

# LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA FRANQUICIA ESPAÑOLA: DESCRIPCIÓN DEL MOMENTO ACTUAL

**Verónica Baena Graciá**

UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID<sup>1</sup>

[verónica.baena@uem.es](mailto:veronica.baena@uem.es)

Baena Graciá, V. (2008). La expansión internacional de la franquicia española: descripción del momento actual. *Proyecto Social: Revista de relaciones laborales*, 12(12), pp. 41-64

## RESUMEN

El presente artículo investiga la expansión internacional de la franquicia española e identifica cuáles son las cadenas con mayor presencia en el extranjero, indicando el número de países en los que cada una de ellas está presente, así como el total de establecimientos que tienen abiertos en el extranjero. Seguidamente, se analizan los resultados obtenidos al estudiar cuáles son los 94 países en los que nuestras enseñas están presentes, así como cuáles son regiones preferidas por nuestras cadenas franquiciadoras al llevar a cabo la conquista de nuevos mercados. Finalmente, se concluye con un apartado destinado a resumir las ideas principales del trabajo, sus contribuciones (académicas y prácticas), así como las principales limitaciones y futuras líneas de investigación.

---

<sup>1</sup> Facultad de Economía, Derecho y Empresariales. Departamento de Empresa. C/ Tajo, s/n. Urb. El Bosque 28670, Villaviciosa de Odón, (Madrid). Teléfono: (+34) 912 115205. Fax: (+34) 916 168 265

## **PALABRAS CLAVE**

Franquicia española, internacionalización, selección de mercados, análisis descriptivo

## **ABSTRACT**

This manuscript analyzes the international expansion of the Spanish franchise system and identifies the Spanish franchisor chains with highest international presence overseas. It also indicates the number of countries where Spanish franchisors are doing business as well as the total number of outlets they have established abroad. Subsequently, it is analyzed the findings obtained in this manuscript when identifying the 94 countries where Spanish franchisor have presence. Finally, the paper summarizes the main ideas of this work, and emphasizes its contributions (academic and practitioners), as well as the limitations of the study by recommending avenues for further research.

## **KEY WORDS**

Spanish exemption, internationalization, selection of markets, descriptive analysis.

## **SUMARIO**

I. INTRODUCCIÓN, II. LA PRESENCIA INTERNACIONAL DE LA FRANQUICIA ESPAÑOLA  
2.1. Las cadenas españolas con mayor expansión internacional, 2.2. Selección de mercados, III. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN, IV. REFERENCIAS, ANEXO, CURRÍCULUM VÍTAE

## **I. INTRODUCCIÓN**

La franquicia es un modelo de desarrollo empresarial que ha alcanzado un elevado grado de madurez en el mundo. Esto se debe a que resulta 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 (Erramilli, Agarwal y Dev, 2002). Ciertamente es que la opción de crecer en franquicia es una entre muchas otras alternativas de desarrollo, pero no lo es menos que esta fórmula encuentra en sus supuestos de partida, así como en la perfecta adecuación de éstos a las empresas y mercados actuales, la verdadera razón de su espectacular progresión.

De este modo, el sistema de franquicia representa hoy en día, el que quizás ya sea el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado de las economías modernas, especialmente en ciertos sectores, tales como el comercio minorista o la hostelería. Por ello, cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados (Michael, 2003). En este sentido, algunas cifras publicadas por la *International Franchise Association* pueden ayudar a ilustrar esta afirmación de una manera mucho más contundente.

En países como EE.UU. donde el comercio minorista tiene una trayectoria de estabilidad amplia, las cifras señalan que el 40 por ciento de los comercios independientes sobreviven al segundo ejercicio de apertura. Esta cifra desciende 10 puntos (30%) tras el tercer ejercicio. Frente a esta estadística, los comercios en franquicia que sobreviven a los primeros ejercicios son casi el 95%, mientras que un año después, el porcentaje es prácticamente el mismo. No en vano, el sistema de franquicia norteamericano es el mercado más competitivo del mundo y el primero en número de empresas franquiciadoras, con un total de 1.500 cadenas y 767.483 establecimientos franquiciados, a través de los cuales se factura anualmente más de 165.000 millones de euros (Tormo & Asociados, 2007).

En relación al caso español, el siglo xx ha sido un fiel testigo de la enorme evolución del sistema de franquicia en España, si bien es cierto que fue en la década de los 80 cuando la franquicia inicia su despegue en nuestro país (Rondán, Navarro y Díez, 2007). En la actualidad, el sistema de franquicia continúa registrando en España una tendencia creciente en sus niveles de facturación. Así pues, de los 13.990 millones de euros ingresados por ventas en 2002, se han experimentado tasas de crecimiento interanual superiores al 9 por ciento (9,3%, 9,4% y 9,5%) durante los años 2004, 2005 y 2006, respectivamente. Al cierre del ejercicio de 2007, las cifras se situaron en los 19.585 millones de euros y representaron un crecimiento del 11,4 por ciento respecto de los datos registrados en 2006. Un dato que se traduce en el hecho de que, de media, cada establecimiento facturó en 2007 cerca de 284.000 euros.

Por otra parte, durante el año 2007 se crearon 244 nuevas cadenas franquiciadoras, si bien el cómputo de crecimiento neto fue algo menor, en concreto 66 redes. Por lo tanto, en la actualidad operan en España 968 cadenas franquiciadoras (de origen nacional y extranjero), las cuales agrupan 68.775 establecimientos operativos, entre unidades propias y franquiciadas, lo que implica una media de 71 establecimientos por cadena. En resumen, el sistema de franquicia en España representa un papel preponderante en nuestra economía, lo que además le sitúa en los primeros puestos de Europa y del mundo (Díez, Rodríguez y Navarro, 2007).

A raíz de estos datos, la importancia de la franquicia como sistema de distribución moderna ha sido ampliamente reconocida por académicos y profesionales, especialmente a partir de la década de los años 70 (Elango, 2007). Junto a ello, y a medida que el sistema de franquicia se fue imponiendo como un mecanismo de expansión internacional y forma de entrada a nuevos mercados, el estudio de la internacionalización de la franquicia fue cobrando cada vez más importancia. Sin embargo, todavía son relativamente escasos los trabajos que se han centrado en este tema debido, sin duda, a la dificultad de conseguir datos sobre este tipo de empresas. Por ello, son muchos y recientes, los estudios académicos que animan a los investigadores a cubrir este hueco (Alon y McKee, 1999; Sashi y Karuppur, 2002; Michael, 2003, Garg y Rasheed, 2006; Welsh, Alon y Falbe, 2006, entre otros). Este es el objetivo de este trabajo:

profundizar en el análisis de expansión internacional de las cadenas franquiciadoras españolas.

