



UNIVERSIDAD DE SEVILLA
TESIS DOCTORAL

Adaptación de las formas de expansión de la franquicia en entornos dinámicos

Programa de Doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales

Director de Tesis

Prof. Dr. Antonio Navarro García

Doctorando

Alexander Rosado Serrano



ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y MARKETING
DEPARTAMENTO

Sevilla, 2023

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 7 |
| DEDICATORIA | 10 |
| AGRADECIMIENTOS | 11 |
| CAPÍTULO 1 | 13 |
| LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y SU IMPACTO A NIVEL MUNDIAL..... | 13 |
| 1.1 ¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?..... | 14 |
| 1.1 INICIOS DEL FORMATO DE NEGOCIOS EN ESTADOS UNIDOS..... | 15 |
| 1.2 INICIOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS 17 | |
| 1.4 EMPRENDIMIENTO Y FRANQUICIA: ¿SON LOS FRANQUICIADOS EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES?..... | 18 |
| 1.5 SISTEMA DE FRANQUICIAS Y SU IMPACTO A NIVEL MUNDIAL..... | 20 |
| 1.6 CONCLUSIONES SOBRE LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y SU IMPACTO A NIVEL MUNDIAL..... | 22 |
| CAPÍTULO 2..... | 25 |
| LA FRANQUICIA ESPAÑOLA Vs. ESTADOS UNIDOS Y SU IMPACTO A NIVEL MUNDIAL..... | 25 |
| 2.1 INTRODUCCIÓN | 26 |
| 2.2 LA POLÍTICA PÚBLICA DE LOS GOBERNANTES Y LA FRANQUICIA | 27 |
| 2.3 LA FRANQUICIA EN ESTADOS UNIDOS | 29 |
| 2.4 EJEMPLO DESTACADO DE LA FRANQUICIA EN ESTADOS UNIDOS: MCDONALD'S | 31 |
| 2.5 LA FRANQUICIA EN ESPAÑA..... | 35 |
| 2.6 EJEMPLO DESTACADO DE ESPAÑA: MANGO | 40 |
| 2.7 CONCLUSIONES SOBRE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA Y EN ESTADOS UNIDOS Y SU IMPACTO A NIVEL MUNDIAL | 42 |
| CAPÍTULO 3..... | 43 |
| LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA FRANQUICIA | 43 |
| 3.1 INTRODUCCIÓN | 44 |
| 3.2 BASE TEÓRICA Y CONCEPTUAL DE LA FRANQUICIA..... | 47 |
| 3.3 MODOS DE ENTRADA | 49 |
| 3.3.1 Modos de gobierno y propiedad | 50 |

| | |
|---|----|
| 3.3.2 Internacionalización de la Franquicia..... | 52 |
| 3.4 RELACIÓN ENTRE FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO | 54 |
| 3.5 CONCLUSIONES SOBRE LAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN EN LA FRANQUICIA 57 | |
| CAPÍTULO 4..... | 59 |
| INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA Y SUS MODOS DE ENTRADA EN ENTORNOS DINÁMICOS..... | 59 |
| 4.1 INTRODUCCIÓN | 60 |
| 4.2 TIENDAS CÓRNER- STORE IN STORE..... | 61 |
| 4.3 TIENDAS TEMPORALES- POP UP..... | 64 |
| 4.4 EL CORTE INGLÉS Y SFERA | 68 |
| 4.4.1 Metodología aplicada en el análisis del caso..... | 70 |
| 4.5 CONCLUSIONES SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA Y SUS MODOS DE ENTRADA EN ENTORNOS DINÁMICOS | 77 |
| CAPÍTULO 5..... | 79 |
| CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES DE LA TESIS | 79 |
| REFERENCIAS..... | 87 |
| ANEXOS | 96 |
| ENCUESTA A EJECUTIVOS | 96 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Primera mitad del siglo XX en Estados Unidos y las marcas de franquicias emergentes | 16 |
| Figura 2 Distribución de establecimientos proyectados en 2022 en Estados Unidos | 31 |
| Figura 3 Distribución del sistema de restaurantes de McDonald's a diciembre 2021 | 32 |
| Figura 4 Revisiones de la literatura que abordan la evolución de la investigación de la franquicia..... | 45 |
| Figura 5 Matriz de las dinámicas entre franquiciado y franquiciador..... | 56 |
| Figura 6 Conceptualización del modelo de tiendas córner y tiendas temporales para PYMES, Franquicias y Empresas Familiares | 68 |
| Figura 7 Bases teóricas tradicionales y modos alternos de entrada | 70 |
| Figura 8 Procedimiento metodológico para el análisis de El Corte Inglés y Sfera | 71 |
| Figura 9 Localizaciones de tiendas corporativas y franquicias de Sfera al 20 de febrero de 2022..... | 73 |
| Figura 10 Modelo conceptual de la aplicación de la estrategia córner en El Corte Inglés, Sfera y Viajes El Corte Inglés..... | 75 |
| Figura 11 Base teórica de la expansión internacional utilizando la estrategia córner basado en el estudio del caso de El Corte Inglés..... | 76 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Relación entre la Franquicia y el Emprendimiento Corporativo | 20 |
| Tabla 2 Comparativo del impacto de la franquicia en Estados Unidos, Australia y España | 21 |
| Tabla 3 Cantidad de establecimientos en franquicias por líneas de negocios en Estados Unidos | 30 |
| Tabla 4 Categorías de franquicias en MCD | 33 |
| Tabla 5 Valores de McDonalds Corporation | 34 |
| Tabla 6 La Franquicia Española en el Mundo 2022 | 36 |
| Tabla 7 Evolución por sectores de la franquicia en España para 2021 y 2022 | 37 |
| Tabla 8 Países de mayor desarrollo de la franquicia española a nivel mundial incluyendo a Estados Unidos y Puerto Rico | 39 |
| Tabla 9 Selección de tiendas físicas propias y franquicias de Mango (2020)..... | 41 |
| Tabla 10 Impacto de los artículos de revisión de literatura utilizados en este análisis | 46 |
| Tabla 11 Factores que impulsan la decisión de internacionalizar la franquicia..... | 53 |
| Tabla 12 Determinantes de la internacionalización de la franquicia | 53 |
| Tabla 13 Variables que median la relación entre el franquiciador y franquiciado | 55 |
| Tabla 14 Literatura sobre Tiendas Córner en la franquicia..... | 62 |
| Tabla 15 Literatura sobre tiendas temporales- Pop-up | 65 |
| Tabla 16 Datos al 20 de febrero de 2022 sobre las unidades operacionales de El Corte Inglés y sus servicios de viajes. | 72 |

RESUMEN

Tradicionalmente, cuando se habla del proceso de expansión e internacionalización de las franquicias encontramos que la mayoría de los estudios se centran en un proceso de expansión gradual anclado en la teoría de recursos escasos y de agencia. No obstante, al momento no existe una comprensión sobre el proceso de expansión de la franquicia en un entorno dinámico y sobre el uso de modos alternos de entrada como el de tiendas córner a nivel doméstico e internacional. El propósito de esta tesis es aportar un mayor conocimiento sobre las formas de entrada de las franquicias en entornos dinámicos y específicamente sobre la aplicación de la estrategia de tiendas córner mediante el análisis del caso de la empresa El Corte Inglés y su marca Sfera. Con este objetivo, esta tesis consta de cinco capítulos en los cuales desarrollaremos la evolución del modelo de franquicia, la perspectiva norteamericana y española y su adaptación en un entorno dinámico.

El primer capítulo tiene por título la franquicia como estrategia de desarrollo empresarial y su impacto a nivel mundial. En este capítulo comenzamos en definir que es el modelo de franquicia. Luego, mediante un análisis histórico, veremos el desarrollo de este formato de negocios desde Estados Unidos y el proceso de internacionalización del formato. Se puntualiza que el formato de franquicias posee similitudes al concepto de emprendimiento y que los franquiciados y franquiciadores pueden ser catalogados como emprendedores. Se establece el impacto económico de esta industria y se cierra el capítulo proveyendo conclusiones sobre la franquicia como estrategia de desarrollo empresarial y su impacto a nivel mundial.

El segundo capítulo denominado la franquicia española vs. Estados Unidos y su impacto a nivel mundial, comienza con una introducción que conecta el capítulo 1 y contextualiza las razones de por qué el desarrollo de la industria de franquicias en España y Estados Unidos tiene unas bases

diferentes. El primer elemento diferente para comprender los antecedentes por país es la intervención política, puesto que en Estados Unidos es parte de la política pública que los presidentes intervengan a favor de esta industria. Esta situación no ocurre en España. El segundo elemento diferente sobre la industria en ambos países es la información pública generada y los segmentos y categorías reportadas. Es por esto por lo que se describe individualmente el sistema desde la perspectiva de Estados Unidos y España. Como parte de esta descripción se presenta un ejemplo de una empresa en el segmento más significativo por país. En Estados Unidos, el segmento de restauración es el de mayor impacto y se utiliza la empresa McDonalds como ejemplo de empresa internacionalizada. En España, el segmento de más importancia es el de la moda, y se utiliza como ejemplo la empresa Mango. El capítulo cierra con una conclusión sobre la franquicia en España y Estados Unidos y su impacto a nivel mundial.

El objetivo del tercer capítulo es abordar las líneas de investigación sobre la franquicia. El capítulo comienza con una introducción sobre cómo ha evolucionado el estudio de la franquicia y las diferentes líneas de investigación que han sido exploradas por la academia. Se delimita según las revisiones de literatura de mayor impacto entre el periodo de 1997 al 2021 las tres líneas de investigación emergentes para ser abordadas en este capítulo. La primera línea de investigación significativa es la base teórica y conceptual sobre la franquicia. Tradicionalmente, el fenómeno fue explorado bajo los lentes de la teoría de agencia, costos de transacción y teoría de recursos. Su estudio ha evolucionado hacia el análisis de la relación de franquiciado/franquiciador bajo los lentes de la teoría de relación de intercambio, la teoría de contratos relacionales y la teoría de gobernanza. La segunda línea de investigación es sobre los modos de entrada en donde se reseñan dos subtemas de estudio: (1) modos de gobierno y propiedad y (2) internacionalización de la

franquicia. La tercera línea de investigación es la relación entre el franquiciador y el franquiciado. El capítulo cierra con las conclusiones sobre las líneas de investigación sobre la franquicia.

El capítulo 4 aborda la internacionalización de la franquicia y sus modos de entrada en entornos dinámicos. El capítulo comienza con una introducción que enlaza el proceso de evolución del sistema de franquicias reseñado en los capítulos 1, 2 y 3 y los enfoques que se han observado y la perspectiva tradicional de expansión. Con el propósito de analizar los modos de entrada en entornos dinámicos se desarrolla la estrategia de tiendas córner y tiendas temporeras mediante el ejemplo del estudio del caso de El Corte Inglés y su marca Sfera. Primero se presenta una revisión de literatura sobre la estrategia de tiendas córner y luego sobre las tiendas temporeras. El capítulo continúa con la presentación sobre El Corte Inglés y Sfera en donde se describe la metodología utilizada para analizar el caso y el modelo conceptual elaborado en base de la estrategia utilizada por la empresa y su marca para su expansión doméstica e internacional. El capítulo cierra con conclusiones sobre la internacionalización de la franquicia y sus modos de entrada en entornos dinámicos.

Finalmente, en el capítulo 5 se establecen las conclusiones y contribuciones de la tesis. En este capítulo se reseña la contribución de la tesis presentada a la literatura y a la gerencia. Se reseña las publicaciones académicas que han ocurrido durante el periodo que comprenden artículos académicos en revistas arbitradas como *Journal of Business Research*, capítulos de libros, conferencias presentadas y la divulgación de parte de las investigaciones de esta tesis como profesor visitante en instituciones de Estados Unidos y España.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios Todopoderoso. El Señor ha estado grande con nosotros y estamos alegres. Ha sido muy generoso en sus bondades y este trabajo es para su honra. También dedico esta tesis doctoral a mi amada esposa Carola M Narvárez Rosario que hemos navegado juntos por dos doctorados simultáneamente. Ambos defendimos nuestras primeras tesis doctorales en mayo 2018 con un día de diferencia y ahora defendemos por segunda ocasión nuestras segundas tesis doctorales a la primera mitad del 2023. Sin su apoyo no hubiera sido posible completar esta fase de crecimiento intelectual y personal. Ya estamos conspirando para continuar nuestra aventura intelectual.

AGRADECIMIENTOS

Toda tesis doctoral tiene un comienzo y colaboradores que en las diferentes fases han sido significativos en el desarrollo del proceso de profundizar en unos casos y en otros en ser parte del entorno que fomenta el discurso intelectual que se ejerce. Primero quisiera agradecer a Dios por a la Dra. Karen Orengo Serra, quien, en un curso de teoría durante mi primer doctorado en la Universidad de Puerto Rico, me motivó a desarrollar esa primera investigación sobre el tema de las tiendas córner. El tema no fue parte de mi disertación en comercio internacional y sobre la selección de socios al internacionalizar la franquicia, pero fue la base de comienzo para esta tesis doctoral. En segundo orden al Dr. Antonio Navarro García, el director de esta tesis. Estoy muy agradecido por su generosidad intelectual, contribuciones, y apoyo durante esta travesía en la Universidad de Sevilla. Tercero al personal de la Universidad de Sevilla como Don Manuel Ruiz en la Escuela Internacional de Doctorado y a la hospitalidad de la ciudad de Sevilla y los amigos de Bar Café y Café al frente de la facultad que han sido de apoyo en las diferentes estancias que se hicieron en la facultad.

También quiero agradecer a los numerosos colegas que hemos compartido ideas y discutido en diferentes instancias sobre el fenómeno de franquicias y tiendas córner, particularmente al Dr. Rafael Ramírez Rivera, actual Presidente Interino de la Universidad Interamericana por su apoyo permitiéndome participar en actividades fuera del recinto y estar presente en algunas de mis ponencias. También a amigos que ya no están con nosotros como Marcio Veloz Maggiolo y Wilfredo Nieves. Cuanto me hubiera gustado conversar esta tesis con ustedes con una taza de café.

Alexander Rosado Serrano

CAPÍTULO 1

LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y SU IMPACTO A NIVEL MUNDIAL

1.1 ¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?

El formato de franquicias es una forma popular de hacer negocios ampliamente utilizada a nivel mundial en muchas industrias incluyendo las de bienes de consumo al detal, servicio entre los que destacan la hospedería y alimentos (Rosado-Serrano, Paul, & Dikova, 2018). Es utilizado por pequeñas y medianas empresas para expandir sus negocios y su aplicación como formato de negocio ha sido muy popular en los pasados 100 años (Dant & Grunhagen, 2014). De forma general, la franquicia se concibe como una forma de licencia en donde una empresa matriz (el franquiciador) le otorga a una entidad independiente, el franquiciado, el derecho de hacer negocios en una forma particular (Czinkota, Ronkainen, & Donath, 2004). Siendo más específicos, la franquicia es un arreglo de negocios donde el franquiciador obtiene regalías (fees), inicial y continuamente, en un intercambio con otras empresas para ofrecer productos y servicios bajo su marca y utilizando sus procesos (Combs, Ketchen, Shook, & Short, 2011). Su aplicación se ha producido tanto en economías desarrolladas como Australia, España, Estados Unidos, y Francia (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2022), como en economías en vías de desarrollo o mercados emergentes como Brasil, Tailandia, México, Suráfrica entre otros (Cavusgil, Ghauri, & Akcal, 2013). La franquicia es la forma más popular de distribución utilizada por empresas norteamericanas a nivel doméstico e internacional. No obstante, su desarrollo no es exclusivo de economías desarrolladas, ya que podemos identificar formatos de franquicia con éxito en otras regiones. Pollos Camperos, una franquicia desarrollada y controlada por una Multilatina familiar de Guatemala, se ha expandido a más de 12 países de América Latina incluyendo a Estados Unidos (Rosado-Serrano, 2016). Podemos señalar que el formato de franquicias es acogido ampliamente a nivel mundial y ha sido utilizado como una estrategia de expansión por las pequeñas, medianas y grandes empresas en múltiples industrias.

1.1 INICIOS DEL FORMATO DE NEGOCIOS EN ESTADOS UNIDOS

A pesar de su actual favoritismo como forma y estrategia de hacer negocios, el formato de franquicia tiene un poco más de historia en su trasfondo. Se argumenta que la palabra franquicia tiene sus orígenes en la Europa Central, no obstante, algunos argumentan que sus orígenes se remontan al Imperio Romano (Webber, 2013). Sin embargo, el formato que actualmente conocemos como el '*business format*' o formato de negocios, tiene una fase de inepción que coincide con la fase de la revolución industrial, en el 1800, en el cual se comenzó a transformar con una gran visibilidad en Estados Unidos la forma de hacer negocios. Se le atribuye a *Singer Sewing Machines* y a *McCormick Harvesting Machine Company* como los primeros sistemas comerciales que utilizaron el formato de franquicia en el 1850. Ambas empresas integraron las técnicas tradicionales de ventas a través de agentes con una nueva técnica organizacional para coordinar y controlar su desempeño (Dicke, 1992). Singer desarrolló una red de ingenieros licenciados, que tendrían las piezas para reparar sus máquinas de coser, y le pagarían un porcentaje de la factura de reparación. Por otro lado, McCormick vendía máquinas industriales para cosechar a un precio fijo que el agricultor pagaba a plazos. McCormick desarrolló una red de agencias para vender sus máquinas, dar instrucción a los agricultores y vender piezas. Sin embargo, en este mismo periodo, antes de los comienzos del siglo XX, hubo otros ejemplos que son parte de los cimientos del formato de franquicia que conocemos hoy. Así en 1876, tras la Guerra de Sucesión en Estados Unidos, Harvey House comenzó a expandirse en formato de cadena en las terminales ferroviarias de Atchison, Topeka y Santa Fe en el oeste (Ortega Burgos & Martín Jiménez, 2015). En 1898, General Motors otorga su primera franquicia de venta de automóviles a William E. Metzger en Detroit. Ya a principios del siglo XX, año 1901, Coca Cola otorga su primera franquicia en Tennessee y zonas próximas (Ortega Burgos & Martín Jiménez, 2015). Debido al

alto costo de distribución, implementaron el formato de franquicia en el cual sus franquiciados mezclaban el jarabe con agua para la distribución local. Se puede decir que el periodo antes del 1900, Estados Unidos fue una incubadora de nuevos procesos, una nueva mentalidad emprendedora mediada por la revolución industrial, que a su vez fueron los principios del formato de franquicias contemporáneo.

