



LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS: EL EFECTO DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES SOBRE EL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

*Cesario Armando Flores Villanueva
Universidad Autónoma de Nuevo León*

*Dirección: Praga y Triste s/n Col. Las Torres, Monterrey, N.L. Campus Mederos UANL.
Correo: cesario.politicas@hotmail.com
Nacionalidad: Mexicana*

*Juan Baldemar Garza Villegas
Universidad de Monterrey*

*Dirección: Av. Ignacio Morones Prieto 4500 Pte. 66238 San Pedro Garza García, N.L.
México.
Correo: baldemar.garza@udem.edu
Nacionalidad: Mexicana*

Fecha de envío: 18/Marzo/2015

Fecha de aceptación: 11/Mayo/2015

Resumen

El presente estudio evalúa la importancia de la experiencia, el tamaño, la estructura de la cadena y la dispersión geográfica sobre el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas. Los resultados indican que la experiencia tiene un efecto positivo sobre el grado de internacionalización, mientras que la estructura y la dispersión geográfica tienen un efecto negativo. El tamaño resultó tener una correlación positiva, pero no significativa. El crecimiento resultó tener un efecto significativo en el tamaño de la franquicia. Los datos fueron evaluados mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales, usando el software SMART PLS.

Ecuaciones estructurales, Franquicias, internacionalización, SmartPLS.

Introducción

La franquicia puede entenderse como un modelo de comercialización que consiste en un acuerdo por un periodo de tiempo, en el cual el propietario de una marca registrada llamado franquiciador garantiza a otra persona o firma llamado franquiciado, el derecho de operar bajo una marca registrada con el propósito de producir o distribuir un producto o servicio (Caves & Murphy, 1976).

La internacionalización de la franquicia

Los enfoques que han dominado principalmente el proceso de internacionalización de las franquicias son la teoría de la agencia y la teoría basada en los recursos. Para Alon (1999) la teoría de la agencia se relaciona con factores como el costo de adhesión al sistema de franquicias y la dispersión geográfica, mientras que los factores como la edad y el tamaño de la franquicia están relacionados con el enfoque basado en recursos. La teoría de la agencia parece ofrecer una mejor explicación de la selección del modo de entrada a los mercados internacionales que la teoría basada en recursos (Duniach-Smith, 2003), sin embargo ambos enfoques han sido empleados en diferentes estudios sobre la internacionalización de la franquicia.

La evolución de las franquicias en México

La franquicia en México surge en la década de los ochenta con la promulgación en 1982 de la ley de transferencia de tecnología (Pérez, 2000). En 1990 se promulgo el reglamento de la ley sobre el control y registro de transferencia de tecnología y el uso y explotación de patentes y marcas, y por primera vez se reconoce a las franquicias en la legislación mexicana (Arce Gargollo , 2009). Con la legislación actual de la ley de propiedad industrial el contrato de franquicia es una especie de contrato de licencia de marca, en el que franquiciador (o franquiciante) tiene la obligación de proporcionar al franquiciado (o franquiciatario) conocimientos técnicos o asistencia técnica (Arce Gargollo, 2009). Esta certeza jurídica dio un fuerte impulso a la expansión masiva del sector, ya que logro establecer las bases más sólidas en cuanto a garantías y protección jurídica tanto para el franquiciante como para el franquiciatario (Feher, 2008). Por otro lado la integración de México al tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, razón por la que se reformo la ley de inversiones extranjeras, la ley de transferencia electrónica y la ley de propiedad industrial, impulso el interés de empresarios mexicanos por invertir en las primeras franquicias.

Los datos aportados por la revista *Entrepreneur 500 franquicias* que anualmente enlistan las franquicias en México, reportan un total de 26 categorías al año 2012 que se muestran en la tabla 1. El giro de alimentos y bebidas manifiesta una mayor proporción en las franquicias nacionales con el 34%, donde solamente el 6% son de procedencia extranjera. Los sectores de comercio especializado y servicios especializados presentan una proporción de 12% y 17% en el total de franquicias, pero con una presencia de franquicias extranjeras del 11% en el comercio especializado y un 20% en los servicios especializados.