Para lograr estos objetivos, el presente artículo investiga la expansión internacional de la franquicia española e identifica cuáles son las cadenas con mayor presencia en el extranjero, indicando el número de países en los que cada una de ellas está presente así como el total de establecimientos que tienen abiertos en el extranjero. Seguidamente, se analizan los resultados obtenidos al estudiar cuáles son los 94 países en los que nuestras enseñas están presentes, así como cuáles son regiones preferidas por nuestras cadenas franquiciadoras al llevar a cabo la conquista de nuevos mercados. Finalmente, se concluye con un apartado destinado a resumir las ideas principales del trabajo, sus contribuciones (académicas y prácticas), así como las principales limitaciones y futuras líneas de investigación.

## II. LA PRESENCIA INTERNACIONAL DE LA FRANQUICIA ESPAÑOLA

### 2.1. Las cadenas españolas con mayor expansión internacional

Las cadenas franquiciadoras españolas están dando importantes pasos en su particular conquista del mundo. En estos momentos, un total de 139 cadenas nacionales han salido ya fuera de nuestras fronteras, una cifra ligeramente inferior a la registrada en 2005, cuando fueron 142 (Álvarez, 2006). No obstante, el proceso de internacionalización de la franquicia española es, en términos generales, todavía muy débil (López y González, 2001) debido fundamentalmente a que son empresas de muy reciente creación, y en fase de introducción o crecimiento en el mercado doméstico español.

Es necesario tener en cuenta además, que más de la mitad de las cadenas franquiciadoras españolas se han constituido con posterioridad a 1988, y para que el proceso de internacionalización se produzca con algunas garantías de éxito la franquicia debe haber alcanzado previamente una sólida posición en su mercado doméstico. Sin embargo, y a pesar de estas limitaciones, las enseñas de origen español tienen cada vez una mayor presencia en los mercados internacionales. Así pues, de las cien cadenas franquiciadoras que en 2007 formaban parte del Ranking de Franquicias Españolas de la consultora de franquicia Tormo & Asociados, más de la mitad ya tenían al menos, un establecimiento fuera de nuestras fronteras (Tormo & Asociados, 2007).

Atendiendo a los datos antes expuestos, se puede decir que buena parte de los franquiciadores españoles tienen un marcado carácter internacional desde el inicio de su actividad empresarial, puesto que no esperan a tener el mercado español saturado para salir al extranjero. Este tipo de empresas –denominadas en la literatura “*born-global firms*”–, han comenzado a interesar recientemente a los investigadores (véase por ejemplo, Knight y Cavusgil, 2004; Gabrielsson, 2005; Anderson, Gabrielsson y

Wictor, 2006), pero todavía hay muy poco escrito al respecto. En particular, casi el 30% de las cadenas españolas del sector confección-moda están internacionalizadas, y algunas de ellas, como Mango, Adolfo Domínguez, Amichi y Artesanos Camiseros presentan una amplia diversificación en términos de países. En moda de diseñador, es significativa también la expansión de Adolfo Domínguez, que combina la apertura de tiendas propias y franquiciadas, con más de 350 tiendas en su red (91 locales franquiciados en el exterior) y presencia en 18 países.

No obstante, y aunque la moda sigue ocupando el papel predominante en el proceso de expansión internacional, cada vez son más variados los sectores que apuestan por esta estrategia. El sector de la hostelería y restauración, por ejemplo, dispone de numerosas cadenas fuera de nuestras fronteras. En este sentido, cabe destacar las experiencias con éxito de dos cadenas españolas: Telepizza y Pans & Company, con 288 y 73 establecimientos en el extranjero, respectivamente, concentrados principalmente en Europa y Latinoamérica. Junto a ello, la expansión de las empresas españolas del sector también se extiende por otros continentes de manera que algunas cadenas ya han comenzado a trazar planes en Oriente Medio, tal y como demuestran los acuerdos alcanzados en el año 2006 por Pans & Company, Cantina Mariachi y Assia in Wok. Se puede observar, también, la dinámica internacional que están realizando los franquiciadores españoles pertenecientes a diferentes sectores de servicios, como son MRW, en servicios de transporte urgente, o System y Ciencia Divertida, en el sector de la enseñanza. Sin embargo, salvo excepciones como las ya tradicionales Pressto, Retoucherie de Manuela, o las Clínicas Vital Dent en el mercado norteamericano, las franquicias españolas pertenecientes al sector servicios continúan siendo las que más titubean a la hora de salir al extranjero (Álvarez, 2006).

En resumen, el proceso de internacionalización llevado a cabo por la franquicia española está registrando importantes avances. De este modo, en la actualidad ya existen 139 cadenas con presencia en el extranjero, las cuales han establecido fuera de nuestras fronteras un total 4.253 establecimientos, lo que arroja una media de 31 unidades de negocio por cada red. No obstante, el proceso de expansión internacional no es homogéneo por lo que la mayor presencia internacional (en términos de presencia en países extranjeros, así como en relación al número de establecimientos abiertos en el exterior) se concentra en unas pocas empresas. Las tablas 1 y 2 recogen las marcas franquiciadoras españolas con mayor presencia internacional. Tal y como se puede observar, Mango es la enseña española que más mercados conquista y abre el mayor número de establecimientos en el exterior, ya que distribuye sus 729 tiendas franquiciadas entre 89 países. Tras ella, se sitúa el Grupo Inditex, que cuenta con tiendas de algunas de sus marcas, como Zara, Bershka, Massimo Dutti, Pull and Bear, Zara Home o Stradivarius, en un total de 65 países. Por su parte, KA Internacional, la cadena de decoración perteneciente a Mercapital, está presente en 45 países, cuatro más que en 2005, con 268 tiendas franquiciadas.

Tabla 1: Las cadenas españolas con más tiendas franquiciadas en el extranjero en 2007.<sup>23</sup>

CADENA FRANQUICIADORA	SECTOR	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS
Mango	Moda	729
Pressto	Tintorería	352
Telepizza	Hostelería y Restauración	288
KA International	Textil y Decoración	268
Paellador	Hostelería y Restauración	204 <sup>2</sup>
Naturhouse	Salud, Belleza y Cuidado	163
Zara (Grupo Inditex)	Moda	158
Retoucherie de Manuela	Servicio Especializado	136
Springfield (Grupo Cortefiel)	Moda Masculina	128
Cruji Coques	Restauración	122 <sup>3</sup>
System Centros de Formación	Enseñanza	121
Imaginarium	Juguetería	113
Adolfo Domínguez	Moda	91
Ciencia Divertida	Enseñanza	80
MRW	Transporte urgente	74
Pans & Company	Hostelería y Restauración:	73
Cellulem Block	Salud, Belleza y Cuidado	70
Women's Secret (Grupo Cortefiel)	Moda Femenina	65
Sun Planet	Óptica	50
Panda Software	Informática	50
Trucco	Moda	50
Pull and Bear (Grupo Inditex)	Moda	34

Fuente: Elaboración propia.

2 A pesar de que Paellador no se ajusta al concepto tradicional de franquicia, esta enseña ha sido incluida en la tabla 1 como una franquicia más, tal y como las consultoras de franquicias Tormo & Asociados y Barbadillos y Asociados hicieron en la elaboración de sus anuarios de franquiciadores.