Cuando observamos el siglo XX, aquí podemos encontrar como el formato de franquicias comienza a tener auge y vemos su aplicación a nivel internacional. En la primera mitad del siglo, su desarrollo en el formato comercial organizado se desenvuelve principalmente en Estados Unidos. Aunque el nombre referente que pensamos sobre franquicias norteamericanas es McDonalds, podemos identificar la marca Kentucky Fried Chicken como la primera enseña que comenzó el proceso (Ortega Burgos & Martín Jiménez, 2015). En la Figura 1, podemos visualizar en una línea de tiempo la primera mitad del siglo XX en Estados Unidos con las marcas precursoras del formato de franquicias en el régimen de alimentación.

Figura 1- Primera mitad del siglo XX en Estados Unidos y las marcas de franquicias emergentes

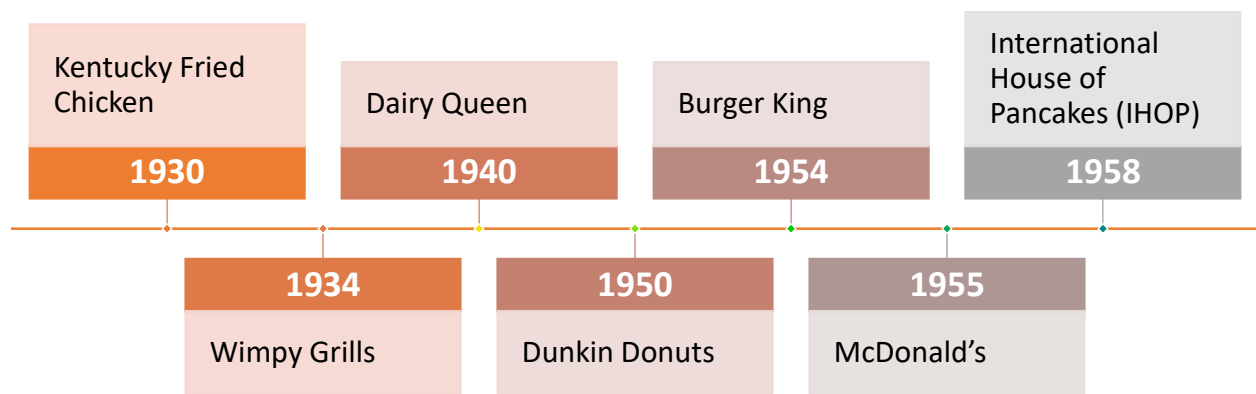


Figura 1 Primera mitad del siglo XX en Estados Unidos y las marcas de franquicias emergentes

Fuente: Figura creada por el autor basado en Ortega Burgos & Martín Jiménez (2015).

1.2 INICIOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS

Podemos definir como el periodo a partir de 1950 como los comienzos de la expansión a nivel internacional del modelo de franquicias, liderado por las marcas norteamericanas. En 1954, Edward Gold, fundador de la marca Wimpy Grills, firma un acuerdo de licencia con J. Lyons and Co. de Reino Unido para operar bajo el nombre de Wimpy Bar y desarrollar una red de restaurantes (Wikipedia, 2022). El 11 de julio del 1963, la cadena norteamericana Burger King abre su primer local fuera de Estados Unidos en el formato de franquicias en Puerto Rico (Burger King Puerto Rico, 2022). También, en la década de 1960 McDonalds (MCD) y Kentucky Fried Chicken (KFC) comienzan en el Reino Unido su proceso de internacionalización. Similarmente, en este mismo periodo se puede observar la expansión de marcas nativas de Europa expandiéndose en la región. Un ejemplo para destacar son marcas francesas que hicieron su expansión a su país vecino, España, por medio de la franquicia. Las marcas de moda Rodier y Descamps (1957), Pingouin Esmeralda (1961) de lanas crochet y Prenatal (1963) hicieron su incursión en España y esto a su vez promovió el concepto y motivó a marcas como Pronovias de Barcelona a adoptar el modelo de franquicia (Ortega Burgos & Martín Jiménez, 2015). En la década de 1970, el modelo de franquicia fue tomado un crecimiento exponencial a nivel internacional, que lo ha posicionado como la alternativa más sólida de internacionalización, promoviendo un mayor control de la marca frente a la utilización del modelo de exportación tradicional.

No obstante, su crecimiento como modelo empresarial, de distribución y de internacionalización de las marcas ha tenido a su vez un crecimiento en su impacto político en distintas organizaciones internacionales y ferias. Se han formado asociaciones como la International Franchise Association (IFA) en 1960 en Estados Unidos, la Federación Europea de

Franquicias (1972), la Asociación Española de Franquiciadores –AEF– (1993), la Federación Iberoamericana de Franquicias (1997), entre otras, que han logrado influir en la política pública y leyes que desarrollan el concepto de franquicia. También, estas asociaciones han promovido la educación sobre el modelo de franquicias que es muy limitada en los programas de educación a nivel superior sobre administración de empresas y marketing. En todo caso, el formato de franquicia ha evolucionado y se ha adaptado a través de los siglos. Actualmente, se encuentran franquicias en prácticamente todas las industrias y el perfil de sus franquiciados puede variar desde los emprendedores sin experiencia, inversionistas individuales y fondos de inversión, grupos familiares, entre otros. El impacto económico, social y de seguridad nacional para los países está claramente establecido y sus oportunidades son favorables en todas las partes del mundo, actualmente. Incluso existe la posibilidad de desarrollar franquicias de tour operadores en la emergente industria del turismo espacial (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2021).

1.4 EMPRENDIMIENTO Y FRANQUICIA: ¿SON LOS FRANQUICIADOS EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES?

El tema del emprendimiento está de moda a nivel internacional, pudiendo encontrar en las instituciones de educación superior, en las agendas de los gobiernos y organizaciones sociales, múltiples campañas que promueven el auto empleo mediante el emprendimiento. Encontramos el emprendimiento desde la óptica de las empresas familiares como estrategia de crecimiento en economías desarrolladas, emergentes (Rosado-Serrano, 2017) y en transición (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2019). También se habla de emprendimiento desde la óptica de la internacionalización (Rondán-Cataluña, Navarro-García, & Díez de Castro, 2007) s. Sin embargo, antes de que la palabra emprendedor se pusiera de moda, podemos encontrar a través de la historia

muchos ejemplos de personas que han iniciado proyectos que, bajo la óptica contemporánea, son ejemplos de emprendedores, aunque para ellos era la búsqueda y el deseo de ser exitosos y materializar sus sueños. Dos ejemplos de emprendedores bajo la óptica de la franquicia son las historias de Ray Kroc y Dave Thomas (Combs & Ketchen, 2003). Ray Kroc, no fue el inventor de McDonald's, pero tuvo la visión de transformar el concepto y procesos desarrollados por los hermanos McDonald en el exitoso sistema de franquicias a nivel mundial. Por otro lado, Dave Thomas, quien participó e influyó en cambios en las estrategias de marketing en KFC, fundó Wendys. Tanto Dave como Ray se convirtieron en exitosos franquiciadores y a su vez crearon grandes corporaciones. Su ejemplo nos demuestra que la motivación y el empeño son características de las personas emprendedoras, y ellos han abierto el camino para otros emprendedores y empresas en la industria de franquicias.

Por otro lado, el formato de franquicia está relacionado estrechamente con el concepto de emprendimiento corporativo, y en este caso, desde la óptica del franquiciador. Ray Kroc y Dave Thomas convirtieron sus empresas en exitosas marcas franquiciadoras. Aunque muchas empresas son desarrolladas por personas emprendedoras, las empresas *per se* pueden desarrollar una actitud emprendedora y asimilar una cultura empresarial que fomenta el emprendimiento corporativo. Las estrategias y procesos establecidos por las empresas, cuando hay una libertad razonable o apoderamiento de sus directivos, les permite identificar oportunidades y actuar sobre las mismas. En la tabla 1, mostramos la Relación entre la Franquicia y el emprendimiento corporativo (Ketchen, Short, & Combs, 2011) y como se entrelazan las características individuales y las corporativas desde la óptica de el régimen de franquicias.

Tabla 1- Relación entre la Franquicia y el Emprendimiento Corporativo

Tabla 1 Relación entre la Franquicia y el Emprendimiento Corporativo

| |
|--|
| Un franquiciador identifica una oportunidad inicial de mercado |
| Asume un riesgo considerable |
| Desarrolla los procesos organizacionales y las innovaciones para crear valor para el cliente mientras genera ganancias |
| Crean un modelo de negocios y, por ende, son empresarios |
| Luego, al crear una red de franquicias (el network o la operación) es emprendedor también, pues genera flujos de efectivo |

Fuente: Elaborada por el autor basada en el artículo de Ketchen, Short y Combs (2011).

Según Tom Hunt, dueño y presidente de PHD Hotels, Inc, un franquiciado de Hampton Inns: *“Un franquiciado es un emprendedor. Cualquier persona que esté dispuesta a asumir el riesgo de poner su propio dinero, y en ocasiones, todo lo que poseen en una línea de negocios, es un emprendedor”* (Combs & Ketchen, 2003). Entonces, cuando hablamos si hay una relación entre emprendimiento y las franquicias, podemos decir que tanto los franquiciados como los franquiciadores pueden ser emprendedores y que una actitud emprendedora es la que ha logrado que surjan y se expandan los conceptos de franquicia a nivel doméstico e internacional.

1.5 SISTEMA DE FRANQUICIAS Y SU IMPACTO A NIVEL MUNDIAL

Actualmente, hay países en los cuales existen unas infraestructuras legales, políticas y de alta aceptación del modelo de franquicias que ha causado que tengan un sistema de franquicias muy sólido. Como hemos mencionado, en algunos países existen asociaciones mercantiles que influyen en las leyes y en la divulgación del formato de franquicias. En Estados Unidos, aparte de la International Franchise Association y otras organizaciones comerciales, el Federal Trade

Commission (FTC) tiene injerencia en los contratos de franquicia. También podemos encontrar el Hamburger University de MCD. En Australia, también existe una fuerte aceptación y cultura hacia el modelo de franquicia con organizaciones similares y en la Universidad Griffith, ofrecen un PhD en Franquicias. Otros países en donde el modelo de franquicia es favorable son España, Francia y Reino Unido. Por otro lado, en las regiones en alto desarrollo como Brasil y Argentina, existe una alta aceptación del modelo de franquicias.

Si bien es cierto que existe una gran aceptación social del modelo de franquicias, si observamos los datos de su impacto económico, podemos encontrar cuan significativo es su aportación a las economías de los países. Según el Hatem Zaki, secretario general del World Franchise Council (WFC) existen 2.6 millones de empresas que operan bajo el modelo de franquicias. Estas empresas estarían generando 29 millones de puestos de trabajo directos y aportan en promedio un 2.7% del PIB (Cupeiro, 2019). En la Tabla 2 mostramos un comparativo general por una selección de países sobre la contribución económica, cantidad de empresas y empleos generados por las franquicias a nivel doméstico.

Tabla 2- Comparativo del impacto de la franquicia en Estados Unidos, Australia y España

Tabla 2 Comparativo del impacto de la franquicia en Estados Unidos, Australia y España

| | Estados Unidos | Australia | España |
|-------------------------------------|----------------|-----------|-------------------|
| Contribución económica | 3% PIB | 9% PIB | 26.000 millones € |
| Cantidad de establecimientos | 792.000 | 90.309 | 77.819 |
| Empleos generados | 8,5 millones | 514.761 | 294.231 |

Fuente: Elaborada por el autor basado en las referencias: Asociación Española de Franquiciadores (2021), Cupeiro (2019) y Global Franchise Team (2021).

En Estados Unidos, la cantidad de información generada por IFA y agencias gubernamentales es sustancial. Se estima que finales de 2022 se hayan establecido 17.000 nuevos locales y 257.000 nuevos empleos creados (International Franchise Association, 2022). Ello refleja un pronóstico positivo que, a pesar de muchas disrupciones causadas por el cierre de empresas y el despido de empleados durante la pandemia del COVID-19, la cantidad de estímulos económicos recibidos han permitidos que muchas empresas continúen su crecimiento. A nivel doméstico, la franquicia ha mantenido su solidez y, con la apertura de los mercados internacionales, se espera el crecimiento en mercados establecidos a nivel internacional.

Por otro lado, si observamos otros países que tienen una sólida propuesta de franquicias a nivel internacional, el periodo del 2020-2021 ha impactado en la capacidad de crecimiento de sus franquicias en el exterior. Si observamos los datos estadísticos de la franquicia española en el mundo para el 2021, encontraremos que, a pesar de la imposibilidad de establecerse en mercados exteriores, sus números son significativos: presencia en 139 países, 307 conceptos exportados de franquicias domesticas con 20.804 establecimientos (Asociación Española de Franquiciadores, 2021).

1.6 CONCLUSIONES SOBRE LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y SU IMPACTO A NIVEL MUNDIAL

A través de este capítulo, queda claro que el modelo de franquicias no solo es favorecido a nivel popular, sino también por su efecto económico en los países que lo desarrollan. El modelo de franquicias es una parte inherente del desarrollo económico y humano, y principalmente desde mediados del siglo XIX, donde el formato de negocios que conocemos actualmente tuvo sus cimientos. Desde la perspectiva del franquiciador y del franquiciado, el modelo de franquicias se

relaciona con un espíritu emprendedor que ha transformado la forma en que hacemos negocios, las estructuras organizacionales y el proceso de expansión internacional de las empresas. Debido a esto, su impacto económico y político es significativo y requiere la atención de los gobiernos y de las instituciones de formación para observar todos los cambios que afectan el negocio. En un entorno económico dinámico como el que existe actualmente, es imprescindible mantener el continuo análisis de este modelo, sus adaptaciones y los retos de su existencia.

CAPÍTULO 2

LA FRANQUICIA ESPAÑOLA Vs. ESTADOS UNIDOS Y SU IMPACTO A NIVEL MUNDIAL

2.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior se señaló como en la década de 1960, en Estados Unidos, ya se estaba organizando la International Franchise Association (IFA) como asociación especializada en el modelo de franquicias. Durante ese periodo se comenzó la expansión internacional de las marcas de comida rápida, siendo así el referente de la industria líder en el modelo de franquicias para Estados Unidos. Por otro lado, en España en 1993 se creó la Asociación Española de Franquiciadores. Es importante reconocer que las asociaciones profesionales son imprescindibles en la formación y solidez de cualquier segmento económico. En el caso de la franquicia, estas asociaciones han sido la fuente primaria de información económica.

Partiendo de las premisas anteriores, este capítulo tiene el propósito de establecer el impacto económico de la franquicia a nivel doméstico e internacional para los países de Estados Unidos y España desde la óptica de los diferentes segmentos en los que operan. No obstante, antes de describir como es actualmente el modelo de franquicia en ambos países, es necesario reseñar ciertos elementos particulares de cada país que influyen en los datos disponibles y recopilados.

Como señalamos en el capítulo 1, la contribución económica agregada de las franquicias al PIB para Estados Unidos y España presentan unos valores similares - 3% y 2%, respectivamente. Sin embargo, para el resto de los datos, las diferencias si son más marcadas. En todo caso, cabe señalar que los reportes de la actividad económica por ambas asociaciones de franquicias tienen un enfoque distinto. Así, en Estados Unidos, IFA, el gobierno y diferentes entidades privadas como FRANDATA recopilan grandes cantidades de datos y se generan reportes como el Franchising Economic Outlook de forma anual desde la perspectiva de la industria a nivel de estados y de las oportunidades que ofrecen. Fácilmente, se puede acceder a los reportes del USA Census y

encontrar información económica por segmentos, y por estado, incluyendo el gobierno federal. Para nuestro análisis, hemos utilizado el 2022 Franchising Economic Outlook.

En el caso de España, la AEF junto con el Instituto de Comercio Exterior –ICEX- y otras organizaciones regionales han desarrollado diferentes reportes y publicaciones entre las cuales se destaca la Franquicia en España –últimos datos 2020- y el más reciente La Franquicia Española en el Mundo –últimos datos 2022-.

En este contexto, en este capítulo contextualizaremos la industria de la franquicia utilizando estas fuentes descritas previamente y lo complementaremos con publicaciones digitales de periódicos y otras fuentes. Antes de comenzar con las descripciones de cada país, contextualizaremos el entorno político y de gobierno en cada país y su relación directa e indirecta con el modelo de franquicia.

2.2 LA POLÍTICA PÚBLICA DE LOS GOBERNANTES Y LA FRANQUICIA

En secciones anteriores, hemos indicado que el modelo de franquicias comenzó su crecimiento exponencial en Estados Unidos a partir de la década de 1960. Si bien es cierto que durante esta época hubo una expansión internacional, de igual forma hubo un crecimiento doméstico en la cantidad de diferentes franquicias que fueron desarrolladas. Este crecimiento fue inicialmente en la industria de los alimentos y la comida rápida. Aunque es conocido el espíritu emprendedor que permeo en Estados Unidos prácticamente desde sus comienzos como nación, también es cierto señalar que los gobiernos, mediante la política pública, pueden influir en cuales industrias florecen y cuáles no. Desde la perspectiva económica, podemos atribuir el crecimiento a nivel doméstico por el acceso a la financiación a través de la agencia federal Small

Business Administration (SBA). Durante el periodo de 1967 a 1979, el SBA garantizó más de 18.000 préstamos específicamente para franquicias (Small, 2017), con una clara agenda pública de revitalizar los centros urbanos y de contrarrestar las huelgas que ocurrieron por la segregación racial (Danovich, 2017).