Tabla 1. Categorías de las franquicias en México

Giro de negocio	Franquicias Reportadas	Giro de negocio %	Franquicias extranjeras	% extranjeras
Alimentos y bebidas	276	34%	17	6%
Automotor	30	4%	9	30%
Comercio especializado	96	12%	11	11%
Cuidado personal	61	8%	14	23%
Educación y capacitación	47	6%	11	23%
Entretenimiento, recreación eventos	26	3%	1	4%
Mascotas	6	1%	0	0%
Niños	19	2%	2	11%
Salud y bienestar	35	4%	3	9%
Servicios especializados	138	17%	27	20%
Tecnología y comunicaciones	26	3%	4	15%
Turismo	28	3%	10	36%
Vivienda	22	3%	7	32%
Total	810	100%	116	14%

Fuente Elaboración propia en base a los datos de Entrepreneur (2012)
 Marco Teórico

Variables e hipótesis de investigación

Experiencia

La experiencia que el franquiciador adquiere en el mercado doméstico a través de los años del funcionamiento del sistema de franquicias le permite adquirir los conocimientos necesarios para expandir sus operaciones en el extranjero, permite el conocimiento básico tácito que solo pertenece al personal, que se ha aprendido a través de sus operaciones domésticas, y se puede esperar que tenga una influencia en el diseño de las estrategias de propiedad en el extranjero

(Dunning, 2001), por lo tanto las empresas con más experiencia desarrollan capacidades de control y coordinación que facilitan su expansión internacional (Shane, 1996). Al aumentar la experiencia de las franquicias, las empresas son propensas a desarrollar las capacidades de organización, de talento gerencial, de conocimiento local, capacidad de gestión a distancia, habilidades de adaptabilidad cultural y destrezas de gestión del país anfitrión (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006). A través de la distribución nacional, las empresas adquieren conocimientos sobre métodos de comercialización y las características de los consumidores y estos pueden ser transferidos a lugares geográficos distantes que permitan el establecimiento de operaciones en ambientes nuevos y diferentes (Johanson & Vahlne, 1977).

H1: La experiencia tendrá un efecto positivo sobre el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas.

Tamaño de la cadena

El tamaño de la franquicia, medido como el número de unidades en el sistema de la franquicia, afecta muchos aspectos de la conducta del franquiciador y su posición en el mercado. El tamaño se relaciona positivamente con los recursos financieros y no financieros de la empresa (Alon, 2000) permite demostrar que la franquicia que es exitosa en diferentes ambientes locales puede involucrarse en un ambiente global (Alon, Ni, & Wang, 2011). El aumento de tamaño del franquiciador conducen a economías de escala en las compras, la promoción, investigación y desarrollo, control de calidad y monitoreo (Huszagh, Huszagh, & McIntyre, 1992). Por lo tanto es de esperarse que una franquicia de mayor tamaño, mayor será su economía de escala y tenga mejores condiciones para internacionalizarse.

La expansión nacional de la red con toda su publicidad asociada y otras actividades muy comunes, incrementa la posibilidad de una propuesta por extranjeros (Welch, 1989), permite visualizar el éxito de la cadena y su exposición a los franquiciadores potenciales nacionales y extranjeros.

H2: El tamaño de la franquicia tendrá un efecto positivo sobre el grado de internacionalización.

Crecimiento de la franquicia

Para Shane (1996) el crecimiento es una condición necesaria para lograr un tamaño de franquicia, ya que una franquicia con crecimiento acelerado es más probable que adopte una estrategia de internacionalización que una franquicia de menor crecimiento. Un alto crecimiento de la cadena podría revelar a los nuevos franquiciados que el concepto es popular y fácil de replicar (Pierrot). Y desde la perspectiva del futuro franquiciado el índice de crecimiento de una cadena de franquicia será un beneficio que es muy valorado para su futuro negocio (Ayup & Calderón, 2009)

A medida que el franquiciador crezca y desarrolle nuevas unidades, logrará un tamaño adecuado que permitirá la adquisición de los recursos para internacionalizarse (Alon, Ni, & Wang, 2011), ya que los franquiciadores necesitan construir un marca valiosa y visible en corto tiempo, con presencia de unidades en varias localidades (Perrigot, 2008).

H3: El crecimiento de la cadena tiene un impacto positivo en el tamaño de la franquicia.

Estructura de la cadena

Las organizaciones que utilizan la franquicia adoptan estrategias diferentes, algunas se desarrollan únicamente a través de unidades franquiciadas y otras adoptan una estructura dual con unidades propias y franquiciadas. Para Díez & Rondán (2004) las organizaciones que siguen esta estructura dual, es porque están convencidos de que les proporciona ventajas competitivas frente a sistemas totalmente sucursales (propios) o franquiciados. La existencia de unos tiene impactos positivos en la gestión de otro y además sirven para mejorar la innovación de la cadena (Pierrot). Alon, Ni & Wang (2011) en su trabajo sobre la industria hotelera estadounidense reportaron que el porcentaje de unidades franquiciadas está positivamente relacionado con la decisión de internacionalizarse. La sólida posición en el

mercado doméstico a través de unidades propias parece estar relacionado con la capacidad de internacionalizarse, sin embargo Perrigot (2008) en un estudio empírico en franquicias francesas encontró que las cadenas internacionales tienen una menor proporción de franquicias propias en relación con las franquicias domésticas, igualmente (Ni, Alon, & Dant, 2009) confirmaron una mayor proporción de unidades franquiciadas contribuye significativamente a la internacionalización de las franquicias *fast food* estadounidenses.