3 A pesar de que Cruji Coques no se ajusta al concepto tradicional de franquicia, esta enseña ha sido incluida en la tabla 1 como una franquicia más, tal y como las consultoras de franquicias Tormo & Asociados y Barbadillos y Asociados hicieron en la elaboración de sus anuarios de franquiciadores.

Tabla 2: Las cadenas franquiciadoras españolas presentes en más países en 2007.

CADENA	SECTOR	NÚMERO DE PAÍSES
Mango	Moda	89
Zara (Grupo Inditex)	Moda	65 (sólo franquicia en 29 de ellos)
KA Internacional	Textil y Decoración	45
Springfield (Grupo Cortefiel)	Moda	35
Women's Secret (Grupo Cortefiel)	Moda	33 (sólo franquicia en 18 de ellos)
Pull and Bear (Grupo Inditex)	Moda	32 (sólo franquicia en 17 de ellos)
Massimo Dutti (Grupo Inditex)	Moda	30
Bershka (Grupo Inditex)	Moda	30
Imaginarium	Tienda especializada (juguetería)	29
Pressto	Servicio especializado (tintorería)	21
Ciencia Divertida	Enseñanza	21
Stradivarius	Moda	19
Adolfo Domínguez	Moda	18
Zara Home (Grupo Inditex)	Textil y Decoración	17
Artesanos Camiseros	Moda	17
Trimage	Producto especializado (fotografía)	15
Oysho (Grupo Inditex)	Moda	15
Maison Decor	Decoración hogar	15
Trimage	Producto especializado (fotografía)	15
Maison Decor	Decoración hogar	15
Naturhouse	Salud, belleza y cuidado	14
Retoucherie de Manuela	Servicio especializado (arreglos ropa)	13
Cellulem Block	Centros de Estética y Belleza	10
Trucco	Moda	10

Fuente: Elaboración propia.

Haciendo un análisis agregado del proceso de internacionalización llevada a cabo por las cadenas franquiciadoras españolas, es preciso indicar que, tal y como se recoge en la tabla 3, más de la mitad de nuestras cadenas (82,32%) todavía no han establecido ninguna tienda fuera de España. Así mismo, de entre aquellas que sí han iniciado una estrategia de expansión a otros mercados vía franquicia, no supera la decena el número de países extranjeros donde operan, en la mayoría de los casos. En concreto, sólo existen tres cadenas españolas con presencia en más de 35 países: Mango (89), Zara (65) y KA Internacional (45), las cuales representan conjuntamente el 0,25% de las redes españolas.

Tabla 3: Presencia internacional de las franquicias españolas en 2007.

PRESENCIA EN PAÍSES EXTRANJEROS	NÚMERO DE CADENAS	PORCENTAJE
Ninguno	647	82,32%
Entre 1 y 2	47	5,98%
Entre 2 y 4	42	5,34%
Entre 4 y 9	27	3,44%
Entre 9 y 15	8	1,02%
Entre 15 y 21	5	0,64%
Entre 21 y 30	5	0,64%
Entre 30 y 35	2	0,25%
Entre 35 y 45	1	0,13%
Más de 45	2	0,25%

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Selección de mercados

Hasta el momento, hemos centrado el análisis en identificar a las cadenas franquiciadoras españolas con mayor presencia en el extranjero (tanto en número de tiendas, como en relación a los países en los que operan). Sin embargo, también sería interesante analizar cuáles son los países preferidos por las franquicias españolas para establecerse al llevar a cabo su expansión internacional. En este sentido, es importante destacar que la franquicia española está presente en 94 países extranjeros, superando en 4 a los registrados en 2005. Este casi centenar de países se localizan principalmente en los 24 europeos que acompañan a España en la denominada UE-25. Tras éstos, se sitúa América, Oriente Medio, Asia, África y Oceanía<sup>4</sup>.

Cuando se analizan cuáles son los países extranjeros con presencia española, es preciso destacar que Portugal se ha consolidado como el mercado de referencia para las enseñas españolas, con 88 cadenas y 1.193 establecimientos. Sin embargo, Portugal no es el único mercado europeo para las cadenas franquiciadoras españolas aunque sí el principal, tal como prueba el hecho de que alberga el 26,5 % de las enseñas españolas presentes en toda Europa<sup>5</sup>. Francia es el segundo país con mayor presencia

4 Asociación Española de Franquiciadores (<http://www.franquiciadores.com>)

5 Asociación Portuguesa de la Franquicia - *Associação portuguesa da Franchise* (APF) (<http://www.apfranchise.org>)

Instituto de Comercio Exterior Portugués - Instituto das Empresas para o Mercado Externo (ICEP) (<http://www.icep.pt>)



de locales establecidos por las franquicias españolas, con 413 tiendas<sup>6</sup>. Italia es otro de los destinos europeos favoritos de la franquicia española a juzgar por el número de cadenas y establecimientos que se han instalado en su territorio, sólo por detrás de Portugal y Francia. Así pues, un total de 26 cadenas españolas operan actualmente en Italia con un total de 320 establecimientos en activo, la mayoría pertenecientes a los sectores de moda, mobiliario y restauración<sup>7</sup>.

Destacan por su presencia en estos países las franquicias de KA Internacional, con 95 tiendas (37 en Francia y 58 en Italia), Imaginarium con 21 jugueterías (6 en Francia y 15 en Italia), o Mango, con 92 puntos de venta (77 en Francia y 15 en Italia). Además, resulta particularmente significativa la presencia española en Alemania, ya que se trata de un mercado donde casi la totalidad de las cadenas franquiciadoras son nacionales y por lo tanto, a los franquiciadores extranjeros no les resulta fácil abrirse hueco<sup>8</sup>. Sin embargo, España está presente en Alemania con 15 marcas entre las que destacan por encima del resto Mango y KA Internacional, con 50 y 30 establecimientos respectivamente. En este sentido, hay que destacar que la cadena de ropa y complementos española Mango se encuentra en las principales ciudades germanas. Otras cadenas franquiciadoras españolas que han viajado desde nuestro país hacia Alemania son Maison Decor; Artesanos Camiseros; Lizarran; Naturhouse; Adolfo Domínguez; Mangas; Climastar; Best House; MRW; Lienzo de los Gazules; Pachá; Torero y Tapasbar.

En cuanto al resto de países europeos, los datos recogidos en la tabla 4 demuestran que el este de Europa continúa esperando la llegada de las enseñas españolas, las cuales se están mostrando recelosas a entrar en estos mercados. A modo de ejemplo, baste indicar el caso de algunos países como la República Checa, donde sólo hay establecida una cadena española (Mango)<sup>9</sup>. Sin embargo, el progresivo incremento del poder adquisitivo de los habitantes de estos países, —caracterizados por tener una fuerte tendencia consumista—, así como la posición estratégica de estos mercados como plataforma para saltar a países vecinos, abren la puerta a la entrada de las cadenas franquiciadoras extranjeras en un proceso del que las empresas españolas no deberían mantenerse ajenas. Para ello, quizás deban superar algunos obstáculos como la

---

6 Federación Francesa de la Franquicia - *Fédération Française de la Franchise* (FFF) (<http://www.franchise-fff.com>)

7 Asociación Italiana de la Franquicia - *Associazione Italiana del Franchising* (AIF) (<http://www.asso-franchising.it>)

8 Asociación Alemana de la Franquicia - *Deutscher Franchise-Verband* (DFV) (<http://www.dfv-franchise.de>)

9 Asociación Checa de la Franquicia *Czech Franchising Association* (CAF) (<http://www.czech-franchise.cz/franchising/czech-franchise-association-en>)

distancia geográfica, el idioma o el desconocimiento de la oferta española en dichos países<sup>10</sup>.