Sin embargo, la influencia del gobierno no solo se circunscribe a la política pública de las agencias gubernamentales, sino que también se puede señalar al comportamiento público de sus gobernantes. Es bien conocido que el presidente Bill Clinton, mientras estuvo como principal mandatario del país, su comida favorita fueron los Egg McMuffins y Big Macs de McDonalds (Cooking Channel TV, n.d.). Donald Trump, mientras estuvo en el proceso de campaña presidencial, fue fotografiado en los medios comiendo pollo de Kentucky Fried Chicken en su avión privado (Zaru, 2016). Cabe señalar que en Estados Unidos el sistema de gobierno es una república y sus gobernantes son elegidos cada cuatro años. Parte de la imagen del país en el exterior es ofrecida por las órdenes ejecutivas de sus presidentes y de su comportamiento dentro y fuera de la Casa Blanca. Ciertamente podemos identificar muchos ejemplos de los diferentes presidentes en los pasados 50 años que han sido vistos y fotografiados comiendo las marcas de BK, MCD y KFC.

El caso de España es diferente al de Estados Unidos desde el punto de vista político, pues la existencia de una monarquía parlamentaria atribuye al Rey la jefatura del Estado, siendo el principal representante y figura de la imagen pública exterior del país. En este sentido, a diferencia de los guiños asociados al consumo de comida rápida, como ocurre con Estados Unidos, por parte de los distintos presidentes del país, en España, la figura el Rey es sumamente cuidada y cada detalle es minuciosamente considerado. Podemos encontrar el Rey almorzando –comida basada

en una dieta mediterránea- con su familia en una escena digna de un libreto de película (Galaz, 2018).

Claramente, los guiños asociados al consumo de determinadas marcas de franquicias por parte de los gobernantes tienen sus implicaciones en la valoración de estas marcas, y de las propias empresas, en el mercado exterior. En Estados Unidos, hay una influencia, directa e indirecta, de sus presidentes sobre las marcas de franquicias desde hace varias décadas, algo que no ocurre de igual forma en España. Este diferente entorno, por las costumbres, aspectos políticos, etc., hace que el análisis comparativo del sistema de franquicias en Estados Unidos y España no podemos hacerlo de forma directa, debiendo centrarnos en el estudio individual de cada país en cuanto a los diferentes parámetros asociados al sistema de franquicias.

2.3 LA FRANQUICIA EN ESTADOS UNIDOS

El formato de franquicias es una parte fundamental en la economía de Estados Unidos como hemos podido constatar al observar su impacto económico, social, y de oportunidades que ofrece. Es un sistema altamente regulado a nivel estatal y federal y operan más de 75 sectores diferentes o industrias (Bensignor, 2022). Su presencia es significativa y se estima que existen más de 775.000 establecimientos que producen 8,2 millones de empleos directos y representa un 3% de Producto Doméstico de la nación (International Franchise Association, 2022). En la tabla 3 podemos observar la cantidad de establecimientos en ocho agrupaciones de las diferentes líneas de negocios. Es importante señalar que la tendencia en apertura de establecimientos en general ha sido en aumento con un lapsus en el 2020 que podemos atribuir al momento pico de la pandemia de COVID 19.

Tabla 3- Cantidad de establecimientos en franquicias por líneas de negocios en Estados Unidos

Tabla 3 Cantidad de establecimientos en franquicias por líneas de negocios en Estados Unidos

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021(est) | 2022 (Proj) |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Servicios a empresas | 103.886 | 102.645 | 97.732 | 99.296 | 100.727 |
| Servicios comerciales y residenciales | 66.495 | 67.226 | 73.116 | 75.678 | 77.708 |
| Hospedería | 33.240 | 33.997 | 34.455 | 35.041 | 35.501 |
| Servicios personales | 114.058 | 118.825 | 110.050 | 114.012 | 117.594 |
| Restaurantes de comida rápida | 194.395 | 196.794 | 183.593 | 188.402 | 192.426 |
| Bienes Raíces | 64.170 | 65.305 | 66.332 | 67.929 | 69.284 |
| Ventas de alimentos, productos y servicios | 151.390 | 155.649 | 157.538 | 162.579 | 165.955 |
| Restaurantes de servicio completo | 32.843 | 33.160 | 31.004 | 32.027 | 32.819 |
| Total | 760.476 | 773.603 | 753.770 | 774.965 | 792.014 |

Fuente: Elaborado por autor basado en reporte del International Franchise Association

El estimado de crecimiento del 2021 al 2022 es de 2.2% (International Franchise Association, 2022), indicando claramente que hay un repunte positivo, tras el decremento del 2020 por los efectos de la pandemia de COVID-19, en la apertura de nuevos establecimientos en la totalidad de los segmentos. En la figura 2 se presentan las proyecciones en los nuevos establecimientos para el año 2022. Podemos identificar el segmento de la comida rápida, en el color azul claro, como el de mayor crecimiento. Además, en el segmento de comida rápida ha aglutinado el 45,1% de los nuevos empleos creados (International Franchise Association, 2022).

Figura 2- Distribución de establecimientos proyectados en 2022 en Estados Unidos

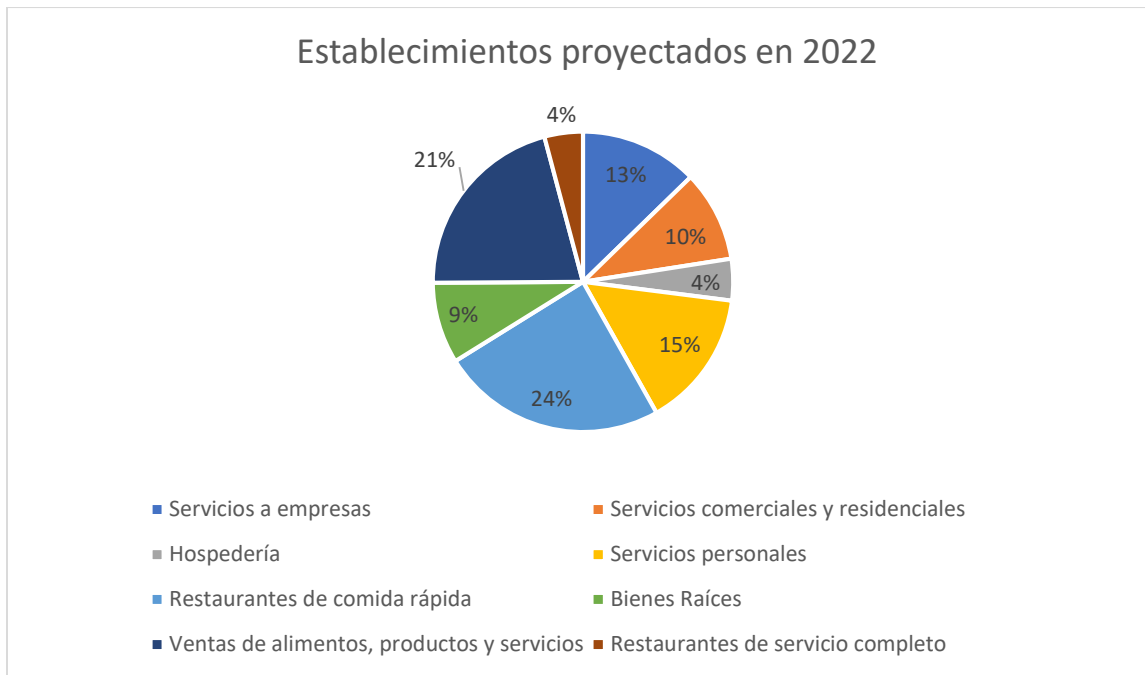


Figura 2 Distribución de establecimientos proyectados en 2022 en Estados Unidos

Fuente: Elaborado por autor basado en reporte del International Franchise Association

Definitivamente, a nivel doméstico, la franquicia tiene un impacto amplio en la económica norteamericana. No obstante, para mostrar el impacto internacional de las franquicias nativas de Estados Unidos, nos enfocaremos en observar el caso de su marca más icónica McDonald's. Consideramos que, mediante una mirada de lupa a esta exitosa empresa, podremos comprender mejor el impacto internacional de este franquiciador.

2.4 EJEMPLO DESTACADO DE LA FRANQUICIA EN ESTADOS UNIDOS: MCDONALD'S

McDonald's es una de las franquicias más reconocidas y longevas de Estados Unidos con gran presencia internacional. Según sus estados financieros a 31 de diciembre de 2021,

McDonald's (MCD de aquí en adelante) reporta que opera y franquicia los restaurantes de comida rápida en 119 países. Al cierre del 2021, MCD tiene 40.031 restaurantes a nivel internacional de los cuales 37.295 son franquicias. Según estos números, el régimen de franquicias representa el 93% del total de su sistema. En la Figura 3 presentamos la proporción de las unidades corporativas, o propias, que representan un 7% del total del sistema y las unidades en régimen de franquicias.

Figura 3- Distribución del sistema de restaurantes de McDonald's a diciembre 2021

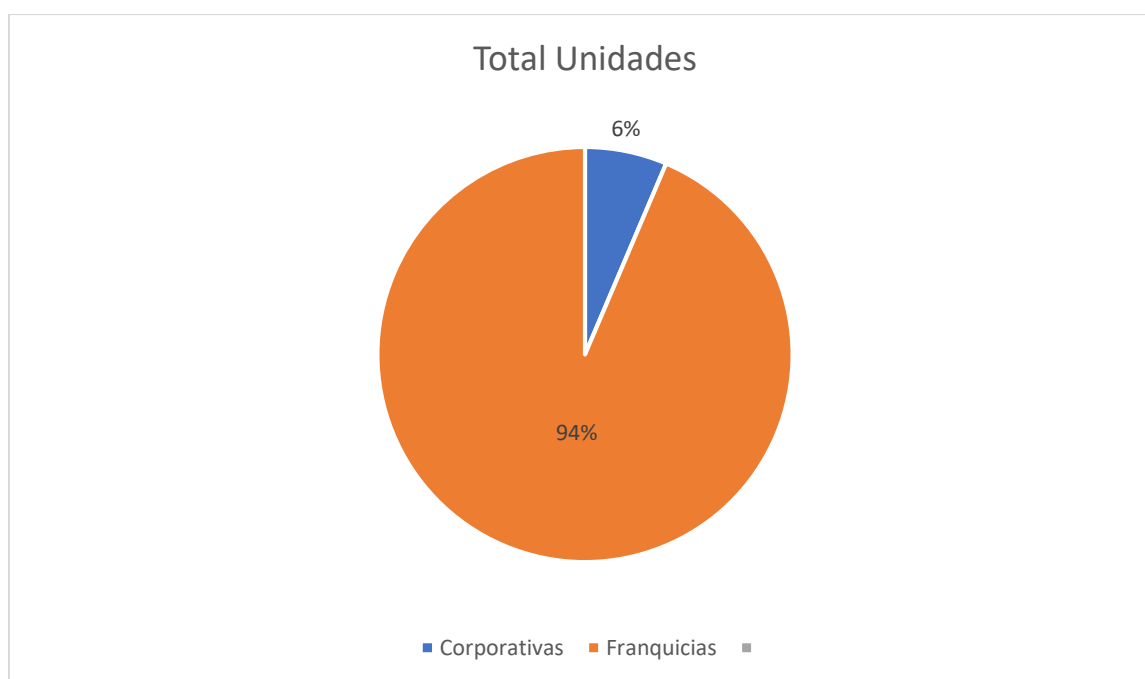


Figura 3 Distribución del sistema de restaurantes de McDonald's a diciembre 2021

Fuente: Figura elaborada por autor

MCD divide sus operaciones de franquicias bajo dos categorías: franquicia convencional y licencias de desarrollo o afiliados. En su modelo operacional utiliza las tiendas corporativas como base de prueba de innovación asociada al producto y servicios, y de mejoras operacionales para luego aplicarlas a través del sistema. También, las tiendas propias son la base de capacitación del personal. Sin embargo, utiliza la colaboración de los franquiciados para mejorar los estándares

operativos y las estrategias de marketing para el producto y precio. Mediante el modelo corporativo, MCD recibe sus ingresos de las ventas corporativas, regalías pagadas por los restaurantes por conceptos de ventas, por el uso de la tecnología y de acuerdos de licencia de la marca, entre otras fuentes. Generalmente, los acuerdos de franquicia tienen una vigencia de 20 años. En la Tabla 4 presentamos las características principales de sus dos categorías de franquicias.

Tabla 4 – Categorías de franquicias en MCD

Tabla 4 Categorías de franquicias en MCD

| Franquicia Convencional | Licencia de Desarrollo o Afiliado |
|--|---|
| MCD es dueña del terreno o garantiza un alquiler a largo plazo en la tierra o edificio del restaurante. El franquiciado paga por el equipo, rotulación, asientos y decoración, entre otros costos. | Bajo la licencia de desarrollo o afiliado los licenciados son responsables de la operación y administración de sus negocios incluyendo el capital, las mejoras y la participación en bienes raíces y el desarrollo de nuevas facilidades. |
| Los franquiciados deben de reinvertir el capital al negocio prospectivamente. De igual forma recibe apoyo en las mejoras capitales por parte de MCD | El franquiciador (MCD) solo recibe regalías de las ventas y de la apertura de nuevos restaurantes. |
| El perfil del franquiciado es uno que este activo en el negocio, no un inversionista solamente. | Esta categoría se utiliza en pocos mercados, principalmente utilizada en Japón y China. |
| Las regalías son basadas en un porcentaje determinado de las ventas. | |
| Esta categoría provee a MCD unos ingresos estables y predecibles. | |

Fuente: Elaborado por autor basado en los estados financieros de MCD

MCD, como empresa, establece los siguientes postulados referentes a su propósito, misión y valores. Su propósito es “alimentar y promover comunidad”. Este propósito es sustentado por su

misión de “crear momentos ‘deliciosos’ en los que las personas se sientan bien”. La misión y visión de la compañía definen los valores organizacionales (tabla 5), siendo el epicentro de quienes son y como desarrollan su negocio.

Tabla 5- Valores de McDonalds Corporation

Tabla 5 Valores de McDonalds Corporation

| Valor | Como se define |
|-------------------|-------------------------------------|
| Servicio | Los clientes y las personas primero |
| Inclusión | Abrimos nuestras puertas a todos |
| Integridad | Hacer lo correcto |
| Comunidad | Somos buenos vecinos |
| Familia | Mejorar todos juntos |

Fuente: Elaborado por autor basado en los estados financieros de MCD

Como corporación, en sus tiendas propias y oficinas, MCD contaba al final del 2021 con 200.000 empleados, de los cuales el 75% se encontraba fuera de Estados Unidos. Con respecto al régimen de franquicias, se estima que son algo más de dos millones los empleados de estas. Como apoyo a su proceso de mejorar los procesos y capacitar a sus empleados, incluyendo a selectos franquiciados, MCD tiene el Hamburger University que consta con ocho campus a nivel mundial.

Sobre su estrategia de marketing y operacional, MCD se considera una marca de restaurantes omni-canal, ya que mantiene una experiencia similar y memorable con sus productos a precios accesibles -según se detalla en su memoria anual de 2021-. Su sistema consta de diferentes formatos operacionales, incluyendo las tiendas propias independientes, tiendas en centros comerciales y tiendas córner. Para el 2021, MCD logró un récord de ventas a nivel de

sistema de \$112 billion (trillón en español), con ganancias de \$32,2 trillones. Reseña la memoria anual que los flujos de efectivo también han logrado un nuevo máximo, particularmente en Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Alemania y Japón.

2.5 LA FRANQUICIA EN ESPAÑA

Como se presentó en el Capítulo 1, la historia de la franquicia en España se circunscribe a finales de la década de los 50 y principios de los 60 con la entrada de las franquicias francesas y posteriormente –década de los 70- con la irrupción de franquicias de Estados Unidos como Burger King (Ortega Burgos, et al., 2022, p. 268).

Actualmente, en España, el modelo de franquicia ha levantado un gran interés por parte de no solo la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), sino también del Gobierno Español y de entidades bancarias. Eso se demuestra en la más reciente colaboración de recopilación y divulgación del estado de la franquicia española en el exterior desarrollado por la AEF, ICEX España Exportación e Inversiones y la banca cooperativa Cajamar (Asociación Española de Franquiciadores, 2021). Esto nos demuestra que el sector de la franquicia está tomando prominencia y profesionalización en España y es una de sus herramientas más importantes en el proceso de internacionalización de la empresa española.

En la Tabla 6 podemos ver los elementos importantes del último reporte sobre la situación de la franquicia española en el mundo 2022.

Tabla 6- La Franquicia Española en el Mundo 2022

Tabla 6 La Franquicia Española en el Mundo 2022

| Indicador | Total |
|---|--|
| Presencia de la franquicia española en el exterior | 139 países |
| Segmentos o modelos exportados | 288 enseñas |
| Cantidad de unidades en el exterior | 18.808 establecimientos en mercados exteriores |
| Total de modelos de franquicias en España | 1.381 enseñas |
| Franquicias nacionales | 1.132 enseñas |
| Franquicias extranjeras en España | 249 enseñas |

Fuente: Asociación Española de Franquiciadores

Cabe señalar que, en el reporte de la Franquicia Española en el Mundo del 2021, existían 307 enseñas en el exterior, representando una disminución de 6,19% (Asociación Española de Franquiciadores, 2021 y 2022). De forma similar, ha descendido el total de establecimientos, pasando de 20.804 a 18.808 –decremento del 9.59%-. El reporte señala que la situación de la guerra de Ucrania ha tenido un efecto significativo, ya que en Rusia había 856 locales en el 2021 y pasan a 104 en el 2022. Sobre la cantidad total de 1.381 enseñas que operan en España y la cantidad de 249 enseñas extranjeras, se mantiene igual de un año a otro. Encontramos significativo que tradicionalmente el sector con mayor participación o con mas marcas es el de la moda. En 2021, el sector de la moda tenía 80 enseñas, reduciéndose esta cantidad en 2022, que pasan a ser 71. En la Tabla 7 podemos identificar la evolución por sectores para los años 2021 y 2022.

