceso de internacionalización de las franquicias como es la extensión de la red a nivel internacional (Doherty, 2007). En este sentido, Baena y Cerviño (2010a) señalan que el número de establecimientos franquiciados en el exterior condiciona positivamente la intensidad de dicho proceso de internacionalización y es un reflejo de la solidez internacional de la cadena, contribuyendo a mejorar su notoriedad e imagen. Alon et al. (2012) puntualizan que no debe confundirse la extensión internacional de la red de franquicia –número de franquiciados internacionales– con la solidez internacional, pues en la delimitación de esta última se debe tener en cuenta no solo el número de franquiciados internacionales, sino también cómo se distribuyen entre el número de países donde opera el franquiciador. Siguiendo esta orientación, en el presente estudio se ha considerado la *solidez internacional*, evaluada por el número medio de franquiciados internacionales de la red franquiciadora según los países donde opera. En este contexto, Díez et al. (2005) señalan que debe tenerse en cuenta las peculiaridades de los acuerdos de franquicia, pues normalmente paralelo al contrato de franquicia suelen concederse exclusividades territoriales, lo cual suele conllevar que no haya más de un franquiciado en un territorio. Por otra parte, teniendo en cuenta que los franquiciados son jurídicamente independientes del franquiciador, la presencia de la imagen de marca, enseña, etc., de este último se produce a través de los franquiciados, que además contribuyen al sostenimiento de la cadena pagando unos royalties al franquiciador en función de los ingresos por venta. Por tanto, puede pensarse que el número de franquiciados en un territorio (en nuestro caso países) constituye una medida de la solidez internacional, comercial y financiera, de la cadena franquiciadora (Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009).

Otro factor a tener muy en cuenta en la expansión internacional de la franquicia es la estrategia de selección de mercados (concentración vs. diversificación) seguida por el franquiciador, pues determina la presencia internacional de la cadena franquiciadora y suele ser una consecuencia del enfoque sobre la internacionalización (Baena y Cerviño, 2009, 2010b). En este contexto, junto a motivos geográficos y culturales, se alude a cuestiones de coste y control como principales factores de que el franquiciador pueda tender a concentrar sus esfuerzos en un número reducido de países-mercados (Rondán, Navarro y Díez, 2007). Así, se indica que esta decisión estratégica puede estar condicionada por 2 grupos de factores: (a) factores extrínsecos al franquiciador, como son los asociados al país de destino, de forma que los franquiciadores suelen ser más propensos a entrar en mercados con elevada renta per cápita y aversión al riesgo, así como escaso grado de individualismo y distancia cultural (Baena y Cerviño, 2010b); (b) factores intrínsecos del franquiciador –experiencia, coste y recursos, tamaño, orientaciones directivas, etc.–. Para estos factores intrínsecos, Navarro (2012) señala que hay una tendencia positiva a desarrollar una estrategia de diversificación de mercados y a tener una mayor presencia internacional por parte del franquiciador, cuanto mayor sea la rapidez con la que se internacionaliza, mayor sea el conocimiento de los mercados exteriores vía experiencia internacional y cuando se compita en sectores muy globalizados, como puede ser el sector servicios o el textil-moda español. En definitiva, la diversificación de mercados es más probable en franquicias que tienen una visión global de la internacionalización

que en aquellas que adoptan un enfoque tradicional (Uppsala). Teniendo en cuenta estos argumentos, en la presente investigación, se ha considerado la *estrategia de expansión internacional –concentración vs. diversificación de mercados–*, siguiendo los planteamientos de Navarro (2002, 2012).

Por otra parte, también se ha apuntado al sector como posible condicionante del proceso de internacionalización de las franquicias. Así, Rondán et al. (2007) señalaban que el sector de actividad incide en los comportamientos estratégicos del franquiciador, pudiendo identificarse diferentes grupos o clúster. En esta dirección, son las franquicias de servicios, frente a las de productos, las que tienden a evitar las formas de entrada que supongan algún tipo de inversión directa por parte del franquiciador, prefiriéndose el desarrollo de *máster-franquicia* o *joint venture* (Baena y Cerviño, 2009). Ello puede deberse a la mayor dificultad para lograr la estandarización del negocio, la transmisión del know-how a los franquiciados (Combs y Ketchen, 1999) y la formalización de los procesos de control (Sánchez y Pla, 2004). También, Baena y Cerviño (2010a) señalan que la actividad de la cadena –comercio, servicios, etc.– condiciona positivamente la intensidad de dicho proceso de internacionalización. Según estos autores, en España, es más factible encontrar franquicias «*born-global*», en sectores como el textil-moda y la restauración. Por ello, en el presente estudio se ha considerado el *sector de actividad* como un posible determinante de la expansión internacional de las franquicias españolas.