Tabla 4: Países europeos donde está presente la franquicia española en 2007.

EUROPA		
PAISES	Nº ESTABLECIMIENTOS	Nº CADENAS
PORTUGAL	1193	88
FRANCIA	414	29
ITALIA	320	26
ALEMANIA	142	16
POLONIA	112	5
GRECIA	61	10
RUSIA	63	6
REINO UNIDO	46	16
ANDORRA	39	30
AUSTRIA	37	5
SUIZA	35	12
MALTA	34	9
HOLANDA	33	4
TURQUIA	28	5
BELGICA	26	9
CHIPRE	24	4
IRLANDA	21	8
NORUEGA	16	3
SERBIA	11	3
BULGARIA	10	3
SUECIA	8	4
CROACIA	7	3
REPUBLICA CHECA	6	1
LITUANIA	5	2
LUXENBURGO	4	2
HUNGRIA	4	4
ESLOVAQUIA	4	3
UCRANIA	4	4
ESLOVENIA	4	4
ESTONIA	3	3
DINAMARCA	2	1
LIECHTENSTEIN	2	1
LETONIA	2	2
ISLANDIA	2	2
ALBANIA	1	1
MACEDONIA	1	1
ARMENIA	1	1
BOSNIA-HERZEGOVINA	1	1
MOLDAVIA	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por las consultoras de franquicia Tormo & Asociados y Barbadillos y Asociados, así como en los informes publicados por diferentes asociaciones de franquiciadores europeos.

El continente americano provoca un inequívoco efecto llamada para las franquicias españolas debido posiblemente a la afinidad cultural. De este modo, se trata del segundo destino preferido por las enseñas españolas para llevar a cabo su expan-

<sup>10</sup> Tormo & Asociados ([http://www.tormo.com/franquiciadoresinternacional/389/Republica\\_Checa,\\_desconocida\\_para\\_la\\_franquicia\\_espanola.htm](http://www.tormo.com/franquiciadoresinternacional/389/Republica_Checa,_desconocida_para_la_franquicia_espanola.htm))

sión internacional mediante el sistema de franquicia, sólo por detrás de Europa. La presencia de las cadenas franquiciadoras españolas en países de América Central y Sudamérica se extiende a un total de 23 naciones, a través de 929 establecimientos franquiciados.

México es el país con mayor presencia española, con un total de 33 cadenas y 310 establecimientos<sup>11</sup>. La cadena de tintorerías Pressto encabeza la lista, con 97 franquicias. Le siguen Paellador<sup>12</sup> y Mango, con 28 y 23 establecimientos, respectivamente. Por detrás, también merecen ser destacados Naturhouse con 21 tiendas, Trucco con 19, Cruji Coques<sup>13</sup> con 18, Massimo Dutti, con 17 tiendas, Springfield también con 17, y Valentín Ramos con 15.

Detrás de México, los destinos americanos favoritos para los franquiciadores españoles se encuentran en Venezuela y Chile<sup>14</sup>, donde nuestras cadenas ya han abierto 174 y 101 establecimientos, respectivamente. En ambos casos, sobresale la presencia –junto a Pressto y Mango– de la cadena Retoucherie de Manuela, la cual al estar también presente en Estados Unidos, Argentina, Brasil, Costa Rica, Guatemala, Panamá y Uruguay, es una de las que tiene el mayor número de establecimientos en Latinoamérica.

Si el análisis de la presencia de la franquicia española en América se realiza en términos de número de cadenas establecidas, México también es el líder, con 33 enseñas. Por otra parte, resulta particularmente significativo el hecho de que el segundo mercado con mayor número de cadenas españolas sea EE.UU. (junto con Venezuela), lo cual confirma el gran espíritu emprendedor la franquicia española<sup>15</sup>. En esta aventura norteamericana, destaca la fuerte apuesta de Clínicas Vital Dent y Retoucherie de Manuela, con 12 y 6 establecimientos, respectivamente. La tabla 5 recoge resume esta información.

---

11 Asociación Mexicana de Franquicias (<http://www.franquiciademexico.org/index-htm.htm>)

12 Véase nota al pie número 2

13 Véase nota al pie número 3

14 Según datos de Asociación Española de Franquiciadores (<http://www.franquiciadores.com>), la Cámara Venezolana de Franquicias (<http://www.profranquicias.com/index.php?page=estadisticas>) y la Cámara de Franquicias de Chile (<http://www.camaradefranquicias.cl/web.cgi?id=10>)

15 Según datos publicados en el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) ([http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5518974\\_5536731\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5518974_5536731_0_0_-1,00.html))

Tabla 5: Países del continente americano donde está presente la franquicia española en 2007.

AMÉRICA		
PAÍSES	Nº ESTABLECIMIENTOS	Nº CADENAS
MEXICO	310	33
VENEZUELA	174	15
CHILE	101	14
GUATEMALA	52	6
PERÚ	37	11
COLOMBIA	36	8
EEUU	35	15
ARGENTINA	26	7
CANADA	24	4
REPUBLICA DOMINICANA	22	10
BRASIL	20	6
COSTA RICA	15	6
PUERTO RICO	13	4
PANAMA	10	9
ECUADOR	8	5
HONDURAS	7	5
CUBA	5	3
EL SALVADOR	24	5
URUGUAY	4	4
NICARAGUA	3	2
BAHAMAS	1	1
MARTINICA	1	1
HAITI	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por las consultoras de franquicia Tormo & Asociados y Barbadillos y Asociados, así como en los informes publicados por diferentes asociaciones de franquiciadores americanos.

En relación a los países de Oriente Medio, es preciso señalar que la inestabilidad política no ha frenado la avidez consumidora de estos países, la mayoría de los cuales cuenta con una de las rentas per cápita más elevadas del planeta. Además, esta región es la más próxima a Europa y de ahí que se esté abriendo a las costumbres occidentales. Así pues, estos mercados albergan buena parte de las principales cadenas de moda española que se expanden por el extranjero, por lo que 15 de las 21 cadenas españolas presentes en Oriente Medio se dedican a la confección –como por ejemplo Mango, Springfield, Zara, Bershka, y Adolfo Domínguez–, a las que acompañan conceptos de tintorería (Pressto), juguetería (Imaginarium) o decoración del hogar (KA Internacional Y Zara Home). Tal y como se puede observar en la tabla 6, Arabia Saudí (14 cadenas y 96 establecimientos) es el mercado de Oriente Medio preferido por los franquiciadores españoles. Le siguen Emiratos Árabes Unidos (9 cadenas y 45 establecimientos) e Israel (5 cadenas y 45 establecimientos)<sup>16</sup>.