H4: Una mayor proporción de unidades franquiciadas en la estructura de la cadena tiene un efecto positivo en el grado de internacionalización.

Dispersión Geográfica

La dispersión geográfica es la medida que las empresas crecen a través puntos de venta franquiciados adicionales en diferentes lugares, permitiendo que se desarrollen mejores habilidades y experiencia en la gestión de los franquiciados. El desarrollo por parte de los franquiciadores de mejores habilidades de gestión y las mejores prácticas entre los franquiciados prepararan a los franquiciadores a crecer internacionalmente (Alon & McKee, 1999). La capacidades de monitoreo son probablemente una espacialidad crítica para el éxito del franquiciador internacional (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995). Dado que la dispersión de las unidades franquiciadas en el mercado doméstico, obliga al franquiciador a establecer una capacidad de monitoreo a los largo y ancho del territorio nacional, en lugar de un monitoreo a nivel local y regional, y esta capacidad le permitirá adaptarse a los mercados extranjeros con mayor facilidad. Por ejemplo el aprendizaje logrado en la expansión dentro del territorio australiano influyó en los franquiciadores en su deseo de internacionalización (Welch L. , 1989) y la presencia en un mayor número de estados del territorio estadounidense resulto significativa en la intensión de los franquiciadores para de internacionalizarse (Ni, Alon, & Dant, 2009)

H5: La dispersión geográfica tiene un efecto positivo sobre el grado de internacionalización.

Variable dependiente

La variable dependiente para este estudio será el *grado de internacionalización*. Para Ietto-Gillies & London (2009) el grado de internacionalización es multidimensional y debe medir la intensidad de las actividades en el extranjero en relación con el total de actividades domésticas o totales, el alcance geográfico en función del número de países y la concentración geográfica que mide la concentración de las actividades dentro de una región específica. Para Dörrenbächer (2000) el uso de los indicadores compuestos son más adecuados para medir la internacionalización empresarial ya que dada la multidimensionalidad de la internacionalización, la restricción de la medición en un solo elemento significa que sólo una parte de todo el fenómeno de la internacionalización empresarial está representado. Por lo tanto el grado de internacionalización de la franquicia debe tener un carácter multidimensional.

Diversos trabajos han evaluado el grado de actividad de internacionalización en la franquicia usando indicadores que miden experiencia, intensidad y cobertura geográfica internacional (Baena & Cerviño, 2010; Burton, Cross & Rhodes, 2000). Siguiendo esta línea, esta investigación considera tres dimensiones: la experiencia internacional medida en años de operación en el extranjero, la intensidad medida en unidades en el extranjero y porcentaje de actividades en el extranjero contra el total de unidades locales y finalmente el número de países donde la franquicia tiene presencia.

Metodología

Considerando la falta de información sobre las franquicias internacionales mexicanas se consultó para su identificación inicialmente la página WEB de la Asociación Mexicana de Franquicias y la revista *Entrepreneur 500* franquicias de los años 2012 y 2013. Dado que no todos los franquiciadores aparecen en esta revista y no son miembros de la asociación se

consultó los datos aportados por el INEGI (INEGI, 2012) en el catálogo de franquicias en México 2012. Una vez identificadas las franquicias internacionales y con el fin de corroborar los datos, durante el segundo semestre del año 2013 se consultaron las páginas web de los franquiciadores y se realizaron llamadas telefónicas para su confirmación. Solamente se consideraron para este estudio las 42 franquicias internacionales mexicanas cuyos datos fueron confirmados a través de sus páginas web o bien telefónicamente.

La ventaja del uso de mínimos cuadrados parciales frente a otras técnicas es que puede trabajar con muestras pequeñas e incluso los datos pueden no tener una distribución normal. Las ecuaciones estructurales permiten evaluar de manera integrada los constructos independientes, mediadores, dependientes y moderadores en un solo modelo integral. Para este estudio el objetivo es evaluar el impacto de la experiencia, el tamaño, la estructura y la dispersión geográfica sobre el grado de internacionalización. Y el efecto del crecimiento sobre el tamaño. Nuestro modelo está construido por dos variables endógenas grado de internacionalización y tamaño de acuerdo a la figura 1.

