

¿La experiencia de gestión o la notoriedad de marca? Qué impacta más en la internacionalización de las cadenas de franquicias de servicios españolas

Julio Cerviño ^{a,1}, Verónica Baena ^b

^a Universidad Carlos III de Madrid, España

^b Universidad Europea de Madrid, España

doi: 10.20420/eni.2017.164

Resumen

Este trabajo identifica las variables que afectan la expansión internacional de las franquicias de servicios. Entre éstas se señalan la experiencia de gestión, la notoriedad de marca, el tamaño y el ratio de internacionalización. El estudio parte de un análisis empírico de 125 franquicias españolas con presencia en 44 países. Los resultados muestran que la experiencia en la gestión del modelo de franquicia, el grado de notoriedad de marca y el tamaño de la cadena afectan significativamente al número de países en los que la cadena está presente así como al número de tiendas y años con presencia internacional.

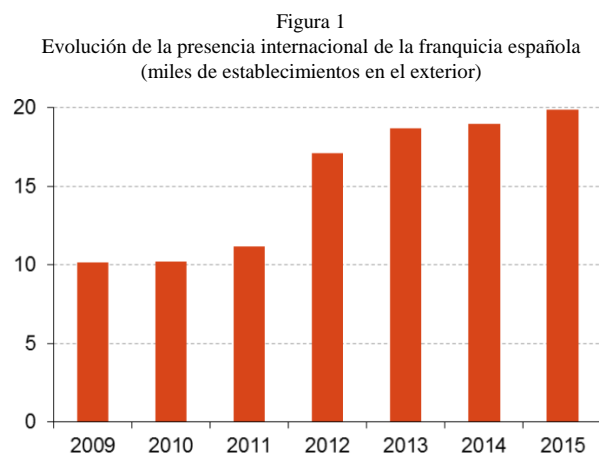
Palabras clave: compañías de servicio, franquicias, internacionalización, teoría de la agencia.

Clasificación JEL: F23, M16.

Fuente de referencia: Baena, V. & Cerviño, J. (2012): International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market. *The Service Industries Journal*, 32(7), May, 1–16.

1 Introducción

La franquicia es una forma atractiva de organización corporativa para las empresas que desean expandirse rápidamente con una inversión baja de capital, y un control adecuado de sus procesos de distribución y creación de marca (Erramilli, Agarwal & Dev, 2002). En estas dos últimas décadas se ha experimentado un enorme crecimiento del modelo de franquicia, tanto en los países desarrollados como en desarrollo. Dentro de esta tendencia global, el sistema español de franquicia ha incrementado significativamente su presencia en los mercados internacionales (Figura 1). Sin embargo, son todavía escasos los trabajos teóricos y sobre todo empíricos que analizan los factores que influyen la expansión internacional de la franquicia (Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009; Perrigot y otros, 2013). Además, es preciso señalar que la mayoría de los trabajos



Fuente: A partir de datos de la Asociación Española de Franquiciadores y la Consultora Tormo y Asociados, 2016.

publicados sólo analizan compañías franquiciadoras norteamericanas y británicas del sector manufacturero y del *retailing* (Alon, Ni & Wang, 2010). Por lo tanto, los resultados obtenidos no pueden generalizarse a todo el sistema de franquicia, y en especial a las franquicias de servicios, donde la investigación

¹Autor de correspondencia: jcervino@emp.uc3m.es

en el área de la internacionalización es incluso más escasa (Ball, Lindsay & Rose, 2008). Por ello, es necesario ampliar los trabajos existentes con una mayor focalización en el sector servicios.

Este trabajo analiza el efecto de determinadas variables en la proyección internacional de las franquicias españolas del sector servicios. En particular, se examina el efecto de la experiencia de gestión (en el negocio y en la franquicia) y la notoriedad de la marca. Asimismo, los datos de este estudio son muy diferentes a los generalmente utilizados en los estudios americanos o británicos, dado que se focaliza en el sistema de franquicias español, que según datos de la *International Franchise Association*, España es uno de los principales países del mundo en el sector de la franquicia, tanto en el número de cadenas franquiciadoras como en el número de tiendas franquiciadas.