Sin embargo, las cadenas franquiciadoras que pertenecen al sector de la restauración disfrutaban también de cierta importancia en Oriente Medio, tal y como demuestra

16 Israeli Franchise Association (<http://www.tvnet.co.il/exhibit>)

la presencia en estos países de Cantina Mariachi y Pans & Company, entre otras enseñanzas. Otra cadena que ya ha iniciado su expansión internacional por Oriente Medio es Assia in Wok, la red de franquicias dedicada a la cocina asiática. Para ello, la cadena firmó en el año 2006 un acuerdo con el grupo Notra para comenzar su expansión en la región centrandose su internacionalización en Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí, Qatar, Bahrein, Omán, Líbano, Kuwait y Jordania.

Tabla 6: Países de Oriente Medio donde está presente la franquicia española en 2007.

ORIENTE MEDIO		
PAISES	Nº ESTABLECIMIENTOS	Nº CADENAS
ARABIA SAUDI	96	14
ISRAEL	56	5
EMIRATOS ARABES UNIDOS (EAU)	45	9
KUWAIT	26	8
LIBANO	24	8
QATAR	12	6
JORDANIA	11	5
BARHEIN	5	3
OMAN	2	2
DUBAI	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por las consultoras de franquicia Tormo & Asociados y Barbadillos y Asociados, así como en los informes publicados por diferentes asociaciones de franquiciadores de Oriente Medio

Tal y como se recoge en la tabla 7, el continente africano es uno de los menos explorados por las franquicias españolas, de manera que allí sólo operan 13 cadenas con un total de 46 establecimientos. De hecho, tan sólo Marruecos registra unas cifras aceptables con 13 cadenas y 30 unidades de negocio. Así pues, gracias a su estabilidad política y económica, junto a las reformas emprendidas en el sistema financiero y la aparición de una nueva forma de consumo, Marruecos se ha convertido en un foco de atracción para los inversores españoles. Por detrás de Marruecos se sitúan Egipto, Angola y Sudáfrica, debido fundamentalmente al impulso expansivo llevado a cabo por Mango, KA Internacional y Pressto<sup>17</sup>. El resto de los países africanos, con unas de las rentas per cápita más bajas del mundo, y un importante grado de inestabilidad política y económica, no responden por el momento a las expectativas de negocio de las franquicias españolas.

---

17 SEDA (Small Enterprise Development Agency) – Franchising in Africa (<http://www.seda.org.za/content.asp?subId=120>)

Franchise Association of Southern Africa (FASA) (<http://www.fasa.co.za>)

Egyptian Franchise Development Association (EFDA) (<http://www.efda.org.eg>)

Fédération Française de la Franchise (FFF) (<http://www.franchise-fff.com>)

Tabla 7: Países del continente africano donde está presente la franquicia española en 2007.

<b>ÁFRICA</b>		
<b>PAÍSES</b>	<b>Nº ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>Nº CADENAS</b>
MARRUECOS	30	13
EGIPTO	5	3
ANGOLA	4	2
SUDAFRICA	3	2
TUNEZ	2	1
COSTA DE MARFIL	2	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por las consultoras de franquicia Tormo & Asociados y Barbadillos y Asociados, así como en los informes publicados por diferentes asociaciones de franquiciadores africanos y la Federación Francesa de la Franquicia.

A pesar de la gran distancia geográfica y cultural que existe entre España y los países asiáticos, este continente consigue cautivar cada año el interés de un importante número de enseñas españolas ya que se trata del mayor mercado potencial del mundo. China es el primer destino, debido en parte a los 21 y 12 locales de Mango y Centronet, respectivamente. En el mercado de la franquicia, Japón acapara la atención de las cadenas textiles, encabezada en estos momentos por la empresa Adolfo Domínguez, con 24 establecimientos abiertos. De las otras cuatro empresas españolas que operan en este país, tres son también del sector moda. Así pues, Mango ha conseguido inaugurar un total de 20 tiendas, por delante de Artesanos Camiseros y Trucco, que cuentan en la actualidad con 1 y 2 establecimientos, respectivamente. Estas cadenas, junto con la tienda que ha abierto peluquería Llongueras en Japón, constituyen un total de 5 cadenas y 48 establecimientos<sup>18</sup>. Singapur, por su parte, es el tercer país asiático con mayor número de tiendas españolas franquiciadas (24 establecimientos), que se reparten las cadenas Mango (9), Springfield (5), Zara (4), Women's Secret (4), KA Internacional (1), e Il Caffé di Roma (1). Finalmente, hay que destacar el caso de Taiwán, que con una sola enseña (Mango) cuenta con la presencia de 15 establecimientos<sup>19</sup>. La tabla 8 resume esta información.

18 Artículo publicado en Emprendedores.news: "Una de cada cuatro franquicias españolas está presente en el extranjero", artículo publicado el lunes 28 de mayo de 2007, ([http://www.emprendedoresnews.com/notaR/una\\_de\\_cada\\_cuatro\\_franquicias\\_espanolas\\_esta\\_presente\\_en\\_el\\_extranjero-3699-2.html](http://www.emprendedoresnews.com/notaR/una_de_cada_cuatro_franquicias_espanolas_esta_presente_en_el_extranjero-3699-2.html))

19 International Franchise Association (<http://www.franchise.org/>)

Tabla 8: Países asiáticos donde está presente la franquicia española en 2007.

ASIA		
PAÍSES	Nº ESTABLECIMIENTOS	Nº CADENAS
CHINA	66	7
JAPON	48	5
SINGAPUR	24	6
MALASIA	23	4
INDONESIA	21	4
FILIPINAS	17	6
TAIWAN	15	1
COREA	13	2
HONG KONG	8	1
TAILANDIA	7	3
INDIA	5	1
KAZAJSTAN	3	2
MACAO	1	1
VIETNAM	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por las consultoras de franquicia Tormo & Asociados y Barbadillos y Asociados, así como en los informes publicados por diferentes asociaciones de franquiciadores asiáticos.

Los datos expuestos hasta el momento confirman que los mercados más lejanos geográficamente continúan siendo los menos accesibles para las franquicias españolas. Así pues, en 2007 se repitieron las cifras registradas en 2005 y 2006, por lo que a pesar de la solidez del sistema de franquicia en Australia, éste apenas está explotado por los empresarios españoles<sup>20</sup>. En concreto, a día de hoy, tan sólo hay tres cadenas españolas con presencia en el país: Mango, KA Internacional y Maison Decor. Tal y como cabía esperar, la cadena de franquicias especializada en moda de mujer es la que ostenta el mayor número de establecimientos. Mango aterrizó en la isla en 2002, cuando abrió su primera tienda en Melbourne, y ahora ya cuenta con 9 locales. Por detrás de esta enseña, se encuentra KA Internacional, la cual está presente en Australia a través de sus 4 establecimientos, de los cuales uno se encuentra en Melbourne, y los tres restantes en Sydney. Junto a ello, Maison Decor, cadena de franquicias especializada en decoración de interiores, cuenta con dos tiendas en Sydney, una en la zona de Rose Bay y la otra en Willoughby. Por último, tal y como se recoge en la tabla 9, en Nueva Zelanda sólo están presentes Maison Decor y KA Internacional, con 1 y 4 establecimientos, respectivamente<sup>21</sup>.