Esta investigación considera el criterio usado por Garza et al (2014) para el requerimiento del tamaño de muestra que señala que debe ser 5 veces el número de trayectorias entrantes al constructo de mayor trayectorias entrantes es el requerimiento para el tamaño de muestra. En nuestro modelo el constructo con mayor cantidad de trayectorias entrantes es grado de internacionalización con cuatro, que equivale a 20 muestras requeridas (4 x 5). Henseler, Ringle, & Sinkovics (2009) sugieren un tamaño de muestra equivalente a 10 veces el número trayectorias entrantes al constructo con mayor número de trayectorias, igualmente nuestro modelo cumple el tamaño de muestra.

La tabla 2 muestra una descripción de las variables latentes del modelo, sus indicadores y el criterio para medición de los indicadores.

Tabla 2 Variables, indicadores y mediciones

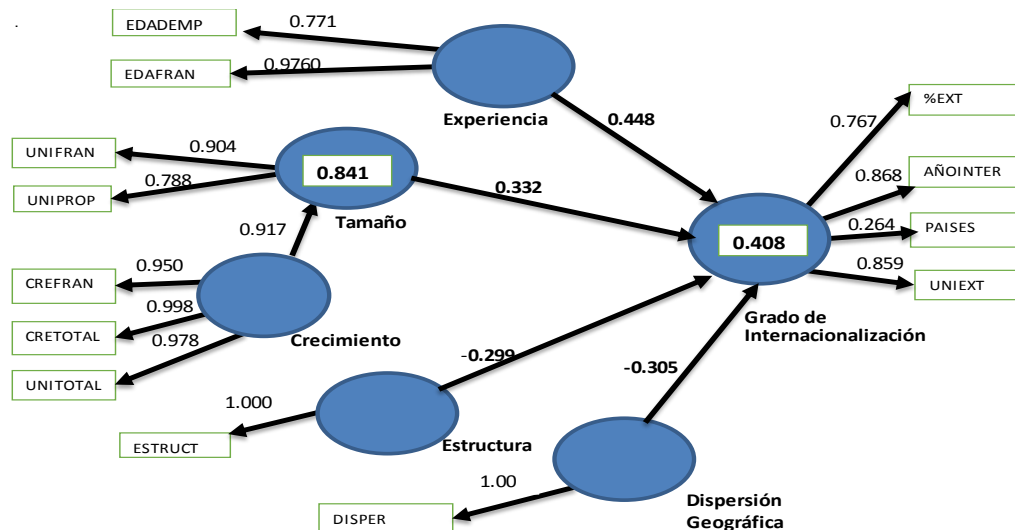
Variable independiente	Indicador	Medida
-------------------------------	------------------	---------------

Experiencia	Edad empresa Edad franquicia	Años transcurridos desde su fundación al año 2014 Años de operar como franquicia hasta el año 2014
Tamaño	Unidades propias Unidades Franquicia	Establecimientos propiedad de la franquicia Establecimientos franquiciados
Crecimiento	Crecimiento total Crecimiento franquicia Unidades totales	Unidades totales en México / edad empresa Unidades franquiciadas en México / edad franquicia Unidades totales en México
Estructura	Estructura	Unidades franquiciadas/ unidades totales en México
Dispersión Geográfica	Dispersión	Numero de estados donde la franquicia tiene presencia
Variable dependiente		
Grado	Países	Número de países donde la franquicia tiene presencia
Internacionalización	Unidades exterior Porcentaje exterior Años internacional	Unidades totales de la franquicia en el exterior Porcentaje unidades exterior / unidades totales Número de años que la franquicia opera en el extranjero hasta el año 2014

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Figura 1. Resultados del modelo de las seis variables con el algoritmo PLS