Finalmente, también en el presente estudio se ha considerado el *país de inicio del proceso de internacionalización*, pues suele ser un reflejo de la cercanía geográfica o similitud cultural asociada al desarrollo de procesos de internacionalización. Así, el enfoque tradicional –Uppsala– asume que el inicio de las operaciones exteriores suele comenzar en los países-mercados más cercanos geográfica o culturalmente (Johanson y Vahlne, 1990). Sin embargo, en el enfoque «*born global*» de la internacionalización no es tan importante la distancia geográfica y cultural, sino la existencia de oportunidades de mercado (Sheng y Mullen, 2011).

Ante estos planteamientos, y dada las variables consideradas, nos cuestionamos ¿existen realmente diferentes tipos de franquiciadores españoles en función del tipo de expansión internacional que desarrollan? En responder a esta cuestión centraremos el trabajo empírico de la presente investigación.

Metodología de la investigación

Obtención de datos y escalas de medidas

Para tratar de dar respuesta a las cuestiones planteadas se desarrolló un estudio empírico a partir de la elaboración de una base de datos con las 151 franquicias españolas que en 2010 estaban presentes en mercados internacionales según el número 7 de la revista FRQ que editan Tormo y Asociados (2011). Algunos datos tuvieron que ser completados con la información disponible en la web del franquiciador. La base de datos quedó conformada por 7 variables y 3 covariables, cuyas medidas se exponen en la tabla 2.

Las variables o indicadores se usan para definir o medir las clases latentes en el modelo. Las covariables se usan para describir las clases latentes o reducir los errores de clasificación, no para definirlos y suelen ser variables exógenas. La variable estrategia de expansión internacional teóricamente podría actuar como indicador, pero esta variable no es más que poner en intervalos la variable presencia internacional del franquiciador que se mide como el número de países atendidos y que ya se usa como variable o indicador. Por tanto, para evitar problemas de colinealidad y no incluir 2 veces la misma información entre las variables que conforman las clases latentes, se ha incluido la estrategia de expansión internacional

Tabla 2
Variables-covariables objeto de estudio

Variables	Medición
Experiencia general del franquiciador	Número de años que transcurren desde el origen de la franquicia hasta el 2010
Experiencia prefranquicia	Número de años desde el nacimiento de la empresa hasta que comienza a franquiciar
Experiencia internacional del franquiciador	Número de años desde que la franquicia se internacionaliza hasta el 2010
Rapidez en la internacionalización	Número de años que transcurren desde el origen de la franquicia hasta que se internacionaliza
Rapidez en diversificar mercados	Ratio de países-mercados abordados por año de internacionalización
Solidez internacional de la enseña	Número medio de franquiciados en cada país-mercado
Presencia internacional del franquiciador	Número de países atendidos
Covariables	
Estrategia de expansión internacional	1.- Concentración de mercados: el franquiciador actúa en ≤ 5 países 2.- Concentración-diversificación: el franquiciador actúa entre 6 y 10 países 3.- Diversificación de mercados: el franquiciador actúa en > 10 países
Sector de actividad ^a	1.- Sector servicios 2.- Sector hostelería y restauración 3.- Sector comercio
Inicio de la internacionalización	1.- Inicio internacional en país cercano geográficamente 2.- Inicio internacional en país cercano culturalmente 3.- Inicio internacional en un país no cercano geográfica o culturalmente

Fuente: Elaboración propia.

^a Los sectores de actividad se han clasificado atendiendo a la división establecida por la Asociación Española de Franquiciadores –AEF– (www.franquiciadores.com) que distingue entre las franquicias de venta de productos (comercio) y las de servicios, estableciendo dentro del sector servicios una subcategoría con peso propio como es la «hostelería y restauración». Cincuenta y dos franquicias fueron incluidas en el sector servicios; 23 en el sector de la hostelería y restauración; y 76 en el sector comercio.

como covariable, de forma que nos puede ayudar a explicar mejor los clústeres o las clases latentes surgidas.