20 Australian Franchise Council (<http://www.afranchising.com>)

21 New Zealand Franchise Association (<http://www.franchise.org.nz>)

Tabla 9: Países del continente oceánico donde está presente la franquicia española en 2007.

<b>OCEANÍA</b>		
<b>PAÍSES</b>	<b>Nº ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>Nº CADENAS</b>
<b>AUSTRALIA</b>	15	3
<b>NUEVA ZELANDA</b>	5	2

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por las consultoras de franquicia Tormo & Asociados y Barbadillos y Asociados, así como en los informes publicados por las asociaciones de franquiciadores australianos y neozelandeses.

En resumen, las cadenas franquiciadoras españolas han abierto tiendas en los cinco continentes. Sin embargo, se observa una clara preferencia por los países europeos (2.728 locales establecidos repartidos en 39 países) y en menor medida, por los americanos (929 locales establecidos en 23 países). Les siguen Oriente Medio (278 establecimientos en 10 países), Asia (252 locales en 14 países), África (46 establecimientos en 6 países) y en último lugar, Oceanía (20 locales presentes en 2 países). De este modo, Europa es el destino preferido para las cadenas franquiciadoras españolas, así como el continente donde han establecido más tiendas por país. Le siguen América, Oriente Medio, Asia, Oceanía y África. A pesar de escasa presencia de nuestras franquicias en Oceanía, el ratio del número de tiendas establecidas por país es superior al registrado en relación a los países africanos, debido en parte a la fuerte apuesta de Mango, con la apertura de 9 tiendas en Australia. La tabla 10 recoge estos resultados.

Tabla 10: La expansión de la franquicia española en el mundo en 2007.

<b>REGIÓN GEOGRÁFICA</b>	<b>PAÍSES</b>	<b>ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>CADENAS</b>	<b>TIENDAS POR PAÍS</b>
Europa	39	2728	332	69,95
América	23	929	175	40,39
Oriente Medio	10	278	61	27,80
Asia	14	252	44	18,00
África	6	46	22	7,67
Oceanía	2	20	5	10,00

Fuente: Elaboración propia.

A través del análisis de la tabla anterior se puede observar cómo, con independencia del criterio que se siga (número de países en los que se está presente, número de establecimientos, número de enseñas establecidas, o número de tiendas por país), Europa y América lideran la expansión geográfica de la franquicia española. Del mismo modo, África y Oceanía ocupan las últimas posiciones. En relación a Oriente Medio y



los países asiáticos, los resultados obtenidos en esta tesis doctoral muestran que la implantación de las enseñas españolas es mayor en Asia en términos de número de países (las cadenas españolas ya han entrado en 14 países asiáticos frente a los 10 de Oriente Medio). No obstante, la presencia española en Oriente Medio es mayor atendiendo al número de cadenas franquiciadoras, número de establecimientos y número de tiendas abiertas por país. Así pues, los 10 países de Oriente Medio en los que está presente la franquicia española constituyen en términos agregados el tercer destino favorito, por detrás del continente europeo y americano, respectivamente.

Por último, tal y como se ha expuesto en las páginas anteriores, los objetivos de este trabajo no sólo consisten en la identificación de las cadenas franquiciadoras con mayor presencia internacional así como de sus mercados favoritos, sino además, elaborar un ranking que nos permita conocer cuáles son los países donde las enseñas españolas tienen mayor presencia. En este sentido, las tablas 11 y 12 ordenan de forma descendente los 94 países en los que nuestras enseñas ya están presentes. Portugal es el mercado preferido por las franquicias españolas para en sus estrategias de internacionalización, con 1193 establecimientos y 88 cadenas franquiciadoras. En general, aquellos países donde las franquicias españolas han establecidos más puntos de venta suelen ser también aquellos donde se están presentes el mayor número de cadenas franquiciadoras españolas (véase Anexo). Así pues, México, Francia, Alemania, Reino Unido e Italia, entre otros, comparten una posición destacada en ambos casos. No obstante, resulta llamativa la destacada posición de EE.UU. en términos del número de cadenas españolas establecidas en dicho país, lo cual confirma la importante apuesta que están haciendo nuestras enseñas así como la elevada competitividad del tejido empresarial español.

### **III. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

A lo largo del siglo xx, la franquicia ha vivido un escenario de creación y desarrollo realmente espectacular. Este sistema proporciona numerosas ventajas tanto al franquiciador como al franquiciado, por lo que se ha convertido en una fórmula muy popular que tiene un avance imparable en los países más desarrollados comercialmente. Así pues, en EE.UU., –el país de mayor desarrollo de la franquicia–, al final de la década de los años 80 esta fórmula de negocio representaba cerca del 34% del comercio minorista (Díez y Galán, 1989), mientras que en los últimos años, se estima que supera el 40% (Welsh, Alon y Falbe, 2006). Además, la franquicia está presente en casi todos los sectores de actividad, en algunos de los cuales como el de tintorería, mensajería, paquetería, moda o fast food, su presencia es abrumadora. Por lo que la

importancia académica y práctica de este sistema de negocio está siendo cada vez más reconocida, especialmente a partir de los últimos años (Elango, 2007).

España se está haciendo un hueco dentro del panorama internacional de la franquicia, que hemos sabido mantener e incluso mejorar, siendo en estos momentos uno de los referentes a nivel cuantitativo pero sobre todo, cualitativo. Eventos como el *Franchise Forum*, así como el elenco de Ferias especializadas, –entre las que destacan las 16 ediciones que ya se han celebrado del Salón Internacional de la franquicia y las Oportunidades de Negocio y el Comercio Asociado–. Junto a ello, la franquicia española está dando importantes pasos en expansión internacional. En estos momentos, un total de 139 cadenas nacionales han salido fuera de nuestras fronteras con un total de 4.253 establecimientos operativos en el exterior. No obstante, el proceso de internacionalización de la franquicia española es, en términos generales, todavía débil.

Atendiendo a los mercados objetivos de las cadenas franquiciadoras españolas, se observa una clara preferencia por los países europeos (2.728 locales establecidos repartidos en 39 países) y en menor medida, por los americanos (929 locales establecidos en 23 países). Les siguen Oriente Medio (278 establecimientos en 10 países), Asia (252 locales en 14 países), África (46 establecimientos en 6 países) y en último lugar, Oceanía (20 locales presentes en sólo 2 países). De este modo, y con independencia del criterio que se siga (número de países en los que se está presente, número de establecimientos, número de enseñas establecidas, o número de tiendas por país), los continentes europeo y americano lideran la expansión geográfica de la franquicia española. Del mismo modo, África y Oceanía ocupan las últimas posiciones. Finalmente, y atendiendo a cuáles son los países donde las enseñas españolas tienen mayor presencia, es preciso indicar que Portugal es el mercado preferido por las cadenas españolas para en sus estrategias de internacionalización, con 1.193 establecimientos y 88 cadenas franquiciadoras.

