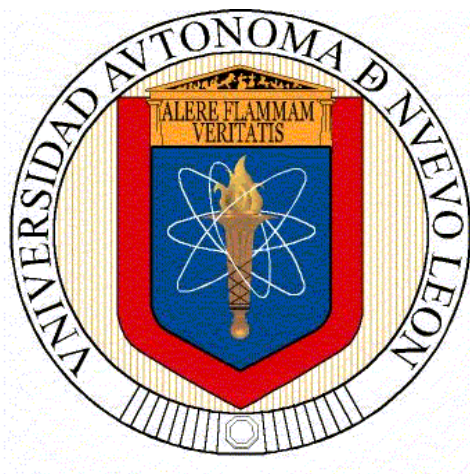


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



**TESIS**

**LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS:  
FACTORES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES QUE DETERMINAN SU  
GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y LA ELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO**

**QUE PRESENTA**

**CESARIO ARMANDO FLORES VILLANUEVA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN RELACIONES  
INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y DIPLOMACIA**

**JUNIO DE 2015**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESIS

LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS: FACTORES  
ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES QUE DETERMINAN SU GRADO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN Y LA ELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

QUE PRESENTA

CESARIO ARMANDO FLORES VILLANUEVA

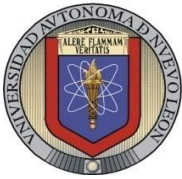
PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN RELACIONES INTERNACIONALES,  
NEGOCIOS Y DIPLOMACIA

DIRECTOR DE TESIS

DOCTOR. JUAN BALDEMAR GARZA VILLEGAS

Monterrey, Nuevo León, México a 15 de Junio de 2015



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ACENTUACIÓN EN RELACIONES  
INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y DIPLOMACIA

LOS INTEGRANTES DEL H. JURADO EXAMINADOR DEL SUSTENTANTE:  
CESARIO ARMANDO FLORES VILLANUEVA

HACEMOS CONSTAR QUE HEMOS REVISADO Y APROBADO LA TESIS TITULADA:  
“LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS: FACTORES  
ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES QUE DETERMINAN SU GRADO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN Y LA ELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO”

FIRMAS DEL HONORABLE JURADO

---

Nombre  
Presidente

---

Nombre  
Secretario

---

Nombre  
Primer Vocal

---

Nombre  
Segundo Vocal

---

Nombre  
Tercer Vocal

Unidad Mederos, Monterrey, Nuevo León a 15 de Junio de 2015

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cesario Armando Flores Villanueva declaro en honor a la verdad que este documento que aquí presento es fruto de mi propio esfuerzo, y no contiene material escrito o publicado por otra persona.

Que a las ideas y referencias consultadas para la elaboración de este trabajo, les he dado el debido reconocimiento y las he citado en la bibliografía, respetando las normas internacionales de citas y referencias.

Declaro además, que esta tesis no ha sido publicada anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional.

## DEDICATORIA

Doy gracias a dios por darme la sabiduría, la inteligencia y la fe para lograr terminar este proyecto de vida que considero una bendición.

Dedico este trabajo a mi esposa Isabel, que gracias a su apoyo incondicional y comprensión pude iniciar y terminar este proyecto.

A mis hijas, Diana, Heleny Catalina y Mariana que siempre fueron fuente de inspiración en los momentos más difíciles, y que con su alegría y ánimo colaboraron para terminar esta tesis.

A mis padres Jesús y Catalina por inculcarme valores, amor al estudio y responsabilidad.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos mis maestros del programa que sirvieron de guía, soporte y consejo para ir construyendo paso a paso este proyecto.

A mis compañeros Javier, Ángeles, Felipe, Ricardo, Emilio, Juan de Dios y Martha por su amistad y apoyo.

Mi reconocimiento especial a mi director de tesis Dr. Juan Baldemar Garza Villegas por sus orientaciones, consejo, paciencia y recomendaciones para la elaboración de este proyecto.

Agradezco especialmente al Dr. Gerardo Tamez González director de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública por su apoyo incondicional para mi permanencia en el programa doctoral.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I METODOLOGÍA .....	13
1.1 Introducción .....	13
1.2 Antecedentes .....	13
1.3 Planteamiento del problema .....	14
1.4 Pregunta de investigación .....	16
1.5 Justificación .....	17
1.6 Delimitación .....	17
1.7 Objetivos de la investigación.....	18
1.7.1 Objetivos General.....	18
1.7.2 Objetivos Específicos.....	18
1.8 Hipótesis de investigación.....	19
1.8.1 Hipótesis organizacionales .....	19
1.8.2 Hipótesis ambientales .....	19
1.9 Marco conceptual .....	20
1.10 Modelo de Investigación .....	22
1.11 Diseño de la investigación.....	23
1.11.1 Metodología Cualitativa .....	23
1.11.2 Metodología Cuantitativa .....	23
CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. ....	24
2.1 Introducción .....	24
2.2 Concepto Teórico de internacionalización de las empresas .....	24
2.3 Teorías de la Internacionalización de la empresa .....	27
2.3.1 La internacionalización desde un enfoque económico.....	27
2.3.2 La internacionalización desde una perspectiva de proceso.....	38
2.4 Teoría de la Nuevas Empresas Internacionales.....	43
2.5 Conclusión .....	45

CAPÍTULO III FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA FRANQUICIA.....	47
3.1 Introducción .....	47
3.2 Concepto de la franquicia .....	47
3.2.1 Definición de franquicia .....	47
3.2.2 Ventajas de la franquicia .....	50
3.3 Teorías de la franquicia .....	51
3.3.1 Principales enfoques teóricos .....	51
3.3.2 Teoría de la escasez de recursos .....	52
3.3.3 Teoría de la agencia.....	54
3.3.4 Teoría de la organización plural. ....	57
3.3.5 Teoría de las señales .....	60
3.2.7 Teoría de los costos de transacción .....	63
3.4 Conclusiones.....	65
CAPÍTULO IV LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA .....	67
4.1 Introducción .....	67
4.2 La franquicia internacional.....	67
4.3 Enfoques teóricos empleados en la franquicia internacional.....	71
4.3.1 la internacionalización de la franquicia y la teoría de la agencia.....	72
4.3.2 La internacionalización de la franquicia y la teoría de los recursos.....	73
4.3.3 La internacionalización de la franquicia y la teoría de los costos de transacción.....	74
4.4 La experiencia internacional de la franquicia.....	75
4.4 Modelos para la internacionalización de la franquicia .....	76
4.5 Motivaciones para la internacionalización de la franquicia.....	77
4.6 Modo de entrada de la Franquicia Internacional.....	79
4.7 El Contrato de Franquicia Internacional.....	81
4.8 Estudios académicos sobre la internacionalización de la franquicia .....	84
4.9 Conclusiones.....	86
CAPÍTULO V EL SECTOR DE FRANQUICIAS EN MÉXICO .....	88
5.1 Introducción .....	88
5.2 Evolución de las franquicias en México .....	88
5.3 Marco legal de las franquicias en México .....	93
5.4 La Asociación Mexicana de Franquicias .....	95



5.5 El sector de franquicias en México.....	96
5.5.1 Situación actual de las franquicias en México .....	96
5.5.2 Posición del sector franquicias de México en el plano internacional .....	98
5.5.3 El sector franquicias de México en Latinoamérica.....	99
5.5 La investigación sobre franquicias en México.....	100
5.6 Conclusiones.....	102
<b>CAPÍTULO VI VARIABLES ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>103</b>
6.1 Introducción .....	103
6.2 Los factores organizacionales en la internacionalización de la franquicia.....	103
6.3 Variables organizacionales independientes.....	103
6.3.1 Variable: Tamaño de la franquicia .....	103
6.3.2 Variable: Crecimiento de la franquicia.....	105
6.3.3 Variable: Estructura de la cadena .....	106
6.3.4 Variable: Experiencia de la franquicia .....	109
6.3.5 Variable: Dispersión geográfica.....	110
6.4 Variable dependiente.....	112
6.4.1 Variable: Grado de internacionalización .....	112
6.5 Conclusiones.....	115
<b>CAPÍTULO VII VARIABLES AMBIENTALES.....</b>	<b>117</b>
7.1 Introducción .....	117
7.2 Las dimensiones de la distancia .....	117
7.3 Variables ambientales independientes.....	119
7.3.1 Variable: Distancia cultural.....	119
7.3.2 Variable: Dimensión política .....	123
7.3.3 Variable: Dimensión económica.....	126
7.3.4 Variable: Distancia geográfica .....	129
7.4 Variable dependiente: País destino .....	130
7.5 Conclusiones.....	131
<b>CAPÍTULO VIII METODOLOGÍA CUALITATIVA.....</b>	<b>133</b>
8.1 Introducción .....	133
8.2 Enfoque Cualitativo .....	133
8.3 La investigación cualitativa en la internacionalización de la franquicia .....	135

8.4 Instrumento de investigación.....	136
8.5 Muestra .....	138
8.6 Planeación de la entrevista .....	140
8.7 Categorización .....	141
8.8 Percepción cada estrato sobre la influencia de las variables organizacionales en la internacionalización de las franquicias mexicanas .....	142
8.9 Percepción cada estrato sobre las variables ambientales en la internacionalización de las franquicias mexicanas .....	146
8.10 Construcción de las categorías y subcategorías de las entrevistas.....	148
8.11 Conclusiones.....	150
<b>CAPÍTULO IX METODOLOGÍA CUANTITATIVA .....</b>	<b>152</b>
9.1 introducción .....	152
9.2 Enfoque cuantitativo.....	152
9.3 Unidad de análisis .....	152
9.4 Muestreo .....	153
9.5 Llenado de datos .....	155
9.6 Técnica de modelación con ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales .....	156
9.6.1 Modelos de ecuaciones estructurales.....	156
9.6.2 Modelo de trayectorias PLS.....	158
9.7 Elaboración y análisis de los modelos para el contraste de las hipótesis de investigación .....	161
9.7.1 Software estadístico SMART PLS.....	161
9.7.2 Modelo 1: Las variables organizacionales determinantes en el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas .....	162
9.7.2.4 Elaboración del modelo, variables e indicadores.....	165
9.7.2.5 Análisis del modelo .....	166
9.7.3 Modelo 2: Variables ambientales determinantes en la selección del país destino de la franquicia.....	172
9.7.3.1 Tamaño de muestra .....	172
9.7.3.2 Operacionalización de las variables latentes .....	172
9.7.3.5 Elaboración del modelo, variables e indicadores.....	176
9.8 Conclusiones.....	183
<b>CAPÍTULO X RESULTADOS LAS ENTREVISTAS CUALITATIVAS Y MODELOS ESTADÍSTICOS.....</b>	<b>184</b>
10.1 Introducción .....	184

10.2 Resultados entrevistas cualitativas .....	184
10.3 La influencia de las variables organizacionales sobre el grado de internacionalización .....	190
10.4 Influencia de las variables ambientales en la elección del país destino .....	194
10.5 Conclusiones.....	197
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	199
11.1 Introducción .....	199
11.2 Conclusiones sobre las motivaciones, problemática y capacidades que presentan las franquicias mexicanas para su internacionalización.....	199
11.3 Conclusiones de la influencia de las variables organizacionales sobre el grado de internacionalización .....	202
11.4 Conclusiones del impacto de las variables ambientales sobre la elección del país destino de la franquicia. ....	207
11.5 Futuras líneas de investigación. ....	209
11.6 Conclusiones.....	210
ANEXOS .....	224

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Porcentaje en que los enfoques teóricos han sido utilizados en la literatura sobre franquicia.....	52
Tabla 4.1 Enfoque y variables en estudios sobre la internacionalización de las franquicias y empresas:.....	85
Tabla 5.1 Las diferentes etapas de las franquicias en México.....	92
Tabla 5.2 Categorías de las franquicias en México.....	97
Tabla 5.3 Comparativo sector franquicias de México contra otros países.....	99
Tabla 5.4 Tabla comparativa de las franquicias de los países iberoamericanos.....	100
Tabla 5.5 Enfoque de los diversos estudios sobre franquicia en México.....	100
Tabla 6.1 Estructura de unidades propias y franquiciadas de siete grandes cadenas de franquicia de Estados Unidos.....	107
Tabla 8.1 Guía de la entrevista sobre la internacionalización de las franquicias mexicanas.....	137
Tabla 8.2 Tipo de entrevistado y medio de entrevista .....	139
Tabla 8.2 Categorías y subcategorías de las variables organizacionales.....	148
Tabla 8.3 Categorías y subcategorías de las variables organizacionales.....	149
Tabla 9.1 Franquicias internacionales mexicanas y su sector.....	163
Tabla 9.2 Variables e indicadores del modelo 1.....	163
Tabla 9.3 Estadística descriptiva modelo 1.....	164
Tabla 9.4 Coeficiente de Determinación $R^2$ del modelo 1.....	166
Tabla 9.5 Valor del impacto entre variables organizacionales .....	167
Tabla 9.6 Significancia entre las variables organizacionales .....	168
Tabla 9.7 Validez convergente y discriminante de las variables organizacionales.....	168
Tabla 9.8 Valores de alfa de Cronbach y confiabilidad compuesta de las variables organizacionales.....	169
Tabla 9.9 Colinealidad (VIF) de variables organizacionales.....	170
Tabla 9.10 Validez discriminante a nivel constructo para variables organizacionales.....	171
Tabla 9.11 Validez discriminante a nivel indicador de variables organizacionales.....	171

Tabla 9.12 Estadística descriptiva del modelo 2 de las variables ambientales.....	174
Tabla 9.13 Valor del impacto entre variables ambientales .....	177
Tabla 9.14 Significancia entre las variables modelo 2.....	178
Tabla 9.15 Validez convergente y discriminante de las variables ambientales.....	180
Tabla 9.16 Valores de alfa de Cronbach y confiabilidad compuesta modelo 2.....	180
Tabla 9.17 Colinealidad (VIF) de variables ambientales.....	181
Tabla 9.18 Validez discriminante a nivel constructo para variables ambientales.....	182
Tabla 9.20 Validez discriminante a nivel indicador para variables ambientales.....	182
Tabla 10.1 Estadística descriptiva y percentiles de las variables organizacionales .....	191

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Variables organizaciones e hipótesis.....	19
Figura 1.2 Variables ambientales e hipótesis.....	19
Figura 9.1 Modelo de ecuaciones estructurales.....	158
Figura 9.2 Resultados del modelo 1 de $R^2$ , betas estandarizadas y cargas usando el algoritmo PLS	165
Figura 9.3 Resultados del modelo 1, usando el procedimiento bootstrapping.....	167
Figura 9.4 Presencia de las franquicias mexicanas internacionales en los distintos países.....	175
Figura 9.5 Establecimientos de franquicias mexicanas por país de destino.....	175
Figura 9.6 Resultados del modelo 2 de $R^2$ , betas estandarizadas y cargas usando el algoritmo PLS.	176
Figura 9.7 Resultados del modelo 2, usando el procedimiento bootstrapping.....	179
Figura 10.1 Las relaciones de las variables organizacionales y su influencia sobre la expansión internacional de las franquicias mexicanas.....	189
Figura 10.2 Las relaciones de las variables ambientales y su influencia sobre la elección del país destino.....	190
Figura 10.3 Relación entre franquicias por país, distancia cultural y distancia geográfica.....	196

## **CAPÍTULO I METODOLOGÍA**

### **1.1 Introducción**

La globalización es una actualidad que requiere un entendimiento cada día mayor de las relaciones internacionales entre los países, donde los intercambios cada día más frecuentes y dinámicos en los ámbitos sociales, económico, políticos y culturales influyen de la vida de los países. Como parte de esta dinámica la internacionalización de las empresas juega un papel fundamental que necesita ser abordado y entendido. Profundizar en la brecha del conocimiento de los negocios internacionales que realizan las empresas mexicanas, con enfoque en las franquicias, es el objetivo de esta investigación.

Para consolidar lo anterior, opté por utilizar la metodología mixta, la cual nos ayudará de manera efectiva a cumplir con el objetivo propuesto. Para llevar a cabo el procedimiento, lo primero que se utilizó fue el aspecto cualitativo, mediante la aplicación de entrevistas de profundidad a franquiciadores, consultores y académicos con el fin de ampliar o confirmar nuestras hipótesis planteadas.

Para contrastar dichas hipótesis, se aplicó la técnica de mínimos cuadrados parciales a los datos obtenidos de un total de cuarenta y dos franquiciadores mexicanos internacionales y veintiséis países, donde las franquicias mexicanas mantienen operaciones.

Entendiendo que este tipo de investigación contribuye académicamente al propósito planteado, además podrá ser utilizada por los empresarios del sector para mejorar la toma de decisiones y por los organismos gubernamentales como herramienta adicional para el diseño de sus programas de apoyo en el proceso de internacionalización de las franquicias mexicanas

### **1.2 Antecedentes**

Ante un mundo globalizado de economías abiertas, compitiendo e invirtiendo internacionalmente el proceso de internacionalización de las empresas es altamente

dinámico; no siendo la excepción la economía mexicana a este señalamiento, y por ende las franquicias mexicanas también estarían siguiendo esta tendencia.

La internacionalización es atractiva para las empresas debido al control que ofrecen sobre su ventaja competitiva, siendo importante cuando esta surge de su conocimiento y tecnología. Enfatizando que las empresas multinacionales pueden explotar dichas ventajas a través de franquicias y concesión de licencias, ya que les permite a ellas mantener el control directo de estos activos y evitar la dilución de sus derechos de propiedad (Argáez & Zwerg, 2011). Este es el caso de la franquicia donde la marca y el *know How* (conocimiento y tecnología) de su modelo de negocio es su activo más importante puede ser explotado comercialmente a nivel internacional por los franquiciadores.

Cabe mencionar que muchos profesionales piensan que la dinámica cambiante del entorno global ha considerado el crecimiento de la franquicia, como forma de expansión internacional (Frazer, Merrilees & Bodey, 2007), de esta forma el crecimiento de la franquicia global ha creado una creciente necesidad de mayor comprensión, de aquellas capacidades que sean necesarias para hacer franquicias internacionalmente.

La internacionalización es un reto necesario, y el sistema de franquicia ofrece una alternativa de internacionalización empresarial para medianos y pequeños operadores, ya que es percibido como un modelo de expansión internacional con poca o baja inversión financiera y con un alto grado de control operativo (Baena & Cerviño, 2009).

### **1.3 Planteamiento del problema**

El sistema de franquicia es un tema que despierta un creciente interés entre los investigadores, debido a su importancia cada vez mayor como mecanismo de crecimiento empresarial; siendo que en los últimos años, se ha considerado como un sistema de expansión internacional por lo que su importancia académica y práctica está siendo cada vez más reconocida, tratándose de una disciplina académica relativamente joven, sobre todo si se compara con otras áreas, por lo que el volumen de trabajos elaborados al respecto, es todavía insuficiente para comprender la complejidad del sistema de franquicia (Baena, 2010).

Los estudiosos de las franquicias deben contribuir en este proceso proporcionando las pruebas necesarias para ayudar a los empresarios a tomar decisiones mejor informadas.

Frazer, Merrilees & Bodey (2007) declaran que los cambios socioeconómicos, los ambientes políticos y culturales favorables y el cambio de la manufactura a economías de servicio en naciones desarrolladas han contribuido a mejorar la tasa de crecimiento de las franquicias.

La mayoría de las publicaciones editadas tienen un enfoque divulgativo dando a conocer esta fórmula comercial, y un enfoque práctico buscando dar a conocer como se debe hacer su implantación empresarial, sin embargo el espacio dedicado a la investigación científica es escaso, por lo que es imprescindible complementar el enfoque práctico con el científico (Díez & Rondán, 2004)

El objetivo de este trabajo: es aplicar los enfoques teóricos para llevar a cabo por un lado, una serie de entrevistas de profundidad con franquiciadores y consultores que viven este fenómeno, y por otro lado, una evaluación empírica de los factores que han sido determinantes en la expansión internacional de las franquicias mexicanas.

Dicho lo anterior, nos encontramos con distintos enfoques en los factores determinantes para la expansión internacional: el primero desde un aspecto organizacional que permiten a las franquicias lograr su grado de internacionalización y por otro lado se aborda el aspecto ambiental que explica por qué las franquicias mexicanas seleccionan determinados países en su proceso de expansión internacional.

En el año 2011, había en México un total 812 franquicias, clasificadas en 75 categorías, y todo el sector facturó 85,000 Millones de pesos al año, reportando un empleo de 500,000 personas de acuerdo con cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias (Asociación Mexicana de Franquicias, 2012). Por otro lado la revista "*Entrepreneur*" que cada año emite una lista de franquicias en México, contabiliza un total de 1013 marcas al año 2011 de las cuales el 87% son de origen nacional, lo que deja claro la alta participación e importancia de las franquicias de origen nacional en el sector (Entrepreneur, 2012)



El sector franquicias ha mantenido un crecimiento promedio anual del 7%, y en este crecimiento la alta participación en la economía de franquicias de origen nacional genera como consecuencia franquicias mexicanas sólidas, cuya fortaleza y madurez deberá ser suficiente para exportar sus conceptos (Alba, 2010)

Varios consultores de franquicias en México como: Gallástegui Armella Franquicias, Alcázar y Asociados, Feher & Feher, Tormo Asociados S.L., quienes a través de diferentes reportajes y entrevistas que aparecen en sus sitios web, mencionan que las franquicias mexicanas que se han internacionalizado varían según el sitio consultado reportando desde 30 hasta 50 franquicias con presencia en el exterior.

Adicionalmente la Secretaría de Economía a través del Programa Nacional de Franquicias apoya la exportación de franquicias mexicanas en ferias internacionales, pero no aporta datos adicionales respecto al número de franquicias mexicanas en el extranjero.

En razón de los planteamientos anteriores, es el interés de la presente investigación, entender los factores determinantes que influyen en el proceso de expansión internacional que han experimentado las franquicias de origen nacional.

#### **1.4 Pregunta de investigación**

Los franquiciadores que se expanden internacionalmente son muy diferentes de los que se concentran en los entornos domésticos (Huszagh, Huszagh, & McIntyre, 1992), debido a que los franquiciadores internacionales que se involucran en un proceso de expansión internacional necesitan desarrollar capacidades de gestión que suelen requerir recursos financieros importantes y equipos directivos con una clara actitud internacional (Baena 2010), donde la internacionalización a través de franquicias puede ser un proceso complejo afectado por una serie de fuerzas organizacionales y de mercado (Alon, Ni, & Wang, 2011).

Para Evans, Bridson, Byrom, & Medway (2008) los factores internos como son los recursos, la experiencia e interés de la administración, la cultura organizacional, y factores externos como tamaño de mercado, la economía, factores sociales y las condiciones políticas

y culturales en el mercado doméstico y externo influyen en la motivación de una franquicia para internacionalizarse.

La investigación en la internacionalización de la franquicias caen dentro de dos categorías internas y externas, la primera se enfoca en las características de la empresa para internacionalizarse y la segunda se enfoca en los factores macro ambientales que intervienen en la selección del país de destino de la franquicia (Ni, Alon, & Dant, 2009; Alon & Mckee ,1999).

Siguiendo estas líneas académicas de investigación, me planteo la siguiente pregunta:

**¿Cuáles son los factores organizacionales y ambientales que han sido determinantes para el grado de internacionalización y la elección del país destino en la expansión internacional de las franquicias mexicanas?**

## **1.5 Justificación**

El valor académico de esta indagación es aportar conocimiento sobre los factores determinantes que influyen en la expansión internacional de las franquicias mexicanas, dado que existe un vacío sobre este tema.

Esta investigación es importante, dado que sirve a:

- Las empresas mexicanas en la toma de decisiones en su proceso de expansión internacional.
- Los organismos gubernamentales que apoyan a las empresas mexicanas en su proceso de internacionalización.
- Por su aporte académico al incrementar conocimiento al proceso de internacionalización de las empresas mexicanas.

## **1.6 Delimitación**

Esta investigación ha sido elaborada considerando como unidad de análisis las franquicias internacionales cuyo origen sea nacional, no importando si la aportación del capital sea de origen extranjero o si nació siendo mexicana y actualmente su control

accionario mayoritario es de origen extranjero, siendo consideradas solamente las franquicias que alcanzaron su internacionalización desde el año 1985 hasta el año 2013.

## **1.7 Objetivos de la investigación**

### **1.7.1 Objetivos General**

Evaluar los factores internos (organizacionales) y ambientales (del país de acogida de la franquicia) que han sido determinantes y por lo tanto explican el proceso de expansión internacional que han seguido las franquicias mexicanas.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

#### **A) Organizacionales: en relación a características de la empresa**

- 1.0 Evaluar si el tamaño de la franquicia es un factor determinante para su grado de internacionalización.
- 2.0 Determinar si la estructura de la cadena es un factor determinante para su grado de internacionalización.
- 3.0 Analizar si la experiencia de la franquicia es un factor determinante para su grado de internacionalización.
- 4.0 Evaluar si la dispersión geográfica es un factor determinante para su grado de internacionalización.
- 5.0 Analizar si el crecimiento es determinante para el tamaño de la franquicia.

#### **B) Ambientales: en relación con los factores macro ambientales de país de destino**

- 6.0 Evaluar si la distancia cultural entre México y el país de destino, es un factor determinante en la elección del país de destino
- 7.0 Analizar si la distancia geográfica entre México y el país de destino, es un factor determinante en la elección del país de destino.
- 8.0 Determinar si la dimensión económica del país destino, es un factor determinante que explique la elección del país de destino

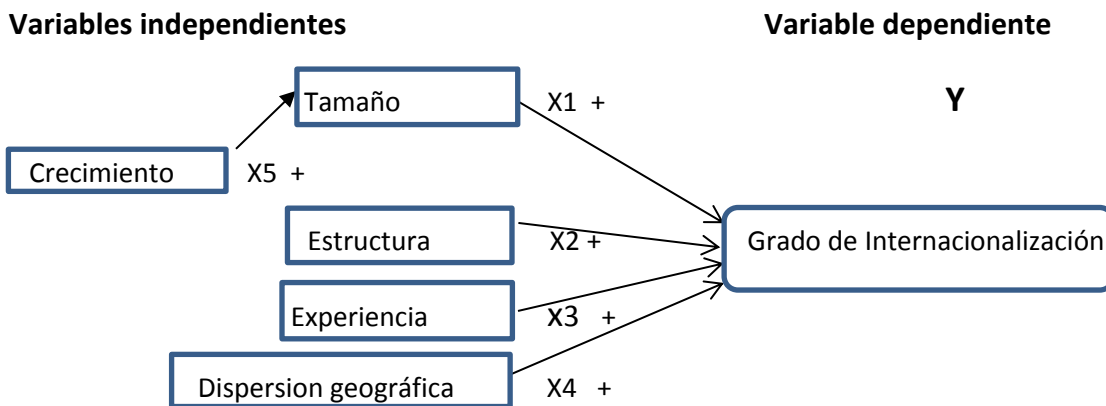
9.0 Evaluar si la dimensión política del país destino, es un factor determinante que explique la elección del país de destino.

## 1.8 Hipótesis de investigación

### 1.8.1 Hipótesis organizacionales

La relación entre las variables organizacionales y sus hipótesis se describen en la figura 1.1

Figura 1.1 Variables organizaciones e hipótesis.

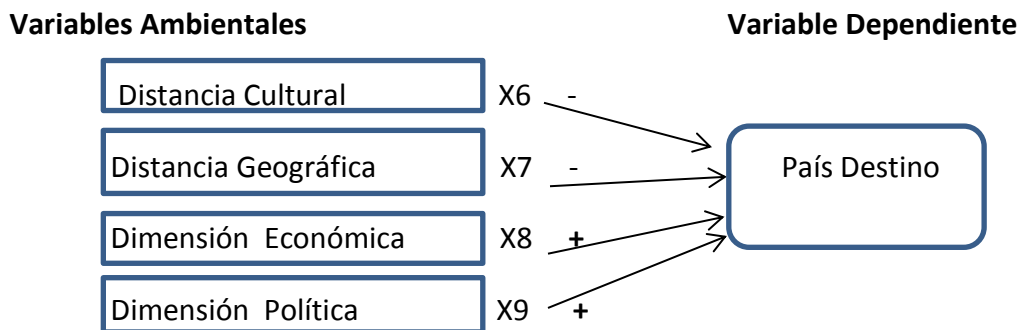


Fuente: Elaboración propia

### 1.8.2 Hipótesis ambientales

La figura 1.2 muestra la relación entre las variables ambientales y sus hipótesis

Figura 1.2 Variables ambientales e hipótesis.



Fuente: Elaboración propia

## 1.9 Marco conceptual

La franquicia puede entenderse como un modelo de comercialización bajo un acuerdo por un periodo determinado 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); donde el franquiciador y franquiciado son legalmente independientes, pero económicamente interdependientes (Michael, 2003).

Diferentes enfoques teóricos explican la existencia de la franquicia, las teorías más usadas son la teoría de la agencia y la teoría de los recursos escasos, ambas posturas brindan el principal soporte teórico a esta investigación. El enfoque teórico que explica la existencia de la franquicia, ha sido abordado por la postura de la agencia que explica la relación franquiciador y franquiciado, argumentando que en cualquier interacción económica se pueden identificar el principal y el agente, donde el franquiciador es el principal y el franquiciado es el agente ( Baena & Cerviño, 2009), y que entre ambos pueden presentarse información asimétrica, activos intangibles, daño moral, costo del monitoreo y oportunismo ( Frazer, Merrilees & Bodey, 2007).

Dentro del ámbito de la agencia nos dice que la franquicia logra minimizar los costos de monitoreo del franquiciador originados por la cuestiones anteriores, al optar por un franquiciado que estará motivado a ser eficiente debido a que las ganancias resultado de la operación del negocio se reparten entre los franquiciadores y sus franquiciados.

En otro ámbito, la teoría de la escasez de recursos argumenta que la falta de capital, obliga a franquiciadores a que utilicen la franquicia para lograr crecimiento (Doherty, 2007); y que no solamente la falta de capital limitan mayor alcance geográfico, sino también conocimiento de mercado local y capacidad directiva (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006); entendiendo que estos recursos los tienen agentes externos que se unen a la franquicia en forma de franquiciados.

En cuanto a la teoría de los costos de transacción, Williamson (1981), declara que la empresa determina qué actividades organizar dentro de su frontera (jerárquicamente) y cuáles desarrollar a través de otras empresas (mercado), donde la franquicia es una opción cuando los costos de transacción asociados son mejor opción que realizar las actividades bajo la jerarquía de la empresa (Baena, 2010).

En referencia a la organización plural se argumenta que la franquicia es una solución a las dificultades de usar solamente unidades propias o solamente unidades franquiciadas para lograr sistemas más eficientes aprovechando las fortalezas de ambas, las unidades propias y franquiciadas en la estructura de la cadena (Sorenson & Sørensen, 2001).

Por otra parte el enfoque utilizado por la teoría de las señales argumenta que en el mercado existen asimetrías de información, que conlleva a un problema de selección adversa del franquiciador cuando el franquiciado no dispone de la información suficiente sobre una marca de franquicia para decidirse a abrir un establecimiento de ella, teniendo que recurrir a buscar la información que necesita, en las señales del mercado o de la propia franquicia (Ayup & Calderón, 2014), de esta manera el franquiciador emitirá señales de su éxito que se relacionan con la marca , precio , producto o servicio, rentabilidad, para lograr la aceptación del futuro franquiciado uniéndose éste a la cadena.

En el proceso de internacionalización de las franquicias, el enfoque de las teorías de la agencia, de los recursos y la de costos de transacción, son esencialmente los más usados.

Para Doherty & Quinn (1999) la teoría de la agencia explica los principales elementos de la actividad internacional de la franquicia, cubriendo muchos los aspectos de la relación franquiciador-franquiciado en el ámbito internacional como: el comportamiento realista de relación, los motivos económicos de la relación y por su énfasis en la transferencia de información, la asimetría de la información y los costos de monitoreo asociados a una relación internacional.

El enfoque teórico basado en los recursos destaca que es necesario para el franquiciador desarrollar ciertos recursos antes de iniciar la internacionalización de tal forma

que estos recursos pueden ser humanos o no , tales como capital, líneas de crédito, y que pueden estar relacionados con la cantidad de unidades, el número de años, la cantidad de empleados, la tasa de crecimiento, el volumen de ventas y / o la experiencia de los gerentes (Pedro, Filipe, & Ferreira , 2011) de esta forma los franquiciadores necesitan un adecuado conjunto de capacidades para internacionalizarse.