Clúster de clases latentes

El clúster de clases latentes es una poderosa herramienta de segmentación. Estos modelos estiman utilidades para cada segmento, así como la probabilidad de pertenencia de cada miembro de la muestra a cada segmento (Wilson-Jeanselme y Reynolds, 2006). Diversos estudios han empleado este tipo de modelos y, en algunos casos, se ha demostrado la obtención de mejores resultados frente a las técnicas tradicionales de conglomerados (Wedel y Desarbo, 1994). La principal característica de esta metodología es que puede ser utilizada con variables cualitativas y nominales (Kamakura y Wedel, 1995). Además, la creación de segmentos a posteriori es otra ventaja sobre otros tipos de técnicas de segmentación (Desarbo, Jedidi y Sinha, 2001).

Resumiendo, el clúster de clases latentes identifica conglomerados que agrupan casos que comparten los mismos intereses o características. Una ventaja importante sobre otros métodos de conglomerados tradicionales es que su clasificación se basa en probabilidades. Los casos son asignados a grupos basándose en las probabilidades de pertenencia estimadas directamente del modelo (Bond y Morris, 2003; Ramaswamy, Chatterjee y Cohen, 1996; Vermunt y Magidson, 2003; Vriens, Wedel y Wilms, 1996). El método de estimación comienza con un clúster jerárquico y continúa con un algoritmo iterativo (expectation-maximization [EM]),

Tabla 3
Elección del número de clústeres

	LL	BIC (LL)	Npar	Class.Err.
1-Clúster	-4.101,6095	8.273,4608	14	0
2-Clústeres	-3.472,7734	7.121,1515	35	0,0087
3-Clústeres	-3.230,251	6.741,4696	56	0,0148
4-Clústeres	-3.087,2208	6.561,7721	77	0,0234
5-Clústeres	-3.035,1955	6.562,0844	98	0,0192

En negrita, el clúster seleccionado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4
Test de Wald para las variables o indicadores

Variables	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4	Wald	Valor de p	R ²
Rapidez internacionalización	-12,9319	-14,1306	-1,515	28,5775	99,7131	1,80E-21	0,4931
Experiencia del franquiciador	-17,7523	-11,3319	-4,2351	33,3193	138,9278	6,40E-30	0,5971
Experiencia internacional	-4,7144	2,714	-2,7092	4,7097	72,7046	1,10E-15	0,3506
Experiencia prefranquicia	-11,1742	-10,6097	-1,7543	23,5382	70,5953	3,20E-15	0,495
Solidez internacional	-14,6583	-12,0625	-17,8491	44,5699	19,4516	0,00022	0,1749
Rapidez en la diversificación	-0,3684	1,1316	-0,2788	-0,4844	30,5769	1,00E-06	0,2947
Presencia internacional	-6,0365	13,3864	-4,8639	-2,486	47,9613	2,20E-10	0,3732

Fuente: Elaboración propia.

hasta que la combinación del modelo y el número de conglomerados permite la recogida de más información. Entonces, el número de conglomerados en la muestra se identifica observando la alternativa con tenga el menor Bayesian Information Criteria (BIC) (Barroso-Castro, Martín-Armario y Martín-Ruiz, 2007). Se ha usado Latent Gold 4.0 para estimar estos modelos.

Resultados de la investigación

El primer aspecto a considerar cuando se lleva a cabo el clúster de clases latentes es el número de grupos o segmentos que se van a seleccionar. Para ello nos fijamos en el valor mínimo que alcanza el BIC; en este caso (tabla 3), el segmento con 4 grupos es el más adecuado por tener un BIC más bajo y por tanto proporcionar un mejor ajuste (Vermunt y Magidson, 2003). Aunque la diferencia con el modelo de 5 clústeres sea pequeña, el de 4 ofrece un mejor ajuste y más parsimonia por tener menos parámetros que estimar, 77 del modelo con 4 clústeres frente a 98 del modelo con 5 clústeres.

A continuación observamos en la tabla 4 que todas las variables de segmentación usadas son significativamente distintas en cada grupo, ya que el valor de p del test de Wald es inferior a 0,05 en todos los casos (tabla 4).

También se ofrece en la tabla 5 el test de Wald para las covariables. En este caso, el sector sí es un factor discriminante en los grupos encontrados, no así el inicio de la internacionalización, ya que la gran mayoría de las franquicias analizadas comienzan

su expansión internacional por países cercanos geográfica o culturalmente. La estrategia de expansión puede ser considerada discriminante con un nivel de confianza del 90%. La segmentación de clases latentes nos permite identificar 4 clústeres o grupos de franquiciadores en función del proceso de internacionalización que están desarrollando y las variables que influyen en él (tabla 6). A continuación describimos las características de cada grupo.