Debido a la escasez de datos sobre la actividad de las empresas franquiciadoras en el ámbito internacional (Kedia et al., 1994), la mayoría de estos trabajos son teóricos y sin contraste empírico (Eroglu, 1992; Alon y McKee, 1999; Shashi y Karuppur, 2002; Garg y Rasheed, 2006; Welsh, Alon y Falbe, 2006, entre otros). Por otra parte, las conclusiones obtenidas en los pocos estudios realizados hasta el momento no pueden generalizarse a todo el sistema de franquicia, ya que en la mayoría de los casos estos trabajos se han centrado casi exclusivamente en compañías franquiciadoras norteamericanas y británicas del sector manufacturero y del retailing (véase, por ejemplo, Kedia et al., 1994; Alon y McKee, 1999; Elango, 2007). Este artículo ha pretendido contribuir a la literatura y subsanar ambas limitaciones.

En este sentido, nuestro trabajo intenta dar al lector una completa visión de la expansión internacional de la franquicia española, por lo que creemos que en muchos aspectos puede ayudar a otros investigadores interesados en analizar este sistema de negocio como mecanismo de expansión empresarial. Además, se trata de uno de los pocos estudios que aborda de forma empírica el grado de internacionalización

y selección de países de las cadenas franquiciadoras, y el único que lo ha hecho con una muestra de cadenas españolas. Precisamente, creemos una de las principales contribuciones a la literatura dimana de este hecho.

Así pues, confiamos que los resultados obtenidos en este trabajo puedan servir tanto a las cadenas franquiciadoras, como a las diferentes asociaciones de franquiciadores para determinar futuras acciones y desarrollo de planes estratégicos de expansión de mercados a través de la franquicia. Del mismo modo, creemos que nuestras cadenas franquiciadoras podrían emplear los resultados obtenidos en este estudio como punto de partida para identificar las regiones cuyas características y actividad franquiciadora se adecúan mejor a sus intereses. Por todo ello, esperamos que este estudio pueda facilitar el proceso de selección de mercados a las franquiciadores españoles que posean poca experiencia en el desarrollo de este tipo de estrategias de expansión.

No obstante, en cualquier estudio científico el investigador debe conocer sus debilidades junto a las fortalezas de su trabajo. Por ello, y como principal limitación de este trabajo, debemos referirnos al ámbito de la aplicación o alcance del mismo. De este modo, los resultados y conclusiones obtenidas sólo son válidas para el sistema de franquicia español, ya que únicamente se han tenido en cuenta cadenas franquiciadoras españolas.

Por todo lo anteriormente expuesto, y dado que el proceso de internacionalización de las cadenas franquiciadoras no ha sido tratado de forma muy rigurosa en la literatura (Burton, Cross y Rhodes, 2000; Michael, 2003), sería interesante que futuros trabajos investigasen el proceso de expansión internacional de las cadenas franquiciadoras de nacionalidad no española, y compararen los resultados obtenidos. Esto nos permitiría conocer si los resultados obtenidos en este trabajo pueden ser generalizados a cualquier tipo de enseña, sin importar su país de origen.

#### IV. REFERENCIAS

ALON, I. Y MCKEE, D. (1999). Towards a macro environmental model of international franchising, *Multinational Business Review*, 7(1), pp. 76-82

ÁLVAREZ, D. (2006). Los 98 destinos de 132 franquicias españolas, *Franquicias Hoy*, 120, pp. 38-54.

ANDERSSON, S., GABRIELSSON, J. Y WICTOR, I. (2006). Born Globals' foreign market channel strategies, *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(4), pp. 223-237

DÍEZ, E. Y GALÁN, J. L. (1989). El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales, *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, 30, pp. 31-42

DÍEZ, E. RODRÍGUEZ, C, J. Y NAVARRO, A. (2007). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica, En AAVV. (Coord. Juan Carlos Ayala Calvo), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 2157-2173), Universidad de la Rioja, La Rioja.

ELANGO, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45(2), pp. 179-193

- EROGLU, S. (1992). The internationalisation process of franchise systems: a conceptual model, *International Marketing Review*, 9(5), pp. 19-30.
- ERRAMILLI, M. K., AGARWAL, S. Y DEV, C. (2002). Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective, *Journal of International Business Studies*, 33(2)., pp. 223-243
- GABRIELSSON, M. (2005). Branding strategies of born globals, *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), pp. 199-222.
- GARG, V. K. Y RASHEED, A. (2006). An explanation of international franchisor's preference for multi-unit franchising, *International Journal of Entrepreneurship*, 10, pp. 1-20
- KEDIA, B., ACKERMAN, D., BUSH, D., Y JUSTIS, R. (1994). Determinants of internationalization of franchise operations by U.S. franchisors, *International Marketing Review*, 11(4). pp. 56-68.
- KNIGHT, G. A. Y CAVUSGIL, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, 35(1), pp. 124-141
- LÓPEZ, M. B. Y GONZÁLEZ, M. (2001). El proceso de internacionalización de la franquicia española, *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 54, pp. 237-256
- MICHAEL, S. C. (2003). Determinants of the rate of franchising among nations, *Management International Review*, 43(3), pp. 267-291
- RONDÁN, F. J., NAVARRO, A. Y DÍEZ, E. (2007). ¿Es la franquicia un sistema dual? En AAVV. (Coord. Juan Carlos Ayala Calvo), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 2157-2173), Universidad de la Rioja, La Rioja.
- SASHI, C. M., Y KARUPPUR, D. P. (2002). Franchising in global markets: towards a conceptual framework, *International Business Review*, 19(4/5), pp. 499-524.
- TORMO & ASOCIADOS (2007). *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio*. Ed: Selina Olmedo, Madrid.
- WELSH, D., ALON, I. Y FALBE, C. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets, *Journal of Small Business Management*, 44(1), pp. 130-150

## ANEXO

Tabla A: Países donde está presente la franquicia española (establecimientos) en 2007.