2 Antecedentes y literatura sobre franquicias

El modelo de franquicia se ha analizado, principalmente, desde dos perspectivas teóricas, principalmente la Teoría de la Agencia (Fama & Jensen, 1983) y la Teoría de las Señales (Galini & Lutz, 1992). A partir de estas teorías, algunas variables y/o factores se consideran clave en el proceso de internacionalización de las cadenas franquiciadoras.

(1) Experiencia en el negocio. La experiencia acumulada en el sector y/o negocio (entendida como el número de años que la empresa opera en la industria) es una de las variables que permite explicar la decisión de internacionalización, dado que es una muy buena señal para los potenciales franquiciados. En general, aquellas empresas con más experiencia tienen un mejor conocimiento de la industria en la que operan y por lo tanto, muestran una mayor capacidad de coordinación y control de sus actividades empresariales, con resultados económicos

probados y una buena reputación en el mercado. Debido a ello, son empresas ampliamente conocidas y atractivas para los potenciales franquiciados, tal como analizaron Hoffman, Kincaid & Preble (2008) en su trabajo sobre franquicias

(2) Experiencia franquiciadora. Dado que los problemas de agencia aparecen cuando el principal (franquiciador) encuentra difícil o muy caro la verificación de lo que el agente (franquiciado) está haciendo, las cadenas de franquicia con planes de expansión internacional deben desarrollar capacidades para detectar y mitigar los potenciales comportamientos oportunistas por parte de los franquiciados. En este sentido, la experiencia franquiciadora puede ayudar al franquiciador a seleccionar los mejores franquiciados, permitiéndole identificar a los franquiciados más adecuados y reducir el riesgo de selección adversa.

Es decir, a pesar de las asimetrías de información y que las posibilidades de un comportamiento oportunístico por parte de los franquiciados se incrementan a mayor distancia geográfica y cultural, las cadenas de franquicia con una mayor experiencia franquiciadora lo tendrán más fácil para expandir su modelo de negocio al mercado internacional, al tener más experiencia en la selección, control y coordinación de sus franquiciados. La importancia de la experiencia franquiciadora en el ámbito de la franquicia fue analizada por Doherty (2009) en el ámbito de las franquicias anglosajonas y por Mariz-Pérez & García-Álvarez (2009) para las franquicias españolas. Si bien, en ambos casos, sin discriminar por el tipo de franquicia: producto vs servicio.

(3) Notoriedad de marca. El mercado tiende a confiar en empresas con marcas reconocidas. En relación al sistema de franquicia, el papel de la marca parece acentuarse. Esto se debe a que el franquiciado actúa como cliente del

franquiciador, en la medida en que le “compra” un modelo de gestión. De este modo, aquellas empresas franquiciadoras que poseen marcas con mayor renombre, fama o prestigio, serán consideradas como empresas de éxito y por lo tanto, encontrarán un mayor número de agentes dispuestos a ser sus franquiciados (Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009).

Es decir, la notoriedad de la marca es una señal de éxito empresarial. Esta realidad genera confianza en el mercado e incrementa el número de potenciales agentes que aspiran a ser franquiciados, facilitando así la expansión internacional de la cadena.

(4) Finalmente, otros dos factores clave para el desarrollo internacional son el tamaño y el ratio de internacionalización. Estas variables se utilizaron como variables de control. Ambas variables afectan positivamente la propensión de la cadena a intensificar su presencia internacional (Alon, Ni & Wang, 2010).

3 Análisis de las cadenas de franquicias de servicio españolas

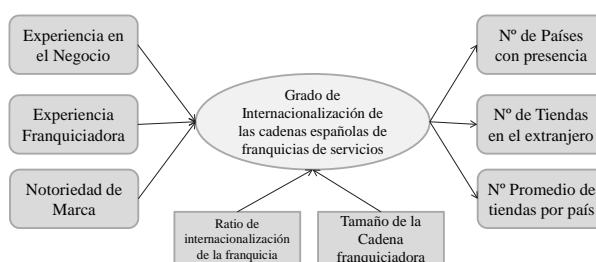
El grado de internacionalización de las cadenas de franquicias de servicio españolas se evaluó a partir de tres indicadores: i) el número de países donde la cadena tiene presencia; ii) el número de tiendas/establecimientos operativos que la cadena tiene en el exterior; y finalmente iii) el número promedio de tiendas en cada país, es decir, el número total de tiendas en el exterior partido por el número de países donde la cadena tiene presencia.