La teoría de los costos de transacción ubica a la franquicia como un sistema híbrido donde las empresas internalizan las actividades que pueden realizar de manera más eficiente y externalizan las actividades que los proveedores externos pueden realizar a un costo menor, de tal forma que los modos de entrada internacionales son un equilibrio entre control y costos, donde la forma de entrada a través de inversión propia implica un alto nivel de control, pero alto costo por lo recursos comprometidos , así la franquicia será una opción cuando los costos de transacción asociados a la búsqueda, vigilancia y monitoreo de los franquiciados son mínimos ( Burton, Cross , & Rhodes, 2000)

De manera más general estos enfoques se pueden clasificar dentro del ámbito estático en la internacionalización de las empresas, abordando este aspecto en un punto del tiempo, siendo este el enfoque de internacionalización empleado en esta investigación, a diferencia del dinámico, donde la internacionalización sigue una serie de etapas secuenciales.

### **1.10 Modelo de Investigación**

Esta investigación está basada en el modelo mixto, es cualitativo en tanto que incluye las experiencias de los franquiciadores y consultores que viven de forma práctica el fenómeno de la internacionalización y es causal, en tanto que explica la relación entre las variables organizacionales de las franquicias y su grado de internacionalización, así como también el efecto de las variables ambientales relacionadas, con la elección del país de destino de la franquicia en su expansión internacional; siendo un diseño transversal, porque explica los datos obtenidos desde un espacio temporal estático.

## **1.11 Diseño de la investigación**

Podemos argumentar que este tipo de diseño es una investigación Mixta, caracterizándose por integrar sistemáticamente el enfoque cualitativo y cuantitativo para obtener un mayor entendimiento del proceso de expansión internacional de las franquicias mexicanas, considerando diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis (Hernández Sampieri et al., 2010).

El aspecto cualitativo se aplicó como un medio para fortalecer las hipótesis planteadas, así como para encontrar algunas variables no consideradas inicialmente en el marco teórico, el enfoque cuantitativo se aplicó para demostrar empíricamente la relación entre las variables de estudio y su efecto sobre el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas y la elección del país destino.

### **1.11.1 Metodología Cualitativa**

En base al marco teórico elaborado para este proyecto de investigación el ámbito cualitativo tendrá como fin reafirmar la hipótesis y variables descritas, o bien agregar variables o hipótesis, que no han sido consideradas hasta el momento y que podrá proporcionar mayor profundidad a esta investigación.

Declara Frazer & McCosker (1996), que la adopción del estudio cualitativo de la franquicia internacional, es necesaria con el fin de obtener datos efectivos y relevantes de las operaciones de la empresa.

De tal manera que se ha seleccionado el enfoque fenomenológico, que es el soporte teórico a la técnica *de Entrevista a Profundidad*, aplicando una serie de entrevistas semiestructuradas en una muestra intencional dividida en dos estratos: los franquiciadores y por otro lado los consultores o académicos, ambos; experimentando dicho fenómeno de distinta manera, de tal forma que se puede triangular la información y darle validez.

### **1.11.2 Metodología Cuantitativa**

La metodología cuantitativa emplea la técnica estadística de mínimos cuadrados parciales PLS para comprobar las hipótesis planteadas.



Se diseñó un planteamiento de dos modelos: uno para evaluar el impacto de las variables organizacionales sobre el grado de internacionalización y un segundo modelo para evaluar el impacto de las variables ambientales sobre la elección del país destino.

## **CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.**

### **2.1 Introducción**

Este capítulo tiene por objeto describir el marco conceptual que describen los distintos enfoques sobre la internacionalización de las empresas. Se destacan las posiciones teóricas entra las teorías tradicionales que han enfocado su atención sobre la internacionalización de la producción y la inversión extranjera directa donde la empresa multinacional ocupa el rol central, y las teorías recientes han abordado la internacionalización como un proceso, en el cual las firmas incrementan su involucramiento en operaciones internacionales adaptando sus estrategias, recursos y estructura para nuevas inversiones.

Se señala la internacionalización con énfasis entre los dos modelos generales: los modelos dinámicos cuyas estrategias, modos de entrada y la selección de mercados o países extranjeros cambian a medida que la empresa se desplaza a una etapa diferente de internacionalización, y los modelos estáticos que se enfocan en la configuración del tiempo; incluyéndose una serie de observaciones sobre la aplicación de este fenómeno a la internacionalización de la franquicia.

### **2.2 Concepto Teórico de internacionalización de las empresas**

La internacionalización de la empresa es un aspecto que ha sido estudiado por muchos autores, que han elaborado distintos enfoques teóricos que intentan explicar dicho fenómeno de las empresas multinacionales. Este concepto es descrito desde diferentes perspectivas como, por ejemplo: decisión estratégica, diversidad geográfica internacional,

proceso de aprendizaje, fenómeno dinámico, estrategia de crecimiento, decisión económica etc.; por tal motivo es recomendable exponer este concepto desde estos diferentes puntos de vista para tener conocimiento más amplio de lo que implica dicho fenómeno.

Argumenta Hymer (1976), que las empresas deben poseer una ventaja competitiva exclusiva para que tengan instalaciones productivas en el extranjero y de esta manera pueden competir con empresas internacionales en sus propios mercados y para que estas se conviertan en inversión directa deberán ser específicas de la empresa inversora y fácilmente transferibles a través de las fronteras nacionales.

La internacionalización es una forma de crecimiento compleja y retadora de desarrollo empresarial, que implica básicamente la decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su país de origen.

Dicho lo anterior este enfoque se define como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor, y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, basado en un conocimiento aumentativo (Villarreal, 2005)

Siguiendo la secuencia este fenómeno de internacionalización , puede ser interpretado como un proceso de aprendizaje, siendo la falta de conocimiento, un obstáculo para el desempeño de las operaciones internacionales, adquiriéndose éste, principalmente, a través de operaciones en el extranjero (Johanson & Vahlne, 1977) ; reafirmando lo anterior se confirma que esta falta de conocimiento de los mercados extranjeros puede ser reducida a través de la toma de decisiones incrementales y aprendizaje en los mercados extranjeros (Johanson & Wiedersheim, 1975)

La internacionalización es un proceso de creciente participación en operaciones transnacionales, que requiere el compromiso de recursos y la adaptación a los mercados

internacionales, donde la actitud de la empresa influye en las decisiones sobre una mayor internacionalización (Hanf & Pall, 2009).

Para Vernon (1966), el proceso de internacionalización de la firma sigue distintas etapas que integran, en su conjunto, el desarrollo de un ciclo de vida: las empresas usualmente introducen nuevos productos solamente en sus mercados domésticos y entonces eventualmente salen al extranjero en la fase de madurez del producto.

La internacionalización de empresas, consiste en el proceso por el cual la compañía participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos ( comerciales, financieros y de conocimiento ) entre diferentes países (Araya, 2009).

Adicionalmente debe entenderse por internacionalización, aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma (Welch & Loustarinen , 1988)

Declara Rialp (1999), que el proceso de internacionalización es un fenómeno dinámico que contiene un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la empresa, que involucra una variedad de fórmulas institucionales o vías de penetración. Estas reflejan, a su vez, distintos grados de compromiso y, por tanto, diferentes niveles de control y/o de riesgo operativo para la empresa. Además, el proceso es *per se* dinámico, en el sentido de que dichas formas de actuación son susceptibles de variar en el tiempo, a medida que la empresa va consolidando su presencia en el ámbito internacional.

En base a los anteriores conceptos se concluye que la internacionalización de la franquicia implica el involucramiento en operaciones internacionales que permitirán la explotación de sus ventajas competitivas derivadas de su modelo de negocio , que requiere una creciente implicación y compromiso de recursos, un proceso de adaptación y conocimiento en los mercados internacionales, conteniendo una variedad de fórmulas institucionales o vías de penetración con diferentes grados de control y riesgo operativo .

## **2.3 Teorías de la Internacionalización de la empresa**

Como arriba se apuntó, la internacionalización de la empresa ha sido estudiada desde distintos enfoques, mismos que son abordados en varias teorías mencionadas más adelante.

### **2.3.1 La internacionalización desde un enfoque económico**

#### **2.3.1.1 Teoría del poder del mercado**

La tesis doctoral de Hymer en 1960 fue uno de los primeros esfuerzos en formular la teoría específica de las multinacionales tomada como punto de partida la postura la firma.

Dunning & Pitelis (2009) argumentan que Hymer, criticó la teoría existente del portafolio de inversión principalmente por su incapacidad para explicar cómo el poder, las estrategias y el gobierno de las firmas pueden influir para cruzar las fronteras nacionales.

Por otra parte distinguió entre diferentes modalidades por la cuales las firmas pueden ampliar su ámbito territorial, por ejemplo por licencia, colusión tácita, *joint venture* e inversión extranjera directa y abordó la cuestión de porque una firma podría optar por la propiedad y/o control de las actividades productivas en un país extranjero.

Dunning & Rugman (1985), concluyen que Hymer, explicó que las empresas multinacionales son una creación de las imperfecciones de los mercados, teniendo su habilidad para usar sus operaciones internacionales, para separar mercados y remover competencia, o para explotar una ventaja y el control sobre el uso de los activos transferidos al extranjero es requerido por la multinacional para minimizar riesgos y para lograr poder monopolístico.

En base a la argumentación anterior, estudiar las aportaciones de Hymer resulta de gran importancia para entender la evolución de la teoría de la internacionalización de las empresas.

Según Hymer (1976), se puede distinguir dos tipos de movimientos internacionales de capital privado a largo plazo: Inversión directa y portafolio de inversión. Si el inversor

directamente controla la empresa extranjera, su inversión es llamada *inversión directa*, y si no la controla es llamada *inversión de portafolio*. En su aportación a la teoría de la inversión directa Hymer (1976), argumenta que si se quiere explicar la inversión directa, debemos explicar que se entiende por “*control*”; y que son dos las razones por las cuales un inversor busca el control de la empresa extranjera:

- **Tipo 1:** tiene que ver con el uso prudente de los activos, es decir, busca el control para asegurar su inversión, sus objetivos son similares a los expuestos en la teoría del portafolio de inversiones, donde la tasa de interés es el factor clave en ambas.
- **Tipo 2:** llamada ***operaciones internacionales*** que es del tipo inversión directa, donde el control de la empresa extranjera, es deseado con el fin de eliminar la competencia entre esa empresa extranjera y empresas en otros países, o bien, el control es deseado con el fin de apropiarse plenamente de los rendimientos de ciertas habilidades o capacidades.

Una motivación de la firma para controlar empresas en el extranjero, es formar una colusión teniendo varias empresas en propiedad y controladas por la misma, dado que las empresas en diferentes países frecuentemente están conectadas unas con otras a través del mercado y compiten en el mismo mercado o una de las firmas puede vender a la otra; si tal conexión existe, puede ser rentable tener una firma controlando todas las empresas en lugar de tener firmas separadas en cada país.

Otra motivación se deriva del hecho de que las firmas son muy desiguales en su habilidad para operar en una industria en particular, a una firma con ventajas sobre otra en la producción de un producto en particular, le puede resultar rentable llevar a cabo la producción de este producto en un país del extranjero.

Cabe mencionar en base a lo anterior que la posición de dicha ventaja puede conllevar a las firmas a tener extensivas operaciones internacionales de cualquier tipo. La firma puede en algunos casos otorgar licencia de su ventaja a una firma local y en otros casos operar por sí misma la empresa extranjera. La selección del método dependerá del grado de imperfección del mercado en esa habilidad.

Según Hymer (1976), las ventajas de la firma pueden ser los factores de producción a más bajo costo, el conocimiento, la distribución, o un producto diferenciado y que estas con relación a otras firmas de su propio país pueden ser muy diferentes a las que posee en relación a las firmas de otros países.

Las barreras para las empresas extranjeras en un país determinado tienen que ver con falta de información y conocimiento de su economía, su lenguaje, sus leyes y sus políticas, por lo tanto el costo de obtener esa información es considerable; considerando también el riesgo en la tasa de intercambio que afecta diferentemente a compañías nacionales y extranjeros.

Por otra parte Hymer señala que las ventajas de las firmas pueden ser más potentes en el extranjero que en su propio país, por la razón de que enfrentan mayor competencia en su país.

Los anteriores argumentos de Hymer (1976), aplican a las franquicias que evalúan su internacionalización en base a sus ventajas, ya sea porque en su propio país enfrentan competencia más fuerte que las que existen en el extranjero o bien que estiman tener una mayor ventaja en el extranjero, sin embargo el modo de entrada dependerá de lo que ofrezca cada país.

Según Hymer (1976), el hecho de que una firma de un país posea ventajas sobre otras en cierta actividad no significa que esta tendrá subsidiarias propias en el extranjero, pudiendo optar por la exportación del producto donde posea dicha ventaja; la razón más importante para no tener empresas en el extranjero es que puede decidir por la licencia, la renta o la venta de su ventaja.

El caso más común es un acuerdo de licencia (acuerdos para suministrar patentes, procesos, tecnología, equipo en renta y otros activos como derechos de autor y marcas registradas). Algunas firmas otorgan licencia inicialmente y al final adquieren el control, otra razón de las firmas para otorgar licencias es para incrementar las posibilidades de dividir mercados en la economía internacional. Aunque Hymer no menciona las franquicias como

parte un acuerdo de licencia, incluye en sus conclusiones los elementos fundamentales que las franquicias poseen como ventajas de propiedad.

Cabe mencionar que los activos más importantes que las franquicias poseen son: El *know how* (procesos, tecnología, patentes), su marca y propiedad intelectual. Estas ventajas de las franquicias pueden ser explotadas en el extranjero y que además permiten tener control sobre estos activos mediante el contrato de franquicia, y que implica el pago de regalías por su uso en el extranjero.

De acuerdo al modo de entrada al extranjero, las franquicias en comparación con otros modos de ingreso (por ejemplo, la exportación, la inversión extranjera directa) se coloca en el término medio como nivel de riesgo, y con un nivel medio de control en los mercados extranjero (Frazer, Merrilees, & Bodey, 2007)

Estipula Hymer (1976), que la teoría de las operaciones internacionales estudia las condiciones sobre las cuales la empresa de un país es controlada por la empresa de otro país o empresas en diferentes países serán controladas por la misma firma, donde los tipos de relación entre las empresas de un país y de las empresas en otros países constituyen el objeto de las operaciones internacionales y que incluyen dos dimensiones. Una en relación con el grado de control que una empresa tiene sobre otra, es decir, la medida que las decisiones de una empresa son afectadas directamente por las otras empresas; y la otra es la propiedad legal, esto es, el porcentaje de acciones que la corporación de tiene de la otra corporación, así las razones que llevan a una firma a controlar una empresa en el extranjero son dos mayores:

-Algunas veces la rentabilidad para controlar empresas en más de un país con el fin de eliminar la competencia entre ellos, y de esta forma aumentar su poder del mercado.

-Algunas firmas tiene una ventaja en una actividad particular, y ellas pueden encontrar rentable explotar estas ventajas mediante el establecimiento operaciones en el extranjero.

Y una menor

-La tercera razón menor será por diversificación donde las utilidades en un país pueden estar negativamente correlacionadas con las utilidades de otro país y que un inversionista (y no la firma por sí misma) puede ser capaz de lograr gran estabilidad en sus utilidades por diversificación de su portafolio e invirtiendo parte en cada país, explicando así la ventaja de la diversificación internacional.

### **2.3.1.2 Teoría de la internalización**

La teoría de la internalización postula que la inversión extranjera directa deberá ocurrir cuando una firma puede incrementar su valor mediante la internalización de sus actividades para algunos de sus activos intangibles. Dichos activos son comúnmente: tecnología y *know how*, habilidades de marketing, relaciones con los consumidores, y una gestión eficaz y dedicada (Morck & Yeung, 1992)

Según Buckley & Casson (1976), las empresas multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de las fronteras nacionales, y para que estas firmas realicen la inversión extranjera directa deben darse dos condiciones necesarias: a) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior, b) que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero

Para Madhok (1988) la paradigmática cuestión de la teoría de la internacionalización al decidirse entrar a un mercado extranjero, es si la firma deberá hacer la internacionalización dentro de sus propias fronteras (subsidiarias) o buscando de una forma de colaboración a través de un socio. Esta decisión depende del nivel de costos de transacción involucrados.

En base a lo anterior, ambas, la teoría de la internalización y los costos económicos de transacción están predominantemente referidas a la minimización de los costos de transacción y a las condiciones subyacentes de las fallas del mercado. En condiciones competitivas de hoy en día, una empresa prefiere la forma de entrada que mejor se adapta a las características de una transacción en términos de eficiencia a través de la minimización de los costos de transacción. Una transacción es la transferencia de bienes y servicios a lo largo



de una frontera organizacional, que incluye tanto la noción de intercambio como de contrato (Salgado, 2003).

Los costos de transacción son aquellos que se relacionan con la negociación, planeación y /o realización de proyectos, así como la toma de decisiones. En un sentido amplio son todos los que no emergen directamente del proceso de producción de bienes y servicios. En las diversas transacciones llevadas a cabo por los distintos agentes, cada una de las partes busca obtener el mayor beneficio en las diferentes operaciones, sin embargo para conseguir una posición ventajosa de este hecho es necesario diseñar, elaborar y establecer contratos *ex ante* de la transacción, así como vigilar *ex post* su cumplimiento (Méndez, 2005).

Contemplando la anterior aseveración, el franquiciador, podrá elegir entrar a un mercado extranjero a través de inversión propia bajo el control y gobierno de la propia empresa o bien optar por buscar un inversionista extranjero bajo el modelo de franquicia. Esta toma de decisión dependerá de lograr los mínimos costos de transacción que permitan su internacionalización.

Las transacción se llevan a cabo por lo general entre agentes que garantizan mayor certidumbre para efectuar intercambios comerciales a largo plazo, aunque se desarrolle en cantidades pequeñas, ya que los beneficios que pueden representar este tipo de intercambios pueden ser mayores, a que si solamente, se efectúan intercambios por una sola ocasión (Méndez, 2005); de esta forma la franquicia pretende relaciones contractuales de largo plazo y con un alto grado de certidumbre.

Los costos de transacción se pueden clasificar de la siguiente manera: el costo de la elaboración de contratos (*ex ante*) que se relaciona con el costo de la investigación, información, de negociación, de toma de decisiones, y el costo de la vigilancia y cumplimiento de los contratos (*ex post*).

Señalan Wink, Sheng, & Eid (2011), que el riesgo de la inversión aumenta si un país no garantiza los derechos de propiedad, además el control del capital y la búsqueda de información con respecto a las garantías de inversión implican costos para el inversor.

Dicho lo anterior, se establece que los riesgos de inversión y un entorno favorable para la atracción de capital están estrechamente relacionados con los costos de transacción, ya sea directa o indirectamente. Una franquicia podría elegir la forma de entrada a un país extranjero considerando los riesgos de su inversión y el entorno del mismo, optando por franquicias maestras que implican menores riesgos para el franquiciador en entornos de alto riesgo del país o bien inversión directa en entornos favorables para su inversión.

La firma como una alternativa a los mercados fue expuesta por primera vez por Coase (1937), argumentando que la existencia de la firma produce una reducción en los costos de transacción. Su estructura de gobierno puede organizarse para economizar los costos de transacción y volverse más eficiente que los mercados para ciertas transacciones.

El autor antes mencionado asume que la marca distintiva de una firma, es la superación del mecanismo de precios, y que el costo de usar el mecanismo de precios del mercado puede ser reducido a través de la organización de la producción dentro de la empresa, de esta manera Coase dio relevancia a los costos de transacción como responsables de la existencia de la firma.

Según Williamson (1979), La estructura de gobierno es el marco institucional en el que la integridad de una transacción se decide, mercados y jerarquías (empresas) son dos de las principales alternativas, y que los tres aspectos fundamentales para la caracterización de las transacciones son: (1) La incertidumbre, (2) La frecuencia con que las transacciones se repiten, ya que al interactuar vendedor y comprador con mayor frecuencia, en el futuro es menos probable que el oportunismo se presente, y (3) El grado en el cual se incurre en las inversiones específicas durables. Estas inversiones en transacciones específicas en capital físico o humano entre las partes de un contrato con obligaciones y beneficios mutuos son llamadas idiosincráticas.

Las transacciones idiosincráticas, son aquellas en las que la relación entre comprador y el proveedor es rápidamente transformada en un monopolio bilateral; esta transformación tiene profundas consecuencias de contratación al asegurarse que una continua relación estimulará la inversión de ambas partes.

Bajo condiciones de moderada especificidad de los activos y de baja a moderada frecuencia de perturbación, las estructuras híbridas, tales como licencias, y franquicias son usualmente alternativas útiles.

Argumenta Williamson (1981), que los contratos son costosos de redactar y cumplir, debido que su origen está en la conducta humana, los dos comportamientos supuestos en los cuales el análisis de los costos de transacción dependen de: 1) el reconocimiento de que los agentes humanos son sujetos de racionalidad limitada, 2) el supuesto de que al menos algunos agentes son dados al oportunismo; y que los agentes limitados racionalmente experimentan límites en la formulación y solución de problemas complejos.

Este oportunismo se debe a la asimetría en la información de las partes, que en el caso de las franquicias, el franquiciador podría no tener información suficiente del mercado extranjero al que se dirige, lo cual puede ser resuelto, celebrando un contrato de franquicia a un inversionista (franquiciado) en el país huésped, que conoce mejor el mercado. Sin embargo este inversionista no posee toda la información de la franquicia que adquirió, información que si tiene el franquiciador. Dicha asimetría podría favorecer que una de las partes tome ventaja sobre la otra (conducta oportunista) que llevará a la elaboración de contratos más elaborados y fiscalizados incurriendo en mayores costos.

El Contrato supone una promesa de desempeño futuro esencialmente porque una parte ha hecho una inversión y su retorno depende del comportamiento de la otra parte en el futuro (Salgado, 2003).

Una franquicia implica un intercambio de bienes y servicios, es decir una transacción de largo plazo entra las partes, donde el contrato implica una adhesión del franquiciado al sistema de franquicia, mediante una inversión por los derechos de explotación comercial de

la franquicia, esta relación comercial tiene por objeto una utilidad para ambas partes a lo largo de la duración del contrato. Por lo que el futuro de esta relación comercial depende del comportamiento de ambas partes.

La franquicia es una forma organizacional híbrida, ya que contiene unidades que son jerarquía (unidades propias de la empresa) y unidades que están cerca del mercado (franquiciadas) bajo el mismo sistema

Las empresas recurren a las franquicias cuando los costos de monitoreo de las unidades en los mercados extranjeros se incrementan (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995); de tal forma que los costos de transacción influirán en la forma de entrada de la franquicia en el mercado extranjero.

### **2.3.1.3 Teoría Eléctica de internacionalización de la empresa**

La teoría eléctrica planteada por Dunning (1980, 2000,2001); argumenta que el grado, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, son explicadas por las ventajas específicas de la empresa, el atractivo de los mercados para la producción y la intención a internalizar estas actividades, conociéndose dicha teoría como modelo OLI, y está formado por tres componente O (*Ownership of strategic assets*), L (*Location*) y por ultimo I (*Internalization*).

**O ) Ventajas de Propiedad**, son principalmente activos intangibles que posee de manera exclusiva la empresa ( por ejemplo la estructura de la empresa, capacidad organizativa, know how) y que pueden ser transferidos dentro de las empresas transnacionales , guiando a altos ingresos o reducción de costos; de tal forma que para entrar con éxito en un mercado extranjero, una empresa debe tener cierta características que le permitieran triunfar sobre los costos de operación en un mercado extranjero.

En relación a lo anterior, dichas ventajas son las competencias propias o de los beneficios específicos de la empresa, teniendo esta un monopolio específico y el uso de ellos en el exterior lleva a una mayor rentabilidad marginal o a un inferior costo marginal que otros competidores, estableciéndose que hay tres tipos dentro de su clasificación:

- Monopolio de las ventajas de tal forma que privilegian el acceso a mercados a través de la propiedad de los recursos naturales limitados, patentes y marcas.
- Tecnología, definido como el amplio conocimiento de manera que contiene todas las formas de las actividades de innovación.
- Las economías de gran tamaño como las economías de aprendizaje, las economías de escala y alcance, mayor acceso a capital financiero.

Este sub-paradigma afirma, *ceteris paribus*, que a mayor ventaja competitiva de las empresas de inversión, en relación con las de otras empresas, y en particular los domiciliados en el país en el que están tratando de hacer sus inversiones, es más probable que sean capaces de participar en, o aumentar, su producción en el extranjero. (Dunning, 2000).

**L) Ventajas de localización:** A la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, la selección del país seleccionado para las actividades de las empresas transnacionales dependerá de la diferente dotación de factores no transferibles a los largo de sus fronteras. Las ventajas específicas de cada país se pueden dividir en tres categorías:

- a) Ventajas económicas: consisten en factores cuantitativos y cualitativos de producción, costos de transporte, las telecomunicaciones, el tamaño del mercado, etc.
- b) Ventajas políticas: las políticas de gobierno comunes y específicas que afectan a la inversión extranjera directa, los flujos de inversión.
- c) Las ventajas sociales: incluye la distancia entre los países de origen y destino de inversión, la diversidad cultural, la actitud hacia los extraños, etc.

En relación a lo anterior dicho sub-paradigma afirma que cuanto más inmóviles sean las dotaciones naturales o creadas que las empresas deben utilizar conjuntamente con sus propias ventajas competitivas, favorecen su presencia en un país extranjero, en lugar de la localización doméstica. La mayoría de las empresas optaran por aumentar o explotar sus ventajas específicas de propiedad mediante la participación en la inversión extranjera directa (Dunning, 2000).

**c) Internalización:** La empresa que posee estas ventajas específicas propias, le debe resultar rentable la explotación de estas por sí misma, antes que venderlas o alquilarlas a otras empresas en el extranjero. El argumento teórico original se basa en la teoría de la empresa, que sostiene que la naturaleza del costo de transacción determinará si una empresa opta por la adquisición de bienes o servicios a través de transacciones en un mercado abierto o internalizar las transacciones dentro de la estructura de gobierno de la empresa.

Según lo anterior, el sub-paradigma ofrece un marco para evaluar las diferentes maneras en que las empresas pueden organizar la creación y explotación de sus competencias centrales. Dadas las atracciones de localización en los diferentes países o regiones. Entre mayores sean los beneficios netos de la internalización, es más probable que una empresa preferirá participar en su propia producción extranjera, en lugar de licenciar por un servicio técnico, o un acuerdo de franquicia (Dunning, 2000).

Adicionalmente Dunning (2001) enfatiza que las ventajas específicas de propiedad de las empresas multinacionales, dependerá no sólo de las generadas internamente, sino también de su competencia, de la fortaleza e influencia de la innovación, del valor, y de la calidad de los activos de otras instituciones con los que tienen una relación de cooperación.

Haciendo mención a lo anterior, podemos decir que este tipo de relación puede adoptar diversas formas, una de ellas es acuerdo de franquicia entre una empresa y uno (o más) de sus clientes. Así mismo, en la elección del lugar en el extranjero para sus actividades de valor añadido, las multinacionales deberán verse influenciadas no solo como la localización de recursos y mercados afectan sus costos, sino también por la forma en que afectan su capacidad para adquirir y explotar los activos específicos de propiedad de las empresas relacionadas con las que tiene algún tipo de coalición.

El componente de internalización, tal como se aplica inicialmente a la elección de los mercados versus las jerarquías, necesitan ser ampliado, para abarcar estrategias de la firma que están dirigidas a la captura de los beneficios de la cuasi-integración que ofrecen las coaliciones transfronterizas y las relaciones de cooperación (como las franquicias).

En resumen, las teorías antes mencionadas se caracterizan por abordar la internacionalización desde un punto de vista estático; su enfoque se centra en las motivaciones de la inversión extranjera directa, pero dejan de lado el desarrollo de la expansión internacional de la organización.

A continuación se presentan diversos enfoques teóricos que abordan la internacionalización desde un punto de vista dinámico, útil en la explicación de la internacionalización como un proceso de acumulación de conocimiento y de toma de decisiones incrementales.

### **2.3.2 La internacionalización desde una perspectiva de proceso**

#### **2.3.2.1 Teoría de la escuela de Uppsala**

Modelo que fue desarrollado en la universidad de Uppsala por Johansson & Vahlne (1977) ; en la cual argumentan que el proceso de internacionalización de una firma se enfoca en la gradual adquisición, integración y uso de conocimiento acerca de los mercados extranjeros y sus operaciones, y en su sucesivo y creciente compromiso hacia estos mercados extranjeros . El supuesto básico del modelo, indica que la falta de conocimiento es un importante obstáculo para el desarrollo de las operaciones internacionales, y que éste conocimiento necesario puede ser adquirido principalmente a través de las operaciones en el extranjero. Por tanto uno de los objetivos centrales del modelo de Uppsala, ha sido explicar cómo la organización aprende y gana conocimiento a través de sus operaciones internacionales.

Para Johanson & Vahlne (1977), la forma como la empresa adquiere su conocimiento útil se puede clasificar en dos tipos: objetivo o general y experiencial o específico del mercado. El primero de ellos puede ser fácilmente enseñado, mientras, el segundo sólo puede ser aprendido a través de la experiencia personal y nunca puede ser transferido o separado de la fuente primaria (conocimiento tácito).

El conocimiento experiencial es crucial, ya que no puede ser fácilmente transferido y sólo es obtenido principalmente a través de la experiencia. En operaciones en el extranjero,

se adquiere por las operaciones realizadas, y a través de este se perciben las oportunidades del mercado extranjero.

El aprendizaje de las actividades propias de la empresa mediante la experiencia es una razón importante por la que la internacionalización es a menudo un proceso lento; el conocimiento puede ser considerado como un recurso (una dimensión del recurso humano) y consecuentemente a mayor conocimiento del mercado, más valioso es el recurso y más fuerte el compromiso hacia el mercado.

El modelo antes mencionado, hace constar que la internacionalización de una empresa manifiesta un proceso de involucramiento incremental siendo que inicialmente arranca con operaciones en un país y sucesivamente establece operaciones en otros países.

Dicho paradigma estipula, que las empresas siguen típicamente un proceso que comienza exportando a un país vía un agente, después establecen una filial de ventas, y eventualmente en algunos casos inician con la producción en el país de destino, e involucra una serie de decisiones incrementales a un mayor nivel de compromiso y recursos.

Otra relevante contribución a este modelo, es la importancia que tienen los factores a considerar en la elección del país de destino de inversión, basado en la necesidad de reducir la incertidumbre, y el riesgo, las empresas prefieren iniciar sus procesos de internacionalización, en países con menor distancia psíquica, entendida esta, como una suma de factores que impiden el flujo de información desde, y hacia el mercado, como son: diferencia de lenguaje, educación, práctica de negocios, cultura, y desempeño industrial, que constituyen la principal característica distintiva entre las operaciones domésticas e internacionales.

En su artículo sobre el proceso de internalización de cuatro empresas suecas Johanson & Wiedersheim (1975), asumen que estas desarrollan primero el mercado doméstico y argumentan que la internacionalización; es una consecuencia de una serie de decisiones incrementales, y que el principal obstáculo para dicho fenómeno es la falta de



conocimiento, y de recursos, siendo reducidos estos obstáculos, a través de la toma de decisiones incrementales y aprendizaje de los mercados extranjeros, así como también de sus operaciones.

Por otra parte se asume que debido a la falta de conocimiento sobre los países extranjeros y una propensión a evitar la incertidumbre, la firma comienza a exportar a países vecinos y similares.

En un estudio sobre la internacionalización de los franquiciadores australianos Frazer , Merrilees & Bodey ( 2007); soportan el anterior argumento, al encontrar que los franquiciadores estaban a favor de la expansión internacional en países que eran culturalmente cercanos con su mercado local, sintiendo que la transición sería más fácil en países como Nueva Zelanda , Canadá y Reino Unido, siendo culturalmente similares, permitiendo a los franquiciadores minimizar riesgos al entrar en mercados extranjeros que comparten características económicas y políticas comunes con su mercado interno.

Declaran Hoffffman, Kincaid & Prebe (2008), que es más probable que los franquiciadores de una entidad elijan a países físicamente próximos para su expansión y que la proximidad cultural entre un país de origen y de destino aumenta la probabilidad del flujo de franquicias entre ambos.

Según, Johanson & Wiedersheim (1975), son cuatro las etapas diferentes que implican los diferentes grados de involucramiento de recursos y compromiso de la empresa:

- 1.- Actividades de exportación no regulares.
- 2.- Exportación vía representantes independientes (agentes).
- 3.- Subsidiaria de ventas.
- 4.- Producción / Manufactura.

### 2.3.2.2 Teoría del ciclo de vida del producto

El fundamento del modelo de ciclo de vida del producto es la localización de la producción, de tal forma que el proceso de internacionalización de la firma, sigue el desarrollo del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966); el cual enmarca su teoría, poniendo menos énfasis sobre la doctrina del costo comparativo y más en la innovación, en los efectos de la economía de escala, y la incertidumbre para influir en los patrones del comercio.

Partiendo de las condiciones de los países desarrollados principalmente de Estados Unidos (EU), en donde los altos ingresos de los consumidores y los altos costos salariales impulsan una alta demanda de nuevos productos de consumo e industriales, debido a que los ingresos de los estadounidenses son más altos que cualquier otro país y porque los costos mayoritarios de mano de obra contribuyen a la elaboración de productos intensivos en capital.