	PAÍSES	ESTABLECIMIENTOS		PAÍSES	ESTABLECIMIENTOS
1	PORTUGAL	1193	48	QATAR	12
2	FRANCIA	414	49	SERBIA	11
3	ITALIA	320	50	JORDANIA	11
4	MÉXICO	310	51	BULGARIA	10
5	VENEZUELA	174	52	PANAMÁ	10
6	ALEMANIA	142	53	SUECIA	8
7	POLONIA	112	54	ECUADOR	8
8	CHILE	101	55	HONG KONG	8
9	ARABIA SAUDÍ	96	56	CROACIA	7
10	CHINA	66	57	HONDURAS	7
11	RUSIA	63	58	TAILANDIA	7
12	GRECIA	61	59	REP. CHECA	6
13	ISRAEL	56	60	LITUANIA	5
14	GUATEMALA	52	61	CUBA	5
15	JAPÓN	48	62	BAHREIN	5
16	REINO UNIDO	46	63	EGIPTO	5
17	EAU	45	64	INDIA	5
18	ANDORRA	39	65	NUEVA ZELANDA	5
19	AUSTRIA	37	66	LUXEMBURGO	4
20	PERÚ	37	67	HUNGRÍA	4
21	COLOMBIA	36	68	ESLOVAQUIA	4
22	SUIZA	35	69	UCRANIA	4
23	EE.UU.	35	70	ESLOVENIA	4
24	MALTA	34	71	URUGUAY	4
25	HOLANDA	33	72	ANGOLA	4
26	MARRUECOS	30	73	ESTONIA	3
27	TURQUÍA	28	74	NICARAGUA	3
28	BELGICA	26	75	SUDÁFRICA	3
29	ARGENTINA	26	76	KAZAJSTÁN	3
30	KUWAIT	26	77	DINAMARCA	2
31	CHIPRE	24	78	LIECHTENSTEIN	2
32	CANADÁ	24	79	LETONIA	2

[.../...]

[.../...]

33	EL SALVADOR	24	80	ISLANDIA	2
34	LÍBANO	24	81	OMÁN	2
35	SINGAPUR	24	82	TÚNEZ	2
36	MALASIA	23	83	COSTA DE MARFIL	2
37	REP. DOMINICANA	22	84	ALBANIA	1
38	IRLANDA	21	85	MACEDONIA	1
39	INDONESIA	21	86	ARMENIA	1
40	BRASIL	20	87	BOSNIA- HERZEGOVINA	1
41	FILIPINAS	17	88	MOLDAVIA	1
42	NORUEGA	16	89	BAHAMAS	1
43	COSTA RICA	15	90	MARTINICA	1
44	TAIWÁN	15	91	HAITÍ	1
45	AUSTRALIA	15	92	DUBAI	1
46	PUERTO RICO	13	93	MACAO	1
47	COREA	13	94	VIETNAM	1

Tabla B: Los 94 países donde está presente franquicia española (cadenas franquiciadoras) en 2007.

	PAÍSES	CADENAS		PAÍSES	CADENAS
1	PORTUGAL	88	48	ESLOVENIA	4
2	MÉXICO	33	49	CANADÁ	4
3	ANDORRA	30	50	PUERTO RICO	4
4	FRANCIA	29	51	URUGUAY	4
5	ITALIA	26	52	MALASIA	4
6	ALEMANIA	16	53	INDONESIA	4
7	REINO UNIDO	16	54	NORUEGA	3
8	VENEZUELA	15	55	SERBIA	3
9	EE.UU.	15	56	BULGARIA	3
10	CHILE	14	57	CROACIA	3
11	ARABIA SAUDI	14	58	ESLOVAQUIA	3
12	MARRUECOS	13	59	ESTONIA	3
13	SUIZA	12	60	CUBA	3
14	PERÚ	11	61	EGIPTO	3
15	GRECIA	10	62	TAILANDIA	3
16	REP. DOMINICANA	10	63	AUSTRALIA	3
17	MALTA	9	64	BARHEIN	3
18	BÉLGICA	9	65	LITUANIA	2
19	PANAMÁ	9	66	LUXEMBURGO	2
20	EAU	9	67	LETONIA	2
21	IRLANDA	8	68	ISLANDIA	2
22	COLOMBIA	8	69	NICARAGUA	2
23	KUWAIT	8	70	ANGOLA	2
24	LÍBANO	8	71	SUDÁFRICA	2
25	ARGENTINA	7	72	COREA	2
26	CHINA	7	73	KAZAJSTÁN	2
27	RUSIA	6	74	NUEVA ZELANDA	2
28	GUATEMALA	6	75	OMÁN	2
29	BRASIL	6	76	REP. CHECA	1
30	COSTA RICA	6	77	DINAMARCA	1
31	SINGAPUR	6	78	LIECHTENSTEIN	1
32	FILIPINAS	6	79	ALBANIA	1
33	QATAR	6	80	MACEDONIA	1
34	EL SALVADOR	5	81	ARMENIA	1
35	POLONIA	5	82	BOSNIA-HERZE- GOVINA	1
36	AUSTRIA	5	83	MOLDAVIA	1

[.../...]

[.../...]

37	TURQUÍA	5	84	BAHAMAS	1
38	ECUADOR	5	85	MARTINICA	1
39	HONDURAS	5	86	HAITÍ	1
40	JAPÓN	5	87	TÚNEZ	1
41	ISRAEL	5	88	COSTA DE MARFIL	1
42	JORDANIA	5	89	TAIWAN	1
43	HOLANDA	4	90	HONG KONG	1
44	CHIPRE	4	91	INDIA	1
45	SUECIA	4	92	MACAO	1
46	HUNGRÍA	4	93	VIETNAM	1
47	UCRANIA	4	94	DUBAI	1

## CURRÍCULUM VITAE

**Verónica Baena** ha estudiado las licenciaturas conjuntas de Derecho y Administración de Empresas en la Universidad Carlos III de Madrid y es doctora en Economía Aplicada por la Universidad de Alcalá. En la actualidad es profesora de la Universidad Europea de Madrid después de haber sido profesora de Marketing cinco años en la Universidad Carlos III de Madrid. Además, ha sido profesora visitante de la Universidad de La Habana en 2006, donde analizó la problemática de la transferencia de prácticas de gestión y marketing de las cadenas hoteleras españolas en Cuba, en el marco de un proyecto de cooperación aprobado por la Agencia Española de Cooperación Internacional (Ministerio de Asuntos Exteriores Español).

Su investigación abarca varios temas: la medición del grado de orientación al mercado de las empresas y sus consecuencias, el estudio de las estrategias de marketing de servicios, el análisis de la satisfacción de los estudiantes y las nuevas herramientas de docencia, y marketing estratégico. Sus artículos más recientes han sido presentados en diferentes conferencias internacionales, entre las que destacan la 4.ª edición del AM (*Academy of Marketing*) Conference, 34.ª edición del AIB (*Academy of International Business Academy*) Annual Conference (UK & Ireland Chapter), 48.ª edición del AIB (*Academy of International Business*) Annual Meeting, 35.ª edición de la *European Academy of Marketing* Conference, y la 4.ª edición del *Iberoamerican Academy of Management Congress*.

Junto a ello, la profesora Baena es revisora ad hoc del *Journal of Marketing Theory and Practice*, y del *International Journal of Business and Emerging Markets* y ha colaborado como revisora en diversas conferencias internacionales, tales como la 49.ª y 50.ª edición del AIB (*Academy of International Business*) Annual Meeting, 37.ª edición del EMAC (*European Academy of Marketing*) Annual Meeting, y 32.ª edición del EIBA (*European International Business*) Annual Meeting.

Fecha recepción: 23/05/2008

Fecha aceptación: 22/09/2008