Como variables independientes se han analizado la experiencia en el negocio, calculada como el número de años que han pasado desde la primera constitución de la empresa (el año de alta en el registro mercantil). La experiencia franquiciadora, calculada como el número de años que la empresa ha estado operando en el sistema de franquicia; así como la notoriedad de

la marca de cada franquiciador con presencia internacional, medida a partir de los datos del estudio realizado por el Foro de las Marcas Renombradas Españolas en el año 2009 (www.brandsofspanain.com). Asimismo, se han incluido dos variables de control. Una, el ratio internacional de la franquicia, que se calculó por el número de establecimientos que la cadena tiene franquiciados en el extranjero frente al número total de establecimientos (franquiciados y en propiedad) que dicha enseña posee fuera de España. La segunda, el tamaño de la cadena, medida como el total de tiendas (franquiciadas y en propiedad) que el franquiciador tiene establecidas tanto en España como en el extranjero. La idea central es que a mayor experiencia en el negocio (sector e industria) y actividad franquiciadora, así como mayor notoriedad y reconocimiento de marca, la actividad internacional de las franquicias de servicios se incrementará significativamente (Figura 2).

Figura 2

Principales Variables que afectan el grado de internacionalización de las franquicias de servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura de marketing y negocios internacionales

Los datos sobre la actividad internacional de las cadenas de franquicias se obtuvieron de la consultora líder en España en el área de la franquicia: Tomo & Asociados. Esta información se completó con informes de otras asociaciones de franquicias, noticias de prensa así como información de las páginas webs de las principales cadenas de franquicias españolas.

4 Análisis descriptivo

A partir del análisis de la base de datos de Tormo & Asociados, de las 210 cadenas españolas con negocios internacionales en el periodo objeto de estudio (hasta 2011), y con una presencia en 114 países y 10.135 tiendas, un total de 125 cadenas pertenecían a la categoría de servicios (60%), operando en 44 países con 2.944 tiendas (Tabla 1).

Tabla 1. Difusión internacional de las cadenas españolas de franquicias de servicios en Diciembre 2011

Sector de servicios	Nº de franquiciadores	Nº de tiendas	Nº de países
Hotelería y restaurantes	40	1.157	44
Tintorerías y lavado en seco	6	453	29
Transporte	5	356	27
Belleza, nutrición y estética	17	222	25
Software y servicios informáticos	11	217	19
Servicios de fotografía	3	171	16
Agencias de viaje	4	64	15
Centros de salud	2	58	12
Servicios para el automóvil	6	43	11
Educación y formación	5	41	8
Servicios financieros	7	35	8
Agentes inmobiliarios	4	35	8
Servicios varios	5	33	7
Óptica	1	19	4
Centros de ocio	5	18	2
Servicios de consultoría	2	16	1
Deportes	2	6	1
Total	125	2.944	44

Analizando algunos datos básicos, la cadena más antigua es **Santiveri** (con 125 años en el negocio de la nutrición y 94 años de experiencia en gestión de franquicias). La cadena con mayor notoriedad de marca es **Telepizza** (comida rápida), con un índice de notoriedad del 89,2 en una escala de 100. Es interesante también señalar que las cadenas españolas de servicios tienen

como media un ratio de franquicia internacional del 0.973. Esto significa que, en promedio, menos del 3% de las tiendas en el exterior son en propiedad, siendo la gran mayoría establecimientos franquiciados, bien a través de franquicias directas o franquicias Máster.