Para Vernon (1966) en su fase de introducción los productos son producidos en el mercado local (EU) y exportados a otros países, y en su etapa de madurez el producto es producido en otros países avanzados sirviendo a los mercados locales y finalmente cuando el producto logra mayor grado de estandarización es producido en países menos desarrollados.

En relación a las distintas clasificaciones por las que atraviesan estos nuevos productos derivadas de la innovación condicionan las decisiones sobre la localización de la producción, y consecuentemente, tienen efectos sobre la internacionalización de la empresa (Barber & Ortega, 2001).

Vernon identifica tres fases en este ciclo.

- 1) **Producto Nuevo:** En esta etapa el producto es ofrecido sólo al mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación, y de sus mercados. Éste se produce en el país, debido a la incertidumbre de la demanda y para mantener la elaboración cerca del departamento que desarrolló el mismo. La motivación para la producción nacional también reside en el hecho de que existe un alto grado de libertad para cambiar los *inputs*, que pueden ser necesarios en las etapas incipientes de la

producción, así como una comunicación efectiva y rápida entre el productor y los clientes, proveedores y competidores.

- 2) Madurez. En la etapa de maduración del producto, la empresa invierte directamente en las instalaciones de producción en esos países donde la demanda es suficiente para justificar sus propias instalaciones de elaboración.
- 3) Gradualmente, a medida que el producto adquiere un alto grado de estandarización las ventajas competitivas de las empresas ahora están más relacionadas con su habilidad para minimizar los costos de producción o con su experiencia comercial; esta presión hacia la eficiencia en costos aumenta a medida que los imitadores comienzan a hacer sus incursiones en el mercado. A medida que la demanda se vuelve más inelástica, que la mano de obra se convierte en un factor más importante de los costos y que los mercados extranjeros crecen, aumenta el atractivo de localizar las actividades de valor añadido en un país extranjero en vez de el país de origen (Barber & Ortega, 2001).
- 4) Al tiempo en que la empresa se dirige hacia las economías de escala más grandes, la necesidad de mano de obra barata surge, lo que obliga al productor a establecer instalaciones en lugares de bajo costo laboral, por lo tanto, en una fase avanzada de la estandarización de los productos, los países menos desarrollados pueden ofrecer ventajas competitivas como lugares de producción. En la etapa de producto estandarizado, en respuesta al aumento de la competencia y a la presión por reducir los costos, la compañía construye instalaciones de producción en los países en desarrollo de bajo costo para servir a sus mercados de todo el mundo.

En su señalamiento, Welch (1989) propuso que las franquicias siguen un ciclo de vida que inicia con la internacionalización dentro de mercados industriales similares a los Estados Unidos (Canadá, Inglaterra, y Australia) , continuando hacia países desarrollados pero no similares (Japón) ,y progresando hacia mercados emergentes que son culturalmente distintos ,y económicamente menos desarrollados; el ciclo termina cuando los franquiciadores de los últimos países entran en los mercados originales para competir con los fundadores del concepto.

## 2.4 Teoría de la Nuevas Empresas Internacionales

El proceso de internacionalización ha sido explicado por la existencia de una serie de etapas secuenciales que siguen las empresas, como lo explica el modelo de Uppsala, que depende de una acumulación creciente de conocimiento sobre los mercados internacionales y un compromiso de recursos, donde la empresa inicia el proceso en mercados cercanos geográfica y psíquicamente, para después expandirse a mercados más distantes.

Sin embargo este proceso secuencial no es capaz de explicar del todo el comportamiento de las “Nuevas Empresas Internacionales o *Born Global* (Sigala & Mirabal, 2011), entendidas estas como aquellas que en un corto periodo de tiempo a partir de su formación, trascienden fronteras con operaciones directas en otros países.

Para Rasmussen y Madsen (2002) ha sido demostrado que muchas firmas no desarrollan un proceso de etapas incrementales con respecto a sus actividades internacionales. Las empresas reportan con frecuencia, que inician actividades internacionales desde su nacimiento, que entran a mercados distantes de inmediato y a varios países a la vez, y que forman *Joint Ventures* sin experiencia previa.

Contemplándose que los mercados más abiertos con menores costos de comunicación, transporte, y la disponibilidad de personal con mayor experiencia internacional ha creado oportunidades para que más pequeños jugadores entren al mercado global (Madsen & Servais, 1997).

El uso fácil de las tecnologías de comunicación de bajo costo y de transportación significa que la habilidad para descubrir y tomar ventaja de oportunidades de negocio en múltiples países, no es del dominio exclusivo de las grandes y maduras corporaciones. Las *born globals* con limitados recursos pueden también competir exitosamente en la arena internacional (Oviatt & McDougall, 1994)

Como resultado, podemos deducir que mucho más empresas son ahora “*Born Global*”, con una visión explícita para obtener una porción sustancial de sus ventas de más allá del mercado doméstico (Rasmussen & Madsen, 2002). En esta misma línea, estudios de la

OCDE, realizados en países desarrollados y en vías de desarrollo, indican que cerca de 1% a 2%, de las firmas pequeñas manufactureras, son internacionales desde su inserción, lo que representa entre 30,000 a 40,000 firmas a nivel mundial (Brenes & León, 2013).

Oviatt & McDougall (1994) definen las “*Nuevas Empresas Internacionales*”: como una organización de negocios que, desde el inicio, tratan de obtener una ventaja competitiva significativa del uso de recursos, y la venta de productos en múltiples países; es decir, el enfoque ahora es la edad de las empresas para llegar a ser internacionales y no en el tamaño, de tal forma que las “*Nuevas Empresas Internacionales* inician con una proactiva estrategia internacional”.

Para Knight y Cavusgil (2004), las *Born Gobals* desde su fundación buscan una rentabilidad superior para la venta de sus productos base- conocimiento en diferentes mercados internacionales, adquiriendo conocimiento y experiencia internacional en un tiempo menor que las multinacionales.

Los argumentos expuestos, son perfectamente aplicables al ámbito de la franquicia, pues los franquiciadores pueden tener y desarrollar diferentes enfoques sobre la expansión internacional de su negocio, en este sentido, una elevada velocidad de entrada a mercados extranjeros, reflejo de un enfoque más global del franquiciador, deberá traducirse en una mayor presencia internacional de la cadena, extendiendo la venta de los productos y/o servicios a un mayor número de países-mercados simultáneamente que si la empresa actuase internacionalmente con mayor lentitud (Navarro, 2012).

Según Navarro (2012), la rapidez con la que el franquiciador se internacionalice repercutirá de forma decisiva en el tipo de estrategia de expansión internacional que desarrolle, existiendo una relación positiva entre la velocidad de internacionalización y la presencia de los productos y/o servicios del franquiciador en un número elevado de países-mercados simultáneamente.

Igualmente para Frazer, Merrilees & Bodey ( 2007), una rápida estrategia de internacionalización, basada en un enfoque proactivo por parte del franquiciador en lugar

de esperar a los inversores interesados en la franquicia caracteriza a los llamados *Born Global*, y este comportamiento debe ser investigado con el fin de comprender mejor su filosofía y para medir su desempeño.

Frazer, Weaven & Wright (2006), reportan que los franquiciadores australianos mantienen un promedio de 29 unidades franquiciadas antes de operar en el extranjero, lo que indica que las empresas están entrando en los mercados internacionales de forma proactiva antes de llegar a la saturación, lo que puede ser indicativo del fenómeno de *Born Global*.

## **2.5 Conclusión**

En resumen los enfoques teóricos que explican la internacionalización de las empresas sirven para ayudar a ubicar los aportes fundamentales que dan forma al entendimiento y a la internacionalización de las franquicias.

Dentro de los enfoques que abordan la internacionalización, desde la perspectiva estática, Hymer (1960); distingue las diferentes modalidades que usan las empresas para explotar sus ventajas aprovechando las imperfecciones del mercado, destacando que las firmas buscan la propiedad y control de sus actividades en el extranjero, para eliminar la competencia en otros países o por la rentabilidad que ofrece la explotación de sus ventajas en el extranjero y que esta ventaja también puede ser explotada mediante el uso de licencias (como las franquicias) y mantener el control sobre los activos intangibles.

La teoría de la internalización aporta su enfoque, argumentando que la firma al entrar al extranjero, puede optar entre hacer las operaciones bajo su gobierno (subsidiarias) u operaciones, controladas por el mercado (licencias), y que esta decisión depende de los costos de transacción.

La teoría eléctrica de Dunning (2000), estipula que un mayor involucramiento en actividades internacionales, obedece a una mayor ventaja competitiva sobre las firmas nativas del país extranjero, a una mayor dotación de factores ofrecida por el país, y que la explotación dependerá de los costos de transacción asociados para explotarla por sí misma o

alquilarla a empresas dicha entidad , y que la *causi – integración* es una opción estratégica dados los beneficios que involucran estas relaciones de cooperación como las franquicias.

Siguiendo la secuencia, dentro de otra perspectiva , la escuela de Uppsala, aborda el concepto de internacionalización como un proceso de decisiones incrementales y que las empresas prefieren iniciar dicho fenómeno en países cercanos psíquicamente, para adquirir el conocimiento necesario, y después, ampliar dicho concepto a otros países.

Por otra parte cabe mencionar que el fenómeno conocido como *Born Global* implica un involucramiento en operaciones internacionales desde su formación sin experiencia previa, abordando su comportamiento en la velocidad de internacionalización, más que en el tamaño y edad de la empresa.

Las características antes mencionadas implican un enfoque proactivo por parte del franquiciador, resultando en una mayor presencia de sus productos y/o servicios en un mayor número de países (Navarro, 2012).

Adicionalmente, Vernon (1996), menciona que la firma sigue el desarrollo del ciclo de vida del producto donde la innovación permite el lanzamiento de nuevos productos, inicialmente en los mercados locales de los países desarrollados, y una vez lograda su madurez se exporta a otros con el propósito de lograr economías de escala.

Señala Welch (1989), que las franquicias de los países desarrollados, siguen este ciclo de vida iniciando su internacionalización en países de igual desarrollo, continuando en otros con menor desarrollo y el ciclo termina cuando los franquiciadores de los países de menor desarrollo, entran a los mercados originales para competir con los fundadores del concepto.

En los capítulos posteriores de este trabajo se desarrollan los fundamentos teóricos de las franquicias y se desarrolla un marco conceptual de la internacionalización de las franquicias.

## **CAPÍTULO III FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA FRANQUICIA**

### **3.1 Introducción**

Para comprender la complejidad del sistema de franquicias son numerosas las teorías empleadas que abordan este fenómeno desde distintas perspectivas. En este capítulo se abordan los marcos teóricos más utilizados, como son la teoría de la agencia que se hace énfasis en la relación franquiciado - franquiciador y la redacción de los contratos.

Por otra parte la teoría de escasez de recursos, que explica la franquicia desde la perspectiva de los recursos escasos, su enfoque explica principalmente la franquicia en su etapa inicial del ciclo de vida, la teoría de los costos de transacción ,que emana los costos de transacción, oportunismo y racionalidad limitada para explicar la naturaleza híbrida de la franquicia.

La teoría de las señales, que argumenta que la asimetría de la información obliga al franquiciador a emitir señales a los franquiciados, para lograr crecimiento de la cadena de franquicia y la teoría de la organización plural, que surge para explicar por qué las franquicias adoptan una forma plural donde los costos de monitoreo son similares y no influye la ubicación geográfica.

### **3.2 Concepto de la franquicia**

#### **3.2.1 Definición de franquicia**

El sistema de franquicias data del siglo XIX, cuando la empresa I.M.Singer, en 1850, otorgó franquicias para la venta de máquinas de coser. Pero en realidad las franquicias obtuvieron el reconocimiento hasta la década de 1950, cuando los restaurantes y los hoteles empezaron a aparecer como clones a través de todo Estados Unidos. Howard Johnson's, Mc Donald's y AAMCO son importantes dentro de la historia de la franquicias; porque los sectores de las comidas rápidas y de los automóviles han sido el almacigo



tradicional e ideal para el surgimiento de las franquicias que han tenido éxito (Raab & Matuski, 2002).

Los teóricos, Caves and Murphy (1976), definen la franquicia como un acuerdo por un periodo definido o indefinido en el cual el propietario de una marca registrada llamado franquiciador garantiza a otra persona o firma llamado franquiciado, el derecho de operar bajo esta marca registrada con el propósito de producir o distribuir un producto o servicio.

Donde el franquiciador y franquiciado son legalmente independientes, pero económicamente interdependientes (Michael, 2003), dado que el franquiciador depende del franquiciado para lograr la maximización de los ingresos en una región geográfica específica y el franquiciado depende del franquiciador para mantener o mejorar la reputación de la marca de franquicia y recibe apoyo operativo y de negocios (Grewal, Iyer, Javalgi, & Radulovic, 2011).

La franquicia es un formato de negocio con posicionamiento de marca, que permite la explotación de un concepto desarrollado, probado en su viabilidad y documentado en manuales por un emprendedor denominado franquiciante a través del otorgamiento de los derechos a otro emprendedor inversionista denominado franquiciatario, cuya unión o alianza se estipula bajo las cláusulas de un contrato de franquicia (May, Aquilera, & Loy, 2011).

Para la International Franchise Association (IFA), una franquicia es un acuerdo o licencia entre dos partes jurídicamente independientes, la cual proporciona:

- A una persona o grupo de personas (franquiciado o franquiciatario); el derecho de comercializar un producto o servicio a través de la marca o nombre comercial de otra empresa (franquiciador o franquiciante).
- A el franquiciado el derecho de comercializar un producto o servicio a través de los métodos de funcionamiento del franquiciador.
- A el franquiciado la obligación de pagar las cuotas al franquiciador por esos derechos
- A el franquiciador la obligación de proporcionar los derechos y apoyar a los franquiciados.

Son tres elementos básicos para que pueda darse el fenómeno de la franquicia: la marca o nombre registrado, la uniformidad del producto o servicio y el pago de derechos o regalías del franquiciatario al franquiciante (Arce Gargollo , 2009).

Las tres características básicas de una relación de franquicia son: la incorporación de un contrato que delinea las responsabilidades y obligaciones del franquiciador y franquiciado, el desarrollo de una fuerte relación de cooperación continua entre las dos partes y la operación por el franquiciado de un negocio bajo el nombre y planes de marketing del franquiciador (Hunt, 1977).

Una cadena de franquicia implica la utilización de múltiples unidades bajo una marca y un sistema de producción común permite una experiencia de consumo común en diferentes momentos y lugares (Michael, 2014).

En resumen la definición de franquicia considera varios aspectos de la relación franquiciador – franquiciado, primeramente como una relación contractual entre el franquiciador y franquiciado (Caves& Murphy, 1976; Hunt ,1977), la independencia legal de las partes (Michael, 2000), como una relación de cooperación (Hunt ,1977) y de interdependencia económica (Michael, 2000).

Burton, Cross & Rhodes (2000) proponen una clasificación de las franquicias en primera y segunda generación:

- 1) En la primera el comprador tenía garantizado el acceso a un limitado conjunto de derechos y recursos del franquiciador, a veces solamente a producir un particular producto o proveer un servicio bajo un nombre comercial; por ejemplo las estaciones de servicio de combustible, los distribuidores de automóviles, así como el embotellado y comercialización de refrescos.
- 2) En la segunda generación involucra la compra de un paquete de derechos y recursos del franquiciador. Este formato de negocio usualmente contiene no solamente los elementos necesarios para su replicación y operación del negocio exitosamente por el comprador, sino que dependiendo de la naturaleza del negocio y de las

obligaciones contractuales, el comprador puede tener acceso a la propiedad intelectual, al *know how*, la asistencia gerencial y soporte, al entrenamiento y exclusividad geográfica.

Aunado al párrafo anterior, el comprador puede tener acceso a la propiedad intelectual, al *know how*, la asistencia gerencial y soporte, al entrenamiento y exclusividad geográfica. Kedia ,Ackeman,& Justis (1995) clasifican igualmente dos tipos de franquicias, la llamada de distribución cuyo único propósito es servir como agente de ventas tales como las estaciones de gasolina y agencias de automóviles y la llamada franquicia de formato de negocio que provee la marca registrada , un paquete de conocimientos y tecnología al franquiciado.

### **3.2.2 Ventajas de la franquicia**

Desde la perspectiva de utilidad social Díez & Rondán (2004), deducen que las franquicias presentan una serie de ventajas tanto para la sociedad como para la economía de un país, tales como modernización de las estructuras comerciales, crecimiento de la economía, creación de nuevas empresas, empresas estables, aumento del empleo, fomenta la investigación y desarrollo, posibilita el acceso de personas sin experiencia al primer empleo, acceso del comerciante a las nuevas tecnologías, etc.

La sociedad deberá beneficiarse de las franquicias porque, disminuye la concentración económica, experimenta una menor tasa de fracaso como negocio y adicionalmente incrementa la oportunidad para minorías y mujeres (Hunt , 1977).

Las unidades franquiciadas combinan lo mejor de dos mundos, los sofisticados procedimientos de negocio de una empresa grande (franquiciador), el impulso y la iniciativa de un propietario independiente (franquiciado), dado que los franquiciados son dueños de sus unidades se puede esperar que trabajen más duro y más conscientes que los administradores de las unidades propias (Hunt , 1977).

Díez & Rondán (2004), declaran que la franquicia también favorece la competencia, siendo que le permiten a pequeños empresarios expandirse y competir con empresas de

mayor dimensión. La franquicia da pie a la creación de una red de empresas que pueden competir con las grandes empresas, además, requiere menores inversiones para abrir nuevos puntos de venta lo que posibilita el acceso de nuevos competidores en el mercado.

### **3.3 Teorías de la franquicia**

#### **3.3.1 Principales enfoques teóricos**

A lo largo de la vida de franquicia, su investigación ha tomado diferentes formas, dependiendo de la disciplina del investigador, los investigadores de marketing con enfoque en canales de distribución y efectos de la marca, los investigadores de gestión y de estrategia con enfoque en las implicaciones de la forma organizacional, los economistas se enfocan en si es mejor crecer con establecimientos propios o con franquicias (Gillis & Castrogiovanni, 2012).

La importancia de que han recibido las principales teorías en la literatura sobre franquicias, es analizado por Fadairo & Lanchimba (2012), a partir de una revisión realizada a 18 de las mejores clasificadas revistas académicas de Economía y Administración. Este análisis incluyó un total de 87 artículos analizados en el periodo 2000-2012 cuyos resultados se muestran en la tabla 3.1.

Igualmente Varotto & Cardoso (2013) en un análisis de 117 artículos de incidencia en el tema de franquicias publicados entre los años 1966 a 2012 en revistas académicas, capítulos de libros y artículos destacan que las perspectivas teóricas más usadas en esos artículos son la teoría de la agencia con 27% y la teoría de escasez de recursos con 13%, la lista completa aparece en la tabla 3.1.

La anterior argumentación es debido a que la teoría de la escasez de recursos y la teoría de la agencia son las más antiguas, ya que los otros marcos teóricos han surgido recientemente (Gillis & Castrogiovanni, 2012).

**Tabla 3.1 Porcentaje en que los enfoques teóricos han sido utilizados en la literatura sobre franquicia**

Teoría	( Varotto & Cardoso , 2013)	(Fadairo & Lanchimba, 2012)
	Periodo años: 1966-2012	Periodo años :2000-2012
Teoría de la agencia	27	40.4
Teoría de la escasez de recursos	13	20.2
Teoría de los costos de transacción		4.4
Teoría de las señales	11	2.2
Teoría de los derechos de propiedad	5	2.2
Teoría del ciclo de vida		1.1
Teoría Institucional	5	
RBV	4	
Teoría plural	4	
Otras teorías	23	29.5

Fuente: Elaboración propia adaptada de (Fadairo & Lanchimba, 2012)y ( Varotto & Cardoso , 2013)

Adicionalmente, Nijmeijer, Fabbricott, Huijsman (2014), en una revisión sobre 126 estudios académicos empíricos sobre franquicias encontraron que los sectores más estudiados son los restaurantes y hoteles, y que la mayoría de estos estudios 84 de los 126 son hechos en Estados Unidos y Europa , lo que refleja la concentración de las investigaciones sobre franquicias en pocos países desarrollados.

### **3.3.2 Teoría de la escasez de recursos**

El imperativo competitivo de las pequeñas cadenas es crecer más rápido que sus rivales como un medio de obtener una ventaja, esto sugiere que las pequeñas cadenas franquiciarán con el fin de aliviar la escasez de recursos en su búsqueda de las economías de escala (Carney & Gedajlovic, 1991). Los teóricos de la escasez de recursos suponen que las economías de escala son determinantes para la supervivencia de la cadena (Gillis & Castrogiovanni, 2012), y el deseo de lograr economías de escala las presiona a expandirse a una tasa más alta que usando solamente los recursos internamente generados (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006).

La existencia de franquicias como un sistema híbrido es explicado por la teoría de la escasez de recursos, dado que la falta de capital para lograr mayor alcance geográfico y

crecer en el mercado obliga al franquiciador a buscar ese capital en agentes externos, y que esa capacidad de recursos no es solo capital, sino también conocimiento de mercado local y capacidad directiva (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006).

Argumenta Doherty (2007), que los franquiciadores usan la franquicia como una forma de superar los obstáculos al crecimiento, incluyendo la falta de administradores capacitados y la falta capital financiero.

A consecuencia de lo anterior, el rápido crecimiento requiere un incremento significativo en capital humano y financiero, además de experiencia en mercados desconocidos, recursos a los que una organización joven no puede tener un fácil acceso (Lafontaine & Kaufmann, 1994).

El incremento de recursos intelectuales es importante para los franquiciadores ya que ello hace que la cadena vaya creciendo con unidades de negocio bien gestionadas (Baena, 2010).

El supuesto implícito es que el franquiciador, habiendo alcanzado un tamaño particular, ahora experimenta flujo de efectivo positivo y desarrolla experiencia operacional que delimita las restricciones de recursos, y así libre de esta restricción de recursos el franquiciador puede ser capaz de poseer un gran número de unidades (Carney & Gedajlovic, 1991).

Bajo este enfoque teórico la franquicia será ventajosa para el franquiciador sobre todo durante los primeros años, cuando los recursos fundamentales como el capital financiero, la información sobre lugares apropiados para instalar el negocio y la necesidad de desarrollar el concepto en lugares dispersos y distantes geográficamente hace necesario la oferta laboral y de gerentes capacitados con el fin de lograr economías de escala.

Los franquiciados aportan su capital que incluye inversión inicial, pago de entrada y regalías proporcionando liquidez al franquiciador para desarrollar la infraestructura de la cadena. De esta forma la franquicia permite obtener a los franquiciadores recursos financieros a bajo costo.

Por otro lado afirma Rubin (1978), que si la única razón para establecer una franquicia es la búsqueda de recursos financieros, sería más eficiente para el franquiciador poner a la venta acciones de la empresa ya que obtendría capital más barato y además sería más sencillo encontrar inversionistas dispuestos a invertir en la empresa, al no tener que involucrarse en la gestión del negocio.

Sin embargo a diferencia de las predicciones de teoría de escasez de recursos, los franquiciadores no adquieren todas sus unidades franquiciadas cuando el sistema alcanza su madurez (Lafontaine & Kaufmann, 1994)

### **3.3.3 Teoría de la agencia**

Este enfoque es de los mayoritariamente utilizados para explicar la relación entre el franquiciador y franquiciado, así como el establecimiento y posterior desarrollo de los contratos que rigen tal relación (Baena, 2010). Dicha teoría parte del supuesto de que en cualquier interacción económica se pueden identificar el principal y el agente.

Entre los negocios minoristas, como el de servicios donde la franquicia generalmente está presente, el franquiciador actúa como principal, delegando la autoridad en el establecimiento al agente, ya sea un gerente empleado o un franquiciado (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006), pero entre ambos puede existir una diferencia de intereses, mientras que el objetivo del franquiciador es maximizar las ventas de la red, debido a que sus beneficios proceden del cobro de regalías sobre estas ventas, el objetivo de los franquiciados es maximizar los beneficios de sus establecimientos.

La teoría de la agencia justifica la franquicia dado que la divergencia de intereses es mayor entre franquiciador - empleado que entre franquiciador-franquiciado. Al reemplazar a los empleados (gerentes) por franquiciados, permite reducir los problemas de riesgo moral de la relación (Caves & Murphy, 1976) Argumenta, que para el franquiciador la manera más simple de motivar al franquiciado es compartir con él las utilidades de la franquicia, y así trabajará arduamente para ser eficiente, sin la supervisión del franquiciador (Rubin, 1978).

Lo anterior se debe a que el franquiciado tendrá interés en maximizar los beneficios de la franquicia, en la medida en que él es propietario de uno o varios establecimientos de la cadena, en cambio, en la relación empleador-asalariado los intereses del principal (franquiciador) y agente (gerente de una tienda propia del franquiciador) no tienen por qué estar alineados, lo que aumenta los costos de vigilancia y control ejercidos por el principal (Baena & Cerviño ,2010b).

Para Frazer, Merriles & Bodey (2007), las cuestiones especiales cubiertas por la teoría de la agencia incluyen la información asimétrica, activos intangibles, daño moral (cuando el agente operan en su propio interés contra los objetivos del principal), costo del monitoreo y *free rider* (cuando el agente se beneficia de la marca sin contribuir en los costos anuales).

El principal, decide delegar algunas tareas en el agente porque no tiene las capacidades, recursos y tiempo para llevarlas a cabo en primera persona (Baena, 2010). La teoría de la agencia asume que el agente puede verse tentado a ocultar información al principal acerca de las verdaderas cualidades para desempeñar el trabajo le han asignado (Jensen & Meckling, 1976).

Según la situación anterior obliga al principal a realizar una importante asignación de recursos en las tareas de vigilancia y control de las actividades llevadas a cabo por el agente, una vez que haya sido contratado (Shane, 1996) ; al principal le resulta costoso monitorear al agente como empleado, el cual podría tener un comportamiento oportunista y por lo tanto elevar los costos de monitoreo.

La Teoría de la Agencia explica la franquicia como una forma de organización que minimiza los costos de agencia de organización, especialmente los costos de supervisión (monitoreo); debido a la forma en que las ganancias resultado de la operación del negocio se reparten entre los franquiciadores y sus franquiciados, lo que motiva a los franquiciados para ser eficientes.

Así el franquiciado tendrá interés en maximizar los beneficios de la franquicia en la medida en que él es propietario de un establecimiento por lo que tendrá un incentivo en



lograr la renovación del contrato o lograr la concesión de licencias adicionales de la cadena de franquicia.

Dicha concesión al franquiciado de varias franquicias (multifranquicia) hace que el franquiciado realice una mayor inversión en la marca y, en consecuencia, tenga un menor incentivo para llevar a cabo conductas que deterioren la imagen de marca (Sánchez, Suárez, & Vázquez, 2008).

A pesar de las ventajas de costo de monitoreo que ofrece la franquicia, muchas empresas pueden no confiar en los franquiciados debido a los riesgos percibidos oportunismo. Dicho riesgo aumenta para el franquiciador en la medida que concede más franquicias y los franquiciados podrían aprovechar la reputación del sistema para ofrecer una calidad inferior, en demerito de la cadena completa (Michael, 2000).

La teoría de la agencia reconoce que los franquiciados tienen incentivo para el *free ride*, ya que el uso de la marca en común crea el riesgo de oportunismo por el franquiciado (Caves & Murphy, 1976), realizando acciones que aumentan las ganancias locales a costa de la reputación del franquiciador por ejemplo no participar en promociones (Combs, Ketchen, & Short, 2011).

En la franquicia, otro problema fundamental que enfrenta el franquiciador es asegurar la calidad de la experiencia de consumo representado por la marca que es propiedad del franquiciador y utilizada por el franquiciado (Caves & Murphy, 1976).

Los consumidores compran productos y servicios de la franquicia porque se les asegura que la calidad y estándar de la franquicia son mantenidos por el franquiciador. Si un franquiciado permite que la calidad se deteriore, él se beneficiara de los ahorros derivados de esta calidad reducida.

Adicionalmente todo la cadena de la franquicia se verá afectada negativamente porque los consumidores tendrán menos confianza en la calidad prometida por franquicia (Rubin, 1978)

Sánchez, Suarez & Vázquez (2008) argumentan que para reducir la selección adversa del franquiciado, es decir seleccionar a un franquiciado que no posea el perfil adecuado para llevar el negocio se pueden usar dos tipos de garantías: contractuales y reputaciones. Entre las primeras están el pago de un canon de entrada en la red y la gestión directa del negocio, en las segundas pueden exigir a los franquiciados que posean experiencia y/o cualificaciones académicas.

Con respecto al riesgo moral se aplican incentivos (concesión a los franquiciados de varias franquicias), controles (auditorias de calidad, suministro exclusivo de materias primas y productos), y sanciones (la terminación del contrato o rescisión antes del término del mismo)

Existen tres interrogantes que la teoría de la agencia no explica que son: por qué una empresa deberá ser totalmente franquiciada, igualmente no ofrece una respuesta sobre la existencia de franquicias propias y franquiciadas en la misma área geográfica y adicionalmente sobre la decisión de un franquiciador para conceder múltiples unidades a un mismo franquiciado, es decir que no explica la existencia de la multifranquicia (Gilles and Castrollovani, 2012).

### **3.3.4 Teoría de la organización plural.**

La teoría de la forma plural fue concebida por Bradach & Eccles (1989), al investigar cómo se combinan el precio, la autoridad y la confianza en los mecanismos de control que rigen las transacciones económicas para explicar la organización ( mercado y jerarquía) y la forma plural, destacando que la adopción de la forma plural en las franquicias es una solución a las dificultades de usar solamente unidades propias o solamente unidades franquiciadas, al cuestionar la existencia unidades propias y franquiciadas en la misma ciudad donde los costos del monitoreo son idénticos.

Por otra parte también argumentan que las franquicias son un arquetípico de forma plural lo que significa que la misma actividad económica se organiza en dos formas diferentes destacando que las unidades propias y franquiciadas en la misma cadena ofrecen ventajas y desventajas. Desde esta perspectiva la organización plural que adoptan las franquicias es

motivo de estudio para entender porque lo hacen y cuál es la proporción adecuada que favorece un mayor crecimiento a la cadena.

La evidencia empírica reportada soporta la idea de que ni la teoría de la escasez de recursos ni la teoría de la agencia, son capaces de explicar la decisión completa que debe tomar la cadena de franquicia (Diaz-Bernardo, 2012). Muchos franquiciadores adoptan la forma plural para obtener beneficios adicionales al aprovechar las fortalezas de las ambas unidades propias y franquiciadas en la estructura de la cadena.

En su trabajo sobre la forma plural adoptada por las franquicias Bradach (1997) señaló que esta estructura contribuye a la expansión geográfica mediante la adición de más puntos de venta, a la protección de la marca mediante el mantenimiento de la uniformidad del concepto, una reacción frente a oportunidades y amenazas de la competencia, permite la evolución del concepto adaptando el producto o servicio a los cambios necesarios a través del tiempo.

La operación de múltiples unidades bajo una misma marca y un sistema de producción común, permite experiencias de consumo comunes en diferentes tiempos y lugares (Michael, 2014).

Para Nijmeijer, Fabbricotti, & Huijsman (2014), las unidades propias facilitan la difusión de la innovación y ayudan a incrementar la uniformidad, ya que son utilizados como sitios piloto y ayudan a persuadir a los franquiciados a adoptar nuevas prácticas y como lugares de formación para nuevas franquicias.

Las unidades franquiciadas son útiles a la cadena ya que promueven la exploración como es la capacidad de innovación y aprendizaje de los mercados locales y las unidades propias promueven la explotación asegurando la calidad del sistema y la ejecución administrativa (Sorenson & Sørensen, 2001).

Según (Nijmeijer, Fabbricotti, & Huijsman, 2014), la estructura de propiedad puede tomar cuatro alternativas:

- Forma plural o franquicia pura
- Unidades propiedad de franquiciados
- La propiedad única o de múltiples unidades
- La propiedad pasiva o activa.

La estructura de forma plural adoptado por la franquicia puede ser un importante motor de la eficiencia de la cadena, por ejemplo Piot-Lepetit, Perrigot & Cliquet (2014), en un estudio sobre 43 cadenas de franquicias francesas encontraron que la proporción óptima de unidades propias en la cadena debe ser del 44% para lograr la más alta eficiencia.

Los establecimientos franquiciados ofrecen mejores oportunidades para aprender a través de la experimentación, mientras que las unidades propias de la compañía facilitan el desarrollo y la estandarización de la cadena (Sorenson & Sørensen, 2001). La estandarización y adaptación son esenciales, pero cada una se ve favorecida por una forma organizativa distinta (Gillis, Combs, & Ketchen, 2014).