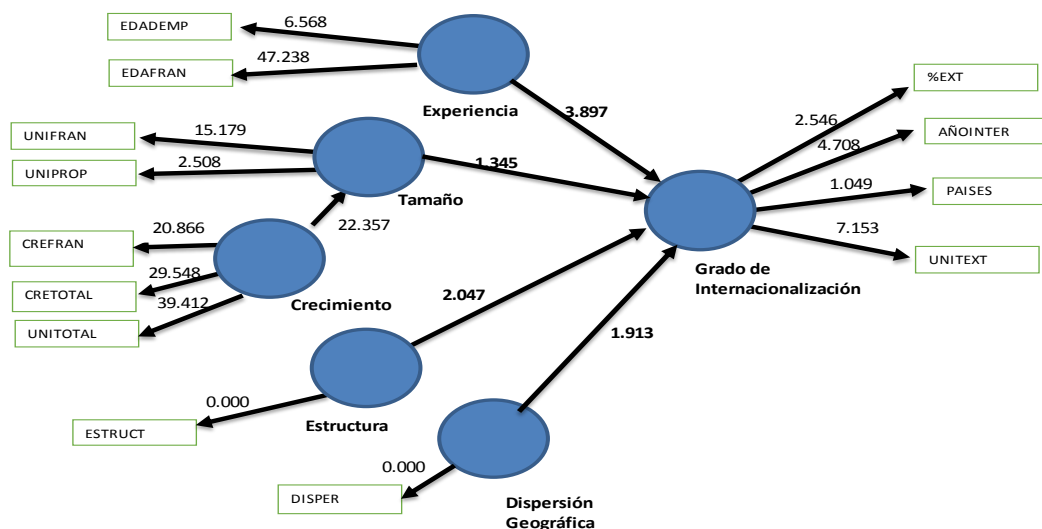
Fuente: Elaboración propia usando el software Smart PLS.

El criterio para la evaluación del modelo estructural son las mediciones de R² y el nivel de significancia de los Path Coefficients o Beta (β).

El valor obtenido de R^2 debe ser elevado para que el modelo explique un alto porcentaje de las variables endógenas, observando los valores encontrados en los círculos de la figura 1, se concluye que las variables independientes explican un 40.8% de la varianza del grado de internacionalización, lo cual muestra que el modelo explica una gran parte de la variación de la variable independiente. La variable crecimiento explica el 84.1% de tamaño.

En la tabla 4 se analiza el impacto que tienen las variables experiencia, estructura, tamaño y dispersión geográfica sobre grado de internacionalización evaluando su coeficiente beta. Para evaluar el impacto de los coeficientes beta en el modelo se tomó como referencia los valores estimados por Garza et al (2014), que estiman los rangos de 0.30 a 0.50 como fuertes y los rangos superiores a 0.5 como muy fuertes. El impacto de crecimiento sobre tamaño (0.917) es muy fuerte por su valor superior a 0.5 y los impactos de dispersión geográfica, estructura, experiencia y tamaño son fuertes sobre la variable independiente grado de internacionalización ya que presentan valores superiores 0.30

Figura 2. Resultados usando el procedimiento bootstrapping



Fuente: Elaboración propia usando el software Smart PLS.

La tabla 5 muestra los resultados al correr el algoritmo bootstrapping, este procedimiento realiza muestreos repetidos aleatorios con remplazo de la muestra original para obtener una

muestra bootstrap, sobre la que se harán los contrastes estadísticos para evaluar la significancia de cada una de las variables en el modelo. Para la interpretación recurrimos a Garza et al (2014) que declaran que valores de t iguales o mayores de 3.1 (p-value .001) son altamente significativos, valores de t entre 2.33 a 3.1 (p-value .01) son considerablemente significativos, valores entre 1.68 a 2.3 (p-value 0.05) son significativos y valores de t menores de 1.68 como no significativos. Los resultados muestran que la experiencia es altamente significativo sobre grado de internacionalización, y que la estructura y la dispersión geográfica son significativos, sin embargo tamaño resulto no significativo.

Tabla 4 Valor del impacto entre variables

Relación entre variables	Coefficiente o Beta	Valoración del Impacto
Crecimiento- Tamaño	0.917	Muy fuerte
Dispersión Geográfica –Grado de internacionalización	-0.305	Fuerte
Estructura -Grado de internacionalización	-0.299	Fuerte
Experiencia -Grado de internacionalización	0.488	Fuerte
Tamaño -Grado de internacionalización	0.332	Fuerte

Fuente: Elaboración propia usando el software Smart PLS

Tabla 5. Significancia entre las variables

Relación entre variables	T	Significancia
Crecimiento- Tamaño	22.357	Altamente significativo
Dispersión Geográfica -Grado de internacionalización	1.913	Significativo
Estructura -Grado de internacionalización	2.047	Significativo
Experiencia -Grado de internacionalización	3.897	Altamente significativo
Tamaño -Grado de internacionalización	1.345	No significativo