Ciertamente, hay también excepciones, como por ejemplo **Telepizza**, que en la fecha del estudio tenía ya un alto porcentaje de tiendas propias. En la actualidad (junio 2016) la cadena tiene en propiedad 454 establecimientos de un total de 1.325 distribuidos en 15 países, alcanzando un ratio del 0.66. Por último, **Naturhouse** (nutrición y comida dietética) ocupaba la primera posición en términos de tamaño. Incluso en la actualidad es líder en cuanto a tamaño, con un total de 2.214 tiendas (la mayoría tiendas franquiciadas – junio 2016) distribuidas tanto en España como en el exterior.

En relación a los valores asociados a los tres indicadores utilizados para cuantificar el grado de expansión internacional de las cadenas de servicios, las cadenas españolas de servicios tienen una presencia, como media, en 7 países extranjeros. En cualquier caso, este número es mucho más alto para ciertos casos, como por ejemplo **Inlingua** – educación - (con presencia en 27 países) o **Pressto** – tintorerías - (27 países). Asimismo, el promedio de establecimientos operados en el exterior es de 50, aunque este promedio va desde 1 (por ejemplo “**Almeida Viajes**” y “**Zafiro Tours**” – ambas agencias de viajes) a 292 (**Inlingua**). Finalmente, en relación al promedio de establecimientos franquiciados en el exterior respecto al número de países donde la cadena opera, el valor máximo en el periodo del estudio corresponde a **Telepizza**. En la actualidad, la cadena es también líder en este factor, con 875 establecimientos distribuidos en 14 países (España no incluida). Por lo tanto, una media de 62 franquicias por país (a junio de 2016).

5 Resultados y conclusiones

Tras un análisis descriptivo de los datos, se calculó la matriz de correlación de Pearson y se desarrolló un análisis de regresión para cada uno de los tres indicadores (variables dependientes) analizados. Los tres modelos resultaron estadísticamente significativos. En la Tabla 2 se recogen los resultados de las relaciones entre las variables analizadas. Los resultados muestran un efecto positivo y significativo entre la experiencia franquiciadora y la notoriedad de marca con la intensidad de la expansión internacional de las cadenas de franquicia. Sin embargo, y en contra de lo esperado inicialmente, se encuentra un efecto negativo y significativo entre la experiencia acumulada en el negocio y la intensidad de la expansión internacional de las cadenas.

Tabla 2: Relaciones entre variables

Variables	Mod. 1 (Nº de países)	Mod. 2 (Nº tiendas extranjero)	Mod. 3 (Promedio tiendas/país)
Exp. de negocio	-	- (**)	-
Exp. de franquicia	+ (**)	+ (***)	+ (**)
Notoriedad de marca	+ (***)	+ (***)	+ (**)
Ratio de franquicia	-	+	+
Tamaño	+ (**)	+	+

Específicamente, los resultados indican que las cadenas con una alta notoriedad de marca muestran una mayor tendencia a entrar en mercados internacionales. Este hecho confirma que una marca renombrada simplifica el proceso de compra, al ser una señal de calidad y buen rendimiento empresarial. Una marca renombrada incrementa el número de potenciales interesados a ser franquiciados y facilita la expansión internacional del franquiciador. A partir del marco conceptual de la Teoría de señales, los resultados también señalan el papel que una marca notoria tiene en el grado de dispersión de la cadena en cuanto a número de países, el número de establecimientos

en el exterior así como el número promedio de establecimientos en cada mercado internacional.

La experiencia franquiciadora se asocia positivamente con la expansión internacional de las cadenas. Una mayor experiencia franquiciadora permite una adecuada selección de países así como la identificación de los candidatos más idóneos a ser franquiciados. Así, se minimizan los problemas de agencia y selección adversa y se incrementan las posibilidades de éxito de la estrategia internacional. Por el contrario, los resultados muestran una asociación negativa y significativa con la experiencia del franquiciador en el negocio (sector y/o industria), lo que contradice, en cierta medida, la literatura en la materia. En particular, se observa que una gran proporción de las cadenas de servicios internacionalizadas proyectan un carácter internacional desde los inicios de su actividad franquiciadora. Es decir, no han esperado a tener una masa crítica y/o la saturación del mercado doméstico para expandirse al exterior. Todo indica que muchas cadenas españolas muestran un perfil de “*born globals*”, es decir, empresas con proyección internacional desde su nacimiento.