- *Clúster 1.* Es el clúster más numeroso, integrando a 54 (35,76%) de las 151 franquicias españolas internacionalizadas en 2010. Incluye las enseñanzas con menor experiencia en franquicia (9,21 años), que han decidido franquiciar prácticamente desde su origen como empresa, de ahí que su experiencia prefranquicia, la menor de todos los grupos, sea de 1,67 años. Son franquicias con vocación internacional, demostrándolo el hecho de que se internacionalicen rápidamente (en sus 6 primeros años como franquicia). Sin embargo, de momento, no tienen una visión global de la internacionalización, pues concentran sus esfuerzos en pocos países-mercados (1,55 países), normalmente afines geográfica o culturalmente. Ahora bien, en los países en los que actúan tienden a consolidar la red, situando el ratio de franquiciados por país en 5,77. Quizá su reducido conocimiento de los mercados extranjeros, fruto de la escasa experiencia internacional (3,39 años), está limitando no solo la presencia internacional de la cadena, sino la velocidad con la que se diversifican mercados (ratio = 0,74). Incluye enseñanzas de los 3 sectores

Tabla 5
Test de Wald para las covariables

Covariables	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4	Wald	Valor de p
<i>Estrategia de expansión</i>						
Concentración	3,5173	-5,0338	1,9984	-0,4819	10,8324	0,094
Concentración/diversificación	-2,0871	1,4096	1,2337	-0,5563		
Diversificación	-1,4303	3,6242	-3,2321	1,0381		
<i>Sector</i>						
Servicios	0,0115	0,331	-0,6653	0,3228	12,8395	0,046
Hostelería/restauración	0,9016	-0,9044	0,558	-0,5552		
Comercio	-0,9131	0,5734	0,1073	0,2324		
<i>Inicio de la internacionalización</i>						
Cercanía geográfica	-0,921	1,3604	-0,9159	0,4765	7,1146	0,31
Cercanía cultural	0,1507	0,2171	-0,6131	0,2452		
No cercanía	0,7703	-1,5775	1,529	-0,7217		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6
Grupos de franquiciadores españoles según su internacionalización

	Clúster 1 n = 54 (35,76%)	Clúster 2 n = 40 (26,49%)	Clúster 3 n = 38 (25,17%)	Cluster 4 n = 19 (12,58%)
Variables				
Rapidez en la internacionalización (años)	6,014	4,82	17,43	47,52
Experiencia del franquiciador (años)	9,21	15,63	22,73	60,28
Experiencia internacional (años)	3,39	10,81	5,39	12,81
Experiencia prefranquicia (años)	1,67	2,23	11,09	36,38
Solidez internacional (franquiciados/país)	5,77	8,37	2,58	65,00
Rapidez en la diversificación (n.º de países/año)	0,74	2,24	0,83	0,62
Presencial internacional (n.º de países)	1,55	20,97	2,72	5,10
Covariables				
<i>Estrategia de expansión internacional</i>				
1.- Concentración de mercados (≤ 5 países)	1.- 0,9997	1.- 0,0005	1.- 0,8517	1.- 0,6841
2.- Concentración-diversificación (6-10 países)	2.- 0,0003	2.- 0,3881	2.- 0,1482	2.- 0,1577
3.- Diversificación de mercados (> 10 países)	3.- 0,0000	3.- 0,6114	3.- 0,0000	3.- 0,1581
<i>Sector de actividad</i>				
1.- Sector servicios	1.- 0,4823	1.- 0,2696	1.- 0,1922	1.- 0,4182
2.- Sector hostelería y restauración	2.- 0,2538	2.- 0,0540	2.- 0,1595	2.- 0,0527
3.- Sector comercio	3.- 0,2638	3.- 0,6764	3.- 0,6483	3.- 0,5292
<i>Inicio de la internacionalización</i>				
1.- País cercano geográficamente	1.- 0,7683	1.- 0,8469	1.- 0,7295	1.- 0,8423
2.- País cercano culturalmente	2.- 0,1808	2.- 0,1021	2.- 0,0836	2.- 0,1051
3.- País no cercano geográfica/culturalmente	3.- 0,0510	3.- 0,0510	3.- 0,1868	3.- 0,0526

Fuente: Elaboración propia.

objeto de estudio, aunque es el sector servicios el predominante (48,23%). Denominaremos a este grupo «*nuevas franquicias internacionales*», pues aunque incluye rasgos asociados al modelo de Uppsala –concentración de mercados cercanos geográfica o culturalmente–, su rapidez de internacionalización –vocación internacional– y la amplitud de la red en los países donde actúan nos hace situarlas en el marco del enfoque «born global».