Fuente: Elaboración propia usando el software SmartPLS

En la tabla 6 se muestran los resultados de validez convergente. La varianza promedio extraída o AVE (por su siglas en inglés) mide la validez convergente, que significa que los constructos obtienen más varianza de sus indicadores que del azar y deberá presentar valores superiores a 0.5 (Henseler et al ,2009). Se puede observar de la tabla 6 que todos los valores reportados son superiores a 0.5, indicando un valor aceptable de validez convergente en nuestro modelo. Es

decir, si de lo que se trata es de medir un concepto abstracto, lo que se necesita es que la medición mida lo que está buscando medir (Mendoza & Garza 2009)

Tabla 6. Validez convergente y discriminante

Constructo	AVE	Validez discriminante
Crecimiento	0.952	0.976
Dispersión Geográfica	1	1.000
Estructura	1	1.000
Experiencia	0.774	0.880
Grado de internacionalización	0.537	0.733
Tamaño	0.719	0.848

Fuente: Elaboración propia usando el software SmartPLS

Para validar la confiabilidad y validez de los constructos de los modelos se utiliza la medida de confiabilidad compuesta. La confiabilidad compuesta no asume que todos los indicadores son igualmente confiables como lo hace el alfa de cronbah, esto es muy importante ya que prioriza los indicadores de acuerdo a sus confiabilidades durante la estimación del modelo (Garza et al 2014), y esto asegura de manera significativa que la prueba puede medir alguna característica o cualidad durante la estimación del modelo, da a entender que el conjunto de indicadores está midiendo apropiadamente el constructo. La confiabilidad compuesta es una medida de la consistencia interna y su valor debe ser superiores 0.6 (Henseler et al 2009). Nuestro modelo cumple con el criterio de confiabilidad compuesta al presentar todos los constructos valores superiores a 0.6. Los valores de alfa de cronbach son superiores a 0.6 por lo que pueden ser usados en el modelo.

Tabla 7. Confiabilidad Alfa de Cronbach y Confiabilidad Compuesta

Variable	Confiabilidad (Alfa de Cronbach)	Confiabilidad Compuesta
Crecimiento	0.975	0.983
Dispersión Geográfica	1	1
Estructura	1	1
Experiencia	0.761	0.871
Grado de internacionalización	0.684	0.804
Tamaño	0.62	0.836

Fuente: Elaboración propia usando el software Smart PLS.

La confiabilidad de los indicadores se mide con el valor de las cargas estandarizadas. Un valor observado mayor a 0.7 manifiesta confiabilidad (Henseler et al 2009). Analizando la figura 1 se observa que la gran mayoría de los indicadores supera este valor.

Conclusiones

Los resultados del modelo muestran resultados muestran que la influencia sobre el grado de internacionalización de las distintas dimensiones probadas en este modelo siguen comportamientos distintos, la experiencia expresada en años de operación de la cadena es positivamente significativa, sin embargo la dispersión geográfica y la estructura de la cadena muestran un impacto negativo. Es sorpresiva la correlación positiva pero no significativa de tamaño de cadena sobre el grado de internacionalización.

Los resultados del modelo comprueban que la experiencia del franquiciador es altamente significativa con el grado de internacionalización. Dado que la experiencia está relacionada con el aprendizaje, es de esperarse que con los años de operación las franquicias mexicanas internacionales una vez logrado el dominio del concepto, la reproducibilidad del modelo y mejor capacidad de monitoreo (Shane, 1996) para asegurar la calidad a través de las múltiples unidades dentro del país y posteriormente en el extranjero (Michael, 2003). La antigüedad de la cadena es sinónimo de su éxito a lo largo del tiempo y logrado este conocimiento y capacidad de gestión les permita tener los atributos suficientes para internacionalizarse. Las franquicias de mayor edad manifiestan más años como internacionales y esto impacta positivamente en su grado internacionalización.

La correlación negativa de la estructura indica que una proporción mayor de unidades propias en la cadena favorece la internacionalización. Este comportamiento parece estar relacionado con los recursos necesarios para la internacionalización como son la fortaleza financiera, la estandarización del modelo, la reputación de la marca, que son logrados principalmente con unidades propias, ya que las unidades propias de la compañía facilitan el

desarrollo y la estandarización de la cadena (Sorenson & Sørensen, 2001) y una sólida posición en el mercado doméstico a través de compañías propias permite adquirir mejor conocimiento (Perrigot, 2008), una mayor rentabilidad mayor (Ehrmann & Spranger, 2007).