Asimismo se constata también que las cadenas con una amplia presencia internacional – en términos de países y número de establecimientos en el exterior – tienen menos establecimientos franquiciados en el exterior frente a establecimientos propios. Este dato confirma estudios anteriores que vienen a señalar que en los primeros años de la cadena, los franquiciadores buscan un crecimiento rápido y fácil, eligiendo la franquicia como la principal estrategia de expansión. Sin embargo, una vez la cadena tiene los recursos suficientes, se pone más énfasis en un crecimiento a partir de tiendas propias o incluso comprando algunos de los establecimientos de sus franquiciados.

Se confirma también que el tamaño importa y afecta la intensidad de la expansión internacional. Los resultados muestran una asociación positiva y significativa entre el tamaño y el número de países en los que la cadena tiene presencia. En este contexto y en línea con la literatura (Mariz-Pérez and García-Álvarez, 2009), el tamaño afecta positivamente a la reputación de la cadena, lo que facilita también su expansión internacional.

Para concluir, y a partir de los resultados del estudio, se recomendaría a las cadenas de franquicias ganar experiencia franquiciadora en el mercado nacional antes de iniciar un proceso intensivo de internacionalización. Asimismo, a media que el desarrollo internacional se va consolidando, sería importante asumir un mayor control de la cadena incrementando el ratio de tiendas en propiedad versus franquiciadas.

6 Referencias

- Alon, I., Ni, L., & Wang, R. (2010). Internationalization of franchising. Book Chapter in Alon, I. (Ed.). *Franchising globally*. New York: Palgrave MacMillan.
- Ball, D.A., Lindsay, V.J., & Rose, E.L. (2008). Rethinking the paradigm of service internationalization: less resource-intensive market entry modes for information-intense soft services. *Management International Review*, 48, 413-431.
- Doherty, A.M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62, 528-534
- Fama, E.F., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Galini, N., & Lutz, N. (1992). Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics and Organization*, 8, 471-501.
- Hoffman, R., Kincaid, J. & Preble, J. (2008). International franchise expansion: does market propinquity matter? *Multinational Business Review*, 16, 25-51.
- 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, 514-530.
- 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.

Management experience or brand awareness? Which impacts more on the international of spanish franchise service chains

Julio Cerviño ^{a,1}, Verónica Baena ^b

^a Universidad Carlos III de Madrid, España

^b Universidad Europea de Madrid, España

Abstract

This paper focus on identifying the effects of several variables on the international expansion pursued by Spanish franchise service chains. These include: management and franchising experience, brand awareness, the international franchise ratio as well as franchisor's size. This study is based on a survey of 125 franchisors doing business in 44 foreign countries. Findings allow us to conclude that franchising experience; together with brand awareness and company size are significantly associated with (i) the number of countries where the chain has a presence; (ii) the number of outlets abroad, and (iii) the years the chain has been operating overseas.

Keywords: Service companies, franchising, internationalization, agency theory.

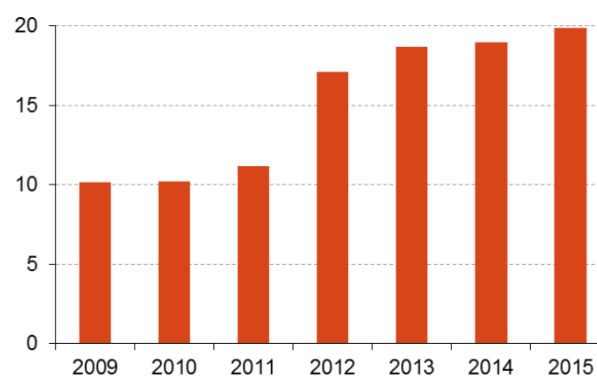
JEL classification: F23, M16

Reference source: Baena, V. & Cerviño, J. (2012): International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market. *The Service Industries Journal*, 32(7), May, 1–16.