- **Clúster 2.** Las franquicias incluidas en este grupo, un total de 40 (26,49%), reúnen todas las premisas para ser consideradas «*franquicias globales*». Se trata de enseñas que se internacionalizan prácticamente desde su origen como franquicia (4,82 años) y comercializan sus productos y/o servicios en un elevado número de países-mercados (21 países) simultáneamente. Su proactiva orientación internacional les hace diversificar mercados rápidamente, abordando cada año la entrada en al menos 2 nuevos países desde que comenzaron su proceso de internacionalización. La distancia geográfica o cultural, por tanto, no parece constituir una barrera a la rápida expansión internacional de las franquicias globales que apuestan por el desarrollo de una estrategia de diversificación de mercados –la probabilidad de diversificar mercados es del 61%, frente a una probabilidad prácticamente nula de concentrar mercados–. Además, son enseñas sólidas internacionalmente, situando el ratio de franquiciados por país en 8,37. Ello puede deberse al prestigio de sus marcas, a una adecuada transmisión del know-how a los franquiciados internacionales y, en definitiva, a una buena definición del concepto de negocio. A ello han podido contribuir decisivamente 2 factores: (a) el que sean franquicias muy consolidadas en el sector donde actúan (15,63 años franquiciando) y (b) que tengan un elevado conocimiento de los mercados internacionales (10,81 años de experiencia internacional). El sector desempeña un papel importante en la formación de este grupo, pues el 67,64% son del sector comercio –la mayoría de ellas enseñas de moda– y un 26,96% del sector servicios. Tan solo 2 enseñas (5,4%) pertenecerían al sector de la hostelería y la restauración.
- **Clúster 3.** Forman parte de este grupo un total de 38 franquicias (25,17%), la mayor parte de ellas del sector comercio (64,83%). Denominamos a este clúster como «*franquicias orientadas domésticamente y conservadoras internacionalmente*». Reúnen características asociadas a las primeras etapas del enfoque tradicional o de Uppsala, pues (a) inician movimientos de

internacionalización solo cuando han consolidado su posición en el mercado doméstico –en el que llevan actuando más de 20 años (22,73 años)–; (b) la velocidad de internacionalización es lenta (se produce después de 17 años) y (c) su presencia internacional es muy conservadora, limitándose a pocos países –menos de 3–, normalmente cercanos geográfica y/o culturalmente. Para estas empresas, el progresivo conocimiento de nuevos países-mercados puede ser esencial para abordar su entrada en ellos. Sin embargo, este conocimiento, de momento, parece escaso, dada su limitada experiencia internacional (5,39 años), de ahí que desarrollen una estrategia de concentración de mercados –la probabilidad de concentrar su actuación en pocos mercados es del 85,17%, siendo nula para la diversificación–. La solidez internacional de este tipo de franquicias también es muy limitada, pues el ratio de franquiciados por país –el más bajo de todos los grupos– es de 2,58. Se trata de franquicias donde la experiencia general y la adecuada definición del concepto de negocio y del know-how durante el periodo prefranquicia (11,09 años) parecen haber sido esenciales para iniciar movimientos de internacionalización, tendiendo a concentrar los esfuerzos en pocos mercados –el ratio de diversificación de mercados es 0,83–.

- **Clúster 4.** Este grupo está integrado por 19 franquicias (12,58%), la mayor parte de ellas distribuidas entre el sector comercio (52,92%) y el sector servicios (41,82%). Tres rasgos, asociados al modelo de Uppsala son principalmente definitorios de este grupo, al que denominamos «*franquicias tradicionales y sólidas internacionalmente*»: (a) elevada lentitud –47,52 años– en el desarrollo, desde su nacimiento, de procesos de internacionalización, quizá debido a su vocación principalmente doméstica; (b) gran relevancia del «*timing*» del franquiciador, el más alto de todos los grupos, definido por una notable experiencia, general (60,28 años), prefranquicia (36,38 años) e internacional (12,81 años). Esta acumulación de conocimiento, vía experiencia, parece ser determinante del inicio del proceso de internacionalización, que se ha producido solo después de haber consolidado la posición en el mercado doméstico; (c) gran solidez y cobertura en los escasos países-mercados (5,1 países) en los que actúan, cuyo objetivo puede ser dominar el mercado, para lo que es imprescindible tener una fuerte presencia en cada país, como ocurre en las franquicias integrantes de este grupo –el ratio medio de franquiciados por país es de 65–. Se trata

de franquicias que desarrollan una estrategia de concentración de mercados, bien por cercanía geográfica o cultural, bien por tratarse de mercados emergentes donde es posible detectar oportunidades comerciales (p. ej., China). Ello explica que sea el grupo con más bajo ratio anual $-0,62$ de diversificación de mercados.

Contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Los resultados obtenidos nos han permitido alcanzar los objetivos inicialmente propuestos, en torno a los cuales realizamos las siguientes contribuciones:

1. A pesar de que en la literatura no existían precedentes al respecto, en el ámbito de la franquicia, es posible identificar diferentes grupos de franquiciadores en función del proceso de internacionalización que desarrollan y ello a partir de las premisas del enfoque tradicional o de Uppsala –experiencia y acumulación de conocimiento– (Johanson y Weidersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Andersen, 1993) y del enfoque «born global» –rapidez de internacionalización y elevada presencia internacional desde el origen– (Oviatt y McDougall, 1994; Knight y Cavusgil, 2004; Navarro, 2012).
2. En el ámbito de la franquicia, los principios del modelo de Uppsala no son incompatibles con los del enfoque «born global», sino más bien complementarios (Chetty y Colin, 2004; Crick, 2009). Ello explica que existan franquicias que si bien se internacionalizan rápidamente, su expansión internacional tiende a ser gradual, concentrando inicialmente su actuación en pocos mercados, normalmente cercanos geográficamente o culturalmente, para ir ganando presencia internacional de una forma más rápida que aquellas que se internacionalizan solo cuando han consolidado su posición en el mercado doméstico –enfoque tradicional–. En nuestro estudio hemos denominado a estas franquicias «nuevas franquicias internacionales» y consideramos que serán estas las que vayan adoptando un enfoque global conforme ganen experiencia, conocimiento y solidez en los mercados exteriores.
3. En España, existen «franquicias globales» cuyas características responden exactamente al perfil propuesto en la literatura como empresas «born global» (Moen y Servais, 2002; Knight y Cavusgil, 2004). Es decir, se trata de franquicias que se internacionalizan muy rápidamente, que tienen una óptica de mercado mundial y que comercializan sus productos y/o servicios, prácticamente desde su origen, en numerosos países simultáneamente. La mayoría de estas franquicias las encontramos en el sector comercio –particularmente en el sector moda– y en el sector servicios.
4. Dentro de las franquicias cuya forma de internacionalización responde a los principios del modelo de Uppsala, pueden distinguirse 2 grupos. Por un lado, aquellas que se muestran muy conservadoras en el desarrollo de actividades internacionales. Se trata de franquicias con una orientación más bien doméstica, que se internacionalizan de forma lenta y solo después de consolidar su posición en el mercado doméstico. Su presencia y solidez internacional es muy limitada. Se trata de las «franquicias orientadas domésticamente y conservadoras internacionalmente». Frente a estas, existe otro grupo de franquicias cuya internacionalización, si bien también es lenta, en los mercados en los que deciden actuar, alcanzan una elevada cobertura y solidez, quizá con el objetivo de monopolizar el mercado. Cuando lo hacen, se plantean la entrada en nuevos países-mercados. Se trata de las «franquicias tradicionales y sólidas internacionalmente».

5. La expansión internacional de los franquiciadores españoles es un reflejo de su visión estratégica sobre los mercados exteriores. Esta visión puede tender a ser proactiva (nuevas franquicias internacionales y franquicias globales) o reactiva (franquicias lentas y conservadoras, y franquicias muy lentas pero sólidas internacionalmente). En ellos desempeñarán un papel clave las características propias del franquiciador (Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009; Baena y Cerviño, 2010a), aunque también pueden hacerlo las orientaciones y motivaciones directivas hacia la internacionalización (Welch, 1989; Kedia et al., 1994; Doherty, 2007).
6. El estudio desarrollado respalda las propuestas del enfoque contingencial de los procesos de internacionalización (Navarro, 2002; Ruzo et al., 2011), en el que se considera que la expansión internacional de una empresa, es nuestro caso de la franquicia, depende de las características de la organización, de los productos y/o servicios comercializados y del sector en el que se actúa. Así, junto a los rasgos propios del franquiciador (experiencia, rapidez en la internacionalización, etc.), el sector en el que se opera condiciona la actuación internacional del franquiciador. Esta actuación será más global en sectores que de por sí están globalizados, como son el sector moda español, o que cada vez tienen un carácter más internacional, como ocurre con determinados servicios –p. ej., tintorerías, belleza y cuidado personal– o la hostelería y restauración.