En un estudio empírico cuyo propósito principal fue la comparación del comportamiento entre la forma plural presentada entre las cadenas de dentro de los Estados Unidos y de las redes de franquicia francesa; Perrigot & Cliquet (2007) reportaron que la proporción de unidades propias es mayor en Francia que en Estados Unidos.

Constatando lo anterior, se estipula que al comparar la proporción de unidades propias por sector en ambos países se utilizó más ampliamente en el sector de *retail* que en el sector servicios. Lo anterior confirma que la forma plural adoptada por las cadenas de franquicia presenta un comportamiento distinto de acuerdo al país, influenciado por los menores costos de monitoreo en Francia comparado con Estados Unidos y estos costos son derivados de una mayor distancia geográfica en Estados Unidos.

La mejor fortaleza de las unidades propias, es la generación de rentabilidad y el franquiciador acepta la forma plural para buscar otras fortalezas y recursos en la adopción

de la franquicia como capital, talento gerencial, cultivar el espíritu empresarial y mejorar la innovación intra-firma (Ehrmann & Spranger, 2007).

### **3.3.5 Teoría de las señales**

La forma en que los franquiciadores atraen a los posibles franquiciados es una cuestión de gran interés. Dado que los franquiciadores compiten para atraer a los franquiciados, la franquicia ofrece una opción para comprender la naturaleza de la competencia y el uso de las señales (Michael, 2009).

La Teoría de las señales se centra en las externalidades de las imperfecciones del mercado y en las asimetrías de información para explicar la alternativa organizacional (Baker & Dant, 2008). Esta teoría fue aplicada a la franquicia por Gallini y Lutz (1992) que declararon que los franquiciadores proporcionan información a los futuros franquiciados. Así los candidatos a franquiciados puedan elegir aquella enseña que mejor se adapte a sus criterios de elección. Esta teoría predice que el costo, la calidad y la competencia afectan la disposición para emitir las señales (Michael, 2009).

El sector en el que operan las franquicias, debiera determinar parte de la información que los franquiciadores enviarán a su mercado de candidatos a franquiciados (Monge & Zavala, 2010). Dado que cadenas de franquicias compiten por franquiciados con sustitutos relativamente cercanos, debido a que en un mismo sector los conceptos son similares (Michael, 2009).

Una franquicia de calidad probada y experiencia está en condiciones de exigir mayores regalías y esto aumentará la cantidad de agentes interesados en la franquicia, debido a que el posible franquiciado la percibe como un negocio de baja probabilidad de fracaso (Gallini & Lutz, 1992; Baena, 2010).

Uno de los factores que caracterizan la elección tanto del franquiciador, como franquiciado es la asimetría de información. Y esta asimetría podría llevar a un problema de selección adversa del franquiciador, cuando el franquiciado no dispone de la información suficiente sobre una marca de franquicia para decidirse a abrir un establecimiento de ella,

teniendo que recurrir a buscar la información que necesita en las señales del mercado o de la propia franquicia (Ayup & Calderón, 2014).

Las relaciones entre franquiciadores y franquiciados están de hecho caracterizadas por asimetrías de información, y los mecanismos incluidos en los contratos de franquicia pueden ser entendidos como una forma de enfrentar estas asimetrías. Los franquiciadores que han desarrollado el concepto, poseen más información acerca de la rentabilidad que los potenciales franquiciados. Esta información privada provoca un problema de selección adversa, considerando a los franquiciadores buenos con un concepto de negocio de alto valor frente a los malos franquiciadores con un concepto de bajo valor (Fadairo & Lanchimba, 2012).

Asimismo la situación anterior manifiesta que existen asimetrías de información antes de iniciarse la relación, enfrentándose ambas partes al problema de elegirse mutuamente de forma idónea. Las señales podrían reducir estas asimetrías y evitar tener este problema (Monge & Zavala, 2010).

Declara Baena (2010), que dicho enfoque argumenta que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a través de aspectos observables, para que el público pueda valorarlos, por ejemplo, Ayup & Calderón (2014), destacan que las señales que observaron posibles candidatos a franquiciados en el mercado mexicano y que pudieron ser tomadas en cuenta en su elección se relacionan con la imagen de la marca, las políticas de precio, la estrategia de propiedad, además del sector de actividad y las variables macroeconómicas propias del país.

EL franquiciador posee la información de su concepto de negocio, de su producto, de servicio, y también de la verdadera rentabilidad y viabilidad del negocio, es por esto que algunos franquiciadores prefieren iniciar su expansión a través de tiendas propias en contraposición a las tiendas franquiciadas y con ello, emitir al mercado una señal de negocio solvente y rentable puesto que el propio franquiciador no teme invertir en él (Baena, 2010).

En relación a lo anterior, la teoría de las señales predice que el sistema de franquicias iniciara abriendo una masa crítica de unidades propias de la empresa para establecer la credibilidad de su sistema, y una vez que la marca ha sido establecida y reconocida, la empresa invertirá en el desarrollo de unidades franquiciadas (Baker & Dant, 2008).

Para enviar estas señales de su éxito a los posibles compradores, el franquiciador podría hacer uso de las revistas sobre franquicia y páginas web entre otros donde podrá revelar la información sobre su concepto de negocio, crecimiento, inversión inicial, años de contrato, regalías, presencia geográfica y retorno de inversión. Sin embargo un franquiciador también posee información privada tanto positiva y negativa como puede ser tasa de fracaso, pleitos legales, etc. que no está disponible para los futuros franquiciados.

Debemos entender que cuando un potencial franquiciado decide buscar la oportunidad de adherirse a una franquicia para convertirse en empresario o bien realizar una inversión en un concepto ya probado como es una franquicia, antes de tomar su decisión decide buscar alternativas, ya que el franquiciado al entrar a una cadena de franquicia tiene que hacer una gran inversión en un activo específico, por esta razón, necesitan adquirir información antes de tomar sus decisiones (Fadairo & Lanchimba, 2012).

El problema de selección adversa del franquiciador se debe a que es difícil para el franquiciado conocer la calidad del formato de negocio del franquiciador antes de iniciar la relación. Sánchez, Suárez, & Vázquez (2008) declaran que este problema se puede reducir mediante tres garantías de carácter reputacional, que el franquiciador puede ofrecer al posible franquiciado.

Describiendo lo anterior, primeramente el poseer unidades propia de la cadena manifiesta la confianza en su formato de negocio, en segundo lugar su afiliación a las asociaciones de franquicias declara información acerca de las características de la red y cumplimiento al código de ética, y en tercer lugar al disponer de convenios con entidades financieras que suponen una garantía debido a que las entidades financieras evalúan la viabilidad financiera de los formatos de negocio de los franquiciadores antes de conceder financiamiento.

### 3.2.7 Teoría de los costos de transacción

En su artículo, Coase (1937), distinguió entre mercados y jerarquías como dos formas posibles de organizar las transacciones económicas y estas categorías están determinadas por los costos asociados o que ocasionan. Estos costos surgen cuando se decide utilizar el mecanismo de precios (mercado) o las jerarquías que representan dos categorías diferentes. La empresa es la que determina qué actividades organizar dentro de su frontera (jerárquicamente) y cuáles desarrollar a través de otras empresas (mercado).

Bajo este enfoque teórico tanto los mercados como las jerarquías, son concebidos como mutuamente excluyentes, por tanto la existencia de los sistemas híbridos no puede ser explicados completamente a través de este modelo, es decir la coexistencia de formas organizacionales junto a los mercados y jerarquías como son las relaciones de largo plazo entre ellas las alianzas estratégicas, *joint vetures*, y las franquicias.

Una solución a esta coexistencia, la apporto Williamson (1979 ,1981) en su teoría de los costos económicos de transacción (TCT), señalando que los parámetros denominados especificidad los activos, la incertidumbre y la frecuencia con que se realiza una transacción, determinan la elección de la jerarquía o la estructura híbrida como la alternativa más eficiente. La frecuencia de la transacción conduce a la elección de una forma de cooperación como es la forma híbrida.

Para Williamson (1981), las formas híbridas resultan ser el mecanismo más eficiente de control bilateral cuando involucra un activo específico moderado, pero la transacción debe repetirse frecuentemente entre las partes y que ambas partes se benefician de esta continua relación.

La justificación para la aplicación de la teoría de los costos de transacción en el sistema de franquicias es mencionada por Baena (2010), que indica que además de tomar en cuenta la relación principal-agente, es necesario incluir los costos de transacción que se derivan del acuerdo contractual entre el franquiciador y franquiciado.



En una relación de franquicias existen una serie de externalidades, que pueden ser positivas o negativas, ejemplo dentro de las externalidades negativas está el *free-riding* y como externalidades positivas está el aprendizaje organizacional y la experiencia acumulada (Hendrikse & Jiang, 2007)

Para Baker & Dant (2008), los costos de transacción se basan en dos supuestos de comportamiento básicas de los directivos involucrados en las decisiones de gobierno: el de la racionalidad limitada y el oportunismo. La racionalidad implica que los gerentes están necesariamente limitados por una información incompleta, la incertidumbre y las limitaciones en el procesamiento de información. El oportunismo supone que en el mercado los actores actuarán de manera oportunista cuando se presenta la oportunidad, sobre todo en las relaciones de inversiones específicas.

La franquicia es una forma organizacional híbrida localizada entre dos extremos de integración vertical, por un lado una cadena operando solamente con unidades propias y por otro lado una cadena operando solamente con unidades franquiciadas (Carney & Gedajlovic, 1991)

Para Burton, Cross, & Rhodes (2000) un conjunto costos de transacción interdependientes asociados a la franquicia pueden ser previstos en su relación con los intermediarios y estos inician cuando el franquiciador vende su franquicia directamente o a través de un intermediario.

En relación a lo anterior, podemos describirlos como a continuación se presentan:

- 1) Costo de monitoreo: Los franquiciadores invierten una gran cantidad de recursos en desarrollar su marca para ser reconocida en el mercado y representa un activo vital para el franquiciador, por lo tanto desarrollara una serie de mecanismos para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de su producto o servicio y evitar la conducta oportunista y *free ride* por parte del franquiciado, por ejemplo reportar menores ventas para pagar menores regalías, reducir costos para lograr

mayores rentas residuales es demerito de la calidad, de esta forma la franquicia incurre en costos ex post, incrementado los costos de monitoreo.

- 2) Los costos de búsqueda: Emergen de la búsqueda y evaluación de los posibles franquiciados y en como los contratos son redactados y negociados con los posibles candidatos.
- 3) Costos de servicio: Los costos de servicio a cargo de la franquicia para transferir la tecnología y experiencia a los compradores independientes de la franquicia.
- 4) Costo de protección de los derechos de propiedad intelectual: Estos costos están asociados a la protección de las posibles amenazas del intermediario de operar negocios similares en un territorio dado una vez terminado el contrato.
- 5) Costos relación con intermediarios: Esto incluye los costos de agencia, asociada con el mantenimiento y un nivel organizativo adicional. Por ejemplo costos asociados a la terminación del contrato o cancelación del mismo o costos de agencia asociados con los desacuerdos con el franquiciado por objetivos de venta, imagen corporativa, relacionado con la estructura de las cuotas, o redistribución de las utilidades.

Desde la perspectiva de la teoría de los costos de transacción Baker & Dant (2008), argumentan que la alineación de los incentivos de ambos franquiciador y franquiciado produce una más eficiente operación, dado que los franquiciados reciben las rentas residuales de las utilidades de cada unidad franquiciada, esto provee un incentivo para manejar la unidad correctamente, igualmente las regalías pagadas por franquiciado al franquiciador asegura al franquiciado que el franquiciador tenga un incentivo adecuado para operar todo el sistema de franquicia apropiadamente.

### **3.4 Conclusiones**

A lo largo de la existencia de la franquicia diversos enfoques teóricos han intentado explicar la franquicia desde perspectivas teóricas distintas; las más antiguas como la teoría de la escasez de recursos explica como capital, talento directivo y la información del mercado local son factores limitantes en su tránsito a la madurez y por lo tanto la elección de la

franquicia como forma de crecimiento de la cadena permite afrontar esas limitantes, y que al lograr un tamaño crítico convertirá la mayoría de las franquicias en unidades propias.

En cuanto a lo anterior, debemos entender que este comportamiento no siempre sucede, la teoría de la agencia supera el argumento anterior y establece que la franquicia es una relación entre el principal o franquiciador y un agente o franquiciado, y enfatiza en los costos de monitoreo.

Por otra parte la teoría de la organización plural argumenta que la existencia de unidades propias y franquiciadas es porque esta forma organizacional favorece a la cadena en su eficiencia y expansión geográfica, siendo que por un lado los establecimientos franquiciados ofrecen oportunidades para aprender y por otro lado las unidades propias facilitan el desarrollo y la estandarización en la cadena, por lo que una mezcla de ambas favorece a la cadena.

El enfoque basado en la señales recae en la asimetría de la información entre franquiciador y franquiciado, definiendo la existencia y crecimiento de la franquicia, como producto de las señales que los buenos franquiciadores envían al mercado para ayudar a los franquiciados a tomar la mejor decisión, reduciendo el problema de selección adversa, y que estas señales positivas enviadas al mercado favorecen a los buenos franquiciadores de ser seleccionados por los posibles compradores

Cabe mencionar que la teoría de los costos de transacción explica la forma híbrida de la cadena de franquicia, como consecuencia de los costos de transacción asociados y los parámetros de especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia con que se realiza una transacción, éstos, determinan si la empresa opta por el uso de la franquicia o la elige establecer establecimientos bajo el gobierno de la empresa.

El siguiente capítulo describe un panorama sobre la internacionalización de la franquicia, las motivaciones y modelos seguidos en este proceso.

## **CAPÍTULO IV LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA**

### **4.1 Introducción**

Este capítulo describe los factores determinantes y las motivaciones que impulsan a las franquicias a involucrarse en operaciones internacionales. También incluye las teorías más empleadas en explicar este proceso de internacionalización como la teoría de la agencia, de los recursos y la de los costos de transacción, así como algunos modelos propuestos, y finalmente se describen los modos de entrada y contratos internacionales empleados por las franquicias internacionales.

### **4.2 La franquicia internacional**

El desarrollo de la franquicia de formato de negocio, ha dado lugar a una verdadera explosión en el número de empresas dedicadas a la franquicia (Kedia, Ackerman, & Justis, 1995), cuya importancia ha crecido tanto en el plano económico, así como en el área de investigación y de análisis para estudiantes, investigadores, periodistas, políticos e inversionistas, convirtiéndose en la principal fuerza en la globalización de las empresas en el sector de servicios y empresas de venta al menudeo (Pedro, Filipe & Ferreira, 2011).

Un ejemplo de lo anteriormente dicho, tenemos a Mc Donald's, que reporta más de 31.700 restaurantes en 118 países, de donde dos terceras partes de estos sitios se encuentran en América del Norte y Europa, Igualmente InterContinental Hotels Group opera más de 3,700 hoteles en todo el mundo (Hoffman, Kincaid, & Preble, 2008).

En las últimas décadas, con independencia del grado de desarrollo, la franquicia presenta en todos los países del mundo un continuo avance en lo que hace referencia al número de marcas y establecimientos franquiciados (Díez de Castro et al., 2008); por ejemplo, de acuerdo a una encuesta de los miembros de la Asociación Internacional de Franquicias (*International Franchise Association*) en el año 2006 el 52 % de los franquiciadores estadounidenses tenían unidades en el extranjero comparado con el 34% del año de 1989 (Aliouche & Schlenrich, 2011), en España el 15% de las franquicias españolas

presentes en el extranjero (Navarro, 2012), el 28% de los franquiciadores australianos operan internacionalmente (Frazer, Weaven, & Bodey, 2012).

El caso de economías en desarrollo la Asociación Brasileña de Franquicias reportó que al año 2009 un total de 59 empresas franquiciadoras se habían internacionalizado (Khauaja & Toledo, 2011). Otro estudio reveló que 69 franquicias brasileñas contaban con operaciones en el extranjero y representaban el 4.7% de las marcas nacionales brasileñas (Sallés, Brashear, & Motta, 2011); esto refleja que el crecimiento del modelo de franquicia ha presentado diferentes comportamientos entre los países desarrollados y en desarrollo.

Los mercados de Canadá, Estados Unidos y de Europa Occidental presentan una saturación en sus mercados, al mismo tiempo que en los mercados emergentes se presentan como una opción de expansión internacional y se encuentran entre los objetivos de más rápido crecimiento para la inversión de los franquiciadores internacionales (Welch, Alon, & Fable, 2006)

Los franquiciadores que se expanden internacionalmente son muy diferentes de los que se concentran en los entornos domésticos (Huszagh, Huszagh, & McIntyre, 1992), debido a que esta expansión internacional requiere que los empresarios franquiciados internacionales deben convertirse en socios empresariales e involucrarse activamente para lograr la construcción de la economía de escala y el alcance necesario de las operaciones (Grewal, Iyer, Javalgi, & Radulovic, 2011).

Lo anterior implica que el nivel compromiso y motivación de los franquiciados deberá ser mayor que la de los gerentes lo cual los convierte en una mejor opción en las operaciones internacionales.

La expansión internacional de la franquicia es un proceso que involucra diferentes dinámicas y capacidades de gestión por parte de franquiciador y suele requerir recursos financieros importantes y equipos directivos con una clara actitud internacional (Baena, 2010), esto, debido a que los costos de selección, control y supervisión son mayores en aquellos mercados más alejados cultural y geográficamente, donde las asimetrías de

información generados por las distancia son mayores y por consiguiente, aumentan las posibilidades de un comportamiento oportunista ( Baena & Cerviño, 2009).

Declara Fladmoe-Linquist (1996), que la internacionalización de la franquicia requiere un conjunto de habilidades como eficiencia administrativa que involucra la capacidad de monitoreo a los franquiciados en el exterior y la adaptación cultural, desarrollar una gestión de riesgo país que involucra la evaluación de las políticas gubernamentales, regulaciones y variables macroeconómicas.

Evidentemente la expansión de la franquicia a los diversos mercados internacionales, puede exigir una mayor atención para las actividades y operaciones en varios mercados, donde la diversidad geográfica implica mayor capacidad de monitoreo y la adaptación a múltiples mercados, además de los recursos de capital y humanos.

Las causas del crecimiento de las franquicias alrededor del mundo siguen el proceso de integración mundial, motivado por la eliminación de las barreras comerciales entre muchas naciones del mundo, y a que la estructura interna de muchas naciones ha cambiado incrementando la desregulación en muchas industrias ( Frazer, Merrilees, & Bodey, 2007).

Para Hoffman & Preble (2001), el grado de difusión de las franquicias en los países es medido por la relación entre el número total de unidades entre su población y está asociada al ingreso per cápita, a la urbanización, la disponibilidad de medios de comunicación, y ciertos valores culturales del país, pero principalmente a tamaño y la edad del sector de franquicias en cada país.

En un estudio adicional entre 30 naciones, Michael (2003) encontró que un nivel bajo de salario unido a un nivel alto desempleo en el país, favorecen la adopción de la franquicia, y que también se ve favorecida en países que tienen una alta distancia cultural en relación a los Estados Unidos, adicionalmente es favorecida cuando existe la oportunidad de diferenciar el producto a través de los medios de comunicación.

La franquicia internacional es definida por Burton & Cross (1995), como un modo de entrada a mercados extranjeros que involucra una relación entre un entrante que es un

franquiciador y una entidad del país que puede ser un franquiciado, un sub-franquiciador, o una empresa en la que el franquiciador ha hecho una inversión de capital, y que involucra que el franquiciador transfiera a dicha localidad, un paquete de formato de negocio que ha desarrollado y del cual es propietario (en Alon & Mckee , 1999).

Las franquicias como una forma de concesión de licencias, son percibidas como una manera de acceder a los mercados externos con bajo riesgo. Para Welch, Alon & Fable (2006), la expansión internacional, no sólo es hecha por las grandes franquicias, sino por todo tipo de franquiciadores y que ven la expansión internacional como una empresa rentable y extensión lógica de sus operaciones domésticas.

Dando acuerdo a lo anterior, una de las causas para el crecimiento de las franquicias en el ámbito internacional son las nuevas oportunidades de mercado que ofrecen los tratados comerciales, como el tratado de libre comercio de América del Norte (Fable & Welch , 1998).

La franquicia como una forma organizacional, es adoptada por franquiciadores y franquiciados, con el fin de competir exitosamente en una industria (Michael, 2014), y esta competencia considera también los mercados internacionales.

Por lo general, la primera cuestión considerada por las organizaciones es si un sistema de franquicias debe expandirse internacionalmente ( Frazer , Merrilees , & Bodey, 2007); donde la internacionalización través de franquicias puede ser un proceso complejo afectado por una serie de fuerzas organizacionales y de mercado (Alon, Ni, Wang, 2011).

Según Kedia, Ackerman, & Justis (1995), declaran que los factores que inhiben la internacionalización basado en su estudio comparativo de la percepción de los franquiciadores domésticos e internacionales, son la localización de buenos franquiciados en el extranjero y la protección de la propiedad intelectual que se perciben como de mayor importancia.

En las primeras etapas de la expansión Internacional las barreras de información parece ser de la mayor importancia; durante estas, la comercialización y las barreras

financieras llegan a ser los factores más importantes. Lo que parece ser consistente con el modelo de Uppsala de internacionalización (Kedia, Ackerman, & Justis, 1995)

A medida que este modelo de franquicia fue adoptado como un sistema de crecimiento empresarial y de forma de entrada a nuevos mercados, el estudio de la internacionalización de la franquicia fue cobrando importancia entre los académicos y profesionales del marketing.

Diversos estudios en la literatura han examinado el por qué algunos franquiciadores se expanden en el extranjero mediante la venta de franquicias (Michael, 2014); no obstante, todavía son relativamente escasos los trabajos teóricos y sobre todo empíricos que se han centrado en tema, en buena parte debido a la dificultad de conseguir datos sobre este tipo de empresas (Baena, 2010).

Así la internacionalización de la franquicia mexicana debe tener un creciente interés académico dado que esta estrategia de crecimiento debe ser adoptada por los franquiciadores que poseen conceptos innovadores y sistemas bien establecidos y exitosos.

#### **4.3 Enfoques teóricos empleados en la franquicia internacional**

Los enfoques que han dominado el proceso de internacionalización de las franquicias son la teoría de la agencia, la de recursos y la de costos de transacción.

Argumenta Alón (1999), que la teoría de la agencia se relaciona con factores como el costo de adhesión al sistema de franquicias y a 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.



#### **4.3.1 la internacionalización de la franquicia y la teoría de la agencia**

Para Doherty & Quinn (1999), la teoría de la agencia explica los principales elementos de la actividad internacional de la franquicia, su proceso de internacionalización y la operacionalización del sistema de franquicia, argumentan que las principales ventajas del uso de la teoría de la agencia es que explican los aspectos fundamentales de la relación franquiciador-franquiciado en el ámbito internacional, ya que primeramente incorpora los supuestos de comportamiento realista de esta relación, como la presencia de racionalidad limitada y el oportunismo, en segundo lugar es apropiada por su enfoque en los motivos económicos que operan dentro de una relación, es decir los riesgos y los incentivos, en tercer lugar destaca la maximización de las ganancias a través de los mercados de productos intermedios y en cuarto lugar por su énfasis en la importancia del proceso de transferencia de información, el problema de asimetría de información y los costos de monitoreo asociados.

Diversos son los estudios que han usado la teoría de la agencia para explicar el proceso de internacionalización, por ejemplo, pionero en estos estudio Shane (1996), afirmó que el oportunismo del franquiciado en el mercado extranjero puede ser reducido con una estructura de costos de adhesión al sistema que implica una alta inversión inicial en relación con las regalías.

En otro estudio Ni, Alon & Dant (2009), usaron dicho postulado, como un modelo de variables asociadas con los costos de adhesión, recursos de capital, experiencia y localización geográfica encontrando que los costos de adhesión, el porcentaje de unidades franquiciadas y la dispersión geográfica favorecen la búsqueda de expansión internacional de las franquicias. Adicionalmente Lafoantaine& Oxley (2001) usaron la teoría de la agencia para evaluar la decisión de los franquiciadores estadounidenses y canadienses para operar en México con unidades propias o usar la franquicia como medio de entrada.

Para Alon, Ni, & Wang (2011), los factores asociados a la internacionalización de la industria hotelera, a través de franquicias son la experiencia y el porcentaje de unidades franquiciadas, sin embargo el tamaño presentó una asociación negativa.

Adicionalmente, en su estudio sobre franquicias españolas y portuguesas Pedro (2009), usó dicha teoría para identificar que la intención de internacionalizarse está asociada con la estructura de la cadena y la dispersión, sin embargo los costos de adhesión no presentaron un impacto, aunque es tomado en cuenta por los franquiciadores españoles cuando estos consideran que los riesgos y costos son más altos con la internacionalización, comparados con los que han tenido en su mercado doméstico.

También Fladmoe – Linqvist (1996), utilizando el enfoque de la agencia identificaron que una mayor distancia geográfica y cultural entre el país inversor y el de destino, una mayor experiencia internacional y mayor nivel de incertidumbre del país huésped favorecen el uso de la franquicia como forma de entrada a los mercados extranjeros para los franquiciadores estadounidenses del sector de servicios.

#### **4.3.2 La internacionalización de la franquicia y la teoría de los recursos**

Por otra parte el argumento principal en la teoría basada en los recursos en relación con la franquicia es que las pequeñas empresas con acceso limitado a los mercados de capital suelen vender contratos de franquicia como una forma de generar el capital necesario para la expansión de sus negocios.

Igualmente destaca que es necesario el desarrollo por el franquiciador de ciertos recursos antes de iniciar la internacionalización de tal forma que estos recursos pueden ser humanos o no, tales como capital, líneas de crédito, gerentes capacitados, y que pueden estar relacionados con el número de unidades, el número de años, la tasa de crecimiento, el número de empleados, el volumen de ventas y / o la experiencia de los gerentes (Pedro, Filipe & Ferreira, 2011).

Si una franquicia desea tener una posición en todo el mundo, los franquiciadores necesitan un adecuado conjunto de capacidades para la gestión del franquiciado internacional y la posibilidad de ampliar las capacidades existentes con nuevas habilidades y recursos (Fladmoe-Linqvist, 1996).

Bajo dicho enfoque, basado en los recursos, ha sido empleado como base teórica en fenómeno de internacionalización de la franquicia, por ejemplo Mariz & García (2009), aplicaron esta teoría para descubrir las características que distinguen a las franquicias internacionales de la domesticas en el mercado español argumentando que las cadenas internacionales presentan valores más altos en el número de años de la franquicia, en el número de unidades de la cadena, en la proporción de unidades franquiciadas y en la duración de los contratos, sin embargo presentan un crecimiento menor.

Igualmente Pedro, Filipe, & Ferreira (2011), señalan que la teoría basada en los recursos explica la internacionalización de los sistema de franquicia como una función de los recursos propios de la compañía e identificaron que la edad y la dimensión de la cadena son variables que influyen en la intensión de los franquiciadores a internacionalizarse

#### **4.3.3 La internacionalización de la franquicia y la teoría de los costos de transacción**

La teoría de los costos de transacción ubica a la franquicia como un sistema hibrido, donde las empresas internalizan las actividades que pueden realizar de manera más eficiente y externalizan las actividades que los proveedores externos pueden realizar a un costo menor.

Dicho modelo afirma que las empresas que deciden sobre los modos de expansión y de entrada internacionales, hacen un equilibrio entre el control (beneficios de la integración) y el costo de compromiso de recursos (costo de la integración), por ejemplo las operaciones totalmente propias en el extranjero tienen un alto nivel de control, donde el grado óptimo de control está determinada por especificidad de los activos (condición de que los activos están especialmente destinados para usos o usuarios específicos), la incertidumbre, y el oportunismo ( Aliouche & Schlenrich, 2011).

Por ejemplo, Baena (2013) identificó que el grado de aversión al riesgo, masculinidad, desarrollo económico, potencial económico, corrupción y eficiencia en la resolución de conflictos del país receptor de la inversión, determina la forma de entrada de las franquicias españolas al mercado latinoamericano.

Burton, Cross, & Rhodes, (2000) emplearon el enfoque teórico de los costos de transacción para analizar el proceso de tomar de decisión de los franquiciadores británicos sobre el modo de entrada a los mercados internacionales, concluyendo que los franquiciadores adoptan la franquicia directa cuando los costos de transacción asociados a la búsqueda, vigilancia y monitoreo de los franquiciados son mínimos. Y que los pequeños franquiciadores y aquellos con un alto porcentaje de sus ingresos en sus mercados domésticos, optaron por usar intermediarios como master franquicia y desarrolladores de territorio, empleando el enfoque de los costos de transacción.

Aunado a lo anterior Fladmoe-Lindquist & Jacque (1995), emplearon esta teoría para identificar los determinantes que explican la internacionalización y la decisión de modo de entrada de las franquicias de servicios estadounidenses.

#### **4.4 La experiencia internacional de la franquicia**

Los años que lleva presente el franquiciador en los mercados internacionales puede desempeñar un papel clave en el conocimiento de los usos y costumbres de los agentes o franquiciados que desarrollan el concepto de negocio en los mercados extranjeros, facilitando al mismo tiempo el conocimiento de los gustos de los consumidores locales (Navarro, 2012).

Las empresas que se han acumulado conocimiento de las culturas y las prácticas de negocios extranjeros a través de la experiencia internacional son más capaces de hacer frente a las incertidumbres asociadas con las operaciones internacionales.

Para medir la experiencia internacional, Lafontaine & Oxley (2001), proponen múltiples dimensiones tales como: el número de años operando en el extranjero, de unidades establecidas en el mercado extranjero y la localización de las operaciones en el exterior siendo alguno de los factores que pueden influir en el conocimiento experiencial acumulado.

#### 4.4 Modelos para la internacionalización de la franquicia

Algunos investigadores que han estudiado el proceso de internacionalización de las franquicias han propuesto varios modelos, por ejemplo, Welch (1989), argumentó que las franquicias estadounidenses siguen un ciclo de vida, iniciando su internacionalización en mercados desarrollados similares, continuando con mercados desarrollados no similares y finalmente entran a países culturalmente distintos y menos desarrollados.

Un modelo cuantitativo de expansión internacional, es propuesto, por Aliouche & Schlenrich (2009), para las franquicias hoteleras estadounidenses usando veinte y cinco países del mercado europeo, que combina oportunidades de mercado asociadas a población e ingreso per cápita del país con los riesgos políticos, económicos, legales y regulaciones del país, así como también la distancia cultural y geográfica, desarrollando un índice para ubicar los países más atractivos para la expansión internacional de los franquiciadores estadounidenses.

Posteriormente, Aliouche & Schlenrich (2011) fortalecen su modelo y lo amplían a una muestra de 143 países desarrollando un índice de expansión internacional, que sirve como guía a los franquiciadores estadounidenses para su expansión en los mercados internacionales.

Para describir su proceso de internacionalización, McIntyre & Huszagh (1995) utilizan cuatro etapas que son:

- La primera fase las franquicias se dedican solamente al mercado doméstico, donde adquieren los conocimientos de marketing y distribución, y logran probar el éxito de su formato de negocio que les permite tener la suficiente confianza para expandirse internacionalmente.
- La segunda fase llamada involucramiento experimental caracterizada por muy bajos niveles de compromiso de gestión de los recursos y a menudo participación en sólo uno o unos pocos mercados internacionales .

- En la tercera fase llamada involucramiento activo la mayoría de los franquiciadores se expanden a un ritmo lento y constante con el fin de atender adecuadamente las cuestiones administrativas y legales de cada mercado.
- La cuarta fase llamada involucramiento comprometido, el franquiciador ha logrado una exitosa transición hacia la internacionalización, diversificado sus mercados.

Para evaluar la atractividad económica del país de destino Alon & Mckee (1999) desarrollan un modelo que considera factores como: crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), PIB Per Cápita, nivel de urbanización, tamaño de la clase media, incremento de la población, y la proporción de las mujeres en el mercado laboral.

Para Navarro (2012), las franquicias pueden elegir entre diferentes alternativas en su procesos de expansión, la primera llamada concentración de países-mercados, donde esta alternativa consiste en centrar los esfuerzos de marketing en un número reducido de países-mercados, normalmente cercanos física y/o culturalmente, para que una vez consolidada la presencia en los mismos se produzca la extensión gradual a países-mercados más alejados, la segunda llamada es la estrategia de diversificación de países-mercados que implica que el franquiciador decida entrar simultáneamente en un elevado número de países, repartiendo los esfuerzos de marketing entre todos ellos, esta última estrategia es propia de las empresas llamadas *born global*.

#### **4.5 Motivaciones para la internacionalización de la franquicia**

Las motivaciones de la franquicia para internacionalizarse incluyen factores internos como son los recursos, la experiencia e interés de la administración, la cultura organizacional, y factores externos como tamaño de mercado, la economía, factores sociales, las condiciones políticas y culturales en el mercado doméstico y externo (Evans, Bridson, Byrom, & Medway, 2008).