1 Introduction

A franchise business is an attractive form of corporate organization for companies that want to expand rapidly with a low capital investment, and adequate control of their processes of distribution and branding (Erramilli, Agarwal & Dev, 2002). A colossal growth of the franchise business model has been observed over the last two decades both in and outside developed and developing countries. Following this trend, the Spanish franchise system has significantly increased its international presence in the last years (Figure 1). Nevertheless, knowledge is still scarce concerning the factors influencing the franchising international expansion (Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009; Perrigot et al., 2013). In addition, most of the research on this area focuses on the American or British retailing and product-manufacturing industries (Alon, Ni & Wang, 2010). This fact hinders generalization

Figure 1
Evolution of the presence of Spanish franchise chains in international markets
(Thousands of outlets in foreign markets)



Source: Based on data from the Spanish Association of Franchisors and Tormo & Asociados Consultants, 2016.

of the obtained results, especially in the service industry, where research on internationalization is rather scarce (Ball, Lindsay & Rose, 2008). Therefore, there is a need to go beyond previous studies and focus on the service sector.

¹Corresponding author: jcervino@emp.uc3m.es

This study explores the role of some variables as enhancing factors in the international diffusion of service franchise chains. In particular, the effect of franchisors' management and franchising experience, and brand awareness are examined. Moreover, our data source is different from the U.S./U.K. and focuses on the Spanish franchise system, which according to data published annually by the International Franchise Association, ranks within the top countries in the world, both in terms of the number of chains and of the number of franchised outlets.

2 Background on franchising literature

Franchising has been analyzed from two but related different theoretical perspectives; mainly the agency theory (Fama & Jensen, 1983) and the Signaling Theory (Galini & Lutz, 1992). Based on these theories, some variables are key in the internationalization process of franchise chains.

(1) Management Experience. The accumulated management experience (understood as the number of years the company has operated in the sector) is one of the variables capable of explaining the decision to expand internationally, as it is good signal for potential franchisees. In particular, companies with more experience have a better knowledge of the industry they operate and therefore, tend to display greater capacity for management control and coordination and generally are well-known to potential franchisees based on proven results and its accumulated reputation.

(2) Franchise Experience. As the agency problems arises when the principal (franchisor) finds difficult and/or expensive to verify what the agent (franchisee) is actually doing, franchise chains interested in expanding beyond the domestic market must develop skills to detect and mitigate potential opportunistic behavior on

the part of the franchisee. In this sense, franchising experience may help the franchisor to select the best franchisees by enabling him/her to identify ideal franchisees and reduce the risk of adverse selection.

In short, in spite of the information asymmetries and the likelihood of opportunistic behavior by franchisees raises in geographically and culturally distant markets, franchise-experienced chains may find easy to expand their business abroad, as they have more experience in the selection, control and coordination of its franchisees. The importance of the experience of franchisor in the field of the franchise was analyzed by Doherty (2009) in the field of Anglo-Saxon franchises and by Mariz-Perez & García-Álvarez (2009) for the Spanish franchises. Although, in both cases, with no discrimination by the type of franchise: product vs. service.

(3) Brand Awareness. The market tends to trust companies with well-known brand names. Concerning franchising, the brand appears to play an even more important role as franchisee acts as a customer of the franchisor by "buying" a management model. In particular, the franchise companies with well-known or prestigious brand names gain a reputation for quality and profits for the overall franchise network, which increases the number of candidates willing to become its franchisees (Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009).

In short, brand awareness signals successful performance. This fact generates confidence in the market and the number of agents aspiring to be franchisees raises, thus facilitating the chain's international expansion.

4) Finally, two other key factors for international development are the size and the ratio of internationalization. These variables were used as control variables. Both variables

positively affect the propensity of the chain to increase its international presence (Alon, Ni & Wang, 2010).

3 Spanish services franchise analysis

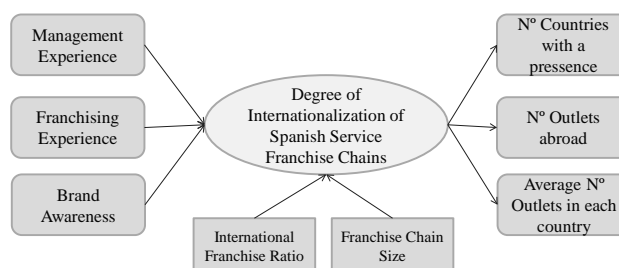
The degree of internationalization of Spanish service franchisors was assessed by using three different indicators: i) the number of countries where the chain has a presence; ii) the number of operational outlets the chain has abroad; and lastly, iii) the average number of outlets in each country, that is, the total number of outlets abroad divided by the number of countries.