El impacto de crecimiento sobre el tamaño refleja que tamaño y crecimiento están significativamente relacionados, lo que permite observar que las franquicias necesitan un alto grado de crecimiento para lograr un tamaño crítico. Existe una correlación positiva de tamaño de la franquicia sobre grado de internacionalización sin embargo este no es significativo, lo que podría sugerir que las franquicias prefieren la internacionalización antes de lograr un gran tamaño crítico o bien que las franquicias mexicanas con un gran número de unidades consideran que un éxito en el mercado doméstico es tal que no justifica el esfuerzo para internacionalizarse. Para (Frazer, Weaven, & Wright, 2006) un impulsor de la internacionalización surge de la necesidad de lograr una participación en el mercado internacional antes de alcanzar una saturación en su mercado doméstico. Pedro et al (2011) encontraron que las cadenas de tamaño medio a diferencia de las grandes y pequeñas mostraron alta confianza en su estrategia de internacionalización. Y este comportamiento parecen seguir las franquicias mexicanas internacionales.

La correlación negativa del grado de dispersión con el grado de internacionalización parece estar relacionada con la decisión de los franquiciadores de posicionarse local y regionalmente. Y una vez logrado el éxito en estos lugares deciden internacionalizarse. También podría interpretarse como una señal de que es más atractivo expandirse internacionalmente y dedicar esfuerzo a este proceso, antes de lograr una dispersión total en el territorio nacional.

Bibliografía

- Aliouche, H., & Schlenrich, U. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*, 87(3), 345-365.
- Alon, I. (1999). The internationalization of U.S. franchising systems. *New York: Garland Publishing Inc.*
- Alon, I. (2000). The organizational determinants of master international franchising. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 12(2), 1-18.

- Alon, I., & McKee, D. (1999). Towards a macro-environmental model of international franchising. *Multinational Business Review*, 7(1), 76-82.
- Alon, I., Ni, L., & Wang, Y. (2011). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 3(2), 379-386.
- Arce Gargollo, J. (2009). *El contrato de franquicia*. Mexico, D.F.: Porrúa.
- Asociación Mexicana de franquicias. (2012). Recuperado el Noviembre de 2013, de <http://franquiciasdemexico.org/estadisticas-2012.html>
- Ayup, J., & Calderón, M. (2009). Brechas de crecimiento en las franquicias mexicanas. *XI Asamblea general de la ALAFEC*, (págs. 1-26). Guayaquil.
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión de los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 43-66.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2010). El efecto de la experiencia, tipo de actividad y renombre de marca sobre la expansión y grado de intensidad internacional de la franquicia española. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 14(2), 67-89
- Burton, F., Cross, A., & Rhodes, M. (2000). Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical enquiry from a transactions cost perspective. *Management International Review*, 40(4), 373-400.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607-629.
- Castrogiovanni, G., Combs, J., & Justis, R. (2006). Resource scarcity and agency theory, predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27-44.
- Caves, R., & Murphy, W. (1976). Franchising: firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42(4), 572.
- Combs, J., Ketchen, D., & Short, J. (2011). Franchising research: Major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 423-425.
- Diaz-Bernardo, R. (2012). An analysis of the three confronting theories to explain franchising supply. *Journal of Business & Economic Research*, 10(3), 167-170.
- Dies de castro, E., Navarro, A., Rondán, F., & Rodríguez, C. (2008). Unidades franquiciadas versus unidades propias en el sistema de franquicias: Una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 185-210.
- Diez, E., & Rondán, F. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 71-96.
- Doherty, A. (2007). The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 184-205.
- Doherty, A., & Quinn, B. (1999). International retail franchising: An agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 224±236.
- Dörrenbächer, C. (2000). Measuring corporate internationalisation. *Intereconomics*, 35(3), 119-126.
- Duniach-Smith, K. (2003). International entry mode choice in a franchise setting. *Emnet Concerence on "Economics and Management of Franchising Networks"*. Vienna, Austria.
- Ehrmann, T., & Spranger, G. (2007). Franchisee versus company ownership—An empirical analysis of franchisor profit. *En Economics and Management of Networks* (págs. 31-50). Physica-Verlag HD.
- Entrepreneur. (2012). 500 franquicias. 20(1), Enero. México.
- Entrepreneur. (2013). 500 franquicias. 20(1), Enero. México