Reporto Moore (1996), que las motivaciones para la internacionalización de las franquicias de moda francesas eran para las empresas jóvenes, la transferencia internacional de la marca, identificar nuevos nichos de mercado, oportunidades demográficas, la

disponibilidad de un socio comercial, estructura competitiva subdesarrollada, y su capacidad tecnológica. A diferencia de lo anterior las empresas maduras fueron motivadas por un mercado doméstico restringido, la madurez de la demanda, el incremento de la competencia interna y las condiciones económicas del país.

Para Hackett (1976), el impulsor principal que mueve a los franquiciadores a expandirse al exterior es el deseo de tomar ventaja de los mercados con gran potencial y el establecimiento de la marca.

Diversos estudios se han hecho para medir la percepción de los franquiciados hacia la internacionalización de la franquicia, por ejemplo, Kedia, Ackerman, & Justis (1995), mencionan que la localización de potenciales franquiciadores en el exterior, las regulaciones gubernamentales, la legislación de protección intelectual y la familiaridad con las prácticas de negocio en el exterior, son factores percibidos como de mayor dificultad por los franquiciadores internacionales en su proceso de internacionalización.

Señala Pedro (2009), que la intención a internacionalizarse en las franquicias españolas y portuguesas está asociada a la estructura de cadena y la expansión geográfica en el mercado doméstico. Adicionalmente Pedro, Filipe, & Ferreira (2011), indagaron que la edad y el tamaño de la cadena son factores considerados determinantes en la inversión de los franquiciadores para internacionalizarse.

La percepción de los franquiciadores sobre los factores organizacionales y ambientales que influyen en la selección de modo de entrada fue evaluada por Duniach-Smith (2003), usando la Técnica Delphi, con 35 expertos en franquicias, que identificaron dentro de los factores ambientales la situación financiera del socio extranjero, el riesgo económico, la protección de la marca y la regulaciones locales como las más importantes y dentro de los factores organizacionales los recursos financieros y humanos del franquiciador, la actitud y orientación de los ejecutivos, la contratación y entrenamiento de los franquiciados como los más importantes.

## 4.6 Modo de entrada de la Franquicia Internacional

Un modelo de expansión internacional de franquicias se enfrenta a dos decisiones estratégicas en su planeación de expansión hacia los de los mercados extranjeros: ¿A dónde expandirse (país de destino)? y ¿Cuál deberá ser el modo de entrada a ese país?; los modos de entrada alternativos que los franquiciadores usaran dependerán de las condiciones ambientales y organizacionales de la firma (Alon & McKee, 1999).

La participación de propiedad de los franquiciados en los sistemas de franquicia estadounidenses se eleva en sus operaciones en el extranjero con respecto al mercado doméstico, lo que refleja que la estrategia de reducción de riesgo es seguida por los franquiciados es su expansión internacional (Schlentrich et al., 2006). Estos autores reportaron que en sus estrategias de entrada el 66% lo han hecho a través franquiciados, el 22% usaron Joint Venture y solamente el 12% a través de unidades propias.

Para Baena y Cerviño (2009), toda cadena franquiciadora tiene cuatro opciones cuando desea entrar en un mercado extranjero:

1. Realizar una inversión directa y contratar uno o varios empleados que lleven el local, suponiendo gestionar establecimientos propios de nueva creación, o a través de la adquisición de otros ya implantados, soportando la totalidad de la inversión y el riesgo de la operación.
2. A través de Joint Venture, constituyendo una sociedad conjunta entre la cadena franquiciadora e inversores locales.
3. Entrar en el nuevo mercado a través de una franquicia directa.
4. Acceder en el nuevo mercado a través de un intermediario, realizando un contrato de máster franquicia.

Para Baena y Cerviño (2009), en la franquicia directa, la cadena franquiciadora otorga franquicias individuales en el país extranjero. Esta opción supone la visita regular o la creación de una estructura empresarial mínima en el país de destino por parte de la cadena



franquiciadora, a fin de poder realizar un adecuado seguimiento de las obligaciones contractuales asumidas por el franquiciado.

Así pues, el sistema de franquicia directa como forma de entrada a nuevos mercados es similar a la franquicia ordinaria realizada por la cadena en el mercado doméstico, pero donde el entorno internacional es mucho más complejo y desconocido.

La franquicia maestra (master franquicia o subfranquicia), es descrita por Baena y Cerviño (2009), como un contrato suscrito entre el franquiciador y el máster franquiciador, mediante el cual el primero le concede al segundo los derechos exclusivos para abrir franquicias en un determinado territorio.

Así pues, dicha persona (física o jurídica), es la que se encarga de buscar franquiciados en dicho país o zona geográfica durante el tiempo que esté vigente el contrato. Por su parte, en la relación del franquiciador con el máster franquiciador, el franquiciador realiza las funciones que le son propias y el máster franquiciador actúa como un franquiciado, en la medida que recibe la marca, el know-how, así como asistencia técnica.

Como contraprestación a lo anteriormente dicho, la remuneración del máster franquiciador suele fijarse a través de un porcentaje negociado de los royalties que paguen los franquiciados del nuevo mercado.

Además, en muchos casos, el máster franquiciador suele quedarse con un porcentaje del precio de compra del producto intermediado. La master franquicia ha estado asociado como forma de penetración en países con alto riesgo y una alta distancia cultural, igualmente es preferida cuando el potencial económico del mercado es pequeña, la competencia es intensa, la demanda es variable/ impredecible, la distancia geográfica es grande (Alon, 2006)

Adicionalmente, Baena y Cerviño (2009), describen *joint venture* o alianzas estratégicas entre el franquiciador y un socio local, manifestando que a través de este sistema, ambas partes aportan recursos financieros y humanos en la introducción de la cadena franquiciadora en el nuevo mercado. Este tipo de forma de entrada se caracteriza por

necesitar grados relativamente bajos o medios de inversión, y por lo tanto, proporcionar niveles de riesgo, control y beneficios directamente proporcionales a la aportación económica realizada por la empresa en el momento de constitución de la *joint venture*.

#### **4.7 El Contrato de Franquicia Internacional**

El contrato de franquicia es el instrumento jurídico para internacionalizar una red de franquicias. Las características del contrato de franquicia internacional, a diferencia del contrato de franquicia nacional presta mayor atención a la protección de la marca y los signos distintivos, la exclusividad territorial, la prohibición de competencia desleal, la duración del contrato y, especialmente, a la competencia judicial internacional y el derecho aplicable.

Antes de las actividades legales del Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT), en materia de contrato de franquicia había pocas legislaciones nacionales que regulaban las franquicias. Después de la emisión del instrumento UNIDROIT, como guía para el acuerdo de Master Franquicia Internacional en 1998 y la Ley modelo de Divulgación de Franquicia en 2002, hay un creciente número de países que adoptaron las leyes en el campo de las franquicias (Kerkovic, 2010).

La guía UNIDROIT (2005) establece que las dos formas principales de franquiciar internacionalmente son la franquicia directa o mediante acuerdos de franquicia principal o franquicia maestra, siguiendo esta clasificación de la UNIDROIT se describen las características principales de cada una:

##### **1) Franquicia Directa.**

Esta se subdivide en franquicia de unidad, *Joint Venture*, contrato de desarrollo y contrato de representación:

a) Franquicia de unidad: En la franquicia de unidad el franquiciador mismo otorga franquicias a franquiciados individuales en el país extranjero. En este caso existe un contrato internacional en el que el franquiciador y el franquiciado son partes. Esta forma de

franquiciar no es frecuentemente utilizada en la franquicia internacional, a menos que sea entre países que geográficamente y culturalmente estén cercanos uno del otro.

b) *Joint Venture*: Las llamadas “*joint ventures*” son también empleadas en la franquicia internacional, a menudo como medio para resolver problemas de financiación pero también como medio de asegurar que el franquiciador comparte los riesgos.

Lo que normalmente sucede en estos casos es que el franquiciador y un socio nacional crean una *joint venture* que ordinariamente adopta la forma de una corporación, pero que puede también adoptar la forma de una sociedad. Esta *joint venture* celebra entonces un contrato de franquicia principal con el franquiciador, que se convierte en sub-franquiciador y procede a abrir unidades de franquicia y a otorgar sub-franquicias de la misma manera que un sub-franquiciador normal. Por otra parte, la *joint venture* puede celebrar un contrato de desarrollo con el franquiciador y convertirse así en desarrollador (“developer”).

c) Contratos de desarrollo: En el caso de los contratos de desarrollo al promotor se otorga el derecho a abrir un número múltiple de unidades según un programa predeterminado y dentro de un área dada. El franquiciador y el promotor pueden celebrar un acuerdo de unidad para cada unidad que el promotor abra, en cuyo caso existirá un contrato marco de desarrollo al igual que algunos contratos de unidad, todos entre el franquiciador el promotor.

El contrato de desarrollo puede por otra parte cubrir tanto el contrato marco como los contratos de unidad. En un contexto internacional esta forma de contrato presenta problemas específicos que no existen necesariamente dentro de un contexto nacional.

Dicho contrato incluye la sustanciosa financiación que se requiere para crear una red, tomando en cuenta que para poder abrir varias unidades de acuerdo con un programa predeterminado el promotor debe tener considerables medios económicos; si el acuerdo es insatisfactorio, es muy caro para el franquiciador, o para otro posible promotor, hacerse cargo de la red.

d) Contratos de representación territorial: Este tipo de contrato es de la naturaleza de contratos de agencia o representación comercial. Según este tipo de contrato el franquiciador otorgará ordinariamente a una tercera parte, el representante del área, el derecho a solicitar posibles franquiciados, al igual que a prestar ciertos servicios específicos en nombre del franquiciador a los franquiciados existentes en un territorio exclusivo.

Los acuerdos de representación territorial están típicamente asociados con la franquicia directa, en que es el franquiciador, y no el representante de área, quien mantiene una relación contractual directa con el franquiciado.

El representante de área simplemente busca posibles franquiciados, los entrevista y hace una recomendación en cuanto a su idoneidad al franquiciador. Los representantes de área pueden asumir algunas de las funciones de supervisión del franquiciador, como por ejemplo, la formación y el control del modo de utilización del sistema de franquicia y las marcas por el franquiciado, pero también en este caso el representante de área actúa sencillamente como representante del franquiciador.

## **2) Contratos de franquicia principal o franquicia maestra.**

En los contratos de franquicia principal el franquiciador otorga a otra persona, el sub-franquiciador, el derecho, que en la mayoría de los casos será exclusivo, para otorgar franquicias a sub-franquiciados dentro de un cierto territorio, como lo podría ser un país y/o a abrir por sí establecimientos de franquicia.

El sub-franquiciador en otras palabras actúa como franquiciador en el país; éste paga al franquiciador por este derecho una compensación económica. Esta compensación frecuentemente adquiere la forma de una cuota inicial que puede adoptar cualquiera de una variedad de formas diferentes, y/o cuotas periódicas que constituyen un porcentaje de los ingresos que recibe el sub-franquiciador de los establecimientos sub-franquiciados.

El acuerdo de franquicia principal implica por lo general la existencia de dos contratos: un contrato internacional entre el franquiciador y el subfranquiciador (el contrato

de franquicia principal), y un contrato de franquicia nacional entre el sub-franquiciador y cada uno de los sub-franquiciados (el contrato de sub-franquicia).

En la mayoría de los casos no existe relación directa entre el franquiciador y los sub-franquiciados, aunque en algunos países la legislación de propiedad intelectual exige un vínculo directo para titular dichos derechos. Así, el sub-franquiciador asume el derecho a licenciar a los sub-franquiciados como el franquiciador en el territorio y asume los deberes de un franquiciador frente a los subfranquiciados, siendo el responsable de la ejecución de los contratos de sub-franquicia del desarrollo y funcionamiento generales de la red en el país o territorio que se le ha dado derecho a desarrollar.

Es tarea del sub-franquiciador intervenir si un sub-franquiciado no cumple sus obligaciones. En los casos en que no existan relaciones contractuales entre el franquiciador y los sub-franquiciados, el franquiciador normalmente no podrá intervenir directamente para garantizar el cumplimiento de los sub-franquiciados, pero podrá demandar al subfranquiciador por incumplimiento si el último no cumple con su obligación de ejecutar los contratos de sub-franquicia según lo establecido en el contrato de franquicia principal.

Dentro de las ventajas de este tipo de contrato están: la expansión sin invertir tanto dinero, contar con un individuo o entidad que esté familiarizado con el país en su cultura, prácticas comerciales, reducir costo de monitoreo por la distancia geográfica.

Dentro de las desventajas están: el control limitado sobre la red, la dificultad para rescindir un contrato de franquicia principal, recompensa económica menor en relación con un contrato de franquicia directa.

#### **4.8 Estudios académicos sobre la internacionalización de la franquicia**

La internacionalización a través de franquicias puede ser un proceso complejo afectado por una serie de fuerzas organizacionales y de mercado (Alon, Ni & Wang ,2011). Los investigadores se han enfocado principalmente en dos corrientes de investigación: los determinantes ambientales (factores específicos del país) y la segunda enfocada en los determinantes organizacionales (factores a nivel empresa).

La tabla 4.1 muestra los distintos enfoques y variables utilizadas en los diversos estudios sobre la internacionalización de las empresas y las franquicias.

**Tabla 4.1 Enfoque y variables en estudios sobre la internacionalización de las franquicias y empresas**

Enfoque	Estudio	Variables	Autores
Franquiciador	Modelo que ordena 25 países de la Unión Europea en orden de atractividad para las franquicias de USA , desde el entorno macro económico del país	Riesgo País Potencial de mercado Distancia física Distancia cultural	(Aliouche & Schlenrich, 2009)
Franquiciador	Modelo que analiza las más importantes variables que deben ser consideradas en la internacionalización de las franquicias Ibéricas	Edad Número de unidades Cuota de entrada Dispersión geográfica Estructura de la cadena Factores ambientales Factores motivacionales	(Candeiras, Pacheco, Martins & Craveiro, 2008)
Franquiciador	Estudio empírico de un conjunto de atributos a nivel de empresa como predictores para la toma de decisiones sobre la conveniencia o no, de la expansión internacional, basado en 148 franquicias americanas de comida rápida	Ratio : cuota entrada/ regalías Experiencia Dispersión geográfica	(Ni, Alon, & Dant, 2009)
Franquiciador	Modelo para predecir el proceso de selección de países llevado a cabo por las cadenas franquiciadoras españolas en su expansión internacional	Distancia geográfica Aversión al riesgo Individualismo Renta per cápita Nivel empleo Nivel corrupción Legislación	(Baena & Cerviño, 2010b)
Franquiciador	Analiza la forma de entrada de la franquicias españolas en los mercados en función de la características de franquicia y factores del país receptor	Distancia cultural Distancia geográfica Experiencia Tipo de producto Tipo de servicio Valor marca	(Baena & Cervino , 2009)
Franquiciador	Expansión geográfica internacional de franquicias brasileñas desde teoría de la distancia psíquica	Distancia geográfica Distancia lingüística Desarrollo económico Distancia cultural Desarrollo económico	( Brashear, Madeira , & Vance, 2011)

Franquiciador	Estudio exploratorio que compara cinco factores para encontrar diferencia significativa entre franquiciadores estadounidenses domésticos e internacionales	Edad Tamaño Capital social Ubicación corporativo Categoría producto	(McIntyre, & Young, 2009)
Franquiciado	Estudio de las percepciones entre los países del NAFTA sobre las características asociadas con el éxito y fracaso de franquiciado.	Diferencia cultural Modelo de franquicia Tipo de estrategia Tamaño	(Fable & Welch , 1998)
Sector Industrial	Modelo que evalúa el efecto de distancia cultural, física , política y económica sobre el cada sector industria y argumenta que la decisión invertir en un país dependerá del efecto combinado de las cuatro dimensiones	Distancia cultural Distancia física Distancia política Distancia económica	(Ghemawat, 2001,2007)
Sector bancario, caso banco Santander	Analiza el efecto de las cuatro dimensiones de distancia en la diversificación internacional del banco español Santander	Distancia Cultural Distancia física Distancia política Distancia económica	(Cuervo Cazurra, 2007)

---

Fuente: Elaboración propia

## 4.9 Conclusiones

La internacionalización de la franquicia es un fenómeno que cobra cada día más importancia entre académicos, consultores, empresarios y los organismos gubernamentales por su importancia en la generación de empleo, en número de empresas y su contribución económica a los países.

Mercados desarrollados presentan una saturación en sus mercados, al mismo tiempo que en los mercados emergentes se presentan como una opción de expansión internacional y se encuentran entre los objetivos más rápido crecimiento para la inversión de los franquiciadores internacionales (Welch, Alon, & Fable, 2006).

Los enfoques teóricos usados para explicar este fenómeno de internacionalización son la teoría de la agencia, la teoría basada en los recursos y la teoría de los costos de transacción.

La teoría de la agencia permite explicar la relación en el ámbito internacional del franquiciador- franquiciado partiendo de comportamiento oportunista y la racionalidad

limitada y asimetría de la información y costos de monitoreo que se presenta en los mercados internacionales.

La teoría de los recursos enfatiza en las capacidades y estrategias que necesita desarrollar la franquicia para competir en los mercados internacionales; la teoría de los costos de transacción argumenta que empresas internalizan las actividades que pueden realizar de manera más eficiente y externalizan las actividades que los proveedores externos pueden realizar a un costo menor explicando la franquicia internacional como modo de entrada, es decir es un balance entre el control y el costo de los recursos comprometidos.

Diversos modelos han sido propuesto para explicar el fenómeno de la internacionalización de la franquicia como: el ciclo de vida (Welch ,1989), el índice de expansión internacional (Aliouche & Schlenrich ,2011), el modelo de etapas (McIntyre & Huszagh ,1995. Modelos adicionales han sido propuestos por Alon& Mckee (1999) y (Navarro, 2012).

Diferentes son las motivaciones para que una franquicia se internacionalice incluye factores internos como son los recursos, la experiencia e interés de la administración, la cultura organizacional, y factores externos como tamaño de mercado, la economía , factores sociales y las condiciones políticas y culturales en el mercado doméstico y externo(Evans et al., 2008). Destacan también como motivaciones el aprovechar los mercados externos y el fortalecimiento de la marca (Hackett 1976; Kedia et al., 1995).

La franquicia internacional presenta una serie de modos de entrada alternativos, y su adopción dependerá de las condiciones ambientales y organizacionales de la firma (Alon & McKee, 1999), así estos modos de entrada pueden ser inversión directa, *joint venture*, la franquicia directa y la master franquicia.

En el siguiente capítulo se desarrolla un panorama del sector de las franquicias en México que servirá como marco para entender la evolución del sector en nuestro país



## **CAPÍTULO V EL SECTOR DE FRANQUICIAS EN MÉXICO**

### **5.1 Introducción**

Este capítulo tiene como objetivo mostrar la evolución del sistema de franquicias en México, además de presentar el panorama actual que mantiene este sector en México y su posición comparativa con Iberoamérica y el resto del mundo.

También se aborda el sistema legal que soporta la existencia de la franquicia en México y el papel desempeñado por la asociación mexicana de franquicias, posteriormente se enlistan diferentes trabajos académicos sobre las franquicias mexicanas que son abordados desde diferentes perspectivas.

### **5.2 Evolución de las franquicias en México**

La franquicias en México surgen en la década de los ochenta, también y en virtud de que fue precisamente en 1982, cuando se promulgó la ley de transferencia de tecnología, y a la que se puede atribuir que la franquicia no haya podido desarrollarse en nuestro país sino hasta fines de los ochenta (Pérez, 2000).

Cuando de acuerdo con esta ley, una vez que concluye el acuerdo de transferencia de tecnología, los conocimientos transmitidos pasaban a ser propiedad del adquirente, y el gobierno el que después de un análisis económico, técnico y legal, decidía si un contrato de licencia de uso de marca o de transferencia de conocimientos debía suscribirse o no (Gallástegui, 2012).

En 1990 se promulgó el reglamento de la ley sobre el control y registro de transferencia de tecnología y el uso y explotación de patentes y marcas (RLRTT), que implica una liberalización muy importante respecto al reglamento de 1982 y por primera vez se reconoce a las franquicias en la legislación mexicana. (Arce Gargollo, 2009)

Así de esta manera surgió el contrato de franquicias, que es el documento que permite licenciar el uso de la marca y la transferencia de tecnología. En junio de 1991, la ley de propiedad industrial se refirió a la franquicia como un acuerdo de licencia de marca.

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 franquiciaste tiene la obligación de proporcionar al 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),y así poco a poco se establecieron las bases jurídicas para el modelo.

La integración de México al tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, razón por la que se reformó la ley de inversiones extranjeras, la ley de transferencia electrónica y la ley de propiedad industrial, impulsó el interés de empresarios mexicanos por invertir en las primeras franquicias.

Mc Donald's llega a México en 1985, esta franquicia estadounidense introdujo innovación, estándares de calidad, variedad de productos y una cultura enfocada al servicio al cliente. Su entrada al mercado mexicano implicó el desarrollo de proveeduría nacional al no ser parte México en aquel tiempo de GATT, y además aceptó las condiciones de la ley de inversión extranjera que limitaba al 49% al inversionista foráneo (Garcia , 2011).

Para que su aprobación y registro de contrato fuera posible, las autoridades le impusieron a Mc Donald's una serie interminable de compromisos. Donde fue necesario que las autoridades entendieran lo que era una franquicia y las diferencias básicas que existen entre este tipo de contratos y los que tradicionalmente se habían sometido a su aprobación y registro en el pasado, ello permitió ganar la experiencia y sentar las bases para la aprobación y registro de este tipo de contrato (Pérez, 2000)

Posterior a la llegada de Mc Donalds, otras importantes franquicias norteamericanas como Howard Johnson's, TGI Friday's, Kentucky Fried Chicken, entre otros, iniciaron a partir del año de 1987, la expansión de las franquicias en México.

A finales de los años 80 surgieron las primeras franquicias totalmente mexicanas como Helados Bing, El Fagocitó, Hawaiian Paradise, Helados Bing y Electrónica Steren, abriendo el camino a nuevas empresas interesadas en clonar sus negocios (Feher, 2008).

Otro factor clave para lograr esta expansión fue la creación en el año de 1989 de la Asociación Mexicana de Franquicias, cuya función es difundir la cultura de las franquicias a nivel nacional, profesionalizar el sector, interactuar con autoridades gubernamentales, y apoyar a las empresas mexicanas en la expansión del formato de franquicias a nivel nacional e internacional.

Para May, Aquilera, Loy (2011), son tres etapas en la evolución de las franquicias en México y se establecen de la siguiente manera:

**a) Ingreso del formato.**

Esto se inició con marcas de cadenas de prestigio de origen extranjero, específicamente de Estados Unidos. El proceso inicia con las importación de franquicias y posteriormente el desarrollo de las franquicias mexicanas.

El sector había presentado un proceso de crecimiento sostenido, alcanzando su boom en 1993 y 1994, la falta de regulaciones, de apoyos financieros para la pequeña y mediana empresa, y sobre todo la falta de experiencia, desaceleraron el proceso hasta llegar en un momento a revertirlo (Pérez, 2000).

**b) Desarrollo del formato.**

Una vez conocido el formato y haber obtenido cierta experiencia los empresarios mexicanos crearan las condiciones que les permitieran expandirse en territorio nacional logrando mayor participación de mercado.

A finales de 1994 el sector estaba conformado por 54% extranjeras y 46% mexicanas. Muchas de las extranjeras dependían de insumos del exterior, y a raíz de la devaluación estos insumos se fueron al doble de su precio, por lo que gran número de ellas ante la falta de competitividad tuvieron que generar nuevas estrategias y planes de mercadotecnia para poder sostenerse en el mercado.

Así la mayoría de los franquiciadores buscaron sustituir las importaciones con productos locales, llegando a representar el 71% de los insumos de origen nacional. Esta curva natural de aprendizaje generó franquicias bien planeadas y con principios empresariales sólidos que perfilaron un crecimiento sostenido rumbo al siglo veintiuno (Pérez, 2000).

**c) Exportación de Franquicias:**

Una vez aprendido y dominado el formato, los empresarios mexicanos tomaron la decisión de arriesgar y crecer, ya no sólo de manera interna, sino cruzando fronteras hacia otros países.

Por otra parte, la Secretaría de Economía, como organismo federal y vigilante del sector Franquicias, implementó en marzo del 2007 el Programa Nacional de Franquicias (PNF) junto con la Asociación Mexicana de Franquicias para el apoyo del sector mediante financiamiento.

El plan incluía un fondo de garantía de la Secretaría de Economía para las franquicias de alrededor de 20 millones de pesos, a fin de otorgar créditos en promedio de 300 mil pesos. El PNF contó con la participación de cinco instituciones de la banca comercial como: Banorte, Bancomer, Banamex, HSBC y Santander y 45 marcas reconocidas. Las instituciones bancarias, otorgarían un financiamiento máximo del 50% del costo total del programa y una tasa de interés del 18% al 21%. Dentro del PNF, existiendo varias vertientes para el desarrollo de las mismas; una de ellas es la enfocada a emprendedores interesados en adquirir una franquicia conocida como transferencia de modelo.

La transferencia de modelo, consistía en proporcionar recursos que estarían destinados a la inversión inicial que realiza el emprendedor al adquirir un modelo de franquicia, también es conocido como Canon de la Franquicia (Sanchez & Alba , 2010). Esta iniciativa fue fundamental para impulsar el crecimiento del mercado y amortiguar las consecuencias negativas de crisis del 2009. En el año 2012 se ejercieron 152 millones de pesos (Maubert, 2013).

El crecimiento de marcas de franquicias en México obedece por un lado al impulso de instituciones y gobierno, pero naturalmente a la confianza de los inversores en este formato

de negocio, con experiencia empresarial más allá de las ventajas competitivas de la franquicia Ayup & Calderón (2009).

La importancia del sector se ve reflejada por su nivel de facturación que para el año 2008 reportó 30,000 millones de pesos que representó un 6% del PIB nacional (Alba , 2010)

**Tabla 5.1 Las diferentes etapas de las franquicias en México**

Etapa	Hechos relevantes	Crecimiento franquicias		Franquicias Mexicanas	
		por etapa		Año	Porcentaje
1985-1994	Importación del formato y crecimiento acelerado Formación de la Asociación Mexicana de Franquicias Seguridad Jurídica	1985	1	1985	0%
		1994	300	1994	40%
		Años etapa	9		
		Nuevas / año	16.7		
1995-2003	Desaceleración y posterior Desarrollo del formato Firma tratado de libre comercio con Canadá y Estados Unidos	1996	300	1996	50%
		2002	350	2003	64%
		Años etapa	7		
		Nuevas / año	8.3		
2004-2007	Consolidación	2004	400	2007	70%
		2007	550		
		Años etapa	3		
		Nuevas / año	50		
2008- 2012	Madurez del sector Apoyo a través del PNF Crisis financiera del 2008 Proceso de certificación	2008	750	2012	86%
		2012	1300		
		Años	5		
		Nuevas / año	110		

Fuente: Elaboración propia adaptada de May et al. (2011); Pérez (2000); Alba (2010)

Observando la tabla 5.1 se destaca el crecimiento en el número de marcas en el periodo comprendido de 2008 a 2012, que reflejan un aumento adicional anual promedio de 110 marcas. Dicho crecimiento demuestra la confianza en el sector por parte de los franquiciados y pudiera reflejar el efecto del apoyo gubernamental a este sector durante este periodo.

Para Rodríguez Batres (2013), desde el año 1998 hasta el 2007, hubo un incremento de 440 puntos de venta anuales que permitió a México colocarse en el año 2008, en el octavo lugar del ranking internacional de países franquiciando.

### **5.3 Marco legal de las franquicias en México**

La descripción de Arce Gargollo (2009), sobre la franquicia en el derecho mexicano, argumenta que a partir de la aparición de la ley sobre el control y registro de la transferencia de tecnología, el uso, la explotación de patentes y marcas en diciembre del 1972, el contrato de franquicia debería inscribirse en el registro nacional de transferencia de tecnología para ser válido.

El primer reconocimiento de las franquicias en la legislación mexicana se promulgó en el reglamento de ley sobre el control y registro de la transferencia de tecnología y el uso y explotación de patentes y marcas en enero de 1990.

La ley de propiedad industrial del año de 1991 se refirió a la franquicia como un acuerdo de licencia de marca en su artículo 142, y el reglamento de ley de propiedad industrial promulgado en 1994 denomina a las partes como franquiciante y franquiciatario, señala la información que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario antes de la celebración del contrato.

A partir de la reforma a la ley de propiedad industrial de año de 2006 se modificó el artículo 142 de esta ley, adicionando disposiciones que regulan los derechos y obligaciones de las partes contratantes, convirtiendo el contrato de franquicia en un contrato típico en el derecho mexicano (Arce Gargollo, 2009).

Así la figura de la franquicia en México se sustenta básicamente en dos artículos: el 142 de la Ley de la Propiedad Industrial y el 65 de su Reglamento. Sin embargo, dicho marco jurídico se enmarca de manera general en la Constitución de la República Mexicana, en los artículos 25 y 28 del Código de Comercio, en el Código Civil Federal, la Ley de la Propiedad Industrial, Ley de Derecho de autor, de Sociedades Mercantiles, Legislación Fiscal, Ley del Trabajo, Ley de Protección al Consumidor y Ley de Competencia Económica (Alba , 2010).

El crecimiento de las franquicias en México a partir de 1990 se debe entre otras cosas al desarrollo de una legislación que otorgaba mayor seguridad a franquiciadores y franquiciados (Pérez, 2000).

En México la ley de propiedad industrial en su artículo 142 define la franquicia como:

*Habrá franquicia, cuando con la licencia de uso de marca, otorgada por escrito, se transmiten conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a la que se le conceda pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue.*

Y establece que, quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con treinta días previos a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley

El artículo 65 establece la información mínima que el franquiciatario deberá proporcionar al franquiciante previa celebración del convenio respectivo e incluye información técnica, económica y financiera. Una descripción más detallada de los puntos que se consideran en este artículo se enumera a continuación:

- I.- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante
- II.- Descripción de la franquicia
- III.- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia
- IV.- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia
- V.- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante
- VI.- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario
- VII.- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia

VIII.- Derecho del franquiciatario a conceder o no sub-franquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo

IX.- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y

X.- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

#### **5.4 La Asociación Mexicana de Franquicias**

La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) nace en 1989 con la función de difundir, promover y desarrollar la franquicia, contando en la actualidad con más de 270 afiliados, entre los cuales podemos se cuentan con las principales franquicias nacionales y extranjeras que operan en nuestro país y que se distinguen con las marcas más reconocidas y renombradas en el mercado(Asociacion Mexicana de Franquicias, 2012).

El objetivo principal de la AMF era la de la consolidación del formato negocios a través de franquicias y difundir la cultura de la franquicia (Pérez, 2000); siendo la franquicias verdaderas opciones en tiempos de crisis económicas para aquellos que quedaron sin empleo o bien que sus negocios no sobrevivieron a estas crisis.

Para May et al. (2011) la función y papel desempeñado por la AMF fue factor para que este sector se ubique en el séptimo lugar mundial en el número de marcas en el año 2007, con 750 marcas en 73 diferentes giros de negocio, y con una aportación del 6% al PIB.

La AMF declara que su misión es velar por los intereses del sector de franquicias en México, ofreciendo a los asociados servicios y beneficios que eleven sus estándares de calidad y reduzcan costos, mediante la participación en diversos foros gubernamentales y privados, así como la organización y desarrollo de eventos de interés para el sector.

Adicionalmente la AMF manifiesta tener los siguientes objetivos:

- Desarrollar y promover acciones que permitan mejorar las condiciones en la que se encuentra el sector de Franquicias en México.



- Organizar eventos de capacitación para los Miembros Asociados y público en general.
- Establecer normas que promuevan el profesionalismo de las empresas franquiciantes y profesionistas que participan en el sector de Franquicias en México.
- Participar con organismos y asociaciones públicas y privadas en la promoción del sector de Franquicias en México.
- Representar a las franquicias ante el sector gobierno y gestionar ante éste acciones y legislación que permitan mejorar las condiciones en la que se encuentra el sector de franquicias en México.
- Desarrollar un banco de estadísticas del sector.
- Trabajar conjuntamente con otros sectores de la iniciativa privada en un plan general de desarrollo, promoción y supervisión de programas privados y gubernamentales que beneficien al sector de las franquicias.

Así mismo destaca que la pertenencia a este organismo produce beneficios a los socios principalmente en: utilizar el logotipo de la AMF para dar más seguridad a los inversionistas, promoción a través de los órganos informativos de la AMF y presencia en revistas especializadas de negocios, prensa, radio y televisión, los beneficios de aprovechar los convenios y acuerdos logrados por la AMF con los organismos gubernamentales, el acceso preferencial a ferias, convenciones y seminarios, los beneficios de la presencia internacional de la AMF en Centroamérica, Sudamérica, Europa , Estados Unidos y Canadá.