As independent variables, we have analyzed the management experience, calculated as the number of years that have elapsed since the company was first constituted (the year it joined the Trade Register), the franchising experience, calculated as the number of years the company has been operating in the franchising system; as well as the brand awareness of Spanish franchisors with presence abroad, measured by data from a 2009 study conducted by the Forum of Leading Spanish Brands (www.brandsofspain.com). Moreover, two control variables were included. Firstly, the international franchise ratio, which was assessed as the number of franchised outlets each chain has abroad divided by the total outlets (both franchised and company-owned) this franchisor has overseas. Secondly, the franchise chain size was included in this study as a control variable. This variable was measured as the total number of outlets (franchised and company-owned) the franchisor has established across the home country and abroad. The major idea is that a more management and franchising experience, as well as stronger brand awareness will increase the international activity of service franchisors (Figure 2).

Data on the international franchising activity was obtained from the leading franchising

consultant group in Spain, Tormo & Associates. This data was completed with reports from other Spanish sources on franchising, data published in the business press, as well as the web pages of the leading Spanish and international franchising chains.

Figure 2
Key Variables for Service Franchise Degree of Internationalization



Source: Owned elaboration based on marketing and international business literature

4 Descriptive analysis

Based on Tormo & Associates Database, from the 210 Spanish chains that were doing business overseas in this period (up to 2011) - with presence in 114 countries and 10,135 outlets-, a total of 125 chains were service business-oriented (60%), which operate across 44 foreign countries through 2,944 outlets, as shown in Table 1.

In regard to some basis statistics, the eldest international service chain is Santiveri (125 years' management experience and 94 years' franchising experience). The chain with the most brand awareness index is Telepizza (fast food), with a rating as high as 89.2 in a scale of 100. It is also worth mentioning that Spanish service chains have an average international franchise ratio of 0.973. This means that, on average, less than three per cent of their operational outlets abroad are actually company-owned, with the great majority being franchised outlets, whether through direct franchisee or master franchising.

Important exceptions do exist, however, such as **Telepizza**, that at the date of the study already had a high percentage of stores. Nowadays (June

2016) the chain has 454 owned-stores out of a total of 1.325 spread over 15 foreign countries, obtaining a ratio of 0.66. Lastly, **Naturhouse** (diet food and nutrition consulting) ranked the first in terms of company size. Even today is the leader in terms of size, with a total of 2,214 outlets (mostly franchised outlets – updated as June 2016) distributed across the Spanish market and abroad.

Table 1. International diffusion of the Spanish service franchise chains in December 2011

Service sector	N° of franchisors	N° of outlets	N° of countries
Hospitality and restaurant	40	1,157	44
Dry cleaners	6	453	29
Transportation	5	356	27
Beauty, nutrition and aesthetics	17	222	25
Software and computers services	11	217	19
Photography services	3	171	16
Travel agencies	4	64	15
Health centers	2	58	12
Automobile services	6	43	11
Education and training	5	41	8
Financial services	7	35	8
Estate agents	4	35	8
Miscellaneous services	5	33	7
Optics	1	19	4
Leisure centres	5	18	2
Consulting services	2	16	1
Sports	2	6	1
Total	125	2,944	44

Concerning the values associated to the three indicators we used to assess the international franchise expansion of service chains, Spanish service franchisors with international presence are doing business in an average of 7 foreign nations. Nevertheless, this number can be much higher, as in the case of **Inlingua** – education - (27 countries) or **Pressto** – dry cleaning - (27 countries). Also, the number of service franchisee outlets operating abroad is 50 in

mean, although it ranks from 1 (for example, “**Almeida Viajes**” and “**Zafiro Tours**” – both are travel agencies –) to 292 (Inlingua). Finally, in relation to the average number of franchisee outlets abroad divided by the number of foreign countries where the chain is doing business - the maximum value in the period of the study corresponds to Telepizza (fast food) with 875 outlets distributed across 14 foreign nations (Spain not included). Therefore, an average of 62 franchises per country (based on June 2016 figures).