- Evans, J., Bridson, K., Byrom, J., & Medway, D. (2008). Revisiting retail internationalization drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 260-280.
- Feher, F. (2008). ¿Porque tienen tanto éxito ? *Entrepreneur 500 Franquicias*, 16(1), 51-52.
- Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. (1995). Control modes in international service operations: The propensity to franchise. *Management Science*, 41(7), 1238-1249.
- Fladmoe-Linquist, K. (1996). International franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 419-438.
- Frazer, L., Weaven, S., & Bodey, K. (2012). Franchising Australia 2012. Obtenido de [www.australianfranchising.com.au:http://www.australianfranchising.com.au/downloads/FranchisingAustraliaSurvey-2012.pdf](http://www.australianfranchising.com.au/downloads/FranchisingAustraliaSurvey-2012.pdf)
- Frazer, L., Weaven, S., & Wright, O. (2006). *Franchising Australia 2006*. Brisbane: Griffith University/Franchise Council of Australia.
- Gallástegui, J. (2012). Las claves del contrato de franquicia. *Entrepreneur 500 Franquicias* , 20(1), 74-78.
- Garza, J., Lerma, C., & Terriquez, O. (2014). Modelo Baldrige en una empresa manufacturera y su modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales. Caso de estudio. *Innovaciones de negocios*. (en prensa)
- Gillis, W., & Castrogiovanni, G. (2012). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 75-98.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hoffman, R., Kincaid, J., & Preble, J. (2008). International franchise expansion: Does market propinquity matter?. *Multinational Business Review*, 16(4), 25-51.
- Hunt, S. (1977). Franchising: promises, problems, prospects. *Journal of Retailing*, 53(3), 71-84.
- Huszagh, S., Huszagh, F., & McIntyre, F. (1992). International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. *International Marketing Review*, 9(5), 5-18.
- Letto-Gillies, G., & London, S. (2009). Conceptual issues behind the assessment of the degree of internationalization. *Transnational Corporations*, 18(3), 59-83.
- INEGI. (2012). *Catálogo de franquicias en México 2012*. Recuperado el Enero de 2013, de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/ENOE/ENOE2012/franquicias/franquicias_2012.pdf
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* , 8(1), 23-32.
- Kedia, B., Ackerman, D., & Justis, R. (1995). Changing barriers to the international of franchising operations: perceptions of domestic and international franchisors. *The International Executive*, 37(4), 329-348.
- Khauaja, D., & Toledo, G. (2011). The process of internationalization of Brazilian firms: study with franchisors. *InternexT: Revista Electrónica de Negocios Internacionais da ESPM*, 6(1), 42-62.
- Lafontaine, F., & Kaufmann , P. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise. *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Mariz-Pérez, R., & García-Álvarez, T. (2009). The internationalization strategy of spanish indigenous franchised chains: A resource-based view. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 514-530.

- May, F., Aquilera, O., & Loy, R. (2011). Franquicias en la economía mexicana: ¿realidad o fantasía? *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6(2), 1463-1472.
- McIntyre, F., & Young, J. (2009). Firm advantages as determinants of the U.S. franchise industry's international expansion: An update. *23rd Annual International Society of Franchising Conference*. San Diego, California USA.
- Mendoza, J. & J.B. Garza (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de Negocios*. 6 (1), 17-32.
- Michael, S. (2000). Investments to create bargaining power: the case of franchising. *Strategic Management Journal*, 21(4), 497-514.
- Michael, S. (2003). Determinants of the rate of franchising among nations. *MIR: Management International Review*, 43(3), 267-290.
- Navarro, A. (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. *Esic Market Economic and Business Journal*, 43(3), 451-471.
- Ni, L., Alon, I., & Dant, R. (2009). US-Based fast food restaurants: Factors influencing international expansion of franchise systems. *The fourth international conference on economics and management of networks*. Sarajevo
- Pedro, M. (2009). Agency theory and the franchising internationalization intention. *International Journal of Academic Research*, 1(2), 165-172.
- Pedro, M., Filipe, J., & Ferreira, M. (2011). Resource theory and the franchising internationalization intention. *International Journal of Academic Research*, 3(1), 869-873.
- Pérez, R. (2000). Panorama de las franquicias en México. *Gestión y estrategia*, 19(Julio-Diciembre), 65-75.
- Perrigot, R. (2008). Plural form and the internationalization of franchising networks: exploring the potential relationship. *En Strategy and Governance of Networks* (págs. 147-164). Physica-Verlag HD.
- Sallles, P., Brashear, T., & Motta, D. (2011). Internationalization of Brazilian Franchisors: A psychic distance perspective. *XXXV Encontro da ANPAD*, (págs. 1-17). Rio de Janeiro.
- Shane, S. (1996). Why Franchise Companies Expand Overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Sorenson, O., & Sørensen, J. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 713-724.
- Welch, D., Alon, I., & Fable, C. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 130-149.
- Welch, L. (1989). Diffusion of Franchise Systems Use in International Operations. *International Marketing Review*, 6(5), 7-19.