## **5.5 El sector de franquicias en México**

### **5.5.1 Situación actual de las franquicias en México**

La información económica sobre el mercado de las franquicias en México es deficiente porque no existe un organismo o institución que ofrezca cifras exactas y suficientes para calcular la importancia y aportación real que tienen las franquicias en la economía mexicana (Alba , 2010)

La revista Entrepreneur 500 franquicias realiza una encuesta anual de las franquicias en México , y ha sido empleada como fuente secundaria de información en un número

importante de estudios académicos (Ayup & Calderón, 2014 ;Lafoantaine& Oxley, 2001; Fable & Welch, 1998; Alba, 2010) igualmente es usada en este estudio como referencia para clasificar a las franquicias mexicanas . La clasificación de las franquicias es reportada en 26 categorías que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 5.2 Categorías de las franquicias en México**

<b>Giro de negocio</b>	<b>Franquicias Reportadas</b>	<b>Giro de negocio %</b>	<b>Franquicias extranjeras</b>	<b>% extranjeras</b>
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).

De acuerdo a los datos anteriores el giro de alimentos y bebidas manifiesta una mayor proporción en las franquicias nacionales con el 34%, donde solamente el 6% es de procedencia extranjera.

Es importante destacar que en el año 2007 dicho giro mantenía la misma proporción con respecto al total de franquicias, sin embargo la participación de franquicias extranjeras era del 45% en este giro (Alba, 2010).

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. En su trabajo Alba (2010) reporta que en el año 2007 el sector servicios representaba el 9% del mercado, pero la participación de franquicias extranjeras en este giro fue del 38%.

Las anteriores observaciones manifiestan el crecimiento de la participación de las franquicias mexicanas en ambos giros, y en la totalidad del sector con un total del 86% de franquicias mexicanas.

Cabe mencionar que de un total de 160 redes de franquicia del sector de la industria restaurantera encuestadas en el año 2006 solamente 3 estaban certificadas (Rodríguez Batres, 2013), lo que refleja un asunto pendiente dentro del sector. Adicionalmente establece que el precio de las franquicias en este sector está influenciado principalmente la reputación de la cadena expresada en su experiencia, el tamaño de la red, además de la pertenencia a una asociación, y la expansión internacional.

En el periodo del año 2002 al año 2007, las franquicias mexicanas reflejaron un mayor crecimiento en el número de negocios franquiciados de bajo costo (menor a 15000 dólares) , donde las empresas franquiciadoras con madurez superior a los 5 años presentan una política de precios mayor comparadas con las marcas de menor competitividad (Ayup & Calderón, 2014)

#### **5.5.2 Posición del sector franquicias de México en el plano internacional**

En el año 2007 México ocupaba el séptimo lugar mundial en el número de marcas de franquicia, con un total de 750 marcas (May et al, 2011). La revista Entrepreneur 500 Franquicias (2013), reporta que México ocupa quinto lugar mundial en el número de marcas con 1200 al año 2011.

Adicionalmente Feher (2012), reporta 1200 marcas, con 70,000 puntos de venta y una fuerza laboral de 800000 personas. La AMF reporta un total de 1013 franquicias que dan empleo a 500000 personas y generan ingresos por 85,0000 millones de pesos (Asociación Mexicana de Franquicias, 2012).

La tabla 4.3 muestra la posición de México con respecto a algunos países desarrollados y los países pertenecientes al BRIC (Brasil, Rusia, India y China) adaptada del trabajo de Dant, Grünhagen, & Windsperger (2011).

**Tabla 5.3 Comparativo sector franquicias de México contra otros países**

<b>País</b>	<b>Número de Sistemas</b>	<b>Puntos de Venta</b>	<b>Empleo</b>	<b>Impacto Económico (\$USD)</b>
USA	3,000	901,093	18 Millones	USD 2.1 trillón
China	2,600	200,000	5 Millones	USD 63 billón
India	1,150	70,000	850,000	USD 4 billón
Brasil	1,643	79,988	478,000	USD 36 billón
Rusia	595	28,044	327,426	No disponible
Australia	1,025	69,000	690,000	USD 138.8 billón
Alemania	980	65,500	463,000	USD 79 billón
México	812	75,000	500,000	USD 7.29 billón **

Fuente: Elaboración propia basada en Dant, Grünhagen, & Windsperger (2011). \*\* Tipo de cambio peso- dólar al 21 julio del 2011

Se puede observar de la tabla 5.3 que México ocupa el séptimo lugar en número de marcas, el cuarto lugar en generación en el número de establecimientos y quinto en empleo generado. Sin embargo facturación ocupa el sexto lugar entre los países de comparación.

### **5.5.3 El sector franquicias de México en Latinoamérica**

La Federación Iberoamérica de Franquicias (FIF) que agrupa a las asociaciones del sector de los países latinoamericanos más España y Portugal anualmente reporta los datos más relevantes de sus países miembros.

Observando la tabla 5.4 nos damos cuenta de la posición de México entre los países iberoamericanos lo cual refleja su segundo lugar en la región en el número de marcas, empleo generado y total de establecimientos en operación.

De acuerdo a los datos observados Brasil, México y España son los mercados más grandes con en número de marcas con 2703, 1400 y 1040 respectivamente. Además la participación de franquicias nacionales en estos países es superior al 80%, comportamiento que refleja la importancia de este sector para las empresas nacionales.

**Tabla 5.4 Tabla comparativa de las franquicias de los países Iberoamericanos**

País	Redes de Franquicias	Unidades	Nacionales %	Extranjeras %	Personal
Argentina	512	26,837	88	12	198,389
Brasil	2703	114,409	92	8	1,025,566
Colombia	430	700	55	45	30,000
Paraguay	153		22	78	ND
España	1040	59,758	79	21	240,354
Guatemala	300	5,500	80	20	100,000
México	1400	73,000	84	16	750,000
Perú	335	1,340	37	63	23,003
Portugal	578	11,760	61	39	ND
Uruguay	220	2,420	25	75	43,560
Venezuela	485	12,500	56	44	ND
Costa rica	233	1,854	19	81	ND

Fuente: Adaptación propia con datos reportados por FIAF (2014)

## 5.5 La investigación sobre franquicias en México

Es de reconocer que la aportación académica sobre el sector de franquicias en México es escasa, y presenta una gran oportunidad para el quehacer científico.

La siguiente tabla 5.5 refleja las aportaciones y enfoques que se han realizado diferentes autores al estudio de las franquicias mexicanas. Esta clasificación de los seis estudios analizados se construye desde tres enfoques diferentes.

**Tabla 5.5 Enfoque de los diversos estudios sobre franquicias en México**

Autor	Objetivo	Conclusiones
<b>Enfoque : Valuación, percepción y marca</b>		
(Ayup & Calderón, 2014 )	Analizar las señales de valor de las marcas de las franquicias mexicanas que impulsaron en crecimiento de establecimientos de 2002 a 2008	Las señales tomadas en cuenta por los franquiciadores mexicanos en la elección de la franquicia son la antigüedad, el tamaño y estrategia de franquicia miento. El país de origen y sector de actividad , los derechos de entrada y las regalías no afectan el crecimiento

(Fable & Welch , 1998)	Estudio exploratorio de las percepción de los ejecutivos de Estados Unidos , Canadá y México sobre las características asociadas con el éxito y fracaso del franquiciado	El estudio encontró significantes diferencia en la percepción de los ejecutivos de cada país con respecto a las características de éxito y fracaso de del franquiciado
(Rodríguez Batres, 2013)	Estudio sobre 160 cadenas de la industria restaurantera para evaluar cómo operan e identificar las variables operativas que contribuyen al valor de los intangibles de las franquicias, usando un total de 35 variables	El precio de la franquicia es influenciado por factores de reputación como edad, expansión internacional, número de unidades propias y pertenencia a una asociación, y otros como el tiempo promedio del retorno de la inversión y el rendimiento de la inversión inicial.

### Enfoque : Importancia y panorama de las franquicias mexicanas

(Pérez, 2000)	Panorama de la situación de las franquicias en México	Concluye que a poco más diez años del formato de franquicia en México ha logrado presencia en todos los giros, que la presencia de 450 marcas donde el 60% son de origen nacional y los 20,000 establecimientos en operación reflejan el dinamismo del sector
(May et al , 2011)	Mostrar el impacto económico de las franquicias en México ,y el futuro que se presenta para este sector	Argumenta que los factores de éxito de este sector son entre otros, una apropiada legislación, la creación de la AMF, el impacto del TLC. La aportación del sector a la economía es del 6% del PIB, y que de mantener el sector la tendencia de crecimiento del 15% podría representar el 8% del PIB al año 2012. Adicionalmente argumenta que el sectores un alto generador de empleo

### Enfoque : Internacionalización de las franquicias mexicanas

(Castañón , Azuara , & Cavarrubias , 2013)	Analiza la influencia de la distancia cultural en la internacionalización de 10 franquicias mexicanas de alimentos	Se reporta que Centroamérica, seguido por Estados Unidos y Europa como los destinos iniciales preferidos por las franquicias mexicanas en su internacionalización , se destaca la influencia del idioma , la distancia cultural y geográfica como facilitador de este proceso, donde los tramites son el principal obstáculo. El riesgo país presento opiniones diversas. La franquicia directa es la opción de entrada preferida
--	--	---

---

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Conclusiones

El sector de franquicias en México se encuentra actualmente en una fase de alto crecimiento como lo demuestran los datos expuestos anteriormente. Es destacable su posición en los primeros lugares a nivel mundial en el número de marcas, igualmente su posición de liderazgo en la región de Iberoamérica. El sector de alimentos sigue manteniéndose como el sector más abundante en el número de marcas a nivel nacional con una participación del 34% del total de las marcas franquiciadas y con una aportación mínima de marcas extranjeras.

De acuerdo a su número de marcas en el mercado nacional, las franquicias mexicanas mantienen una participación del 86%, relegando a las extranjeras a un 14% del total de mercado, lo que refleja la importancia de este sector para los empresarios mexicanos y para la economía, que ha permitido una participación del 6% del PIB (May et al., 2011).

Sin embargo a pesar de la importancia del sector existe una notoria necesidad de realizar una mayor labor académica sobre este sector, como lo demuestran la limitada cantidad de trabajos académicos elaborados a la fecha.

Es importante señalar que el marco legal con que cuenta actualmente el sector ha permitido dar certeza jurídica a ambas partes. La conversión del contrato de franquicia en un contrato típico en el derecho mexicano permite regular los derechos y obligaciones de las partes (Arce Gargollo, 2009) y esto ha influido en el crecimiento del sector.

El siguiente capítulo se desarrolla la argumentación teórica de las variables de nuestro primer modelo y la elaboración de las hipótesis correspondientes a los factores organizacionales que son determinantes en el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas.

## **CAPÍTULO VI VARIABLES ORGANIZACIONALES**

### **6.1 Introducción**

En este capítulo se desarrollan los soportes teóricos de las variables organizacionales consideradas en el primer modelo de esta investigación. Las variables consideradas son la experiencia, el tamaño, el crecimiento, la dispersión geográfica y la estructura de la cadena. Finalmente se desarrolla el soporte teórico del grado de internacionalización que representa la variable dependiente.

### **6.2 Los factores organizacionales en la internacionalización de la franquicia**

Diversos estudios sobre la internacionalización de las franquicias se han enfocado en medir el efecto de los factores organizacionales sobre este fenómeno, por ejemplo, el efecto del crecimiento y el tamaño de la franquicia es mencionado como factor determinante para la internacionalización de la franquicia (Alon, Ni, & Wang, 2011; Pedro, Filipe & Ferreira, 2011).

Adicionalmente la estructura de la cadena ha sido empíricamente evaluado para evaluar su efecto en la internacionalización (Alon, Ni, & Wang, 2011; Perrigot, 2008; Ni, Alon & Dant, 2009; Pedro, 2009). La experiencia ha sido ampliamente mencionada como una variable organizacional determinante en una variedad de estudios empíricos (Baena & Cerviño, 2009; Ni, Alon & Dant 2009; Pedro 2009). La dispersión geográfica de la cadena ha sido usada como variable organizacional en trabajos sobre la internacionalización de la franquicia (Ni, Alon & Dant 2009; Lafoontaine & Oxley 2001; Pedro, 2009).

### **6.3 Variables organizacionales independientes**

#### **6.3.1 Variable: Tamaño de la franquicia**

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). El aumento de tamaño del franquiciador conduce a mayores



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 tenga mejores condiciones para internacionalizarse. Unido a lo anterior el nombre de la marca deberá tener mayor reconocimiento como resultado de mayor exposición en el mercado.

La expansión nacional con éxito significa la creación de una amplia red que por sí misma se convierte en una exposición muy tangible a los franquiciados potenciales tanto locales como extranjeros. Es una señal de lo atractivo del mercado para el concepto. Tener una red, con toda su publicidad asociada y otras actividades muy comunes, incrementa la posibilidad de una propuesta por extranjeros (Welch, 1990).

El tamaño de la franquicia en un punto de saturación traerá problemas de ingresos, dado que una unidad adicional en un determinado mercado, canibalizara ventas a las unidades ya existentes. Dado que los ingresos de la franquicia es una función de las ventas agregadas, el franquiciador podrá tener un incentivo para seguir añadiendo unidades, mucho más allá del punto donde el canibalismo ocurre, es decir una vez alcanzado el punto de saturación .

En contraste a lo anterior, el ingreso del franquiciado depende solamente de las ventas de la unidad. Con el fin de mantener los incentivos simétricos para ambos, el franquiciador deberá extenderse más allá de los mercados domésticos (Carney & Gedajlovic, 1991)

**Hipótesis: *Un mayor tamaño favorece positivamente el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas***

### **6.3.2 Variable: 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 (Pierrigot, 2008) 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; para (Alon, Ni, & Wang, 2011) los franquiciadores necesitan construir un marca valiosa y visible en corto tiempo, con presencia de unidades en varias localidades (Pierrigot, 2008).

Crecer en tamaño, pero con poca rentabilidad es sinónimo de crecimiento no sano. El crecimiento debe incluir además de los establecimientos en operación una serie de indicadores adicionales como número de empleados, ventas, clientes, territorios atendidos. Y así un crecimiento equilibrado traerá como resultado mayores ingresos por ventas, regalías y cuota de entrada.

El crecimiento de la franquicia estará limitado por la disposición de recursos y estos pueden ser financieros y de gestión, por lo tanto una franquicia que presenta crecimiento y logra un tamaño adecuado en unidades, estaría superando estas limitaciones y será una medida del éxito de la franquicia (Scott, 1996).

En un estudio sobre franquicias españolas se demostró que las cadenas que recurren a las unidades franquiciadas como estrategia de crecimiento, logran mayores tasas de crecimiento y supervivencia y además encontraron que existe una correlación positiva entre crecimiento y tamaño (Mariz & Garcia, 2009).

En su estudio sobre grupos estratégicos, Rondán, Navarro, & Díez de Castro (2007), describen que las franquicias internacionales españolas, dispersas en varios países se

caracterizan presentar un tamaño grande de unidades y ritmo de crecimiento elevado lo cual se justifica por la búsqueda de nuevos mercados.

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

### **6.3.3 Variable: Estructura de la cadena**

Las organizaciones que utilizan la franquicia adoptan estrategias diferentes, algunas apuestan y se desarrollan únicamente a través de la franquicia con la salvedad de los establecimientos pilotos, otras adoptan un sistema dual con unidades propias y franquiciadas. Podemos suponer que las organizaciones que siguen esa estructura dual, es porque están convencidas, de que les proporciona ventajas competitivas frente a sistemas totalmente sucursales (propios) o franquiciados (Díez & Rondán, 2004).

La fórmula de sistema dual o híbrido, consiste en que las cadenas operen con unidades propias, es decir operadas directamente por el franquiciador y unidades franquiciadas que son operadas por franquiciados que se adhieren al sistema.

La existencia de franquicias con un sistema híbrido es explicado por la teoría de la escasez de recursos, dado que la falta de capital para lograr mayor alcance geográfico y crecer en el mercado obliga al franquiciador a buscar ese capital en agentes externos, y que esa capacidad de recursos no es solo capital, sino también conocimiento de mercado local y capacidad directiva (Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006). Adicionalmente Bradach y Eccles (1989), sugieren que las redes de franquicia emplean un sistema con unidades franquiciadas y propias no solo porque determinados establecimientos son más apropiados para uno u otro tipo de propiedad, sino porque la existencia de unos tiene impactos positivos en la gestión de los otros.

La tabla 6.1 muestra la proporción de cadenas propias y franquiciadas de siete grandes cadenas de los Estados Unidos, en todas las cadenas se observa una proporción mayor de unidades franquiciadas, se puede observar que las cadenas con mayor cantidad de establecimientos como YUM, Mc Donald's y Wendy's presentan un mayor porcentaje de unidades franquiciadas.

**Tabla 6.1 Estructura de unidades propias y franquiciadas de siete grandes cadenas de Estados Unidos**

Cadena	McDonald's	Carl's Jr	Hardee's	Denny's	Wendy's	Applebee's	YUM
Año	2002	2003	2003	2002	2002	2002	2002
Unidades propias	9000	440	730	547	1320	357	7523
Unidades franquiciadas	22108	547	1499	1010	4933	1139	25397
Total cadena	31108	987	2229	1557	6253	1496	32920
% unidades propias	29%	45%	33%	35%	21%	24%	23%
% unidades franquiciadas	71%	55%	67%	65%	79%	76%	77%

Fuente: Elaboración propia adaptada de Ehrmann & Spranger (2007)

La elección de una relación ideal entre unidades propias y franquiciadas en la cadena puede influir en el posicionamiento estratégico futuro de la cadena (Piot-Lepetit , Perrigot , & Cliquet, 2014). La proporción encontrada de 31% de unidades propias y 69% de unidades franquiciadas tendría un impacto positivo en la supervivencia de la franquicia (Bordonaba, Palacios, & Polo, 2009).

Una proporción óptima de unidades propias en la cadena debe ser del 44% para lograr la más alta eficiencia (Piot-Lepetit , Perrigot , & Cliquet, 2014).

Adicionalmente en un estudio empírico hecho a 150 cadenas de franquicias de los Estados Unidos, los académicos Barros & Perrigot (2007) encontraron que las redes de franquicia con un gran número de unidades franquiciadas, tienen los índices de eficiencia más altos en comparación con las franquicias que tienen un pequeño número de unidades franquiciadas.

Por otra parte Ehrmann & Spranger (2007), sostienen que existe una mayor rentabilidad en las unidades propias del franquiciador en comparación a las unidades franquiciadas, sin embargo al hacer un estudio comparativo entre cadenas con estructura plurales con 5% o mayor de unidades propias contra cadenas puramente franquiciadas con 95 % o mayor de unidades franquiciadas, comprobaron que las cadenas con estructuras plurales reportaron una utilidad tres veces mayor que las cadenas puramente franquiciadas , adicionalmente reportaron que no existe evidencia en su estudio para suponer que la rentabilidad fije una tendencia en los franquiciadores para moverse a los extremos de la

estructura organizaciones con sistemas con solamente de unidades propias o sistemas solamente formados con unidades franquiciadas .

Según Alon, Ni & Wang (2011), en su trabajo sobre la industria hotelera estadounidense reportaron que el porcentaje de unidades franquiciadas está directamente relacionado con la decisión de internacionalizarse.

La estructura de la cadena formada por estructuras plurales, permite desarrollar capacidades de monitoreo y gestión. De acuerdo con Castrogiovanni et al. (2006) los gerentes deben desarrollar sistemas de apoyo que pueden soportar una mayor proporción de establecimientos franquiciados si están considerando la franquicia internacional.

La integración plural de la cadena es decir la proporción de unidades propias vs franquiciadas en la cadena proporciona mayor eficiencia a la cadena (Piot-Lepetit , Perrigot , & Cliquet, 2014), a pesar de los beneficios de las unidades franquiciadas, tener una alta proporción de las mismas puede generar problemas de control.

La sólida posición en el mercado doméstico a través de unidades propias, podría estar relacionado con la capacidad de internacionalizarse, sin embargo Perrigot (2008) en un estudio comparativo entre las franquicias internacionales y domesticas de dos países Estados Unidos y Francia encontró que cuando la red cuenta con más unidades propias de la compañía es menos internacional, esto sugiere que el franquiciador al desarrollar más franquiciados dentro de su cadena, podría tener un mayor enfoque a los mercados internacionales .

Para el mercado mexicano la presencia de un mayor número de establecimientos que es sinónimo de mayor tamaño, pero sobre todo si estos son establecimientos franquiciados, se presenta como una señal verificable de la decisión de franquiciar, al suponer ausencia de comportamientos oportunistas derivados de las asimetrías de información y, por tanto, se podría interpretar que hay una buena relación entre el franquiciador y el franquiciado (Ayup & Calderón, 2014).

**Hipótesis: *Una proporción mayor de unidades franquiciadas en la cadena favorece el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas.***

#### **6.3.4 Variable: Experiencia de la franquicia**

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.

Cabe destacar que las empresas con más experiencia han desarrollado capacidades de control y coordinación que facilitan su expansión internacional (Shane, 1996). Los franquiciadores que ya cuentan con una importante experiencia de franquicia, ya sea a través de operaciones directas con un alto porcentaje de puntos de venta de la franquicia o a través de años de funcionamiento, son más propensos a desarrollar las habilidades de monitoreo que se necesitan para la internacionalización (Alon & McKee, 1999), además las franquicias más antiguas tienen una posibilidad de fracaso mucho menor que las franquicias jóvenes (Bordonaba, Palacios, & Polo, 2009).

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 los conocimientos generales sobre los métodos de comercialización y las características generales de los consumidores que pueden ser transferidos sobre localizaciones geográficas y facilitan el establecimiento de operaciones en ambientes nuevos y diferentes (Johanson & Vahlne, 1977).

La acumulación de experiencia en el negocio, también favorece la entrada a través de inversión directa si la empresa dispone de los recursos necesarios. Con ello, la cadena franquiciadora puede considerar estratégico establecer uno o varios locales propios para

iniciar, probar y adaptar el negocio en el mercado extranjero antes de iniciar su expansión a través de agentes franquiciados (Baena & Cerviño, 2009).

La experiencia permite el conocimiento básico tácito que solo pertenece al personal, que se ha acumulado a través del desarrollo de operaciones domésticas, y se puede esperar que tenga una influencia en el diseño de las estrategias de propiedad en el extranjero. Por ejemplo firmas que han protegido y mejorado la imagen de sus marcas por diversificación de sus unidades domesticas es de esperar que tomen el mismo enfoque en los mercados extranjeros (Dunning, 2000).

En su trabajo sobre la internacionalización de las franquicias australianas Welch (1990), afirmó que el concepto de la franquicia, la selección de técnicas y métodos de entrenamiento fueron totalmente desarrollados en el contexto australiano, lo anterior permite suponer que lo que funciona bien en el mercado local, forma parte fundamental de la experiencia de la franquicia, del tal manera que seleccionar lo que realmente está bien hecho ayudará a que la expansión internacional se realice de manera natural.

Hipótesis: ***Una mayor experiencia favorece el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas***

### **6.3.5 Variable: Dispersión geográfica**

La dispersión geográfica es la medida que las empresas crecen en tamaño mediante el desarrollo de puntos de venta franquiciados adicionales, desarrollan mejores habilidades y más experiencias en la gestión de los franquiciados, en su seguimiento, y el desarrollo de mejores rutinas para trabajar con ellos.

Las economías de escala en la compra, promoción, investigación, desarrollo, el control y la calidad de programas que pueden facilitar la reducción de costos y aumentar la interdependencia entre el franquiciador y la franquicia.

Las experiencias de compartir las mejores prácticas entre los franquiciados, y la gestión a través de lugares heterogéneos probablemente conducirán a un deseo de

crecimiento por parte de los franquiciadores para aventurarse en el extranjero por los nuevos franquiciados (Alon & McKee, 1999).

Las capacidades de monitoreo, son probablemente una especialidad 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 lo largo y ancho del territorio nacional, en lugar de un monitoreo a nivel local o regional, y esta capacidad le permitirá adaptarse a los mercados extranjeros con mayor facilidad.

También hay una mayor probabilidad de que las empresas de franquicias más grandes que han saturado el mercado interno, están buscando el crecimiento mediante la expansión internacional (Shane, 1996). Una franquicia primero busca fortalecerse local y regionalmente, para luego instalar unidades en todo el territorio nacional, llegando a un punto donde el crecimiento nuevas unidades estará más limitado, y en este punto la franquicia probablemente buscara la expansión internacional.

La expansión nacional con éxito significa la creación de una amplia red, que por sí misma se convierte en una exposición muy tangible a los franquiciados potenciales, tanto locales como extranjeros. Es una señal de lo atractivo del concepto en el mercado. Tener la red, con toda su publicidad asociada y otras actividades comunes, incrementan la posibilidad de una propuesta por extranjeros (Welch, 1990).

Un examen de los franquiciadores australianos, señaló que la probabilidad y naturaleza de la entrada internacional, estuvo influenciada por el proceso de aprendizaje realizado en su expansión geográfica en el mercado australiano y que mucho de lo que se llevó a cabo involucro el desarrollo de actividades para ganar conocimiento y experiencia en un país geográficamente disperso como Australia (Welch, 1990)

Los franquiciadores de la industria hotelera con unidades dispersas tiene mayor probabilidad de buscar la internacionalización con franquiciados dado que ellos han ganado



experiencia en la elaboración de contratos en condiciones de igualdad en diferentes localidades (Alon, Ni & Wang, 2011).

**Hipótesis: *Una mayor dispersión geográfica de las franquicias mexicanas favorecerá positivamente su grado de internacionalización.***

## **6.4 Variable dependiente**

### **6.4.1 Variable: Grado de internacionalización**

Definido el concepto de franquicia internacional, es necesario evaluar como la franquicia compromete sus recursos y logra establecer sus operaciones en el entorno internacional. Para ello es necesario contar con indicadores que nos permitan medir el grado de internacionalización.

Establecen Johnanson & Vahlne (1977), que la internacionalización es un proceso secuencial donde la empresa va incrementando gradualmente sus compromisos en el extranjero y es de esperarse que cuanto más años lleva la compañía en mercados extranjeros, será mayor las ventas las operaciones foráneas y mayor serán las cantidad de países atendidos.

Las franquicias manifiestan diferentes niveles de internacionalización, el cual es resultado de una serie de factores organizacionales y ambientales que influyen en este comportamiento. El grado de internacionalización puede actuar como un indicador del grado del éxito competitivo de la empresa (Contractor & Kundu, 1995) .

Pionero en la evaluación del grado de internacionalización de la empresa Sullivan (1994), elaboró un índice del grado de internacionalización de una firma, utilizando tres atributos o dimensiones: el desempeño de las operaciones en el extranjero, la estructura de las operaciones en extranjero y la actitud que se refiere a la orientación internacional de la alta gerencia.

Para la evaluación de estas dimensiones utilizó cinco variables, las ventas en el extranjero en relación con las ventas totales como medida del desempeño, para la estructura considera el porcentaje de activos en el exterior en relación a los activos totales y el

porcentaje de subsidiarias en el extranjero contra las subsidiarias totales, y para la actitud considera la experiencia internacional de la alta dirección y la dispersión física de las operaciones internacionales.

Para Letto-Gillies & London (2009), el grado de internacionalización se puede medir con tres dimensiones. La dimensión intensidad que se enfoca en la dicotomía extranjero vs doméstico y mide la intensidad de las actividades en el extranjero en relación con el total de actividades domésticas o totales (domesticas más extranjeras), la dimensión de extensión geográfica, cuyo índice captura el alcance geográfico de las operaciones en términos de números de países y la dimensión de concentración geográfica que mide la concentración de las actividades dentro de una región específica, independientemente de las cantidad de actividad y/o número de países involucrados.

Un índice de tres dimensiones desarrollado por UNCTAD (1995) que fue publicado en el *World Investment Report*, el cual combina tres relaciones: la proporción de ventas en el extranjero contra las ventas totales, la proporción de activos en el extranjero contra activos totales y la proporción de empleados en el extranjero de los empleados totales.

No existe un criterio unificado para evaluar el grado de internacionalización, ya que no hay una forma simple de evaluar el grado en el que las empresas, industrias o países son internacionales, todo depende de que patrones y aspectos de la internacionalización que se desea destacar (Letto-Gilles, 1998).

Para Dörrenbächer (2000), el uso de los indicadores compuestos, son más adecuados para medir la internacionalización empresarial, 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, además dependiendo del indicador que se utilice, las transacciones individuales podrían dar lugar a resultados contradictorios en relación con el grado de internacionalización.

Finalmente, el uso de indicadores individuales no permite un control sistemático de los errores de medición, influencias contingentes y las manipulaciones de precios. El

desarrollo de índices multidimensionales para medir el grado de internacionalización representa una aportación importante que ayuda a superar algunos de los inconvenientes que plantea la utilización de un sólo índice simple.

La utilización de indicadores agregados o complejos enriquece, en principio, la medida del grado de internacionalización de una empresa al considerar múltiples indicadores simples (Villarreal, 2006).

En base a lo anteriormente descrito, es necesario un criterio que mida el grado de internacionalización de las franquicias, y donde la elección de las variables debe considerar el carácter multidimensional, que implica la evaluación del grado de internacionalización de la franquicia.

Así mismo, para una franquicia la experiencia internacional permite mayor conocimiento del mercado y clientes y mejorara la toma de decisiones, además demuestra que el modelo es reproducible en los mercados externos (Navarro, 2012), por lo que es de esperarse que una franquicia con más años en el mercado internacional sea más internacional, sin embargo su grado de internacionalización dependerá de una serie de indicadores seleccionados.

El grado de actividad internacionalización en la franquicia ha sido evaluado usando indicadores que miden experiencia, intensidad y cobertura geográfica internacional (Baena & Cerviño, 2010a; Burton, Cross, & Rhodes, 2000).

Burton, Cross, & Rhodes (2000) utilizó tres indicadores: la experiencia internacional como los años que tiene la franquicia en el país de destino, el número de unidades en el país huésped medido como el número de franquicias establecidas por el franquiciador o sus intermediarios y la escala de operaciones internacionales como el número total de países donde tiene operaciones la franquicia.

El grado o intensidad del proceso de expansión internacional, llevado a cabo por las franquicias españolas, ha sido medido a través de una combinación lineal de tres indicadores diferentes (Baena & Cerviño 2010a). Estos académicos emplearon, el número medio de

establecimientos que la franquicia posee en cada uno de los países en los que está presente, la dispersión geográfica es decir, número de países en los que la cadena tiene presencia y número de años que cada cadena lleva operando en el extranjero.

La dispersión geográfica internacional implica una mayor cobertura para los productos y servicios de la empresa, y permite mayor conocimiento sobre los diversos mercados. La estrategia de diversificación países – mercado que implica mayores esfuerzos de información y mayores recursos comprometidos (Navarro, 2012).

Nuestra investigación mide el grado de internacionalización a través de tres indicadores y cuatro variables:

- **Experiencia** : Número de años que cada cadena lleva operando en el extranjero
- **Dispersión Geográfica** : Número de países en los que la cadena tiene presencia
- **Intensidad**: Número de unidades en el país huésped y porcentaje de las ventas en el extranjero en relación a las ventas totales.

## 6.5 Conclusiones

Las variables organizacionales tienen una influencia determinante en el grado de internacionalización de las franquicias como lo muestran los estudios realizados por diferentes académicos.

La experiencia medida a través de los años de funcionamiento del sistema permite ganar dominio del modelo y proporciona el conocimiento y las habilidades necesarias que permiten a las franquicias alcanzar su internacionalización, el tamaño, refleja el éxito y el grado de aceptación del sistema de franquicia por el mercado.

Por otro lado, la dispersión geográfica refleja que tanto la franquicia está presente en el territorio nacional permitiendo el desarrollo de la capacidad de monitoreo y la exposición de la marca, y esta capacidad de monitoreo capacita a la empresa para llevar a cabo operaciones en el extranjero.

La estrategia de crecimiento a través de una cadena plural genera beneficios al franquiciador; con las unidades propias, gana conocimiento de primera mano y mayor rentabilidad, y con unidades franquiciadas, mayor presencia en el mercado y la integración de emprendedores a la cadena, por lo que integrar ambos tipos de unidades permite al franquiciador, aprovechar lo mejor de ambas en su estructura, permitiendo a la cadena de franquicia estar mejor preparada para un mayor nivel de internacionalización.

Finalmente se destaca la importancia de evaluar el grado de internacionalización utilizando múltiples indicadores simples ya que enriquece su medida, y es una aportación importante que ayuda a superar los inconvenientes de la utilización de un sólo índice simple, que solo representará una parte del fenómeno de la internacionalización de las franquicias.

En el siguiente capítulo se desarrolla el marco teórico de las variables ambientales que son determinantes en la elección del país de destino de la franquicia mexicana.