5 Results and conclusions

First, we did a descriptive analysis of the data, then we calculated Pearson's correlation matrix and, finally, we developed a regression analysis for each of the three indicators (dependent variables) analyzed. The three models were statistically significant. Table 2 shows the results of the relationships between the variables analyzed. The results show a significant and positive effect of franchisor's franchising experience and brand awareness on the intensity of their international expansion strategies. However, and contrary to what was expected, we found a significant and negative effect of franchisor's management experience on the international intensity of the chains.

Table 2: Relationships between variables

Variables	Mod. 1 (No. of countries)	Mod. 2 (No. of stores in foreign countries)	Mod. 3 (average No. of stores by country)
Management experience	-	- (**)	-
Franchising experience	+ (**)	+ (***)	+ (**)
Brand awareness	+ (***)	+ (***)	+ (**)
Franchise ratio	-	+	+
Size	+ (**)	+	+

Specifically, findings indicate that franchisors with strong brand awareness have a greater tendency to enter foreign markets. This evidence confirms that a strong brand simplifies

the purchasing process as it signals successful performance. This increases the pool of agents interested in becoming franchisees, and smooths the franchisor's international expansion. Drawing from signaling theory, this also illustrates the role of franchisor's brand awareness in the chain dispersion across countries, the number of outlets located overseas, and the average number of operational outlets in foreign markets.

The franchising experience associates positively with the international franchise expansion of service chains. The reason could be that greater franchising experience enables the identification of optimum countries as well as franchisee candidates and thereby, the rejection of the less suitable. This minimizes the agency problems and adverse selection, and enhances the success of the international expansion. In contrast, this study has shown the existence of a negative and significant association with the franchisor's management experience, which contradicts previous literature. In particular, results show that a large proportion of service chains with presence abroad have a distinct international character from the beginning of their business activity, that is, they did not wait for the saturation of the home market before expanding into foreign countries. It seems that many Spanish service companies appear to fit the profile of the so-called "born-globals", this is, firms with an international orientation from inception.

A further finding of this study is that service chains with large international presence - in terms of the number of foreign countries and the average number of outlets established abroad - have fewer franchised outlets (versus company-owned) overseas. This confirms previous literature claiming that in the early years of a company, the franchisor is looking for quick and easy expansion into new markets and chooses franchising networks as the means to achieve it.

However, once the chain has enough resources, it buys back the franchised outlets or grows through company owned stores.

It is also confirmed that franchisor's size matters in the intensity of international expansion. In particular, findings illustrated a positive and significant association between size and the franchisor's spread across countries. It is then confirmed that, as highlighted in recent literature (Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009), company size has a positive effect on firm reputation, which smooths international expansion.

To conclude, and from the results of the study, we would recommend to the franchise chains to gain franchising experience in the domestic market before an intensive process of internationalization. Also, when the international development reaches a consolidation phase, it would be relevant to exert a higher control of the chain increasing the ratio of company-owned stores versus franchised outlets.

6 References

- Alon, I., Ni, L., & Wang, R. (2010). Internationalization of franchising. Book Chapter in Alon, I. (Ed.). *Franchising globally*. New York: Palgrave MacMillan.
- Ball, D.A., Lindsay, V.J., & Rose, E.L. (2008). Rethinking the paradigm of service internationalization: less resource-intensive market entry modes for information-intensive soft services. *Management International Review*, 48, 413-431.
- Doherty, A.M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62, 528-534
- Fama, E.F., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Galini, N., & Lutz, N. (1992). Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law,*

Economics and Organization, 8, 471–501.

Hoffman, R., Kincaid, J. & Preble, J. (2008). International franchise expansion: does market propinquity matter? *Multinational Business Review*, 16, 25-51.

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, 514-530.

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.