Tabla 7- Evolución por sectores de la franquicia en España para 2021 y 2022

Tabla 7 Evolución por sectores de la franquicia en España para 2021 y 2022

| Sectores | 2021 | | | 2022 | | | | | |
|---|-----------|------------|-----------|-----------|-------|------------|-------|-----------|-------|
| | Nº Marcas | Nº Locales | Nº Países | Nº Marcas | +/- % | Nº Locales | +/- % | Nº Países | +/- % |
| Agencia de Viajes | 4 | 105 | 9 | 5 | +2 | 104 | -1 | 9 | n/a |
| Agencia Inmobiliaria | 3 | 106 | 9 | 4 | +33 | 127 | +20 | 15 | +66 |
| Alimentación | 12 | 2.323 | 16 | 12 | n/a | 2.251 | -3 | 14 | +17 |
| Belleza/Estética | 42 | 1.242 | 47 | 41 | -2 | 1.265 | +2 | 50 | +22 |
| Centros de Ocio | 8 | 34 | 19 | 8 | n/a | 22 | -35 | 10 | -47 |
| Centros de Salud | 6 | 200 | 9 | 10 | +50 | 1.358 | +579 | 27 | +200 |
| Enseñanza y Formación | 5 | 90 | 20 | 5 | n/a | 125 | +39 | 19 | -5 |
| Gimnasios | 2 | 17 | 3 | 5 | +150 | 43 | +153 | 16 | +433 |
| Hostelería/ Restauración | 54 | 1.481 | 78 | 50 | -7 | 1.209 | -18 | 73 | +46 |
| Informática | 6 | 760 | 18 | 6 | n/a | 754 | -1 | 18 | n/a |
| Joyería/Bisutería | 4 | 373 | 43 | 3 | -25 | 425 | +14 | 42 | -2 |
| Lavandería/ Tintorerías | 12 | 941 | 48 | 11 | -8 | 985 | +5 | 24 | -50 |
| Mobiliario/Textil Hogar | 12 | 576 | 71 | 12 | n/a | 461 | -20 | 72 | +1 |
| Moda | 80 | 9.900 | 127 | 71 | -11 | 8.545 | -14 | 128 | +1 |
| Oficina y Papelería | 4 | 11 | 7 | 3 | -25 | 26 | +136 | 7 | +133 |
| Óptica/Audiometría/ Fotografía | 4 | 144 | 9 | 4 | n/a | 206 | +43 | 12 | +33 |
| Servicios Asesorías | 5 | 59 | 14 | 4 | -20 | 25 | -58 | 13 | -7 |
| Servicios Automoción | 5 | 14 | 5 | 4 | -20 | 6 | -57 | 4 | -20 |
| Servicios Transportes/ Logística | 5 | 460 | 4 | 4 | -20 | 557 | +21 | 4 | n/a |
| Servicios Varios | 7 | 80 | 23 | 12 | +71 | 94 | +18 | 24 | +100 |
| Tiendas Especializadas | 15 | 214 | 27 | 14 | -7 | 220 | +3 | 28 | +4 |
| TOTALES | 307 | 203804 | | 288 | -6 | 18.808 | -8 | | |

Fuente: Tabla elaborada por autor basado en los reportes de AEF para el 2021 y 2022.

En la elaboración de la tabla 7 nos ha llamado la atención el hecho de que varios sectores fueron eliminados para el reporte de 2022. En todo caso, el cambio más significativo se da en los centros de salud que aumenta de 200 a 1.358 enseñanzas. No obstante, los informes analizados indican

que se han consolidado sectores, frente a otros que ya no aparecen, probablemente por su limitada significancia en el reporte.

Al observar la tabla 7, podemos identificar que los sectores predominantes, por el mayor número de marcas, son el de la moda con 71, hostelería y restauración con 50 y el de belleza y estética con 41. También el sector de la moda es el que presenta mayor número de locales, un total de 8.545. A diferencia del mercado en Estados Unidos, donde el sector predominante es el de la comida rápida, y restaurantes, en la franquicia española su buque insignia es el sector de la moda.

Según el último informe de la AEF, la franquicia española se encuentra en 139 países (Asociación Española de Franquiciadores, 2022). El informe detalla los 139 países, los sectores, marcas y locales activos de las franquicias españolas internacionalizadas. La tabla 8 destaca los principales países de expansión de las franquicias españolas, a los que hemos añadido Estados Unidos y Puerto Rico (tabla 8). Cabe señalar que, en Estados Unidos, se considera a Puerto Rico como parte de la nación. Sin embargo, a efectos de AEF es un país independiente. En la tabla 8 podemos observar la distribución por países de las marcas y sus locales.

Tabla 8- Países de mayor desarrollo de la franquicia española a nivel mundial incluyendo a Estados Unidos y Puerto Rico

Tabla 8 Países de mayor desarrollo de la franquicia española a nivel mundial incluyendo a Estados Unidos y Puerto Rico

| País | Sectores | Nº Marcas | Nº Locales |
|-----------------------|----------|-----------|------------|
| Portugal | 21 | 158 | 2419 |
| Italia | 14 | 58 | 2261 |
| México | 19 | 101 | 1521 |
| Francia | 16 | 61 | 1254 |
| Argentina | 12 | 24 | 1061 |
| Brasil | 10 | 20 | 1018 |
| Estados Unidos | 12 | 38 | 101 |
| Puerto Rico | 5 | 7 | 16 |

Fuente: Tabla elaborada por el autor basado en el reporte de AEF para el 2022.

Definitivamente, a nivel internacional la franquicia tiene un gran impacto en la economía de España y es una herramienta adicional a su robusta industria de exportación de bienes y servicios que no operan bajo el régimen de franquicia.

Por otra parte, hemos podido observar que el sector de la moda es el más importante, en España, a nivel de franquicias, a pesar de que ha disminuido, en el último año, la cantidad de marcas y enseñas que operan internacionalmente. Probablemente en los efectos de la pandemia se encuentre su explicación. Para contextualizar más detenidamente este sector, nos enfocaremos en la marca Mango y mediante una mirada de lupa, podremos comprender mejor el impacto internacional de las marcas españolas.

2.6 EJEMPLO DESTACADO DE ESPAÑA: MANGO

La empresa Mango MNG Holding S.A.U es la matriz de un grupo de sociedades cuya actividad es el diseño, fabricación, distribución y comercialización de prendas de vestir y complementos, así como productos en el área de decoración y el hogar (MNG Holding S.A.U, 2020, p. 9). Esta empresa fue fundada en el Paseo de Gracia en Barcelona en 1984 (Emprendedores, 2023). Según su memoria de 2020, cuenta con 2.221 tiendas en 112 países. De esta cantidad, 816 tiendas son propias y 1.405 franquicias. Esto representa que el 63% de sus enseñas son en régimen de franquicias. Su volumen de ventas para el 2020 ascendió a 1.842 millones de euros de los cuales el 79% corresponde al mercado fuera de España y el 42% a ventas en el canal a distancia. Su sede está en Barcelona y tiene almacenes en distintas áreas geográficas para dar apoyo en el área de distribución en Alemania, China, Corea del Sur, España, Estados Unidos, México, Turquía y Rusia. También tiene oficinas de apoyo administrativo y de control de calidad en China y Turquía.

La empresa es de capital privado, principalmente aportados por su fundador Isak Andic, y tiene familiares en su gobierno corporativo. Según su memoria, la empresa tiene cinco valores que reflejan su esencia mediterránea, como quieren ser como comunidad y como se relacionan con sus colaboradores externos e internos. Estos son sus cinco valores: Caring, Committed, Entrepreneurial Mindset, Authentic y Culturally curious. Es particular que sus valores están reseñados en su memoria en inglés. Con respecto a sus franquiciados, Mango les ofrece un servicio integral: desde la selección del espacio y la formación del personal, hasta el desarrollo de la identidad de marca, así como la apertura del punto de venta y apoyo en la gestión de este (MNG Holding S.A.U, 2020, p. 20). Su enfoque actual está centrado en la sostenibilidad del sistema, con objeto de optimizar el ciclo de vida de todos sus materiales y residuos, incluyendo la minimización

del gasto energético. Entre sus iniciativas se encuentra la implantación de iluminación LED, inicialmente en todas las tiendas nuevas y extensión a las ya existentes. En su memoria de 2020 se indica que las unidades de franquicia redujeron su consumo energético en un 47% en España y a nivel internacional en un 5% del 2019 al 2020 (MNG Holding S.A.U, 2020, p. 49). Por otro lado, se detalla en su memoria anual, todas las actividades e iniciativas que la empresa desarrolla en virtud de su agenda de sostenibilidad. En la tabla 9 se presentan una selección de las tiendas corporativas y franquicias de Mango a final del 2020.

Tabla 9- Selección de tiendas físicas propias y franquicias de Mango (2020)

Tabla 9 Selección de tiendas físicas propias y franquicias de Mango (2020)

| País | Tiendas Propias | Franquicias | Total |
|-----------------------|------------------------|--------------------|--------------|
| España | 233 | 150 | 383 |
| Alemania | 59 | 185 | 244 |
| Francia | 113 | 98 | 211 |
| Rusia | 59 | 69 | 128 |
| Turquia | 80 | 0 | 80 |
| Italia | 49 | 24 | 73 |
| Estados Unidos | 5 | 0 | 5 |
| Puerto Rico | 0 | 1 | 1 |

Fuente: Tabla elaborada por el autor según la memoria de sostenibilidad 2020 de Mango

2.7 CONCLUSIONES SOBRE LA FRANQUICIA EN ESPAÑA Y EN ESTADOS UNIDOS Y SU IMPACTO A NIVEL MUNDIAL

El objetivo de este capítulo era analizar la situación de la franquicia, como eje de internacionalización, en España y en Estados Unidos. Un primer aspecto destacable que debemos apuntar es el hecho de que el trasfondo histórico y político ha afectado al desarrollo actual de la franquicia en ambos países. En Estados Unidos, podemos reseñar que varios presidentes han influido con sus comentarios y visitas a restaurante de comida rápida, con guiños directos e indirectos a la industria de franquicia. Esto no ocurre en España ya que, si bien es cierto que la figura más importante es la del Rey, su política es más conservadora y tiende hacia otras industrias españolas. Por otra parte, al revisar los reportes e informes desarrollados por las asociaciones y agencias gubernamentales de cada país, podemos observar que la información presentada no permite una comparación *vis a vis*. Es por esto por lo que se ha seleccionado información clave para contextualizar el modelo de franquicia, para cada país, a nivel internacional.

Es evidente que el modelo de franquicias es una herramienta de internacionalización eficaz para ambos países, independientemente del sector dominante. En Estados Unidos, es muy claro el dominio de los restaurantes de comida rápida como líderes en la internacionalización de las marcas norteamericanas. En España, el sector de la moda es el líder en la internacionalización de franquicias.

CAPÍTULO 3
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA FRANQUICIA

3.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior exploramos el impacto económico de la franquicia desde la perspectiva de Estados Unidos y España, utilizando como ejemplos puntuales una empresa significativa de cada país. El objetivo de este capítulo es conocer cómo ha evolucionado el estudio de la franquicia y las diferentes líneas de investigación que han sido exploradas por la academia. El estudio de la franquicia, como organización y estrategia, tiene sus orígenes en el análisis empresarial, centrándose principalmente en la escasez de recursos y su efecto en las estrategias de crecimiento, hace más de 64 años (Penrose, 1959). Este análisis continúa evolucionando, para ir centrándose en las posibilidades de éxito del modelo de franquicias (Oxenfeldt & Kelly, 1968). De una forma general, se comienza a consolidar los diferentes estudios sobre la franquicia y hace 26 años Elango y Fried (1997) presentan la primera revisión de literatura científica, estableciendo las primeras líneas de investigación sobre el tema (Elango & Fried, 1997; Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004). Tras esta fase, podemos identificar otras dos etapas en la evolución del estudio del fenómeno. La primera de estas etapas se inicia en 2011, coincidiendo con el interés internacional sobre el emprendimiento, comenzándose a analizar la franquicia bajo este prisma (Combs, Ketchen, & Short, 2011; Dant, Grunhagen, & Windsperger, 2011). La segunda fase, más reciente, se produce en 2018, enfocándose en los diferentes modos de entrada domésticos e internacionales. En este contexto, Rosado-Serrano et al. (2018) presentan una revisión de toda la literatura y Elango (2019) y Bretas y Alon (2021) realizan sendos análisis bibliométricos, sobre los modos de expansión de la franquicia, tanto de forma general como centrado en la expansión en mercados emergentes. En la Figura 4 podemos identificar las revisiones literarias más recientes que estaremos utilizando como base puntual de este capítulo.

Figura 4- Revisiones de la literatura que abordan la evolución de la investigación de la franquicia

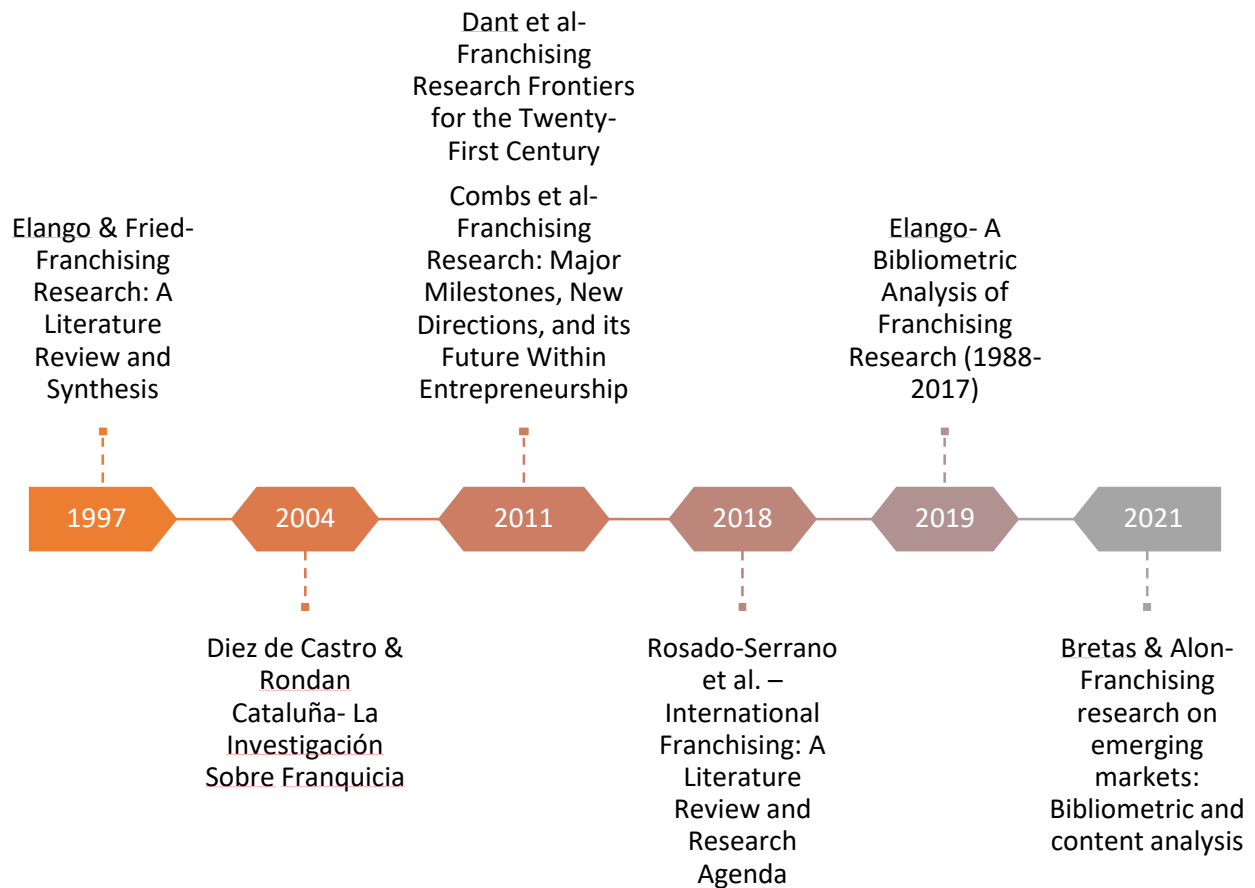


Figura 4 Revisiones de la literatura que abordan la evolución de la investigación de la franquicia

Fuente: Elaboración propia del autor.

Por otra parte, es importante reconocer el impacto de la selección de artículos de revisión literaria utilizados para nuestra comprensión de las diferentes líneas de investigación sobre la franquicia. Siguiendo la metodología de Bretas y Alon (2021), en la cual verifican la cantidad de citas de los artículos revisados, podemos identificar en la tabla 10 el impacto de los artículos seleccionados. El artículo más citado al utilizar las palabras claves “franchising review” y “franchising literature review” es Elango y Fried (1997) con 469 citas, seguido por Dant et al, (2011) con 302 y Rosado-Serrano et al. (2018) con 267 citas respectivamente. Es evidente que la

selección de artículos de revisión seleccionada para nuestro análisis, de las líneas de investigación en franquicia, refleja la validación de otros investigadores al utilizar los mismos como referencia en sus artículos. Por otro lado, es importante reseñar en que revistas académicas existe más discusión e interés en extender nuestra comprensión sobre la literatura de franquicias. De nuestras seis revisiones de literatura utilizadas de referencia, dos corresponden a *Journal of Business Research* y las mismas se encuentran dentro de los pasados cinco años. La revisión comprensiva de Elango y Fried (1997), fue publicada en *Journal of Small Business Management* y dos de las revisiones en revistas de emprendimiento. Por último, la segunda revisión de la literatura más citada es de *Journal of Retailing*.

Tabla 10- Impacto de los artículos de revisión de literatura utilizados en este análisis

Tabla 10 Impacto de los artículos de revisión de literatura utilizados en este análisis

| Autores | Citas según <i>Google Scholar</i> al 14 de marzo de 2023 | Revista |
|-------------------------------------|---|---|
| Elango y Fried (1997) | 469 | Journal of Small Business Management |
| Dant et al. (2011) | 302 | Journal of Retailing |
| Rosado-Serrano et al. (2018) | 267 | Journal of Business Research |
| Combs et al. (2011) | 134 | Entrepreneurship Theory and Practice |
| Bretas y Alon (2021) | 61 | Journal of Business Research |
| Elango (2019) | 43 | The Journal of Entrepreneurship |

Fuente: Tabla elaborada por el autor basado en la revisión de la literatura sobre franquicias.