Finalmente, como toda investigación, el presente estudio no está exento de limitaciones que abren nuevas y futuras líneas de investigación. Así, señalar como limitaciones que se trata de un estudio transversal, que se realiza con datos exclusivamente del año 2010 y que, por tanto, debemos ser cautos, en la generalización de los resultados y conclusiones. En este sentido, sería recomendable desarrollar un estudio longitudinal que permita analizar temporalmente cómo las características del franquiciador, la rapidez en la internacionalización o el sector objeto de estudio condicionan los procesos de internacionalización desarrollados por la cadena de franquicia. En la elaboración de esta base de datos nos encontramos actualmente. Por otra parte, sería recomendable incluir nuevas variables como factores determinantes de la expansión internacional del franquiciador, tal y como se ha reflejado en otros estudios (Doherty, 2007; Pedro et al., 2008; Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009; Baena y Cerviño, 2009, 2010a). La inclusión de estas nuevas variables constituye un nuevo reto que estamos dispuestos a asumir. Finalmente, apuntar como línea de investigación futura la necesidad de incluir, en el desarrollo de modelos conceptuales, no solo los factores determinantes de la expansión internacional del franquiciador, sino también los efectos o consecuencias de estos comportamientos estratégicos a nivel internacional y su repercusión en los resultados del franquiciador.

Bibliografía

- Aliouche, E. H. y Schlenker, U. A. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*, 87(3), 345–365.
- Alon, I. (2001). The use of franchising by US-based retailers. *Journal of Small Business Management*, 9(2), 111–122.
- Alon, I. y McKee, D. (1999). Toward a macro environmental model of international franchising. *Multinational Business Review*, 7(1), 76–82.
- Alon, I., Ni, L. y Wang, Y. (2012). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 379–386.
- Andersen, O. (1993). On the internationalisation process of the firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, (24), 209–231.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Arenius, P. (2005). International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 8, 9–42.