## **CAPÍTULO VII VARIABLES AMBIENTALES**

### **7.1 Introducción**

Este capítulo describe las dimensiones ambientales consideradas en el segundo modelo de esta investigación, inicia con una explicación de concepto de la distancia y la importancia de considerar las cuatro dimensiones en la evaluación del proceso de internacionalización de las empresas, posteriormente se describen la importancia y alcance de la distancia cultural, geográfica, económica, política y su efecto en la selección del país de destino de las franquicias mexicanas internacionales.

### **7.2 Las dimensiones de la distancia**

Estas reflexiones sobre el proceso de internacionalización, permiten delinear el marco teórico de las variables e hipótesis que expliquen la internacionalización de las franquicias mexicanas, en función de las características del país de destino de la inversión.

Sostiene Ghemawat (2001), que la atracción de los mercados extranjeros sobre las empresas es muy fuerte, pero en ocasiones este atractivo conduce a fracasos estrepitosos, que gran parte del problema reside en las herramientas utilizadas para decidir esta expansión, herramientas que generalmente subestiman los costos de la expansión internacional.

El método más utilizado suele ser un análisis del país de destino, donde se tiene en cuenta el PIB, los niveles de riqueza de los consumidores, la propensión al consumo, en definitiva el mercado potencial del país, olvidándose de los costos y riesgos que acarrea la gestión en un nuevo mercado. La mayoría de estos costos y riesgos son el resultado de la distancia. Pero no solo la geográfica, sino que las distancias también tienen dimensiones económicas, culturales, administrativas y políticas que pueden ejercer una mayor atracción o rechazo sobre un mercado (Ghemawat, 2001).

Cada una de estas dimensiones tendrá un impacto distinto dependiendo del tipo de industria, Alon & Mckee (1999) proponen un modelo de cuatro factores para el análisis y selección de un país desde la perspectiva de los franquiciadores internacionales que incluyen

variables económicas, demográficas, políticas y de distancia. Los factores ambientales que impactar el uso de la franquicia maestra internacional son dimensiones del tipo social, económico, y político/legal (Alon2006).

Los franquiciadores internacionales deberían evaluar factores como PIB per cápita , crecimiento del PIB, nivel de urbanización y extensión de la clase media para medir la atraktividad de un país (Alon & McKee, 1999); ejemplo de ello, las franquicias estadounidenses que han presentado experiencias desafortunadas en mercados extranjeros son mencionadas por (Aliouche & Schlenrich, 2009), destacando la retirada de Hilton de Irán producto de la revolución de 1979, el ataque terrorista al hotel Marriot en Indonesia en 2003, también Danone tuvo una batalla legal en China con su socio de *Joint Venture* entre 2006 a 2008 , *Dunkin' Donuts* se retiró del Reino Unido por su baja rentabilidad.

Llevando a cabo el mismo criterio de las cuatro dimensiones de la distancia en su estudio sobre el proceso de internacionalización del Banco Español Santander, Cuervo Cazorra (2007), argumenta que la distancia entre el país de origen y el país de destino determina la decisión de selección de los países, donde invertir varía en función del tipo de distancia analizada (cultural, política, geográfica, o económica).

Adicionalmente afirma Cuervo Cazorra (2007), que el impacto de las distancias en el proceso de internacionalización, disminuye con la expansión de la empresa en varios países.

Un modelo de expansión internacional elaborado por Aliouche & Schlenrich (2009), produce un índice compuesto, que captura las principales variables macroeconómicas que fueron identificadas por la investigación académica, como críticas en las decisiones de internacionalización de las franquicias, incluyendo el mercado potencial (tamaño de mercado, poder de compra), riesgo de mercado (político, económico, legal, regulatorio), y distancia (cultural, geográfica). Este índice compuesto provee rankings de varios mercados objetivos para los franquiciadores estadounidenses de acuerdo a la oportunidad y riesgo.

La proximidad del mercado, se refiere a la cercanía de las características entre los mercados internacionales de acogida y el mercado doméstico, ya sea en términos de

similitud de mercado o de la distancia entre las características de los dos mercados (Hoffman, Kincaid, & Preble, 2008). Los países son diferentes, en términos de sus características culturales, políticas, económicas, lingüísticas, y en otras características y esas diferencias afectan los negocios internacionales (Ghemawat, 2001).

Siguiendo dichos conceptos, esta investigación tiene por objetivo evaluar los factores relevantes que determina la selección del país de acogida de la franquicia. Para desarrollar esta evaluación; se propone determinar el impacto que tendrá la distancia cultural, la distancia geográfica, la dimensión económica y la dimensión política en la elección del país de destino de las franquicias mexicanas en su expansión internacional.

### **7.3 Variables ambientales independientes**

#### **7.3.1 Variable: Distancia cultural**

La Cultura, se define como las normas de las creencias, las percepciones, la evaluación y comportamiento compartidos por los miembros grupo social, influye fuertemente en el comportamiento de los consumidores de la empresa. Donde la gente de negocios también son miembros de una cultura nacional, que influye fuertemente en los valores fundamentales que comparten con los demás, además siguen las normas de comportamiento, que son parte de la cultura industrial a la que pertenece su empresa.

Cada empresa desarrolla una cultura organizacional, es decir, un conjunto de normas de conducta específicos de la empresa. Todos los valores y las normas, potencialmente combinados con una cultura funcional, influyen en el comportamiento de los potenciales socios y accionistas de la firma. La evaluación de la compatibilidad de la cultura empresarial, ha sido recomendado en la selección del mercado internacional (Syed H, 2006).

Para Hofstede (1983), la "cultura" es en su esencia una programación mental colectiva, es la parte de nuestro condicionamiento que compartimos con los demás miembros de nuestra nación, región o grupo, pero no con miembros de otras naciones, regiones o grupos.



La distancia cultural puede influir en la elección del modo de entrada al afectar la percepción de los costos y la incertidumbre de los directivos. Una alta distancia cultural suele conducir a un aumento en los costos de gestión. Las características de las culturas nacionales han influido con frecuencia en la de entrada al extranjero (Kogut & Singh, 1988).

Con el aumento del riesgo del país o la distancia cultural, las empresas prefieren la forma de entrada que no implique propiedad, tales como exportación o concesión de licencias. Donde el modo de entrada en el mercado es un tipo de arreglo institucional, es decir, la forma en que las empresas transfieren productos, tecnología, recursos humanos, experiencia en gestión y otros recursos a otros países y pueden ser a través de comercio exterior, acuerdos contractuales (como licencias y franquicias), *joint venture* y subsidiaria de propiedad total (Baena & Cerviño, 2009).

El concepto de franquicia y su sistema de administración son extensiones de las raíces culturales de país del franquiciador, y la posibilidad de transferir el sistema de franquicia se convierte en una función de la distancia cultural entre las culturas extranjeras y nacionales (Huszagh et al., 1992).

Cuando la distancia cultural entre el país anfitrión y el país de origen es grande, las empresas pueden tomar decisiones inadecuadas, debido a su falta de familiaridad con la cultura local, lo que aumenta la posibilidad de incurrir en pérdidas. En este sentido, las empresas tienden a seleccionar un modo de ingreso de baja participación para evitar tales pérdidas (Xu, Fan, & Hu, 2011).

Por otra parte Davidson (1980) concluyó estadísticamente que los países que tienen supuestamente culturas similares son preferidos como objetivos de inversión. En aquellos casos en los que las diferencias culturales entre los dos agentes son elevadas, la empresa que entra en el nuevo mercado deberá adaptarse a las condiciones locales de éste. Por ello, se verá obligada a adoptar determinadas prácticas desconocidas en la cultura de su país de origen pero empleadas en la cultura del país del nuevo socio (Baena & Cerviño, 2009).

Son distintos los factores que han sido estudiados para definir la actuación estratégica que toman las empresas cuando definen su forma de internacionalización. Pocos constructos han ganado mayor aceptación en la literatura de negocios internacionales que la distancia Cultural (Shenkar, 2001).

El instrumento para medir distancia cultural en este estudio, serán las cuatro dimensiones desarrolladas por Hofstede (1983) en su destacado trabajo entre 1967 a 1978, en un total de 40 países. Las dimensiones son:

-Individualismo vs Colectivismo. Esta dimensión se refiere a la pregunta si un individuo se define principalmente a partir de ser parte de una comunidad (familia, comunidad local, nación, etc.) y como consecuencia entre los individuos existen lazos muy fuertes y la obligación de lealtad frente a este grupo. Las culturas de Asia del este, igual que varias culturas latinoamericanas tienen un bajo nivel de individualismo. Países que tienen un alto índice en individualismo tienen sociedades que promueven su propio interés en lugar del interés de grupo.

-Distancia al poder (alta o baja). Esta dimensión se refiere a la medida en la cual los miembros de la sociedad aceptan y tienen la expectativa que el poder sea distribuido en forma desigual y consecuentemente consideran las jerarquías como algo natural. Países con alto índice de distancia al poder tienden a tener una alta inequidad entre superiores y subordinados.

-Evasión a la Incertidumbre (alta o baja). Esta dimensión se refiere a la tendencia de una cultura de anticipar situaciones imprevistas y controlarlas. Esto se refleja en una tendencia de sus miembros de planificar, pero también una cierta rigidez en cuanto al manejo de reglas y tiempos. En términos generales se puede esperar de culturas con mayor nivel de evasión a la Incertidumbre un mayor rechazo a lo desconocido. Países con un alto índice de evasión a la incertidumbre tienen una sociedad donde la gente no le gusta tomar riesgos y prefiere la salvaguarda y seguridad de la vida diaria.

-Masculinidad vs Femenidad: Esta dimensión se refiere al sistema de valores asociados al género. Culturas consideradas masculinas, son aquellos en las cuales hay valores claramente

asociados al género masculino y otros valores al femenino. Países que tienen un alto índice de masculinidad son sociedades donde la brecha entre hombres y mujeres es muy amplia.

Para medir la distancia cultural entre México y el país de destino se utiliza el índice único de distancia cultural desarrollado por Kogut y Singh (1988), aplicando las dimensiones de Hofstede, y que para Shenkar (2001) es el índice más utilizado para operacionalizar la variable distancia cultural, cuya fórmula se describe como sigue:

$$\text{DISTANCIA CULTURAL } ij = n \sum_1^4 \frac{(I_{hi} - I_{hj})^2}{V_h} / 4$$

Dónde:  $I_h$  para  $h = 1, 2, 3, \text{ y } 4$ , se refiere a cada una de las cuatro dimensiones culturales identificadas por Hofstede (1983), y  $V_h$  es la varianza de cada dimensión.

En un estudio de la difusión de franquicias estadounidenses usando estas dimensiones de Hofstede en 25 países Hoffman & Preble (2001); no encontraron correlación entre el índice de evasión y la difusión de las franquicias transfronterizas, sin embargo encontraron una clara asociación con el índice de individualismo del país receptor.

Por otro lado, en un estudio de 103 franquicias españolas internacionales, los resultados obtenidos, afirman que las franquicias españolas prefieren entrar en mercados con elevada aversión al riesgo, así como escaso grado de individualismo y baja distancia cultural Baena & Cerviño (2010b).

Por lo tanto parece suceder que si solamente se usa una dimensión de la cultura de manera individual, este reflejará resultados contradictorios, a diferencia de índice total que demuestra ser más consistente.

**Hipótesis: *Una menor distancia cultural entre México y el país de destino favorecerá la presencia de franquicias mexicanas presentes en los países culturalmente afines.***

### 7.3.2 Variable: Dimensión política

Para Sala-i-Martin (2013), el entorno institucional se determina por el marco legal y administrativo en el que los individuos, las empresas y los gobiernos interactúan para generar riqueza. La calidad de las instituciones tiene una fuerte influencia sobre la competitividad y el crecimiento, y un marco legal y administrativo robusto dará seguridad a los inversionistas.

La actitud del gobierno hacia los mercados, las libertades y la eficiencia de sus operaciones también son muy importantes: El exceso de burocracia y papeleo, la regulación excesiva, la corrupción, la falta de honradez en la asignación de los contratos públicos, la falta de transparencia, la dependencia política del sistema judicial, imponen costos económicos significativos para las empresas y retrasan el proceso de desarrollo económico. Además, el manejo adecuado de las finanzas públicas también es fundamental para garantizar la confianza en el entorno empresarial nacional (Sala-i-Martin, 2013).

Las consideraciones políticas y legales son consideradas como fundamentales para el desarrollo de las franquicias internacionales e influyen en su modo de entrada. Por ejemplo la franquicia directa es un modo de entrada preferido cuando los países destino de la franquicia muestran altos índices de corrupción, por temor a perder su *know how* (Alon, 2006).

Un marco legal transparente promueve la franquicia ya que manifiesta respeto a la propiedad intelectual. Un incremento en los derechos políticos y nivel de democracia en un país contribuye a un flujo mayor de inversión extranjera (Van Wyk & Lal, 2008)

La distancia política, es una medida de que tan cerca dos países son políticamente o geopolíticamente, y que tanto se llevan bien. Dos países que son aliados políticos y de seguridad puede ser descrito como cercanos en términos de distancia política, mientras que dos naciones que son rivales políticos, pueden ser descritos como políticamente distantes. Entre estos dos extremos hay una amplia gama de grados de cercanía y distancia en las relaciones entre países (Armstrong & Drysdale, 2009).

La proximidad política, favorece el número de los intercambios económicos por la negociación de acuerdos comerciales y otros actos facilitadores y depende de la voluntad de los gobiernos para negociar con uno con otro, y pueden estar parcialmente determinadas por las ideologías políticas compartidas o intereses políticos comunes. Además, los ciudadanos pueden reaccionar a la divergencia de intereses políticos entre los países, reduciendo el flujo comercio bilateral o preferir productos de países con características políticas similares (Umana, 2013).

Polacheck (1980), encontró una relación negativa entre conflicto y comercio, y que los países más democráticos tienden a cooperar más y evitar los conflictos. Por lo tanto es de esperarse que los países más democráticos favorezcan la entrada de franquicias para desarrollar su economía y mejorar su empleo.

Para los inversionistas extranjeros, la principal preocupación sobre el riesgo político en los países de acogida de la inversión, es el impacto adverso que tendrá sobre la rentabilidad de su inversión. Estos eventos adversos se originan por políticas gubernamentales discriminatorias y regulatorias, la expropiación de los activos y eventos que emanan de los sistemas políticos del país de acogida de la inversión, que pueden interrumpir las operaciones del negocio, la expropiación de activos o poner en peligro los empleados (Van Wyk & Lal, 2008), por lo tanto los actores que pueden que pueden originar riesgo político en la inversión extranjera en un determinado país son los gobernantes, los que aspiran a sustituirlos y algunos grupos sociales con capacidad de influir en el propio gobierno y el propio inversionista (Dans, 2012).

La regulación gubernamental, la estabilidad política, las restricciones a la propiedad, el control de flujo de capital y restricciones a la importación son factores importantes en la evaluación del potencial de mercado extranjero por los franquiciadores internacionales y esencial para la determinación de la expansión de la franquicia en la arena internacional (Alon & McKee, 1999).

Las franquicias españolas internacionales, prefieren estar presente en países caracterizados por tener buena estabilidad política, y niveles bajos de corrupción, así como elevada tutela judicial efectiva (Baena & Cerviño ,2010a).

En relación a lo anterior podemos deducir que, si un país presenta alto grado de corrupción las empresas que invierten en dichos países deben pagar sobornos a los gobiernos corruptos para obtener determinadas facilidades (tales como licencias, concesiones etc.), lo que obliga a que buena parte de los beneficios que hubiese generado la inversión no lleguen a la compañía sino al receptor del soborno. Por el contrario, si una empresa decide actuar de forma honesta y no realizar pagos ilícitos al gobierno ni a sus funcionarios, lo más probable es que nunca obtenga las licencias o concesiones necesarias, ni obtenga importantes contratos en el país, o que al menos tenga muchos problemas burocráticos en la gestión del negocio ( Baena & Cerviño, 2009).

Altos niveles de transparencia, continuidad y previsibilidad producen condiciones favorables para atraer inversiones (Van Wyk & Lal, 2008). Dow and Karanuratna (2006) utilizan el nivel de democracia, como un indicador de la dimensión política para medir la distancia psíquica entre países. Los indicadores que evalúan el índice de democracia y el índice de corrupción y que son ampliamente aceptados por la comunidad internacional serán usados como indicadores de la dimensión política en esta investigación.

La Economist Intelligence Unit, es una organización de investigación relacionada con la revista británica *The Economist* que publica un reporte que analiza anualmente el índice de democracia sobre 165 estados independientes. Este reporte está construido por cinco categorías que son: proceso electoral y pluralismo, funcionamiento del gobierno, participación política, cultura política democrática, y libertades civiles.

De acuerdo a este reporte los países son colocados dentro de uno de los siguientes tipos de régimen: democracias completas, democracias imperfectas, regímenes mixtos y regímenes autoritarios. Este índice usa una escala de 0 a 10, donde 10 es una democracia completa. Este índice es usado como un indicador de la dimensión política.

Un índice adicional que ha sido usado en la investigación de las franquicias es el índice de corrupción (Baena& Cerviño, 2009). Este índice es publicado anualmente por transparencia internacional y mide los niveles de percepción de la corrupción de sector público en 175 países. La escala varía de 0 a 100 donde 0 es totalmente corrupto y 100 es totalmente honesta, es decir a medida que un país obtiene un índice más alto es más transparente.

**Hipótesis: *A mejores evaluaciones de la dimensión política del país destino de la franquicia, mayor será el número de franquicias mexicanas instaladas en ese país.***

### **7.3.3 Variable: Dimensión económica**

Los franquiciadores internacionales deberían evaluar factores como PIB per cápita, crecimiento del PIB, nivel de urbanización y extensión de la clase media para medir la atractividad de un país (Alon & McKee, 1999), hasta ahora la mayoría de los estudios que examina la expansión internacional de las franquicias consideran la dimensión económica como muy importante (Michael, 2003).

La estabilidad del entorno macro económico es importante para las empresas y, por lo tanto, es importante para la competitividad global de un país. Si bien es cierto que la estabilidad macroeconómica por sí sola no puede aumentar la productividad de una nación, también se reconoce que la desorganización macroeconómica perjudica la economía. El gobierno no puede prestar eficientemente servicios de calidad, si tiene que hacer pagos por los altos intereses que paga por su deuda. El déficit fiscal limita la capacidad futura del gobierno de reaccionar ante los ciclos económicos. En resumen, la economía no puede crecer de manera sostenible a menos que el entorno macroeconómico sea estable (Sala-i-Martin, 2013).

Para Davidson (1980), el tamaño del mercado influye en las decisiones de localización de las empresas multinacionales, por dos razones principales: en primer lugar el volumen de ventas esperado juega un papel crucial en las decisiones de la inversión extranjera directa (IED), en segundo lugar el tamaño del mercado puede estar relacionado con las motivaciones

económicas y estratégicas de la IED. El tamaño del mercado de los países receptores de IED está relacionado con el objetivo de captar demanda y lograr economías de escala sobre industrias concentradas.

Diversos estudios sobre franquicias estadounidenses de *fast food* apoyan este argumento, ya que al competir en mercados internos saturados buscan la opción de internacionalizarse basados en el tamaño de mercado del país receptor de la inversión para lograr su crecimiento en ventas. Un tamaño de mercado más grande, las mejores perspectivas de crecimiento del mercado, un mayor grado de desarrollo y un mayor PIB per cápita, son los factores que se tienen en cuenta cuando los inversionistas consideran al ubicarse en un país extranjero (Alon & McKee, 1999)

Los países que presentan oportunidades de mercado atractivas, permiten a las multinacionales explotar sus ventajas de propiedad y beneficiarse de economías de escala, en base al mayor volumen. Para las franquicias las ventajas de propiedad serán: el reconocimiento de la marca, el *know how*, y su tecnología, y estas pueden ser explotadas en el mercado extranjero.

El nivel de desarrollo económico, es típicamente medido en términos de PIB per cápita. El PIB per cápita es una medida útil de desarrollo económico porque está relacionado a la riqueza de la población, tamaño de la clase media, y el nivel de desarrollo del sector industrial y de servicios (Alon & McKee, 1999).

Tradicionalmente, los mercados disponibles para las empresas han sido limitados por las fronteras nacionales. En la era de la globalización, los mercados internacionales se han convertido en un sustituto de los mercados nacionales, sobre todo para los países pequeños.

Existe una amplia evidencia empírica que muestra que la apertura comercial está positivamente asociada con el crecimiento, ya que el comercio tiene un efecto positivo sobre el crecimiento, especialmente en los países con mercados internos pequeños. Grosse y Treviño (1996) encontraron que los factores que explican la IED por país hacia los Estados Unidos, fueron el tamaño de mercado y exportaciones del país de origen a los Estados



Unidos. Una condición económica favorable en los mercados externos afectará la internacionalización del sistema de franquicias (Hoffman, Kincaid, & Preble, 2008)

Es claro que las variables macroeconómicas más empleadas para medir el tamaño de la economía de un país son: el PIB como medida del tamaño de mercado (Hoffman, Kincaid, & Preble, 2008; Vance, Madeira, & Brashear, 2011) ya que el PIB nominal es un poderoso factor que influye positivamente en el flujo de inversión hacia ese país (Van Wyk & Lal, 2008).

El PIB per cápita es una variable comúnmente usada por investigadores y organizaciones, tales como las naciones unidas para medir el nivel de desarrollo económico de las naciones (Tsang & Yip, 2007) y además está relacionada con la riqueza de la población, la extensión de la clase media y el nivel de desarrollo del sector servicios e industrial (Alon & McKee, 1999).

Un criterio adicional tiene que ver con la gobernanza que asociada con el nivel de libertad económica ya que los países que han liberado sus economías se consideran apropiados para la expansión internacional de las franquicias (Alon & McKee, 1999). Para Van Wyk & Lal (2008) los países en desarrollo con altos índices de libertad económica mostraron un mayor flujo de inversiones hacia estos países.

Una institución que se dedicado a medir el índice de libertad económica es el Wall Street Journal & the Heritage Foundation. Este índice está basado en un conjunto de criterios económicos que ha sido elaborado anualmente desde 1995 y que ubica a los países según su nivel de libertad económica en un rango de 0 a 100, donde un mayor índice indica mayor grado de libertad económica. Este índice está basado en un análisis teórico de los factores que más influyen institucionalmente en el crecimiento económico. Un conjunto de 50 variables son agrupadas en un grupo de 10 categorías: negocios, comercio, fiscal, tamaño de gobierno, inversión, financiero, propiedad intelectual, laboral y nivel de corrupción. Este reporte muestra que los países con mayor grado de libertad económica tienen un desempeño superior al resto en crecimiento económico, ingreso per cápita, educación y bienestar.

***Hipótesis: A mejores condiciones de la dimensión económica del país de destino de la franquicia, mayor será la presencia de franquicias mexicanas instaladas en ese país.***

#### **7.3.4 Variable: Distancia geográfica**

La distancia puede influir de dos maneras: puede incrementar los costos de coordinación porque mayores distancias implican que los administradores deban gastar más tiempo viajando de ida y regreso si desean encontrarse con los ejecutivos de la filial en persona.

De manera más significativamente, la distancia puede elevar los costos de transporte. Si una firma desea vender en un mercado distante, pero la exportación es costosa debido al costo de transporte, la firma podría optar por una forma de entrada que minimice estos costos. Por lo tanto los costos de transporte serán determinantes para elegir preferentemente una localidad cercana que implique menores costos.

Davidson (1980), sostiene que la proximidad geográfica afecta a la inversión extranjera directa reduciendo la incertidumbre informativa y de gestión, reduciendo los costos de transporte y de control, permitiendo a las empresas multinacionales estar menos expuestas a los riesgos. Esto puede ser explicado por el hecho de que después de haber decidido invertir en un país extranjero, las subsidiarias podrían importar materias primas y productos intermedios, además de maquinaria del país de origen para el proceso de producción del extranjero. Los costos de transportación para importar desde la compañía matriz serán normalmente más altos si el país de origen está a mayor distancia del país de destino.

Adicionalmente Grosse y Treviño (1996); afirman los factores que explican la IED por país hacia los Estados Unidos, son las distancias tanto geográficas como culturales y que estas afectan negativamente la IED.

La tendencia a franquiciar de las empresas de servicios está asociada con la distancia geográfica. Para las franquicias de servicios los problemas de una información incompleta

considerando la conducta del agente, es generalmente incrementada de manera natural por la entrega de un servicio descentralizado donde el alcance geográfico está más allá de las fronteras nacionales (Alon, 2006).

En las operaciones internacionales; la distancia y el tiempo incrementan la incertidumbre por la ampliación de la brecha de información. A pesar de los avances tecnológicos para la transmisión de datos, es todavía difícil y costoso reunir y recibir información completa acerca de las operaciones en el extranjero de una manera oportuna (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995), la distancia geográfica aumenta los costos de monitoreo de los franquiciadores, a pesar de los avances tecnológicos en las comunicaciones y transportes (Alon, 2006).

En un estudio sobre la internacionalización de las franquicias brasileñas la distancia geográfica influyó en la selección del país destino, adicionalmente al factor geográfico otros factores combinados como el idioma común, el tamaño grande de mercado, y la presencia de expatriados influyeron en la selección del país de destino ( Vance, Madeira, & Brashear, 2011).

Los costos de vigilancia y control llevados a cabo por el franquiciador sobre el franquiciado, aumentan cuando la distancia geográfica entre ambos agentes también es elevada ( Baena & Cerviño, 2009). La distancia geográfica entre países ha sido evaluada en trabajos académicos de negocios internacionales, considerando normalmente para la distancia geográfica los kilómetros entre las capitales de los países, donde la concentración de la actividad económica es elevada.

***Hipótesis: A una menor distancia geográfica entre México y el país de destino de la franquicia, mayor será la presencia de franquicias mexicanas***

#### **7.4 Variable dependiente: País destino**

Una de las decisiones más importantes cuando se decide la internacionalización, es la selección del país destino de la inversión y dadas una serie de factores ambientales, como los descritos anteriormente, algunos países recibirán más franquicias mexicanas que otros.

Para evaluar el constructo país destino, se ha seguido el criterio de Dörrenbächer (2000), que recomienda uso de los indicadores compuestos como más adecuados para medir nuestro constructo, ya que la restricción de la medición en un solo elemento significa que sólo una parte de todo el fenómeno será representado, además dependiendo del indicador que se utilice dará lugar a resultados contradictorios.

Para evaluar nuestra variable dependiente, se ha empleado dos indicadores usados por Baena (2012), que reflejan ampliamente la preferencia de los franquiciadores mexicanos internacionales por un país en su expansión internacional. Estos indicadores son la cantidad de franquicias mexicanas presentes en cada país y el número de unidades en operación en cada país. Adicionalmente se ha incluido un tercer indicador que refleja el porcentaje de franquicias mexicanas presentes en cada país con respecto al total de franquicias en el exterior.

## **7.5 Conclusiones**

Los países son diferentes en términos de sus características culturales, políticas, económicas, y estas diferencias afectan los negocios internacionales (Ghemawat, 2001), adicionalmente la distancia geográfica entre ellos también tendrá un efecto en los costos de transporte y logística.

Los factores ambientales que influyen en la selección del país de destino de las franquicias abarcan dimensiones de tipo social, político, económico (Alon, 2006) y además se destaca la importancia de las distancias culturales y geográfica en la decisión de la elección del país destino.

Alon & Mckee (1999) proponen que un análisis para la selección de un país, debe incluir variables económicas, demográficas, políticas y de distancia. Por lo tanto la decisión de elegir un país destino para la internacionalización de las franquicias mexicanas, estará influenciado por estas variables

Nuestro planteamiento es que una menor distancia cultural permite una mayor identidad y facilita la comunicación con el país destino que influirá positivamente en su

elección, y que una menor distancia geográfica permite menores costos de traslado y menor complejidad logística y por lo tanto países con mayor cercanía geográfica serán favorecidos con una mayor presencia de franquicias mexicanas internacionales.

Países caracterizados por mejores condiciones económicas para el desarrollo de los negocios, altos niveles de PIB per cápita y mayores tamaños de mercado favorecerán la presencia de franquicias mexicanas. Adicionalmente países catalogados como democráticos y con bajos niveles de corrupción, favorecerán también positivamente la presencia de las franquicias mexicanas.

En el siguiente capítulo se desarrolla la metodología cualitativa empleada en esta investigación

## **CAPÍTULO VIII METODOLOGÍA CUALITATIVA**

### **8.1 Introducción**

Este capítulo describe la metodología cualitativa que se empleó en este trabajo, iniciando con un marco teórico sobre la investigación cualitativa. Se incluye además el diseño del instrumento empleado en las entrevistas a profundidad, los criterios de la elección de la muestra, la planeación de la entrevista, la categorización, la triangulación y finalmente las conclusiones.

### **8.2 Enfoque Cualitativo**

La investigación cualitativa, trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones, se trata del estudio de un todo integrado, que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: Una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado (Martínez, 2006b). El enfoque cualitativo está basado principalmente en la perspectiva constructivista.

El constructivismo, asume que los individuos buscan la comprensión del mundo en que viven, trabajan, y desarrollan significados subjetivos de sus experiencias, que son múltiples y variadas; donde estos significados son construidos por seres humanos, estos tienen sentido en función de su perspectiva histórica y social, la generación básica de significado es siempre social basado de la interacción con una comunidad humana.

Por tal motivo el investigador es llevado a buscar la complejidad de opiniones. El objetivo de la investigación, consiste en confiar en lo posible, en las opiniones de los participantes sobre la situación que se está estudiando (Creswell, 2003)

Para Creswell (2003) las estrategias asociadas con la investigación cualitativa son:

- La etnográfica, en el que el investigador estudia un grupo cultural, en un entorno natural, por un período prolongado de tiempo mediante la recopilación, ante todo, de los datos de la observación.

- La teoría fundamentada, en la que el investigador intenta obtener una teoría general y abstracta de un proceso, acción o interacción basada en las opiniones de los participantes en un estudio.
- Los estudios de caso, en el que el investigador explora en profundidad un programa, un evento, una actividad, un proceso, o uno o más individuos.
- La investigación fenomenológica, en el que el investigador identifica la "esencia" de las experiencias humanas en relación con un fenómeno, como es descrito por los participantes en un estudio.
- La investigación narrativa, es una forma de investigación en la que el investigador estudia la vida de los individuos y pide uno o más individuos para proporcionar historias sobre sus vidas.

Para Martínez (2006a), las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar solo pueden ser captadas desde el marco de referencia del sujeto que las vive y experimenta, exigen ser estudiadas mediante métodos fenomenológicos, esta escuela insiste que el conocimiento es adquirido a través de la experiencia de la gente, es como la fenomenología y su método nacieron y se desarrollaron para estudiar esas realidades.

Hay muchas orientaciones y procedimientos que se presentan con otros nombres, pero que comparten fundamentalmente la base fenomenológica, este es el caso de las entrevistas a profundidad.

En base al marco teórico elaborado para este proyecto de investigación, el enfoque cualitativo servirá para reafirmar hipótesis y variables descritas, o bien adicionar variables e hipótesis, que no han sido consideradas hasta el momento y que podrá proporcionar mayor profundidad a esta investigación, así como eliminar aquellas variables que no encuentren soporte.; de tal manera que se ha seleccionado el enfoque fenomenológico, que es el soporte teórico a la técnica de entrevista a profundidad.

### **8.3 La investigación cualitativa en la internacionalización de la franquicia**

Diversos estudios en franquicias internacionales, han sido elaborados usando la técnica de entrevista a profundidad, por ejemplo Frazer, Merrilees, & Bodey (2007), la usaron para evaluar el *timing* óptimo que caracteriza a los franquiciadores australianos para iniciar su expansión internacional. Donde los franquiciadores apropiados para el estudio fueron seleccionados en base al consejo de un panel de expertos de la industria formado por consultores de franquicias, franquiciadores y académicos.

También Khauaja & Toledo (2011), llevaron a cabo entrevistas a profundidad con diez franquiciadores internacionales brasileños y usando análisis de contenido evaluaron las motivaciones y la problemática que enfrentaron su proceso de internacionalización, además del modo de entrada a los mercados externos.

Utilizando las entrevistas de profundidad Doherty (2007), trabajo con un total de seis franquiciadores internacionales de sector de la moda del Reino Unido con el fin de evaluar el tipo de soporte estratégico y operacional que se brinda a franquiciados extranjeros.

Frezar & McCosker (1996) usaron un estudio exploratorio realizando entrevistas a profundidad a veinte y nueve franquiciadores australianos para describir el uso de las regalías y las razones para su establecimiento.

Adicionalmente Moore (1996), puso en práctica entrevistas de profundidad con ocho franquicias de moda franceses para evaluar las motivaciones de entrada al mercado de la Gran Bretaña, encontrando que las motivaciones para su internacionalización difieren entre las empresas más jóvenes con respecto a las empresas más antiguas.