Con el paso del tiempo, el estudio sobre la franquicia ha ido evolucionado, concibiéndose desde una óptica multidisciplinar, abarcando las áreas de marketing (Rosado-Serrano, 2016), gerencia (Dant, Grunhagen, & Windsperger, 2011), emprendimiento (Ketchen, Short, & Combs, 2011; Rosado-Serrano, 2017), modos de entrada doméstico (Rosado-Serrano, 2016; Rosado-Serrano & Navarro-García, 2023) e internacional (Rosado-Serrano, Paul, & Dikova, 2018; Rosado-Serrano & Navarro-García, 2023). Esta multidisciplinariedad la podemos confirmar al observar el amplio, y variado, número de revistas que han publicado sobre el tema de franquicias. En la tabla 10 podemos reseñar que hay un particular interés en revistas de emprendimiento y marketing sobre la franquicia y sus diferentes líneas de investigación. Por otro lado, podemos encontrar que el análisis de la franquicia se ha hecho desde diversas ópticas, aunque su estudio en las áreas de restauración e industria de alimentos, hospedería, retail, moda y ropa, servicios, y comparación entre industrias, han sido los predominantes (Rosado-Serrano et al., 2018). No obstante, hemos identificado tres líneas de investigación en las cuales podemos agrupar todos los subtemas de estudio en las franquicias. Estas líneas de investigación son las siguientes: base teórica y conceptual de la franquicia, modos de entrada, y relación entre el franquiciador y franquiciado.

3.2 BASE TEÓRICA Y CONCEPTUAL DE LA FRANQUICIA

Durante los primeros años de investigaciones sobre la franquicia podemos identificar tres bases teóricas que se utilizaron para justificar el fenómeno, **teoría de agencia, costos de transacción y teoría de recursos** (Elango & Fried, 1997; Rosado-Serrano et al., 2018; Elango, 2019). Rosado-Serrano et al. (2018) encontró que de estas tres, la más utilizada para explicar el fenómeno es la teoría de agencia, seguida por la de costos por transacción y teoría basada en los recursos. Bajo las premisas de la teoría de agencia, los gerentes y los empleados anteponen sus

intereses al bien común, generando elevados costes de monitoreo y control por parte del franquiciador (Elango, 2019). Ello supone que cada una de las partes tiene intereses diferentes, pudiendo derivar en comportamientos oportunistas. Así, en algunos casos, los franquiciados en la búsqueda de independencia en la gestión de su negocio, generan conflictos con el franquiciador (Rosado-Serrano et al., 2018). Por otro lado, la teoría de costos de transacción argumenta que las empresas son agentes eficientes que, al analizar los proyectos, subcontratan actividades, en las cuales ellos no son eficientes, a agentes externos que puedan desarrollar las mismas a un costo menor (Williamson, 1975; Rosado-Serrano et al., 2018). Esta teoría se ha utilizado profusamente en los análisis sobre la franquicia. La tercera teoría mas utilizada es la de recursos escasos. Bajo las premisas de la teoría de los recursos escasos, se argumenta que una de las motivaciones por las cuales las empresas deciden crecer mediante franquicias es para utilizar los recursos de sus franquiciados (capital, empleados, conocimiento gerencial, conocimiento del mercado, etc). La misma ha sido utilizada para explicar la decision de pequeñas empresas emprendedoras para franquiciar sus conceptos (Combs et al., 2011). Sin embargo, este argumento tiene otra perspectiva o postura en las empresas mas desarrolladas. Las empresas medianas y grandes pueden recurrir al mercado de capitales para conseguir financiación (Elango & Fried, 1997) y es necesario observarlas desde otra base teorica.

Es razonable indicar que durante más de 40 años, los análisis efectuados sobre la franquicia se ha circunscrito bajo esas tres teorías. No obstante, durante el transcurrir de los años y la integración de otros enfoques y disciplinas académicas, la mirada al fenomeno de la franquicia ha ido rotando para tratar de contextualizar y explicar más a fondo el concepto. Esto se puede observar por el aumento en el empleo de diferentes metodologías, como el análisis de casos, que a falta de datos primarios, se han realizado a partir de entrevistas y datos secundarios. También se han

desarrollado algunos análisis empíricos con datos financieros públicos. Estas metodologías, que permiten estudiar los modos de entrada y la relación del franquiciador y franquiciado mas a fondo, han recurrido a nuevas teorías para explicar sus análisis. Bajo la perspectiva de la relación del franquiciado y el franquiciador se ha utilizado la **teoría de la relación de intercambio** (Davies et al., 2011). Por otro lado Rosado-Serrano y Paul (2018) desarrollaron un modelo conceptual de desarrollo de la franquicia basado en la confianza y el compromiso y todo ello bajo la **teoría de los contratos relacionales**. Desde esta perspectiva, los contratos de franquicia son incompletos y solo estan definidos en como comienza la relación contractual y como termina (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2023). Debido a la naturaleza dinámica y de adaptación que existe en la relación de franquicias, un contrato incompleto es mas fácil de adaptar bajo eventos inesperados y circunstancias adversas (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2022). Otras bases teóricas utilizadas son la de la **teoría de gobernanza** la cual ha sido utilizada para explicar como las empresas operan en mercados foráneos, como se organizan en tiendas propias y franquiciadas, y las formas plurales (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014). Definitivamente, las teorías mas recientes utilizadas toman en consideracion el dinamismo de las relaciones empresariales, y en nuestra observación, las enfocadas hacia el modelo de franquicias.

3.3 MODOS DE ENTRADA

Cuando hablamos de modos de entrada, nos referimos a la forma en que las empresas se expanden y configuran la gestión de su sistema. Esto abarca tanto el mercado doméstico como el internacional de la firma. Por tanto, la firma -en nuestro análisis el franquiciador- tiene diferentes consideraciones desde la perspectiva de sus recursos actuales, la configuración del mercado doméstico e internacional, la forma de configuración corporativa y sus resultados económicos que

influyen en el dinamismo del sistema. Basado en esto, bajo el enfoque de los modos de entrada, encontramos las siguientes dos categorías generales de análisis: modos de gobierno y propiedad e internacionalización de la franquicia.

3.3.1 Modos de gobierno y propiedad

Cuando se habla de modos de gobierno en el sistema de franquicias nos referimos al análisis de las diferentes formas de configuración del sistema utilizadas para gestionar la franquicia. Podemos señalar un primer subtema de análisis en esta categoría que se denomina formas plurales. Bajo las formas plurales, los investigadores han explorado los efectos de la cantidad de tiendas propias y franquiciadas (Jell-Ojobor & Windsperger, 2014). Si bien es cierto que existe un mayor control al tener tiendas propias, una de las justificaciones para el uso de la franquicia es recurrir a recursos externos de la empresa (Elango & Fried, 1997). Uno de los paradigmas para los investigadores es si existe una proporción óptima del sistema (Rosado-Serrano, Paul, & Dikova, 2018; Rosado-Serrano, Longobardi, & Paul, 2019). Por otro lado, bajo los modos de gobierno, los investigadores han observado el formato de entrada y expansión a utilizar. Debido a que la franquicia se utiliza en múltiples sectores, hay otras consideraciones particulares de cada uno. Por ejemplo, como señalábamos en capítulo 2, desde la perspectiva de Estados Unidos, el segmento que más utiliza el formato de franquicia es la restauración y comida rápida, con el ejemplo paradigmático de McDonalds. Si bien es cierto que desde su origen, la franquicia utilizó el formato de tienda independiente para su expansión, la cual está sujeta a un terreno y empleados propios, con el paso del tiempo ha evolucionado, considerando otros criterios, como lo del mercado, en la definición de la forma entrada y expansión tanto doméstica como internacional. Así, MCD ha utilizado, entre otras, las tiendas dentro de tiendas o *córnerns*, unidades

móviles o la presencia en centros comerciales (Rosado-Serrano, 2016; Rosado-Serrano & Navarro-García 2022; 2023). En el caso de España, el sector predominante es el de la moda. Marcas como El Ganso, que tiene tiendas propias en áreas prominentes de las grandes ciudades, utilizan la estrategia de córner dentro de los grandes almacenes El Corte Inglés (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2022).

Desde el enfoque de los modos de gobierno se ha estudiado, de manera individualizada, las diferentes configuraciones del sistema de franquicia desde la óptica de la contratación, selección y eficiencia. Entre estas configuraciones se encuentran las franquicias maestras -o máster franquicias-, tanto domésticas como internacionales, las franquicias de desarrollo territorial, las franquicias directas y las formas plurales (Rosado-Serrano et al., 2018). A nivel doméstico, predominan las franquicias directas dentro del sistema y, si el país posee una gran superficie, las franquicias maestras. Sin embargo, a nivel internacional, la forma de gobierno predominante es la franquicia maestra, particularmente en determinados sectores, como el de la restauración.

Por otro lado, otro de los dilemas que ha ocupado a los investigadores es sobre la propiedad en la franquicia. Si bien es cierto que una concentración de propiedad es favorable para ejercer mayor control en la empresa, limita su crecimiento cuando se desea acceder a fuentes de capital para crecer. Rosado-Serrano, Longobardi y Paul (2019) encontraron que empresas que habían crecido utilizando el formato de franquicia, decidieron posteriormente adquirir todas las unidades y convertirse en una empresa privada sin franquiciados. La óptica de la propiedad es uno de los criterios utilizados respecto a la intensidad del uso de la franquicia en el sistema y su eficiencia.

3.3.2 Internacionalización de la Franquicia

Desde sus orígenes, la internacionalización de la franquicia ha sido uno de los tópicos que más ha acaparado el interés de los investigadores. Como vimos en el capítulo 1 y 2, el crecimiento internacional del modelo de franquicias se produjo, desde mediados de los años 60, con la expansión internacional de franquicias norteamericanas y francesas. Como curiosidad, señalar que el primer país al que Burger King se expandió fue a Puerto Rico (Burger King Puerto Rico, 2022). En el caso de España, fueron las enseñas francesas, como Pingouin Esmeralda, la que abordaron la entrada en el país (Ortega Burgos & Terrazas Terrazas, 2015). Desde esta óptica, existen líneas de análisis que observan los micro y macro factores de la decisión de internacionalizarse (Bretas & Alon, 2021; Combs, Ketchen, Shook, & Short, 2011; Rosado-Serrano, et al., 2018).

En el estudio de la franquicia a nivel internacional ha predominado dos ópticas generales sobre los factores que la motivan. Estos han sido factores micro (a nivel de la empresa) y factores macro (el ambiente y el entorno) (Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004; Bretas & Alon, 2021 ; Rosado-Serrano, Paul, & Dikova, 2018). En la tabla 11 se presentan los factores que según Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004) indican como base y justificantes en la decisión de internacionalizar una marca.

Tabla 11- Factores que impulsan la decisión de internacionalizar la franquicia

Tabla 11 Factores que impulsan la decisión de internacionalizar la franquicia

| Internos | Externos |
|---|---------------------------------------|
| Economías de escala | Globalización |
| Incremento en la notoriedad de la marca | Oportunidades en nuevos mercados |
| Diversificación de riesgos | Saturación mercado nacional |
| Perfeccionamiento del saber hacer | Tendencias de la moderna distribución |
| | Interés nacional |

Fuente: Tabla elaborada por el autor basado en Díez de Castro y Rondán Cataluña, (2004; p.82).

Por otro parte, Rosado-Serrano, Paul y Dikova (2018), a partir de una revisión literaria sobre la internacionalización de la franquicia (véase tabla 12), identificaron los principales determinantes de su expansión internacional. Así, los motivos de la internacionalización de la franquicia pueden agruparse en dos grandes categorías: 1) Nivel micro –o perfil corporativo-; 2) Nivel macro o externo –entorno-.

Tabla 12- Determinantes de la internacionalización de la franquicia

Tabla 12 Determinantes de la internacionalización de la franquicia

| Determinantes Macro-Ambiente | Determinantes Micro-nivel |
|------------------------------|------------------------------------|
| Distancia Cultural | Motivación de expandir al exterior |
| Contexto Político | Experiencia Internacional |
| Distancia Geográfica | |
| Desarrollo Económico | |
| Contexto Legal | |

Fuente: Tabla elaborada por el autor basado en Rosado-Serrano, Paul y Dikova (2018)

En definitiva, la investigación sobre los determinantes de la internacionalización de la franquicia incluye factores endógenos y exógenos a la empresa. En todo caso, en este proceso la figura del ejecutivo, o de la gerencia resulta imprescindible. Por ejemplo, una empresa y su equipo gerencial que tiene un amplio conocimiento en la aplicación de la estrategia de tiendas córner en un mercado domestico puede decidir continuar con la misma estrategia en mercados foráneos (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2023). En este contexto, aunque el mercado extranjero posea oportunidades, sin la motivación y el interés directivo, difícilmente se podrá desarrollar el proceso de internacionalización.

3.4 RELACIÓN ENTRE FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO

El proceso de selección y gestión de la relación con el franquiciado es imprescindible para el éxito y continuidad del sistema de franquicias. Un proceso de selección que es relajado, y no es minucioso, puede llevar al sistema al fracaso (Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004). Por otro lado, cuando los franquiciados no se integran en el proceso continuo de decisiones, se puede aumentar su incertidumbre e insatisfacción sobre el desempeño y su rol en el sistema (Elango & Fried, 1997). Rosado-Serrano, Paul y Dikova (2018) encontraron que la mayoría de los estudios sobre la relación de los socios en el sistema de franquicia se enfocaban en analizar el proceso de selección, la relación, las tareas de los socios, el apoderamiento de los socios, el desarrollo de la relación y las franquicias maestras. Esta relación no es lineal, o sea, tiene muchas capas y es muy fluida (Rosado Serrano, 2018; Rosado-Serrano & Paul, 2018; Rosado-Serrano & Navarro-García, 2022) y se complica cuando los socios se encuentran en diferentes países y contexto cultural (Rosado Serrano, 2018; Rosado-Serrano & Paul, 2018). Rosado-Serrano y Paul (2018) elaboraron dos modelos conceptuales sobre la relación de los socios a nivel individual y en un sistema. Sus

modelos estan basados en las variables compromiso y confianza y estas estan mediadas por el aumento y disminuci3n de la comunicaci3n cara a cara y del desempe1o del sistema. En la tabla 13 podemos observar estas variables que, a medida que aumentan y disminuyen en su intensidad, afectan el desempe1o de la relaci3n entre el franquiciador y el franquiciado.

Tabla 13- Variables que median la relaci3n entre el franquiciador y franquiciado

Tabla 13 Variables que median la relaci3n entre el franquiciador y franquiciado

| | Compromiso | Confianza |
|--------------------------|------------|-----------|
| Comunicaci3n cara a cara | +/- | +/- |
| Desempe1o del sistema | +/- | +/- |

Fuente: Elaborado por el autor basado en Rosado-Serrano y Paul (2018).

Esta relaci3n est1 sometida a un constante cambio, provocado por los vaivenes econ3micos y por la existencia de eventos adversos de tipo atm3sfericos, pand3micos, etc. (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2022). En la figura 5 podemos observar las din1micas que ocurren en la matriz de la sociedad entre el franquiciador y el franquiciado. Estas din1micas son de constante cambio y la meta es encontrar el equilibrio en la relaci3n. A medida que la comunicaci3n se mantiene fluida y se comparte conocimiento, aumenta el 3xito y estabilidad de la relaci3n. Cuando se pierde la confianza, se reduce la transferencia de conocimiento y se empobrece la comunicaci3n, conllevando que la relaci3n este destinada al fracaso y a la no-negociaci3n.

Figura 5- Matriz de las dinámicas entre franquiciado y franquiciador



Figura 5 Matriz de las dinámicas entre franquiciado y franquiciador

Fuente: Figura elaborada por el autor basada en Rosado-Serrano y Paul (2018).

3.5 CONCLUSIONES SOBRE LAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN EN LA FRANQUICIA

El estudio de la franquicia ha evolucionado a través de los años. En sus inicios se ha caracterizado por la búsqueda de una base teórica ideal para explicar el fenómeno. Inicialmente, los investigadores se circunscribieron a la teoría de agencia, de los costos por transacción y de los recursos escasos para explicar el desarrollo del concepto. Sin embargo, se ha podido constatar que el estudio de la franquicia ha ido evolucionado a través de los años y no existe una sola teoría que logre explicarla en su totalidad, poniendo de manifiesto su carácter multidimensional. Rosado-Serrano y Navarro-García (2023) han explorado el fenómeno utilizando la teoría de los contratos relacionales, partiendo del hecho de que la relación entre franquiciador y franquiciado es muy dinámica. Esto ocurre a nivel doméstico e internacional, independientemente del sector. En este sentido, consideramos que para continuar estudiando el fenómeno de la franquicia, la teoría de los contratos relacionales es un buen enfoque para abordar la perspectiva de gobierno, modo de entrada y relación entre franquiciador y franquiciado.

Por otro lado, las formas de gobierno y de entrada empleadas por la franquicia también han ido evolucionado a medida que lo ha hecho la comprensión del fenómeno. En sus inicios, el dilema establecimientos propios vs franquiciados predominó en el desarrollo de las estrategias a nivel doméstico. Por su parte, el uso de franquicias maestras se exploró desde la perspectiva internacional, siendo el enfoque particularmente dominante en ciertos sectores como el de la restauración y la moda. A medida que han evolucionado las industrias, el comportamiento del consumidor y la aptitud tecnológica, las formas de entrada también han ido cambiando en los modelos de franquicias. Así, es necesario que las marcas y enseñas de franquicias sepan adaptarse a un entorno cada vez más dinámico, cambiante, turbulento y altamente competitivo.