- Aydin, N. y Kacker, M. (1990). International outlook on US-based franchisors. *International Marketing Review*, 7(2), 43–53.
- Baena, V. y Cerviño, J. (2009). La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, 47–82.
- Baena, V. y Cerviño, J. (2010a). El efecto de la experiencia, tipo de actividad y renombre de marca sobre la expansión y grado de intensidad internacional de la franquicia española. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 14(2), 67–89.
- Baena, V. y Cerviño, J. (2010b). Selección de mercados en la expansión internacional de la franquicia española. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 857, 183–200.
- Barkema, H. G. y Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7–26.
- Barroso-Castro, C., Martín-Armario, E. y Martín-Ruiz, D. (2007). The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourists' future behavior. *Tourism Management*, 28(1), 175–187.
- Blomstermo, A., Sharma, D. y Sallis, J. (2005). Choice of foreign markets entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23, 211–229.
- Bond, J. y Morris, L. (2003). A class of its own: Latent class segmentation and its implications for qualitative segmentation research. *Qualitative Market Research*, 6(2), 87–94.
- Burton, F., Cross, A. R. y Rhodes, M. (2000). Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical enquiry from a transaction cost perspective. *Management International Review*, 40(4), 373–400.
- Caves, R. E. y Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42, 572–586.
- Chang, S. J. y Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22, 747–765.
- Chetty, S. K. y Colin, C. H. (2004). Paths to internationalisation among small to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5–6), 796–820.
- Combs, J. G. y Ketchen, D. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196–207.
- Contractor, F. J. y Kundu, S. K. (1998). Model choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325–358.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4–5), 453–476.
- Dant, R. P., Perrigot, R. y Cliquet, G. (2008). A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks: United States, France, and Brazil. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 286–311.
- DeSarbo, W. S., Jedidi, K. y Sinha, I. (2001). Customer value analysis in a heterogeneous market. *Strategic Management Journal*, 22(9), 845–857.
- Díez, E. C. y Galán, J. L. (1989). El franchising: España y la CEE, consideraciones Legales. *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, 30, 31–42.
- Díez, E. C., Navarro, A. y Rondán, F. J. (2005). *El sistema de franquicia*. Madrid: Pirámide.
- Doherty, A. M. (2007). The internationalization of retailing-Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184–205.
- 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.
- Eroglu, S. (1992). The internationalisation process of franchise systems: A conceptual model. *International Marketing Review*, 9(5), 19–30.
- Erramilli, M. K. y Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(5), 19–38.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M. y Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, 19(1), 70–84.
- Herrmann, P. y Datta, D. K. (2002). CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551–569.
- Hua, N. y Templeton, A. (2010). Forces driving the growth of the restaurant industry in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(1), 56–68.
- Huszagh, S. M., Huszagh, F. W. y McIntyre, F. S. (1992). International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. *International Marketing Review*, 9(5), 5–18.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge-development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(spring), 23–32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J. y Wiedersheim, P. F. (1975). The internationalisation of the firm-Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Kamakura, W. A. y Wedel, M. (1995). Life-style segmentation with tailoring interviewing. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 308–317.
- Kedia, B., Ackerman, D., Bush, D. y Justin, R. (1994). Determinants of internationalization of franchise operations by U.S. franchisors. *International Marketing Review*, 11(4), 56–68.
- Knight, G. A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32.
- Knight, G. A. y Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124–141.
- Lafontaine, F. y Kaufmann, P. J. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70, 97–113.
- Lafontaine, F. y Slade, M. (2001). Incentive contracting and the franchise decision. In Chatterjee Kalyan y F. Samuelson William (Eds.), *Game theory and business applications*. Boston: Kluwer Academic Press.
- Mariz-Pérez, R. y 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.
- Martínez-Torres, M. R. y Toral-Marín, S. L. (2010). Strategic group identification using evolutionary computation. *Expert Systems with Applications*, 37(7), 4948–4954.
- McDougall, P. P., Shane, S. y Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9, 469–487.
- Mitra, D. y Golder, P. N. (2002). Whose culture matters: Near-markets knowledge and its impact on foreign market entry timing. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 350–365.
- Moën, O. y Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72.
- Navarro, A. (2002). Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización. *Información Comercial Española*, 802, 99–115.
- Navarro A. Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. Ponencia presentada en el XXVI Congreso de AEDEM, Barcelona, 5 a 7 de junio de 2012.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 1, 45–64.
- Pedro, M. I., Filipe, J. A., Coelho, M. F. y Ferreira, M. A. (2008). Franchising-Iberian companies internationalization. *Journal of Applied Mathematics*, 1(1), 375–384.
- Pla, J. y Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las new ventures españolas. *Información Comercial Española*, (802), 9–22.
- Ramaswamy, V., Chatterjee, R. y Cohen, S. H. (1996). Joint segmentation on distinct independent bases with categorical data. *Journal of Marketing Research*, 33(3), 337–350.
- Ripollés, M., Menguzzato, M. y Iborra, M. (2002). The internationalisation of new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(3), 191–201.
- Rondán, F. J., Navarro, A. y Díez, E. (2007). Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(4), 355–377.
- Rondán, F. J., Navarro, A., Díez, E. y Rodríguez, C. J. (2012). Reasons for the expansion in franchising, is it all said? *Service Industries Journal*, 35(6), 861–882.
- Rondán, F. J., Navarro, A., Díez, E., Rodríguez, C. J. y Guisado, M. (2010). Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 43–62.
- Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A. y Díez, J. A. (2011). Resources and international marketing strategy in export firms. Implications for export performance. *Management Research Review*, 34(5), 496–518.
- Sánchez, E. y Pla, J. (2004). Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansión internacional: el rol de la innovación en el sector servicios. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (20), 131–150.
- Sashi, C. M. y Karuppur, D. P. (2002). Franchising in global markets: Towards a conceptual framework. *International Business Review*, 19(4–5), 499–524.
- Shane, S. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73–88.
- Sheng, S. Y. y Mullen, M. R. (2011). A hybrid model for export market opportunity analysis. *International Marketing Review*, 28(2), 163–182.
- Shrader, R. C. (2001). Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, 44(4), 45–60.
- Tormo y Asociados. (2011). La franquicia en el mundo. *Gestión en Franquicia FRQ*, (7).
- Vermunt, J. K. y Magidson, J. (2003). *Latent gold. User's guide*. Belmont, MA: Statistical Innovations, Inc.
- Vriens, M., Wedel, M. y Wilms, T. (1996). Metric conjoint segmentation methods: A Monte Carlo simulation. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 73–85.
- Wedel, M. y Desarbo, W. S. (1994). A review of recent developments in latent class regression models. In R. P. Bagozzi (Ed.), *Advanced methods of marketing research* (pp. 352–388). Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Welch, L. S. (1989). Diffusion of franchise system use in international operations. *International Marketing Review*, 6(5), 7–19.
- Wilson-Jeanselme, M. y Reynolds, J. (2006). The advantages of preference-based segmentation: An investigation of online grocery retailing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(4), 297–308.
- Zhou, L., Wu, W. y Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, (38), 673–690.