Dentro de los modos de entrada, tradicionalmente se utilizaban las tiendas independientes tradicionales –establecimientos propios- y los centros comerciales como modo de entrada a nivel doméstico e internacional. Rosado-Serrano y Navarro-García (2023) encontraron en la aplicación de la estrategia de tiendas córner a nivel doméstico e internacional, una forma exitosa de internacionalización de la franquicia. Entendemos que esta tendencia continuará, siendo una interesante nueva línea de investigación que se ha abierto en los últimos cinco años.

CAPÍTULO 4

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA Y SUS MODOS DE ENTRADA EN ENTORNOS DINÁMICOS

4.1 INTRODUCCIÓN

El estudio de la internacionalización de la franquicia ha evolucionado a través de los años, como hemos podido constatar a través de los capítulos 1, 2 y 3 de esta tesis. En sus inicios, la mirada y la aplicación en la práctica se enfocaba en el desarrollo de un sistema uniforme. Sin embargo, a medida que el conocimiento aumentó, así como los casos de éxito y fracaso, se fue poniendo el enfoque en los determinantes de las franquicias maestras, para posteriormente ir centrándose en el contexto cultural, la distancia geográfica, y la relación con los socios extranjeros (Rosado-Serrano, et al., 2018).

Una expansión internacional controlada y la búsqueda de un tamaño óptimo, explican los primeros estudios de internacionalización de la franquicia centrados en las franquicias maestras, desarrollándose principalmente en el sector de la restauración por ser pionero en su empleo (Rosado-Serrano, Longobardi, & Paul, 2019). Sin embargo, este enfoque obvia la perspectiva estratégica adoptada por muchas franquicias, y particularmente en los entornos dinámicos contemporáneos, en los cuales se combinan diferentes estrategias de entrada en mercados domésticos e internacionales como tiendas propias, tiendas córner, tiendas móviles, tiendas temporales, tiendas en centros comerciales, entre otras estrategias (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2023). Teniendo esto en consideración, en este capítulo nos enfocaremos en las estrategias de tiendas córner y tiendas temporales que son utilizadas en entornos dinámicos a nivel doméstico e internacional. Definiremos, en primer lugar que son las estrategias córner y de tiendas temporales en la franquicia, para posteriormente contextualizarlas mediante el análisis del caso de El Corte Inglés y su marca Sfera.

4.2 TIENDAS CÓRNER- STORE IN STORE

La estrategia de tiendas dentro de tiendas o tiendas córner ha sido aplicada en los grandes almacenes desde hace varios años y ha sido más visible con la expansión de estos formatos en las economías desarrolladas. Ejemplos como Macy's y Walmart en Estados Unidos, El Corte Inglés en España y Portugal, y Carrefour en Francia y República Dominicana nos muestran el gran auge de esta estrategia (Rosado-Serrano, 2016; Rosado-Serrano & Navarro-García, 2022; 2023). A pesar de su aplicación activa por parte de las marcas y sus representantes, desde la óptica de la academia, se le ha ofrecido un limitado estudio, gap que es necesario ir superando.

La primera referencia sobre la estrategia de tiendas córner la presentan Jerath y Zhang (2010), los cuales la definen como un acuerdo en el cual los minoristas rentan espacio a los fabricantes y les otorgan total autonomía sobre las decisiones de venta, precio y servicios en la tienda. A partir de esta fecha, el tema de las tiendas y franquicias córner ha tomado auge y se ha comenzado a articular una nueva línea de investigación sobre el tema. En la tabla 14 presentamos la literatura reciente sobre la estrategia córner en la franquicia.

Tabla 14- Literatura sobre Tiendas Córner en la franquicia

Tabla 14 Literatura sobre Tiendas Córner en la franquicia

| AUTORES | HALLAZGO |
|---|--|
| Rosado-Serrano & Navarro-García (2023) | Desarrollan un modelo conceptual sobre la aplicación de la estrategia de franquicias córner como estrategia de crecimiento e internacionalización de la firma y franquicias basado en la teoría del contrato relacional, confianza y compromiso. |
| Rosado-Serrano & Navarro-García (2022) | Exploran los modos alternos de entrada incluyendo las tiendas córner como estrategia de crecimiento para pymes y empresas familiares, moderado por eventos inesperados, y basándose en el coste y el beneficio. |
| Pasirayi (2020) | Los inversionistas recompensan las empresas que establecen acuerdos de tiendas córner. Ambas enseñanzas experimentan un incremento en el valor de la firma, fortaleciendo a las marcas. |
| Shen, Zhuang, & Teng (2019) | Si los fabricantes tienen la capacidad de estimar su demanda, es posible que adopten una estrategia córner. |
| Picot-Coupey, Viviani, & Amadieu (2018) | La estrategia córner es solamente positiva cuando las empresas utilizan su propia marca en un producto o servicio altamente especializado. |
| Banarjee & Drollinger (2017) | La imagen de un pequeño detallista en un córner no es favorecida cuando se asocia con un gran detallista y su marca no es muy conocida. |

| | |
|---|---|
| Rosado-Serrano (2016) | Encontró que los grandes almacenes que implementan una estrategia córner con servicios que no ofrecían, mejoran la experiencia de compra de sus clientes. |
| Amadiou, Picot-Coupey, & Viviani (2013) | Las empresas que adoptan una estrategia córner tienen un desempeño financiero pobre. |
| Jerath & Zhang (2010) | Aplicar la estrategia de tiendas córner muestra que el detallista posee poder y fortaleza en el canal de distribución. Esto modifica los canales de distribución y surgen nuevas estructuras. |

Fuente: Tabla basada en Rosado-Serrano y Navarro-García (2022).

Según la revisión de literatura presentada en la tabla 14, el análisis de la estrategia córner ha trascendido de un enfoque inicial centrado en los fabricantes a una perspectiva centrada en la franquicias, empleándose como un modo de entrada a nivel doméstico e internacional. Rosado-Serrano (2016, 2017) y Rosado-Serrano y Navarro-García (2022) presentan como la estrategia córner es utilizada ampliamente por diferentes tiendas, por departamentos, en América Latina para recibir a marcas como McDonalds, Subway en grandes almacenes y supermercados como Jumbo en Chile, Líder (de Walmart) también en ese país. En Puerto Rico, Walmart ha separado, estratégicamente, un espacio en sus almacenes llamado ‘4th Wall’ al final del área de pago para ofrecer el espacio a diferentes franquicias córner como 4 a sec, Subway, McDonalds, entre otras marcas internacionales y domésticas (Rosado-Serrano, 2016; Rosado-Serrano & Navarro-García, 2022). En España, El Corte Inglés recibe en sus grandes almacenes marcas como Brooks Brothers, Apple, Estee Lauder, entre otras. Esto nos indica que marcas extranjeras en régimen corporativo,

alianzas y franquicias utilizan la estrategia córner ampliamente como forma de entrada en sus mercados domésticos e internacionales.

4.3 TIENDAS TEMPORALES- POP UP

Las tiendas temporales o Pop up, que en ocasiones son llamadas como itinerantes o de guerrilla, son espacios en los cuales se presentan marcas, productos o servicios por un corto periodo de tiempo (Picot-Coupey, 2014). Según su formato y versatilidad, son utilizadas para interactuar con los consumidores de distintas formas y pueden lograr unos resultados diferentes frente a enfoques más tradicionales (Rosado-Serrano & Navarro-García, 2022). Las tiendas temporales pueden ser utilizadas para crear experiencias memorables en el consumidor (Taylor et al., 2018), que en ocasiones pueden ser tan elaboradas como una obra teatral o artística (Pomodoro, 2013). Por su versatilidad, se pueden ubicar en lugares inesperados como conciertos de música, aeropuertos, hospitales y otros lugares que usualmente no consideraríamos encontrar las mismas (Overdiek, 2018). Por ejemplo, en Puerto Rico, el centro comercial Plaza Las Américas, ubicó una tienda temporal de la marca Cottonelle en la entrada del pasillo de los aseos, con el propósito de promover sus productos, particularmente el uso de sus toallas húmedas de higiene. La entrada de los aseos parecía una tienda en toda regla, aunque continuabas hacia las entradas individuales de los aseos de hombres y mujeres. Dentro de cada aseo, también colocaron muestras de las toallas de higiene húmedas de la marca Cottonelle. Esto causó sorpresa, e incluso confusión, cuando las personas que buscaban los aseos lo que encontraban en su entrada era una nueva tienda. En tabla 15, encontramos la más reciente literatura sobre las tiendas temporales.

Tabla 15- Literatura sobre tiendas temporales- Pop-up

Tabla 15 Literatura sobre tiendas temporales- Pop-up

| AUTOR | HALLAZGO |
|------------------------------------|--|
| Henkel & Toporowski (2021) | Proveen una experiencia transitoria que influye en la intención de los clientes de volver a visitar la tienda |
| Overdiek (2018) | Tiendas sostenibles y temporales pueden ser una solución a espacios vacíos en zonas urbanas |
| Taylor, DiPietro, & So (2018) | Las tiendas temporales promueven una recomendación positiva por otros (word of mouth), aumenta los niveles de confianza en la marca y la posibilidad de volver a consumir. |
| Alexander, Knobbs, & Varley (2018) | Es una excelente estrategia a nivel internacional para identificar oportunidades en un país-mercado, reduciendo el riesgo de entrada |
| Picot-Coupey (2014) | La estrategia de tienda temporal es el comienzo de una fase de internacionalización y si se combina con otras formas de entrada vs. operación en mercados extranjeros, puede producir sinergias y un buen posicionamiento de las marcas a nivel internacional. |
| Pomodoro (2013) | Las tiendas temporales son una excelente estrategia de marketing para incrementar la experiencia de la marca, el sentido de comunidad, de investigación de mercados y como una estrategia tribal. |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Niehm, Fiore, Jeong, & Kim (2006) | Las tiendas temporales son una herramienta de marketing y de aprendizaje, ya que funcionan como laboratorios para minoristas, empresas de marketing y fabricantes. |
|-----------------------------------|--|

Fuente: Tabla elaborada por el autor.

La aplicación de las tiendas temporales ha sido de amplio uso para expandir el conocimiento de las marcas y se han utilizado en combinación con otras formas de entrada. Rosado-Serrano y Navarro-García (2022) reseñan el ejemplo de la marca Hello Kitty y sus diferentes aplicaciones de las tiendas temporales y de branding. Hello Kitty es un fenómeno mundial y su empresa utiliza ampliamente la licencia de su marca en diferentes conceptos que incluye aviones temáticos, tren bala, y otros formatos alternativos como tiendas en contenedores de carga marítimos y unidades móviles. Ha demostrado que al utilizar estas diferentes formas de entrada y expansión puede no solo crear un conocimiento más amplio de la marca, sino también generar ganancias en estas tiendas temporales.

Sin embargo, no todas las aplicaciones de esta estrategia han sido favorables, ya que pueden causar perjuicios a la marca. Alexander et al (2018) indicó que, en ocasiones, las tiendas temporales y su aplicación se puede llevar a un extremo en el cual, dejan de ser una novedad y punto de experiencias de compras, a ser un sencillo mostrador. Una de las características significativas de las tiendas temporales es la capacidad de causar curiosidad y sentido de urgencia. Si se pierde esta característica, la estrategia puede ser contraproducente. Rosado-Serrano y Navarro-García (2022) reseñan como Amazon comenzó a cerrar sus tiendas temporales en las cuales ofrecían una cantidad reducida de sus productos. Su objetivo fue cambiar de una estrategia

de tiendas temporales a una de creación de tiendas córner, especializadas y con mayor inventario, para proveer una mejor experiencia de compra.

Basado en esta evolución de la aplicación de las tiendas temporales y las tiendas córner, Rosado-Serrano y Navarro-García (2022) desarrollaron un modelo conceptual para el uso de las pymes y otras empresas, incluyendo las familiares en entornos dinámicos y sujetos a eventos inesperados. En la figura 6 podemos contemplar este modelo, el cual puede ser una guía para el desarrollo de actividades empresariales con recursos limitados y que están en su primera fase de crecimiento.

En la figura 6 podemos observar como las franquicias, y empresas familiares y PYMES, evalúan sobre la base de un análisis de costes y beneficios las decisiones sobre la forma de expansión a emplear. En ocasiones, la aplicación de la estrategia de tienda temporal puede ser un camino transitorio hacia una próxima fase de expansión centrada en tiendas córner. Bajo esta ruta, la tienda córner puede ser ubicada dentro de un gran almacén o espacio minorista. También, bajo esta ruta, se puede ubicar las tiendas temporales en parques organizados que acepten los formatos de contenedores de carga y unidades móviles. Esta estrategia es de aplicación para el mercado doméstico e internacional. Esto coincide con la literatura de internacionalización que indica que las empresas que no son tecnológicas mantienen un proceso gradual de crecimiento internacional, inicialmente a países-mercados cercanos y de afinidad, expandiéndose posteriormente a otros más distantes, física y culturalmente (Paul & Rosado-Serrano, 2019). También, puntualiza que en el modelo de franquicia podemos observar que independientemente del segmento o industria, los modos alternos de entrada como las tiendas temporales y las tiendas córner son una estrategia válida, ya que le permiten adaptarse a los cambios en el entorno, y ante eventos inesperados, a los diferentes mercados, domésticos y/o internacionales.

Figura 6- Conceptualización del modelo de tiendas córner y tiendas temporales para PYMES, Franquicias y Empresas Familiares

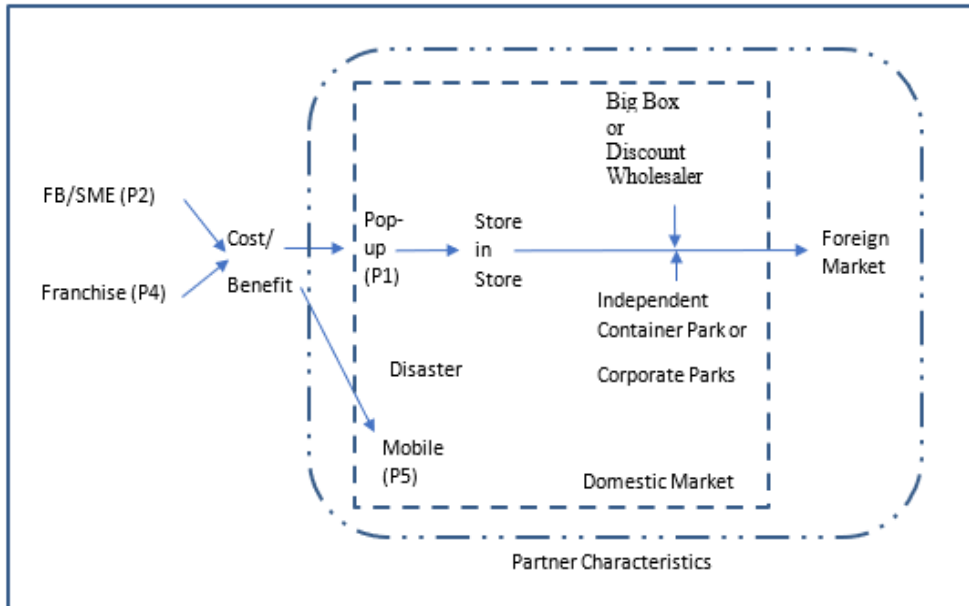


Figura 6 Conceptualización del modelo de tiendas córner y tiendas temporales para PYMES, Franquicias y Empresas Familiares

Fuente: Rosado-Serrano y Navarro-García (2022).

4.4 EL CORTE INGLÉS Y SFERA

El Corte Inglés es el líder de los grandes almacenes en España en varios segmentos, incluyendo los bienes de consumo ofrecidos en sus establecimientos y en sus subsidiarias de alimentación y otros servicios en la península ibérica (incluyendo sus sucursales en Portugal). Aunque comparte similitud en ofrecer una gran variedad de productos de consumo y en utilizar las tiendas córner, como Macys, es imposible hacer una comparación *vis a vis* con otros grandes almacenes a nivel mundial debido a su gran diversificación. El Corte Inglés, siendo una empresa con presencia en diferentes segmentos, incluyendo la alimentación, agencia de viajes, entre otros,

podemos decir que es un ejemplo único para analizar sus estrategias de crecimiento a nivel doméstico e internacional. Si bien es cierto que entre sus fuentes de ingreso se encuentra el que provee de su renta de espacios, también es cierto que utilizan la estrategia de córner para atraer marcas internacionales a sus grandes almacenes (Villardón, 2018) y a su vez la ha utilizado con su propia marca Sfera para colocar la misma a nivel internacional (El Corte Inglés, 2021b). Es por esta razón que, para explorar el fenómeno de tiendas córner como estrategia de internacionalización, es necesario hacer un análisis sobre El Corte Inglés y su marca Sfera como referente de una estrategia de éxito utilizando el modelo córner y franquicias.

En el capítulo 3, se presentó las diversas bases teóricas que se han utilizado para estudiar el modelo de franquicias que podemos resumir como la perspectiva tradicional enfocada en los recursos, los costes de transacción y la teoría de la agencia, y una perspectiva más actual centrada en los modos alternos de entrada basada en una relación fluida entre las partes. En la figura 7, podemos observar la base teórica de modos alternos de entrada que es la utilizada para hacer el análisis del caso sobre El Corte Inglés y Sfera.

Figura 7- Bases teóricas tradicionales y modos alternos de entrada

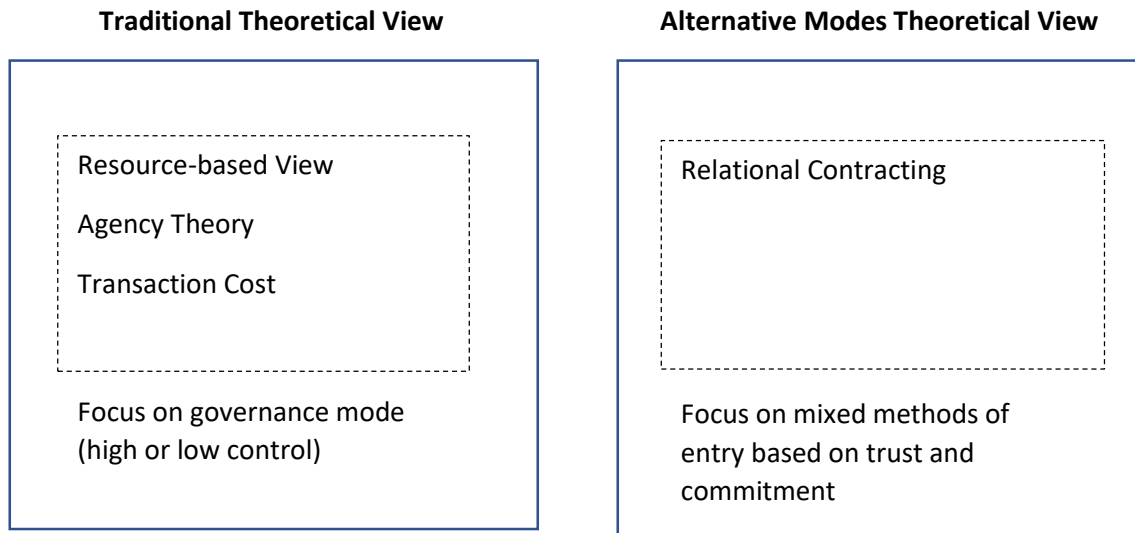


Figura 7 Bases teóricas tradicionales y modos alternos de entrada

4.4.1 Metodología aplicada en el análisis del caso

Para el desarrollo del caso de El Corte Inglés-Sfera se ha utilizado una metodología mixta para el análisis y recopilación de evidencias. Se utilizaron fuentes secundarias, de dominio público, como los registros públicos de la empresa, sus estados financieros, prospectos de sus emisiones de bonos, comunicados de prensa, su página web, revistas profesionales y sectoriales, además de diversas visitas a sus tiendas. Para complementar los resultados, se efectuó una encuesta de 15 ítems (anexo 1) a ejecutivos en el sector del *retail* y franquicias que fueron identificados y contactados mediante la plataforma social/profesional LinkedIn. La muestra final fue de 12

participantes. En la figura 8 podemos ver el abordaje metodológico aplicado para este análisis del caso.

Figura 8- Procedimiento metodológico para el análisis de El Corte Inglés y Sfera

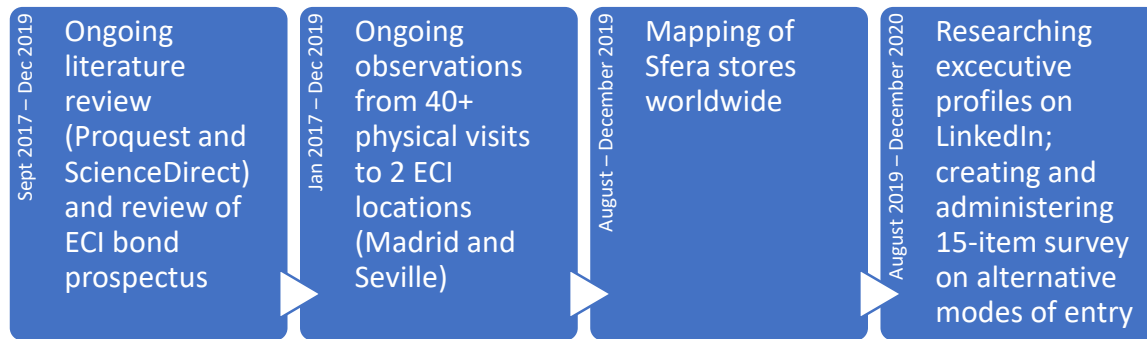


Figura 8 Procedimiento metodológico para el análisis de El Corte Inglés y Sfera

Fuente: Rosado-Serrano y Navarro-García (2023).

En la tabla 16 se presenta la descripción de El Corte Inglés y sus segmentos operacionales al 20 de febrero del 2022. Como podemos observar en la tabla 16, las subsidiarias que tienen más presencia a nivel internacional son la marca Sfera y Viajes El Corte Inglés.

Tabla 16- Datos al 20 de febrero de 2022 sobre las unidades operacionales de El Corte Inglés y sus servicios de viajes.

Tabla 16 Datos al 20 de febrero de 2022 sobre las unidades operacionales de El Corte Inglés y sus servicios de viajes.

| Division | Units | Brief Description |
|--|--------------|---|
| El Corte Inglés Department Stores | 90 | Department stores that often work as distribution centers: 88 are located in Spain and 2 in Portugal. |
| Supercor | 187 | A supermarket and convenience store providing ECI's product lines along with third-party products and services: 181 are located in Spain and 6 in Portugal. |
| Hipercor | 39 | An upscale hypermarket; all located in Spain. |
| Sfera | 473 | Brand with 167 owned stores in 5 countries and 306 franchised stores in several countries. Different entry modes are used for the brand, such as independent locations, store-in-store, and corners, depending on the market and specific agreements. |
| Bricor | 60 | A home improvement retailer: 56 are located in Spain and 4 in Portugal |
| Viajes El Corte Inglés | 637 | A travel agency network with 494 locations in Spain, 22 in Portugal and 121 in other countries. |

Fuente: Rosado-Serrano y Navarro-García (2023).

En la figura 9 presentamos el gráfico de distribución de las tiendas corporativas y las franquicias de Sfera a nivel mundial a fecha del 20 de febrero de 2022.

Figura 9- Localizaciones de tiendas corporativas y franquicias de Sfera al 20 de febrero de 2022.



Figura 9 Localizaciones de tiendas corporativas y franquicias de Sfera al 20 de febrero de 2022.

Fuente: Rosado-Serrano y Navarro-García (2023).

Bajo el segmento de la marca Sfera podemos identificar que de las 473 unidades totales, 167 son corporativas (35% del sistema) y 306 en régimen de franquicias (65% del sistema). Este dato concuerda con las investigaciones de Rosado-Serrano, Longobardi y Paul, (2019) en la que se busca un punto óptimo, establecimientos propios vs. franquiciados, para el sistema de franquicias. Estos autores concluyen que el punto ideal para la eficiencia del sistema ronda entre el 66 al 68% de unidades franquiciadas en relación con el total de unidades del sistema. Esto valida que el modelo de franquicias permite una expansión eficiente de un sistema con el apoyo de socios

externos y así se evidencia en la expansión de las marcas Sfera y Viajes El Corte Inglés en régimen de franquicias.

En la Figura 10 podemos observar la aplicación de la estrategia córner y de franquicias en El Corte Inglés y su sistema. Cabe señalar que es necesario observar su configuración y estrategia a nivel doméstico y a nivel internacional, ya que existe adaptación en los modos de entrada según el mercado. En la península ibérica, podemos encontrar las enseñas de Sfera y Viajes El Corte Inglés dentro de sus grandes almacenes y en régimen individual en avenidas, centro de las ciudades, e inclusive en las estaciones del tren en el caso de Viajes ECI. Sin embargo, a nivel doméstico no encontramos que utilicen el modelo de franquicias. Ello puede deberse al elevado conocimiento del mercado doméstico y la seguridad y eficiencia en sus operaciones. Por otro lado, la estrategia a nivel internacional es diferente de acuerdo al país y a la enseña particular. Bajo la marca Sfera, podemos identificar la mayoría de variantes en su estrategia de entrada que incluye córner dentro de otros grandes almacenes como Manor en Suiza y El Palacio de Hierro en México (Rosado-Serrano y Navarro-García, 2023). Dependiendo del país, podemos encontrar que en algunos utilizan el modelo de gobernanza corporativo y de franquicias. Esta versatilidad demuestra la adaptabilidad de su sistema y el modelo estratégico que se utiliza para maximizar las oportunidades de renta en algunos mercados y la diversificación de riesgos en otros. Mediante esta estrategia de desarrollo de un sistema plural, optimizan su sistema omnicanal a nivel doméstico y se expanden de forma conservadora en países-mercados que presenten retos de entrada, tanto políticos como económicos. Desde la perspectiva del consumidor, a nivel doméstico provee una transición casi transparente y experiencia similar entre los consumidores en las tiendas físicas y el canal online.

Figura 10- Modelo conceptual de la aplicación de la estrategia córner en El Corte Inglés, Sfera y Viajes El Corte Inglés.

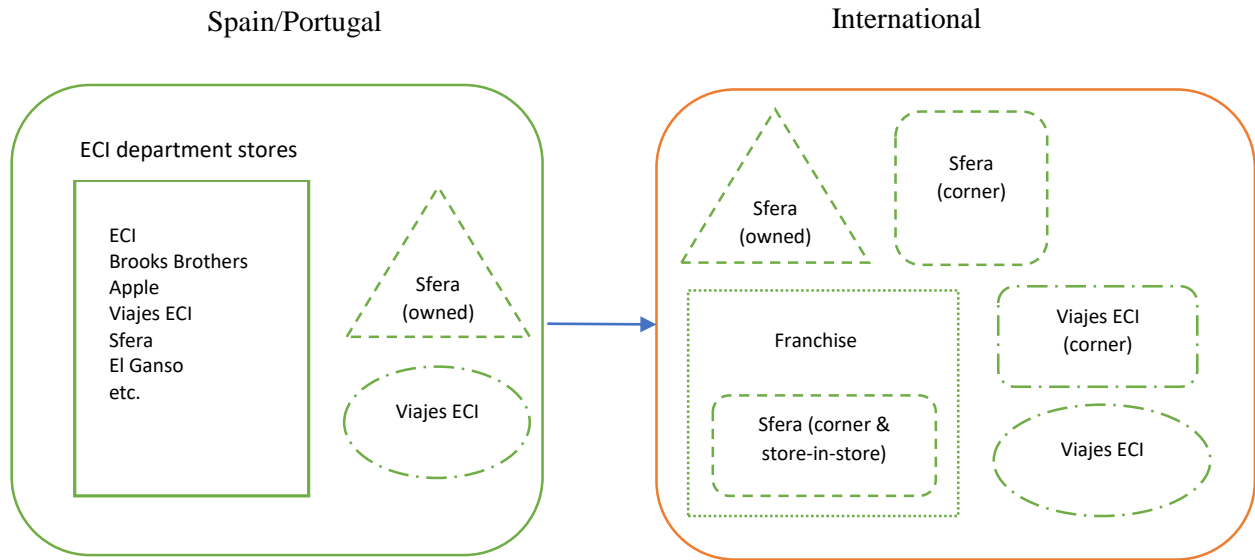


Figura 10 Modelo conceptual de la aplicación de la estrategia córner en El Corte Inglés, Sfera y Viajes El Corte Inglés.

Fuente: Rosado-Serrano y Navarro-García (2023).

En la figura 11 se presenta la base teórica de la estrategia córner, y su aplicación en el modelo de franquicia a nivel doméstico e internacional, de El Corte Inglés. Según pudimos observar al discutir las bases teóricas utilizadas en capítulo 3, la teoría de los contratos relacionales - *relational contracting*- favorece los cambios dinámicos, particularmente en los segmentos de venta minorista (Rosado-Serrano y Navarro-García, 2019; 2023). Un reto en las relaciones contractuales es mantener la confianza y el compromiso que puede erosionarse cuando no existe un margen de negociación. Esto se intensifica cuando ocurren eventos inesperados ante los cuales no se habían previsto formas de actuar para mantener la eficiencia de los servicios y acuerdos comerciales (Rosado-Serrano y Navarro-García, 2022). Utilizando la teoría relacional, la estrategia de córner permite favorecer a la marca nueva, o que posee pocos recursos, para su conocimiento y expansión

en régimen de franquicia dentro de los grandes almacenes. También favorece a marcas nuevas y otras reconocidas a expandirse internacionalmente mediante el modelo de franquicia en régimen de córner.

Figura 11- Base teórica de la expansión internacional utilizando la estrategia córner basado en el estudio del caso de El Corte Inglés



Fuente: Rosado-Serrano y Navarro-García (2023).

Figura 11 Base teórica de la expansión internacional utilizando la estrategia córner basado en el estudio del caso de El Corte Inglés

4.5 CONCLUSIONES SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA Y SUS MODOS DE ENTRADA EN ENTORNOS DINÁMICOS

Mediante este capítulo hemos podido explorar la evolución del proceso de internacionalización del modelo de franquicias, particularmente en un entorno dinámico y mediante la estrategia del uso del córner. La estrategia de las tiendas córner ha sido favorable desde la perspectiva de expansión de las marcas a nivel corporativo y en régimen de franquicias. Mediante el análisis de caso de El Corte Inglés y su marca Sfera hemos podido constatar como la aplicación de la estrategia córner es favorable como un ingreso pasivo (cuando se utiliza en los grandes almacenes) y cuando las marcas lo utilizan para entrar en mercados domésticos y foráneos. El caso puntual sobre El Corte Inglés refleja la flexibilidad como estrategia de búsquedas de rentas y de internacionalización de su marca en entornos familiares, como son sus grandes almacenes. La recomendación para aumentar la posibilidad de éxito en el proceso de internacionalización es mantener un contrato flexible en los acuerdos. En el caso de ciertos segmentos que operan bajo el régimen de franquicias como la moda, tecnología y ciertos servicios; la estrategia de las tiendas córner favorece el proceso de adaptación como respuesta a un entorno dinámico, un mercado cambiante y a los vaivenes económicos y políticos.

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES DE LA TESIS

El propósito de esta Tesis Doctoral ha sido aportar un mayor conocimiento sobre las formas de entrada de las franquicias en entornos dinámicos, principalmente en cuanto a la aplicación de las tiendas córner o tienda dentro de tiendas, las tiendas temporales y sus variantes. Previo a esta Tesis, no había una comprensión consolidada, ni expuesta, en el ámbito de las franquicias, sobre el desarrollo de la estrategia de tiendas córner como forma de adaptación, en la expansión doméstica e internacional, ante entornos dinámicos y eventos inesperados (ej: pandemia Covid-19).

En el primer capítulo hemos analizado la evolución histórica del modelo de franquicias desde mediados del siglo XIX y como se relaciona con un espíritu emprendedor y transformador de las sociedades. Se puntualiza que, desde su organización como herramienta de transformación económica y social, ha sido una estrategia de expansión utilizada en diferentes sectores, siendo especialmente empleado en el sector de la restauración (Estados Unidos) y en el de la moda (España). La principal contribución de este primer capítulo ha sido demostrar que el modelo de franquicias se relaciona con un espíritu emprendedor que ha transformado la forma de hacer negocios, las estructuras organizacionales y el proceso de expansión internacional de las empresas, requiriendo la atención de la Academia, de los gobernantes y de los organismos públicos y privados. Ello es especialmente importante para seguir adaptando el modelo a un entorno cada vez más dinámico,

complejo y turbulento, y para desarrollar un proceso de toma de decisiones acertado desde el punto de vista de las políticas públicas.

En el segundo capítulo se explora la situación de la franquicia como eje de internacionalización en dos países, España y Estados Unidos, que son referentes en el uso del modelo. La principal contribución de este capítulo es reseñar como el tratamiento de esta estrategia en Estados Unidos es diferente a la aplicada en otros países, principalmente por el apoyo explícito que recibe por parte de los gobernantes. Esta implicación supone, en ocasiones, un respaldo directo y explícito al modelo de franquicias, y sus marcas, por parte de varios presidentes de la nación. Esto no ocurre en España y por esta razón los sistemas no se pueden comparar de forma directa. En todo caso, se demuestra la importancia multisectorial del modelo en ambos países, siendo particularmente relevante en el sector de la restauración para Estados Unidos y de la moda en España.

En el tercer capítulo se han presentado las diferentes líneas de investigación empleados, por la Academia, en el estudio de la franquicia, desde sus formas de gobierno y selección de socios, hasta el proceso de internacionalización de la firma. Se ha podido constatar que el estudio de la franquicia ha ido evolucionado a través de los años y no existe una sola teoría que logre explicarla en su totalidad, poniendo de manifiesto su carácter multidimensional. En este contexto, aunque las premisas de la teoría de agencia, de los costes por transacción y de los recursos escasos siguen

siendo perfectamente validas, la principal contribución de este capítulo ha sido aportar una nueva visión teórica, basada en los contratos relacionales *-relational contracting-*, que permite una mejor comprensión del fenómeno, permitiendo la flexibilidad y adaptación necesaria del modelo de franquicia ante entornos dinámicos. También en este capítulo se ha podido constatar que las formas de gobierno y de entrada empleadas por la franquicia han ido evolucionado a medida que lo ha hecho la comprensión del fenómeno. Predominó en sus inicios el dilema establecimientos propios vs franquiciados, centrándose en el ámbito doméstico. Sin embargo, posteriormente y desde la perspectiva internacional, el debate se centró en el uso, o no, de las franquicias maestras. En todo caso, teniendo en cuenta el dinamismo sectorial, los continuos cambios en el comportamiento del consumidor y la innovación y turbulencia tecnológica, las formas de entrada también han ido cambiando, y deberán seguir haciéndolo, en los modelos de franquicias. Así, frente a modos de entrada más tradicionales, centrados en el uso de tiendas independientes –establecimientos propios- e implantaciones en centros comerciales, como estrategia de expansión nacional e internacional, Rosado-Serrano y Navarro-García (2023) demuestran que el empleo de tiendas córner puede ser una forma exitosa de internacionalización de la franquicia. Concluyen por ello que es necesario seguir impulsando esta reciente línea de investigación.

También en el capítulo tercero se puntualiza que el abordaje teórico sobre el estudio de las franquicias, previamente centrado en las premisas de las teorías de la agencia, de los costes de transacción y de los recursos escasos, no es la mejor base para el estudio del fenómeno. Así, concluimos que el enfoque centrado en el contrato relacional *-relational contracting-* y en la confianza de las partes, ofrece un buen marco teórico que permite la adaptabilidad necesaria en la relación entre el franquiciador y el franquiciado dentro de un ambiente comercial, y económico, dinámico y de rápidos cambios. La contribución práctica se puntualiza mediante una encuesta a directivos comerciales y ejecutivos de franquicias, y marcas de servicios y retail. Se encontró que la decisión de utilizar la estrategia de tiendas córner en franquicia estaría mediada por un claro conocimiento de los costes y beneficios en la adopción de la estrategia. Ciertamente este capítulo contribuye a confirmar el amplio interés sobre la estrategia de tiendas córner por parte de los directivos y las grandes empresas y provee a los investigadores, principalmente en el ámbito internacional y del campo del marketing, de un marco conceptual para el desarrollo de nuevas líneas de investigación.

El objetivo del cuarto capítulo ha sido analizar el proceso de internacionalización de la franquicia y sus modos de entrada en entornos dinámicos. Se fundamenta y se desarrolla un modelo conceptual en la aplicación de la estrategia de franquicias córner a nivel internacional. Como unidad de análisis se realiza un

estudio del caso sobre El Corte Inglés y su filial Sfera. El Corte Inglés (ECI) ha demostrado una elevada capacidad de eficiencia, siendo el huésped de franquicias y marcas internacionales en sus grandes almacenes, en España y Portugal, proporcionándole importantes rendimientos económicos y una elevada eficacia en el desarrollo de su estrategia de omnicanalidad. Por otro lado, en su filial Sfera, ha sido el desarrollo de una estrategia de franquicias córner la que le está proporcionando una internacionalización exitosa en algunos países, aunque en otros emplee tiendas propias. El caso de ECI y Sfera demuestran que son compatibles la eficiencia en el uso de los recursos, el desarrollo de estrategias adaptadas según el entorno y la efectividad en los rendimientos obtenidos cuando se aplican y se combinan adecuadamente los diferentes modos de entrada. Ello es especialmente importante en sectores con entornos tan dinámicos como el de la moda y el retail, en general, sectores sometidos a una permanente innovación tecnológica.

El periodo de desarrollo de esta tesis comprende los años 2017 a 2023 mediante el cual se ha explorado y analizado el fenómeno de la adopción de la estrategia de tiendas córner por las franquicias, principalmente en España, Estados Unidos y Puerto Rico. Durante este periodo, a nivel internacional, se ha experimentado la pandemia de la COVID 19, las disrupciones y tensiones geopolíticas en la cadena de suministro, el cierre de fronteras, etc. En el caso de Puerto Rico, también ha sido afectado por dos huracanes, los cuales mantuvieron a

la isla en un periodo de disrupción. Ciertamente, esta tesis contribuye, a través del análisis de casos y el desarrollo de proposiciones y modelos conceptuales, a expandir la literatura y comprensión de la estrategia de franquicias córner. Durante el periodo de desarrollo de esta tesis, se han publicado dos artículos académicos que son base de este manuscrito. El primero se llama *Alternative modes of entry and unexpected events in franchising*. Este artículo fue presentado en la conferencia GLOSERV en el 2022 y publicado en la revista de acceso abierto *Journal of Global Business Insights*. El segundo artículo se llama *Alternative modes of entry in franchising* y el mismo fue presentado en la conferencia ACIEK 2022 en la Universidad de Sevilla y fue publicado en *Journal of Business Research* en la edición de marzo 2023. Por otro lado, las contribuciones de esta tesis se expanden más allá de este manuscrito y de las dos publicaciones al momento de entregar la misma. Adicionalmente se efectuaron tres estancias como profesor visitante que se relacionan directamente con los artículos publicados y que son la base de esta disertación. En octubre de 2019 se hizo una presentación como profesor visitante en *Lehman College* del sistema CUNY en New York. En febrero 2022 como profesor visitante ERASMUS+ en la Universidad Complutense en Madrid y en octubre 2022 en la Fundación Ortega y Gasset-Gregorio Marañón en Toledo, España. También, se presentó un escrito en la Reunión Científica de la Catedra Ramón Areces de Distribución Comercial en la

Universidad de Oviedo en mayo 2022 y el mismo fue publicado en su libro sobre la reunión científica.

Toda investigación presenta unas limitaciones y sobre esta tesis se circunscribe el no haber podido entrevistar a los principales ejecutivos de El Corte Inglés, así como la falta de información directa sobre la eficiencia a nivel internacional y doméstico de la estrategia córner. Sin embargo, estamos convencidos de la contribución que esta tesis realiza a los directivos, estudiantes graduados e investigadores en el área de negocios internacionales y marketing, a través de los modelos desarrollados y las proposiciones y recomendaciones ofrecidas. No esperamos, ni deseamos, que nuestra Tesis Doctoral sea un punto y final, sino un punto y seguido.

REFERENCIAS

- Alexander, B., Knobbs, K., & Varley, R. (2018). The growing permanence of pop-ups outlets within the international location strategies of fashion retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(5), 487-509.
- Amadiou, P., Picot-Coupey, K., & Viviani, J. (2013). Financial Performance of store-within-store strategy in French Fashion Industry. *2013 AMA Summer Educators' Conference Proceedings* (pp. 427-437). Boston: American Marketing Association.
- Asociación Española de Franquiciadores. (2021). *Informe 2021- La Franquicia Española en el Mundo*. Asociación Española de Franquiciadores.
- Asociación Española de Franquiciadores. (2022). *Informe 2022- La Franquicia Española en el Mundo*. Asociación Española de Franquiciadores.
- Asociación Española de la Franquicia. (2022). *Franquicias 2023- Libro Oficial de la Asociación Española de Franquicias*. Madrid: Asociación Española de Franquicias.
- Banarjee, A., & Drollinger, T. (2017). Store within a store: Matched versus mismatched image perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, 53-61.
- Bensignor, E. (2022). *Lexology Getting The Deal Through- Franchise USA*. Law Business Research.
- Bretas, V., & Alon, I. (2021). Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*, 133, 51-65.

- Burger King Puerto Rico. (2022, 9 3). *about us*. Retrieved from Burgerkingpr.com:
<https://www.burgerkingpr.com/about-bk>
- Cavusgil, T., Ghauri, P., & Akcal, A. (2013). *Doing Business in Emerging Markets 2nd edition*.
London: Sage.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (2003). Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial
Strategy?: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 29(3), 443-465.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Short, J. C. (2011). Franchising Research: Major Milestones, New
Directions, and its Future within Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*,
35(3), 413-425.
- Combs, J., Ketchen, D., Shook, C., & Short, J. (2011). Antecedents and consequences of
franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37, 99-
126.
- Cooking Channel TV. (n.d.). *U.S. Presidents' Favorite Foods*. Retrieved from Cooking Channel
TV: <https://www.cookingchanneltv.com/recipes/photos/u-s--presidents--favorite-foods>
- Cupeiro, M. (2019, abril 5). *Hatem Zaki: "El sector de las franquicias genera 29 millones de
puestos de trabajo"*. Retrieved from www.eleconomista.es:
[https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9807326/04/19/Hatem-Zaki-
El-sector-de-las-franquicias-genera-29-millones-de-puestos-de-trabajo.html](https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9807326/04/19/Hatem-Zaki-El-sector-de-las-franquicias-genera-29-millones-de-puestos-de-trabajo.html)
- Czinkota, Ronkainen, & Donath. (2004). *Mastering global markets- Strategies for today's trade
globalist*. Mason: Thompson- South Western.

- Dada, O., Watson, A., & Kirby, D. (2012). Toward a model of franchise entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 30(5), 559-583.
- Danovich, T. (2017, June 17). 'Supersizing Urban America': How U.S. Policies Encouraged Fast Food To Spread. Retrieved from NPR: <https://www.npr.org/sections/thesalt/2017/06/15/527044693/-supersizing-urban-america-how-u-s-policies-encouraged-fast-food-to-spread>
- Dant, R., & Grunhagen, M. (2014). International franchising research: Some thoughts on the what, where, when, and how. *Journal of Marketing Channels*, 21, 124-132.
- Dant, R., Grunhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268.
- Davis, M., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Dicke, T. S. (1992). *Franchising in America : the development of a business method, 1840-1980*. North Carolina: The University fo North Carolina Press.
- Díez de Castro, E., & Rondán Cataluña, F. (2004). La Investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 71-96.
- El Corte Inglés. (2021, July 10). *Informe no Financiero 2019*. Retrieved from El Corte Ingles Inversores: <https://www.elcorteingles.es/inversores/es/>
- El Corte Inglés. (2021, July 10). *Senior Notes El Corte Ingles 2020*. Retrieved from El Corte Ingles Inversores: <https://www.elcorteingles.es/inversores/es/>

- Elango, B. (2019). A Bibliometric Analysis of Franchising Research (1988-2017). *The Journal of Entrepreneurship*, 28(2), 223-249.
- Elango, B., & Fried, V. (1997, July). Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68-81.
- Emprendedores. (2023). *Franquicia Mango*. Retrieved from Emprendedores.es: <https://www.emprendedores.es/franquicias/mango/>
- Galaz, M. (2018, Enero 29). *Esto es lo que comen los Reyes y sus hijas*. Retrieved from El Pais.com: https://elpais.com/elpais/2018/01/29/gente/1517216497_075132.html
- Global Franchise Team. (2021, July 12). *Australia: The boom of franchising down under*. Retrieved from www.global-franchise.com: <https://www.global-franchise.com/insight/australia-the-boom-of-franchising-down-under>
- Henkel, L., & Toporowski, W. (2021). Hurry up! The effect of pop-up stores' ephemerality on consumers' intention to visit. *Journal of Retailing and Consumer Services*(58), 102278.
- International Franchise Association. (2022). *2022 Franchising Economic Outlook*. International Franchising Association.
- Jell-Ojobor, M., & Windsperger, J. (2014). The Choice of Governance Modes of International Franchise Firms-Development of an Integrative Model. *Journal of International Management*, 20(2), 153-187.
- Jerath, K., & Zhang, Z. (2010). Store Within a Store. *Journal of Marketing Research*, 47, 748-763.
- Ketchen, D. J., Short, J. C., & Combs, J. G. (2011). Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 583-593.

- MNG Holding S.A.U. (2020). *Mango Memoria de Sostenibilidad 2020*. Barcelona.
- Navarro-García, A., Rondán-Cataluña, F. J., & Rodríguez-Rad, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23, 51-60.
- Niehm, L., Fiore, A., Jeong, M., & Kim, H. (2006). Pop-up retail's acceptability as an innovative business strategy and enhancer of the consumer shopping experience. *Journal of Shopping Center Research*, 13(2), 1-30.
- Ortega Burgos, E. (n.d.). *El éxito de Mango: El nacimiento de la mango. Parte 1*. Retrieved from <https://enriqueortegaburgos.com/mango-1-nacimiento-marca/>
- Ortega Burgos, E., & Martín Jiménez, J. C. (2015). El sistema de franquicias en España: pasado, presente y perspectivas del futuro. In E. (. Ortega Burgos, *La Franquicia* (pp. 39-56). Navarra: Editorial Aranzadi, SA.
- Ortega Burgos, E., & Terrazas Terrazas, C. (2015). *La Franquicia*. Navarra: Editorial Aranzadi-Thompson Reuters.
- Ortega Burgos, Enrique; Masuet, Luisa; Manca, Patricia; Laiglesia, Juan Jimenez; De la Haza, Andy Ramos Gil; Abadia, Eduardo. (2022). *Tratado de la Franquicia*. Navarra: Editorial Aranzadi- Thompson Reuters.
- Overdiek, A. (2018). Exploring the pop-up shop for co-design research. *Design as a catalyst for change- DRS International Conference* (pp. 2209-2221). Catalyst.
- Oxenfeldt, A., & Kelly, A. (1968). Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? *Journal of Retailing*, 44, 69-83.

- Pasirayi, S. (2020). Stock market reactions to store-in-store agreements. *Industrial Marketing Management* (91), 455-467.
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born Global/International new ventures models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Picot-Coupey, K. (2014). The pop-up store as a foreign operation mode (FOM) for retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 42(7), 643-670.
- Picot-Coupey, K., Viviani, J., & Amadieu, P. (2018). Determinants of retail store network expansion via shop-in-shops. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(10), 915-943.
- Pomodoro, S. (2013). Temporary retail in fashion system: An exploratory study. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(3), 341-352.
- Punto Fa, S.L. (2020). Mango Memoria de sostenibilidad- Estado de información no financiera- 2020.
- Rondan-Cataluña, F. J., Navarro-García, A., & Díez de Castro, E. C. (2007). Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3, 355-377.
- Rosado Serrano, A. (2018). *International Franchising Partnerships: Theoretical Underpinnings and Empirical Evidence*. San Juan.

- Rosado-Serrano, A. (2016). Store in Store franchising: The Trend in Franchising Negotiation. *Newmann Business Review*, 20-37.
- Rosado-Serrano, A. (2017). La Franquicia como Estrategia para la Internacionalización de las Empresas Familiares: Un estudio exploratorio. *Newmann Business Review*, 3(1), 145-165.
- Rosado-Serrano, A., & Navarro-García, A. (2019). Family business in transition economies: an exploratory study of private business. *European Journal of Family Business*, 9(1), 49-53.
- Rosado-Serrano, A., & Navarro-García, A. (2021). Space Commerce and International Business: Initial and Future Opportunities. *Generando y transfiriendo conocimiento en un entorno donde la única certeza es la incertidumbre* (pp. 373-383). Madrid: Jóvenes Investigadores en Ciencias Económicas y Dirección de Empresas (AJICEDE).
- Rosado-Serrano, A., & Navarro-García, A. (2022). Alternative modes of entry and unexpected events in franchising. *Journal of Global Business Insights*, 7(2), 94-108.
- Rosado-Serrano, A., & Navarro-García, A. (2023, March). Alternative modes of entry in franchising. *Journal of Business Research*, 157, 113599. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113599>
- Rosado-Serrano, A., & Paul, J. (2018). A new conceptual model for international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 179-188.
- Rosado-Serrano, A., Longobardi, T., & Paul, J. (2019). Country dispersion in international franchising: system, proportion and performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(7), 752-771.

- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International Franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257.
- Shen, L., Zhuang, G., & Teng, W. (2019). A Decision on the Store-within-a-store Strategy Based on the Uncertainty Model. *Mathematical Problems in Engineering*, 2019, 1-10.
- Small, A. (2017, March 31). *How Fast Food Cornered the Urban Market*. Retrieved from Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-03-31/how-the-government-promoted-fast-food-in-cities>
- Taylor, S., DiPietro, R., & So, K. (2018). Increasing experiential value and relationship quality: An investigation of pop-up dining experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 45-56.
- Villardón, M. (2018). *OK Diario*. Retrieved from El 'otro negocio' de El Corte Inglés: el alquiler del espacio comercial a firmas externas: <https://okdiario.com/economia/otro-negocio-corte-ingles-alquiler-del-espacio-comercial-firmas-externas-2404684>.
- Vinnedge, M. (2022, November 17). *Subway Stocks Fresh Sandwiches in AI Vending Machines*. Retrieved from FranchiseWire: <https://www.franchisewire.com/subway-stocks-fresh-sandwiches-in-ai-vending-machines/>
- Webber, R. (2013). *An introduction to franchising*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Wikipedia. (2022, 9 3). *Wimpy (restaurant)*. Retrieved from Wikipedia- The Free Encyclopedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Wimpy_\(restaurant\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Wimpy_(restaurant))
- Willamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Zaru, D. (2016, August 2). *Feathers fly over Donald Trump eating fried chicken with a fork.*

Retrieved from CNN Politics: <https://www.cnn.com/2016/08/02/politics/donald-trump-eats-kfc-knife-fork>

ANEXOS

ENCUESTA A EJECUTIVOS

Questions Responses 12 Preview

Survey on Alternative modes of entry in franchising-Store in Store-Pop ups

Hi , my name is Alexander Rosado-Serrano, PhD and I am Department Director at Interamerican University of Puerto Rico and Research Scholar at University of Seville, Spain. I am doing research on Store in Store strategies, Pop up stores and other alternative modes of entry for business into domestic and international markets. The purpose of this survey is to gain knowledge of the use of this strategy or the interest in the adoption of it. Your responses are confidential and no identification is required unless you will want to further discuss on the topic or receive a copy of the publish article drawn from this research. The survey length is 15 questions and does not ask any identifying questions. Any questions regarding this research you can contact me at the following emails: alrosado@arecibo.inter.edu; alexander.rosado@upr.edu. After the survey, if you are interested in reading more on the topic you can download the initial article on this series at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2803627

1. Are you from the business industry or an academic? *

Questions Responses 12 Preview

1. Are you from the business industry or an academic? *

- Academic
- Business
- Both
- External Consultant to industry

2. Do you currently engage in franchising? *

- Yes
- No

3. If you answer 'no' in the last question, do you think franchising as an alternative in the future? *

- Yes
- No
- Maybe

4. Which industry you operate (you can select more than one answer) *

- Retail consumer goods
- Wholesale/manufacturer
- Service industry/direct consumer
- Foodservice/Restaurant
- Fashion
- Technology
- Fast food
- Comfort food
- Other

5. Is your company defined as a family business (or family controlled business)? *

- Yes
- No

6. Are you domestic based? *

- Yes
- No

7. If you are domestic based, do you want to operate internationally? *

- Yes
- No
- Maybe

8. What is your company size (in units) *

- 1-50 units
- 50-100 units
- 100-1000 units
- +1000 units

9. Are you familiar with the concept of store in store *

- Yes, I am applying the strategy or have used it in the past
- Yes, I am familiar, but I have not used it
- No, first time that I heard the concept

10. Are you familiar with the concept of pop up stores *

- Yes, as I am applying or have used it in the past
- Yes, I am familiar, but I have not used it
- No, first time that I heard the concept

11. If you have used pop up stores, did you evolve the strategy into store in store? *

- yes and the results has been successful
- yes, but has not been successful with results
- no
- did not consider the option
- n/a

12. If you had used store in store strategy, have you selected big box known retailers? *

- Yes, the strategy has been applied to known big box retailers such as Walmart, Macy's, Target, and similar
- No, we have used the strategy on small retailers and locations such as gas stations, small supermarkets, or similar
- n/a

13. Would you consider to adopt a store in store strategy (you can select more that one answer) *

- Only foreign markets
- Only on domestic markets
- With reputable host locations
- n/a

14. You may decide to use store in store strategy if you can estimate the expected cost/benefit *

yes

no

15. If you business concept can be adapted to a mobile truck or similar concept. Would you consider using such a strategy? *

Yes

No

Maybe

n/a