El estudio de caso también ha sido usado en la investigación cualitativa de la franquicia, donde Merrilees & Frazer (2006), lo consideran apropiado su uso debido a la limitada comprensión que tenemos de las decisiones claves que se involucran en la franquicia internacional. Además su estudio ayuda a desarrollar la comprensión del fenómeno dada mínima atención en la literatura (Doherty, 2007).



## **8.2 Técnica de la entrevista de profundidad**

La entrevista a profundidad es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae información de una persona, pero no cualquier tipo de información, sino aquella que se halla contenida en la biografía del entrevistado, es decir aquella que se refiere al conjunto de representaciones asociadas a acontecimientos vividos por él.

En base a lo anterior, la información que interese al investigador ha sido experimentada e interpretada por el entrevistado; esta forma parte de su mundo de vida, antes tácito, dado por descontado y ahora pasa a ocupar el centro de reflexión, siendo problematizado y narrado (Marradi, Archenti, & Pioavani, 2010).

Por entrevistas cualitativas en profundidad, entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (Taylor & Bogdan, 1987).

En las investigaciones cualitativas, se fijan objetivos claros, algunos son más bien generales y otros más específicos, pero todos deben ser relevantes para las personas interesadas en la investigación, la realidad que buscamos no esta es los elementos, sino en las interacciones entre ellos, por lo que es necesario comprender primero o al mismo tiempo el sistema de relaciones en el cual las variables o sistemas de propiedades se encuentran insertas y reciben su propio sentido (Martínez, 2006b).

Para esta investigación se aplicaron las entrevistas semiestructuradas, las cuales implican una serie de preguntas abiertas, en las que el entrevistador tiene la libertad para explorar al entrevistado para la elaboración de la respuesta original.

## **8.4 Instrumento de investigación**

El cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo.

Además el cuestionario, es un instrumento muy útil para la recogida de datos, especialmente de aquellos difícilmente accesibles por la distancia o dispersión de los sujetos a los que interesa considerar, o por la dificultad para reunirlos. La elaboración del instrumento de medición, está basada en una serie de preguntas incluidas en un cuestionario.

El diseño del cuestionario está elaborado con el fin de que las preguntas incluyan el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, y de esta forma lograr una opinión más amplia de los entrevistados sobre las variables e hipótesis de investigación.

Se elaboró una guía de preguntas que sirvieron como un recordatorio para cubrir los temas relevantes de acuerdo con los objetivos de la investigación, pero sin imponer un orden determinado (Marradi, Archenti, & Pioavani, 2010). Al usar el cuestionario, y adicionalmente las entrevistas de profundidad es porque permite un mayor alcance geográfico de la población de total de franquiciadores internacionales mexicanos.

La tabla 8.1 muestra el instrumento para la aplicación de las entrevistas de profundidad utilizado en esta investigación.

**Tabla 8.1 Guía de la entrevista sobre la internacionalización de las franquicias mexicanas**

<b>Cuestión Temática</b>	<b>Objetivo</b>
Las principales motivaciones que impulsan a la franquicias mexicanas para internacionalizarse	General
Problemática principal que presentan las franquicias en su proceso de internacionalización	General
Factores que deben cumplir las franquicias mexicanas para su internacionalización	General
Importancia de la experiencia y madurez como factor determinante para su internacionalización	3
Opinión acerca de la importancia de la cobertura geográfica en el territorio nacional , como factor importante en la internacionalización	4
Opinión del tamaño de la cadena de expresado en unidades totales( propias o franquiciadas) como factor importante para la internacionalización	1, 2,5

¿Cuál es el modo de entrada usado al momento de entrar al país extranjero? ( inversión propia , franquiciador maestro, franquicia directa , Joint Venture , otro )	General
Importancia de la cultura (idioma , costumbres, idiosincrasia, religión ) como factor determinante en elección del país de destino de la inversión	6
Importancia del sistema político, nivel de democracia, instituciones, legislación, nivel de corrupción en la selección del país de destino de la franquicia	9
Importancia de los factores económicos como: PIB per cápita, crecimiento económico, tamaño de mercado, etc.) en la elección del país de destino de franquicia	8
Importancia de la distancia geográfica entre México y el país destino como factor determinante en la elección del país destino de la franquicia	7

---

Fuente: Elaboración propia

## 8.5 Muestra

Con el fin de aprender más del fenómeno de internacionalización de las franquicias mexicanas, un conjunto de siete entrevistas a profundidad fueron llevadas a cabo. La visualización de este fenómeno de internacionalización se realizó tomando en cuenta los diferentes ángulos del fenómeno con el fin obtener mayor riqueza de la información. Las entrevistas se realizaron a tres diferentes tipo de actores que observan o viven este fenómeno de manera diferente en base a los siguientes argumentos:

- a) Franquiciadores: Son los desarrolladores del concepto, los que definen sus objetivos y estrategias de internacionalización, los que toman los riesgos, y las decisiones, los que viven la experiencia evaluando en base a sus resultados económicos y estratégicos los efectos de su internacionalización.
- b) Consultores: Son los que aconsejan, que tienen la visión más amplia del fenómeno por su involucramiento en franquicias de diferentes giros, en franquicias con diferentes tamaños, experiencias y estructuras, y muchas veces están asociados con despachos internacionales.
- c) Académicos: Son los que estudian el fenómeno lo explican, lo tratan de entender, sin el sesgo comercial que involucra a los actores anteriores.

Este tipo de muestreo intencional incluyó las entrevistas a tres franquiciadores, tres consultores y un académico. De los franquiciadores uno cuenta con operaciones en Centroamérica y Asia, uno con operaciones en Centroamérica y otro en Estados Unidos. Uno de ellos ya tiene varios procesos de internacionalización, el resto solamente llevan su primer proceso.

Las entrevistas fueron semiestructuradas y la redacción de las mismas fue diseñada para cumplir con los objetivos de la investigación, sin embargo cuatro preguntas abiertas adicionales fueron incluidas para conocer: las motivaciones para internacionalizarse, la problemática que enfrentan las franquicias en su internacionalización, las capacidades para internacionalizarse y la forma de entrada, esto con el fin de ampliar más la profundidad de la información y de esta manera encontrar soporte adicional a las hipótesis planteadas o bien descubrir nuevas evidencias de hipótesis no incluidas en la investigación.

La duración de la entrevista fue de 30 a 45 minutos. Las entrevistas se llevaron a cabo con un total de 7 encuestados durante los meses de Agosto a Octubre del 2013 y una entrevista en el mes de Marzo del 2014 y se realizaron de la siguiente manera como se muestra en la tabla 8.2.

**Tabla 8.2 Tipo de entrevistado y medio de entrevista**

Entrevistado	Skype	Personal	Correo electrónico	Total
Franquiciadores	2	1	0	3
Consultores	0	2	1	3
Académicos	1	0	0	1

Fuente: Elaboración propia

## 8.6 Planeación de la entrevista

El proceso de planeación se realizó de acuerdo al siguiente plan de trabajo.

- 1) Identificar los participantes, estos deberían ser consultores de franquicias, franquiciadores, o académicos, mediante las siguientes fuentes
  - En la visita a la feria internacional de franquicias en Marzo 2013, se visitó los stands de los expositores principalmente de franquicias mexicanas que ya han tenido experiencia previa en la internacionalización de sus franquicias; así mismo se visitaron los stands de las empresas consultoras de franquicias y el stand de la secretaria de economía responsable del Programa Nacional de Franquicias (PNF).
  - Se le solicitó su colaboración para tener una entrevista con el fin de obtener más datos sobre los franquiciadores internacionales.
  - Contacto telefónico con la Asociación Mexicana de Franquicias.
  - Consulta en la página web de la Asociación Mexicana de Franquicias para identificar socios afiliados y consultores autorizados.
  - Consulta a la página web de las franquicias mexicanas.
  - Consulta con los académicos que han escrito artículos académicos sobre franquicias.
- 2) Preparar instrumento mediante el formato de cuestionario de tal forma que las preguntas incluyan los temas relevantes de la investigación y cumpla con los objetivos de la Investigación.
- 3) Se hicieron llamadas telefónicas a los posibles entrevistados para solicitar la entrevista. En una segunda llamada, se confirmó la cita o bien la hora para hacer la entrevista personal o bien por SKYPE solamente para aquellos que mostraron disposición a cooperar. En referencia a Creswell (2003) frecuentemente el investigador cualitativo va a la casa u oficina del entrevistado para conducir la entrevista.
- 4) Se preparó cada entrevista, con los materiales de apoyo, notas, grabadora y guías de cuestionario. Previamente cada entrevistado tuvo acceso a una copia de la guía con las preguntas y temas de investigación. Antes de cada entrevista el entrevistador fue consultado

sobre su autorización para usar la grabadora durante la entrevista. Cada entrevistado fue informado sobre la confidencialidad de la información y su uso estrictamente académico.

5) Transcribir la información. Cada cinta de audio de la entrevista, fue escuchada y se procedió a la transcripción de la misma en un plazo de dos a tres semanas posterior a su grabación. Excepto en el caso del cuestionario que fue contestado vía correo electrónico.

Se transcribieron las entrevistas y los textos fueron sintetizados, eliminando repeticiones y pasajes que no eran relevantes con los objetivos de la investigación.

7) Comprobar la validez mediante la triangulación.

Las entrevistas fueron analizadas y contrastadas mediante las dos categorías de entrevistados descritos en la muestra para obtener mayor riqueza interpretativa y analítica (Hernández et al., 2010).

La triangulación, supone utilizar diferentes estrategias para estudiar el mismo problema diferentes técnicas para obtener los mismos datos, diferentes sujetos para responder la misma pregunta. En este sentido, la triangulación consiste; en seleccionar la información pertinente y relevante, y triangular la información por categoría y entre todos los estratos investigados, comparación entre los entrevistados (Robles, 2011).

## **8.7 Categorización**

La categorización para este trabajo se realizó en 3 etapas

- 1.- Cada entrevista se transcribió y se eliminaron las narrativas de cada entrevista que no aportaban valor a la investigación.
- 2.- Se crearon subcategorías de cada estrato; Franquiciadores y Consultores, para facilitar la comparativa de las subcategorías entre los estratos.
- 3.- Se crearon las categorías de cada variable o dimensión a partir de las subcategorías que de cada estratos y se adicionaron como categoría aquellas subcategorías que solo aparecían en un estrato.

## 8.8 Percepción cada estrato sobre la influencia de las variables organizacionales en la internacionalización de las franquicias mexicanas

El análisis hecho a las entrevistas por cada estrato, permiten delinear un conjunto de las respuestas más representativas mencionadas por los actores, y estas respuestas servirán para elaborar las subcategorías de cada cuestión temática, a continuación se presentan ordenadamente estas respuestas.

### **Categoría: Motivaciones para la internacionalización**

**Franquiciadores** Las franquicias mexicanas asumen una actitud reactiva de internacionalización cuando se da derivada de las ofertas de inversionistas del exterior.  
Una actitud proactiva cuando buscan expandir sus mercados e impulsar su marca como un objetivo de crecimiento  
Contar con un concepto único e innovador y probado en México permite lograr la internacionalización.  
La situación económica derivado de las crisis en nuestro país fue un factor para buscar la internacionalización.  
La cultura y comida mexicana es muy apreciada en el extranjero y esto es una ventaja competitiva para aprovechar, sobre todo en el mercado latino de Estados Unidos

**Consultores** Una motivación es buscar crecimiento y expansión territorial e internacional para crear valor de marca e imagen corporativa, posicionarse como empresa exitosa.  
Un mercado saturado, un mercado limitado y mucha competencia interna obligan a los franquiciadores a buscar la internacionalización.  
La violencia presente en el país está expulsando a las franquicias al exterior.  
Aprovechar oportunidades de mercado en otros países que no se han cubierto.  
Si a un inversionista extranjero le gusta el concepto y quiere llevarlo a su país es una forma de internacionalizarse.

### **Categoría : Problemática para la internacionalización**

**Franquiciadores** La adaptación del concepto de negocio en cada país para hacer que el negocio funcione en un mercado distinto al de origen es un gran reto  
Falta de conocimiento de cómo exportar, desconocimiento de los mercados externos, de la legislación sobre la propiedad intelectual y protección de marcas del país de destino  
Desarrollar un perfil adecuado de franquiciatario internacional  
Falta de consultores mejor preparados y profesionales para la asesoría

adecuada del proceso de internacionalización

**Consultores** Un gran reto será conocer la legislación sobre la propiedad intelectual y protección de marca en cada país. La legislación en Estados Unidos es muy compleja.  
La inseguridad interna del país provoca bajas ventas, los franquiciadores prefieren llevar sus franquicias a los Estados Unidos.  
La adaptación de producto o servicio a la cultura de cada país, tropicalizar el concepto en cada país es un problema mayor.

**Categoría : Capacidad para internacionalizarse**

**Franquiciadores** La franquicia debe contar con un manual de operaciones bien estructurado, que se pueda adaptar, entender y traducir a otros idiomas.  
Debe ser una franquicia seria, con un crecimiento ordenado, con un claro y bien desarrollado concepto de negocio, innovador que no sea una copia de otro.  
Conocer la legislación de México y otros países.

**Consultores** Una franquicia debe alcanzar la madurez, posicionamiento de marca, conocer su negocio contar recursos financieros y una rentabilidad adecuada si piensa en internacionalizarse.  
Contar con manuales operativos, la documentación de los procesos, una organización y un plan de negocio para su proceso de internacionalización.  
Una franquicia debe tener una propuesta de valor, un producto diferenciado.

**Categoría : Experiencia de la franquicia**

**Franquiciadores** No es tan importante la edad de la franquicia en años, lo importante es la experiencia y el aprendizaje, el tiempo da el aprendizaje pero no tanto tiempo, solo el tiempo necesario para que el concepto se establezca.  
Hay conceptos con tecnología de punta que pueden ser factibles en poco tiempo, lo importante es el concepto y el dominio de este.  
Tener bases firmes para llegar a nuevos mercados de nada sirve crecer si no has aprendido.  
Es importante que haya experiencia en franquicia antes de iniciar la internacionalización.

**Consultores** La experiencia permite tener la capacidad para que la franquicia pueda replicar el modelo exitoso en México al extranjero  
La experiencia permite negocios bien consolidados, con una gestión exitosa y posicionada.



Más que en tiempo, la experiencia se debe medir en función del dominio del negocio.  
La experiencia se adquiere con tiempo para comprobar que tu modelo puede ser replicado  
Entre más tiempo tengas en el mercado con un sistema de franquicia exitoso, más preparado estarás para la internacionalización.

#### **Categoría: Cobertura geográfica**

**Franquiciadores** Más presencia en el mercado nacional e internacional genera un mayor interés de los franquiciadores.  
Más presencia en el mercado nacional e internacional ayuda a lograr más ventas y crecimiento  
La dispersión te permite la retroalimentación con los franquiciatarios que están en varios lugares.  
Más dispersión permite mayor aprendizaje y experiencia.

**Consultores** Entre más territorios o regiones en México tenga presencia la franquicia, será símbolo de éxito  
Mayor cobertura atrae a los posibles compradores que al ver que tiene éxito en México pues deseará llevara a otro país  
Permite mayor posicionamiento de marca y es momento de ver más allá de la frontera  
Permite ganar experiencia

#### **Categoría : Tamaño de la franquicia , crecimiento y estructura**

**Franquiciadores** El tener más unidades propias y franquiciadas hace que la marca se fortalezca , aumenta el valor económico y la inversión  
La estructura de la franquicia en unidades propias y franquiciadas depende del giro del negocio, en el negocio de distribución se quedan con los mejores espacios para hacer marca y en negocios de restaurantes como nosotros preferimos una parte pequeña y dejamos al franquiciatario la mayor parte.  
Tener mayor presencia en diferentes lugares mejora la confianza del franquiciatario.  
Las franquicias propias ayudan a ganar experiencia de primera mano de cómo trabajar el modelo de negocio.  
Cuando creces, te falta tiempo para atender las propias y tienes que franquiciar y dedicar más tiempo para atender la cadena para crecer y poder internacionalizarte, implementar estrategias para crecer con calidad y promoción.  
El negocio de la franquicia implica usar los recursos de terceros para crecer tu negocio

**Consultores** El tamaño en número de unidades depende del concepto o giro de

negocio

El número de unidades en cadenas al por menor no es determinante para la internacionalización.

El tamaño depende del producto y su aceptación en el mercado

Las unidades propias dan más rentabilidad

Si no tienes recursos para invertir en nuevas unidades tienes que franquiciar

Lo idóneo es que tengas un modelo mixto

Las propias ubicarlas en puntos clave donde influyas en el comportamiento del mercado

El modelo mixto permite tener mayor presencia con unidades propias y franquicias

Tener muchas unidades pero la mayoría son propias, pues no son franquicias son sucursales

El tener más franquicias que unidades propias demuestra que sabes manejar el sistema y estás preparado para replicar el modelo internacionalmente

#### **Categoría : Forma de entrada**

**Franquiciadores** Nosotros usamos desarrolladores de territorio, te damos un territorio, lo desarrollas y hacemos un contrato de desarrollo y otro por cada nueva franquicia que se abra.

Nosotros lo hacemos a través de un inversionista, es el modo de franquicia directa.

Inicialmente lo haremos con inversión propia para ganar experiencia en el extranjero y luego podríamos franquicias.

**Consultores** Modo de entrada es alianza estratégica en la que tú tienes el concepto que es exitoso y el inversionista tiene el capital y además conoce el mercado.

El modo de entrada puede ser a través de inversión propia o bien a través de un contrato de master franquicia, son varios los modos de entrada que las franquicias mexicanas usan en el extranjero.

En la mayoría de los casos en mediante una franquicia maestra

Hay cadenas que optan por operar unidades propias para conocer el mercado y lograr una buena tropicalización, posteriormente a esto buscan quien desarrolle la franquicia.

Entrar a un país extranjero debe ser por medio de personas que conozcan su propio mercado, su legislación y sus costumbres y están mejor preparados para definir si la franquicia será exitosa en ese país.

## 8.9 Percepción cada estrato sobre las variables ambientales en la internacionalización de las franquicias mexicanas

### Categoría : Distancia cultural

**Franquiciadores** En la industria de alimentos no importa mucho la distancia cultural como el idioma, lo que importa es el sabor que llevamos a sus paladares, aprecian nuestra comida y nuestro concepto. Para un modelo educativo, si considero muy importante la cultura como factor el idioma, ya que dentro del mismo idioma hay racionalismos y hay diferencias que tenemos que ir ajustando, y eso ha significado un reto, imagínese usted un idioma completo. Lo que importa es el mercado y el producto.

**Consultores** Factor determinante antes de iniciar un proceso de internacionalización. Es preferible buscar la internacionalización en países similares culturalmente. Entrar a países con culturas completamente diferentes, hállese de países europeos y/o asiáticos han costado mucho tiempo y con altos costos de operación. A las empresas con muchos recursos no les importa tanto la cultura, les importa el mercado. México va a Centroamérica porque tiene la misma religión, el mismo idioma.

### Categoría : Dimensión política

**Franquiciadores** Importa muchísimo lo político, la seguridad, tenemos responsabilidad de manejar el dinero del inversionista, no vendemos franquicias por vender, en un entorno político adverso, este dinero se va a ir al hoyo. En nuestro caso de franquicia directa es responsabilidad del inversionista evaluarlo, el asume el riesgo, pero si factores como el control de cambio influye mucho. Definitivamente si, sobre todo el marco legal, influyó para entrar con inversión propia, y después evaluaremos la posibilidad de franquiciar. La protección a la propiedad intelectual y de la marca.

**Consultores** La ignorancia de los factores políticos puede llevar fácilmente a un concepto de franquicias al fracaso inmediato. Realizar estudios sobre estos factores antes de iniciar la internacionalización. Influye en la percepción de cómo nos ven en estos factores políticos en el extranjero. Nos sentimos cómodos con países similares en democracia, corrupción y nos cuesta mucho hacer negocios en países poco corruptos.

La certidumbre jurídica es muy importante.

### **Dimensión Económica**

**Franquiciadores** Importa muchísimo, si hacemos un estudio de cada país que vamos, de su perfil demográfico e ingresos, y del tamaño de la clase media alta que es nuestro cliente principal.  
La gente en el extranjero nos ve como el restaurant mexicano, no como taquería, me comparan con restaurantes americanos.  
Es responsabilidad del inversionista hacer el estudio, nosotros se lo recomendamos, le damos información de nuestra franquicia, de los costos, nuestros clientes que son familias de clase media y jóvenes, por eso buscamos un perfil de franquicatario, con estudios universitarios, con recursos y espíritu emprendedor  
Nos interesa si el producto es viable, si hay mercado que lo puede pagar, y tener margen para que sea negocio.

**Consultores** Es el factor más importante para el desarrollo de una franquicia internacional.  
Es importante saber el ingreso de la gente, como gasta, el crecimiento y tamaño de mercado del país.  
Cuando estas en la fase de internacionalización tienes que elegir prioridades, evaluar el aspecto institucional, que tan afín es el mercado a tu producto.  
En países más desarrollados habrá más oportunidades, pero más competencia.

### **Categoría : Distancia Geográfica**

**franquiciadores** Es muy importante para nuestro negocio de comida, en países con diferencia de horario, de idioma, pues tengo que mandar una persona todo el tiempo necesario para capacitar hasta que se entienda el concepto, de lo contrario se crea una relación conflictiva. En América latina puedes responder rápido, pero en países lejanos es complicado.

**Consultores** En negocio de servicios no es tan importante, porque con el internet, el SKYPE podemos comunicarnos, pero si es preferible tenerlos cerca para capacitar a los franquiciados

Entre más territorios o regiones en México tenga presencia la franquicia, será símbolo de éxito  
Mayor cobertura atrae a los posibles compradores que al ver que tiene éxito en México pues deseará llevarlo a otro país  
Permite mayor posicionamiento de marca y es momento de ver frontera  
Permite ganar experiencia

## 8.10 Construcción de las categorías y subcategorías de las entrevistas

La tabla 8.2 muestra las categorías y subcategorías que surgen del análisis de las entrevistas a profundidad obtenidas de los dos estratos franquiciadores internacionales y consultores con respecto a la influencia de los factores organizacionales en la internacionalización de las franquicias mexicanas.

**Tabla 8.2 Categorías y subcategorías de las variables organizacionales**

Categoría	Subcategoría	Descripción
Motivaciones para la internacionalización	Actitud hacia la internacionalización	Proactiva. Cuando se busca para posicionar la marca y aprovechar oportunidades de mercado, explotar ventaja competitiva Reactiva. Se da la internacionalización debido a ofertas recibidas del exterior
	Factores macroeconómicos y de seguridad del país	Motivada por crisis económicas y de seguridad interna de México
	Factores de mercado	Un mercado saturado, un mercado limitado y mucha competencia interna motivan la internacionalización
Problemática para la internacionalización	Falta de conocimiento	Falta de conocimiento sobre explotación y de la legislación en materia de propiedad intelectual y protección de marca de los países. Desarrollar un perfil adecuado del franquiciatario internacional.
	Tropicalización del concepto	Adaptación del producto o servicio a la cultura y condiciones de cada país.
Capacidades para la internacionalización	Madurez de la franquicia	Ser una con presencia en el mercado, con posicionamiento de marca, con concepto probado y rentable y contar con recursos financieros.
	Organización	Empresa organizada y contar con un manual de operación bien estructurado.
	Concepto Innovador	Contar con un concepto diferenciado, con propuesta de valor.
Experiencia de la franquicia	Experiencia probada	La experiencia da el aprendizaje para dominio del sistema y permite desarrollar la capacidad para la internacionalización.
	Edad	Permite consolidar, probar y replicar lo exitoso del modelo en el tiempo
Tamaño	Tamaño de la cadena	Más unidades permiten fortalecer la marca, aumenta el valor económico, y el modelo es más atractivo.

Estructura de la cadena	Estructura mixta	Mezcla de unidades propias y franquiciadas. Las propias ayudan a ganar experiencia de primera mano y desarrollar el modelo, generan más rentabilidad. Las franquiciadas permiten lograr crecimiento y la preparación para la internacionalización.
	Estrategia	La estructura depende del giro de negocio y cada concepto tiene su propia estrategia
Forma de entrada	Inversión propia	Entrar al mercado extranjero con inversión propia para conocer el mercado, tropicalizar el concepto y posteriormente desarrollar el sistema de franquicias en el extranjero.
	Franquicia directa	Entrar al mercado extranjero con franquicia directa, el inversionista extranjero asume los riesgos.
	Franquicia maestra	Damos al inversionista maestro un territorio exclusivo para que desarrolle el mercado. Él es quien mejor conoce el mercado.
Dispersión geográfica	Reconocimiento	Permite más presencia y reconocimiento de la marca nacional e internacional y que genera crecimiento y ventas.
	Aprendizaje	Mayor experiencia y aprendizaje. Permite la retroalimentación con los franquiciatarios.

---

Fuente: Elaboración propia

La tabla 8.3 muestra las categorías y subcategorías que surgen del análisis de las entrevistas a profundidad obtenidas de los dos estratos por un lado los franquiciadores internacionales y en el otro estrato integra a los consultores y académicos con respecto a la influencia de los factores ambientales en la internacionalización de las franquicias mexicanas.

La tabla como cada categoría está integrada por una serie de subcategorías de los dos estratos entrevistados.

**Tabla 8.3 Categorías y subcategorías de las variables ambientales**

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Descripción</b>
Distancia cultural	Costo de adaptación	El costo de adaptación depende la distancia cultural entre los países, en países culturalmente más lejanos el costo es mayor.
	Importancia	La importancia de la distancia cultural dependerá del giro de negocio
	Fortaleza	Aceptación de la comida y cultura mexicana en el mundo.

Dimensión política	Riesgos	El riesgo está asociado a la pérdida de inversión y fracaso del proyecto por eventos políticos.
	Identidad	Existe una identidad con países similares en democracia y, corrupción. Pero una lejanía con países muy democráticos y poco corruptos.
	Marco legal y seguridad jurídica	La influencia de la legislación sobre protección a la propiedad intelectual y certidumbre jurídica.
Dimensión económica	Elección del mercado	Opción de países menos desarrollados con mercado limitado o países desarrollados con mucha competencia.
	Viabilidad	La viabilidad está relacionada con tamaño de mercado, ingreso, perfil demográfico. Percepción de producto, afinidad del mercado.
Distancia geográfica	Costo y complejidad logística	Depende del tipo de concepto, la logística será diferente para producto o servicio. Es más compleja en producto por los suministros.
	Supervisión y servicio	La dificultad para supervisar y dar servicio a los franquiciatarios.
	Tecnología y telecomunicaciones	Influencia y uso de la tecnología para ayudar en la operación de la franquicia internacional.

---

Fuente: Elaboración propia

## 8.11 Conclusiones

En este capítulo destaca la importancia que los entrevistados le dan a la tropicalización de concepto, a la madurez de la empresa y a la innovación del concepto como factores clave para su internacionalización.

Se revela que los impulsores de la internacionalización están también relacionados con las crisis económicas y de seguridad en nuestro país

Se advierte que la falta de conocimiento sobre el marco legal y leyes de protección a la propiedad intelectual en los diferentes países es un reto para la internacionalización.

En los factores organizacionales la experiencia como dominio del modelo es muy valorada como factor determinante en la internacionalización.

El tamaño de la franquicia es señalado como un factor que depende del tipo de modelo de franquicia

La estructura igualmente es un factor que es mencionado como importante para lograr mayor mercado a través de franquicias, las unidades propias como estratégicas para proyección de la marca y lograr mayor rentabilidad y las unidades franquiciadas para lograr crecimiento.

La dispersión geográfica es avalada como importante para lograr reconocimiento nacional e internacional y como un factor de aprendizaje

En los factores ambientales, la cultura es importante para la internacionalización porque facilita la adaptación y se destaca el reconocimiento a la cultura y comida mexicana, en el extranjero.

La dimensión política es importante porque implica un riesgo para la inversión e influye como factor de decisión en países con afinidad democrática y corrupción.

En la dimensión económica importa el tamaño de mercado y el ingreso per cápita para asegurar el poder de compra para el producto o servicio de la franquicia

Finalmente la distancia geográfica es importante por los costos de transporte y la complejidad logística.

En el siguiente capítulo se presenta el empleo de la metodología cualitativa desarrollado en esta investigación



## **CAPÍTULO IX METODOLOGÍA CUANTITATIVA**

### **9.1 introducción**

En este capítulo se explica los criterios de la metodología cuantitativa, la elección de la unidad de análisis, los criterios para la elección de la muestra.

Adicionalmente se desarrolla análisis estadístico para la validación de nuestras hipótesis de nuestros modelos mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales empleando el software SMARTPLS.

### **9.2 Enfoque cuantitativo**

El pos-positivismo o positivismo refleja una filosofía determinística en la cual las causas probables determinan los efectos o resultados, bajo este enfoque el conocimiento se logra a través de observaciones cuidadosas, mediciones de la realidad objetiva exterior, la realidad gobernada por leyes, las teorías que necesitan ser probadas, verificadas y refinadas con el objetivo de entender el mundo (Creswell, 2003).

El enfoque metodológico más empleado en la investigación de la internacionalización de las franquicias ha sido mayoritariamente positivista y cuantitativo (Vance et al., 2011; Ni et al, 2009; Navarro, 2012; Doherty, 2007; Baena & Cerviño, 2010). Bajo esta perspectiva metodológica esta investigación emplea los datos obtenidos de diferentes fuentes; revistas especializadas en la materia, consulta directa a los franquiciadores y de fuentes gubernamentales para probar nuestras hipótesis.

### **9.3 Unidad de análisis**

La unidad de análisis, serán las franquicias mexicanas internacionales de acuerdo al siguiente criterio:

- a) Empresas mexicanas que operan como franquicia en el territorio nacional y se han internacionalizado.
- b) Compañías mexicanas que nivel nacional no operan con el modelo de franquicia pero en el extranjero decidieron usar el modelo de franquicia para su expansión.

c) Las franquicias consideradas en el estudio son empresas que nacieron en México aunque su actual propiedad accionaria no sea de mayoría nacional.

d) Franquicias que lograron su internacionalización antes o hasta el año 2013.

#### **9.4 Muestreo**

El tipo de muestreo es intencional, considerando que no se partió de base de datos que especificará el total de franquicias mexicanas internacionales, sino que a través de la literatura especializada y consultas directas a los propios franquiciadores o bien consultando sus páginas web se identificó a las franquicias internacionales.

La principal fuente de información son datos secundarios localizados en fuentes especializadas en negocios. La información de estas fuentes secundarias ha sido utilizada en numerosos trabajos empíricos sobre internacionalización de franquicias, por ejemplo Fable & Welch (1998) y Lafontaine & Oxley (2001), utilizaron la edición mexicana de la revista *Entrepreneur* como referencia.

En trabajos nacionales Ayup & Calderón (2014) y Rodríguez Batres (2013), han empleado diversas fuentes especializadas nacionales como fuentes de información para sus trabajos, y son similares a las empleadas en este trabajo. Para Rondán, Navarro, & Diez (2007), los anuarios validan por encima del 80% los datos

El procedimiento para ubicar a las franquicias internacionales mexicanas, se realizó entre los meses de enero y diciembre del año 2014, mediante los siguientes pasos:

- 1.-Consulta a la lista que publica la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) para ubicar la de origen nacional.
- 2.- Consulta al anuario de la revista *Entrepreneur 500 franquicias* años 2012 Y 2013, que cada año publica una lista de las franquicias en México y ubica las franquicias según su origen en nacionales y extranjeras.

3.- Dado que no todas las franquicias pertenecen a la AMF y no aportan datos a la revista *Entrepreneur*, se procedió a ubicar la lista que publica en INEGI en su reporte del año 2012 (INEGI, 2012).

3.- Se realizó un cruce de la información y se ubicaron al total de franquicias reportadas por ambos organismos.

4. Ubicadas el total de franquicias de origen nacional, se procedió a ubicar las franquicias mexicanas internacionales mediante las siguientes fuentes:

- Consulta en la página WEB de los franquiciadores.
- En <http://www.noticiasdefranquicias.com> que contiene reportajes y noticias de franquicias en México con una hemeroteca desde el año 2003.
- En <http://fif2012.wordpress.com> que contiene noticias y reportajes de la feria internacional de franquicias desde el año 2012 y 2013.
- [www.soy entrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com): Revista electrónica y escrita que publica noticias de franquicias, reportajes y entrevistas del sector de franquicias.

5.- Ubicadas las franquicias mexicanas internacionales, se procedió a la recopilación de los datos mediante el uso de diversas fuentes secundarias, como las notas de prensa de revistas y periódicos especializados, que fueron recolectadas y seleccionadas solamente aquellas noticias que mencionaban operaciones internacionales de las franquicias mexicanas, esta metodología ha sido empleada por Hoffman, Munemo & Watson (2014).

Bajo este criterio las principales fuentes son:

- Información directamente en las páginas WEB de las franquicias.
- Consulta a la revista *Entrepreneur 500 franquicias* (2012, 2013, 2014).
- Consulta en diferentes informes de prensa económica especializada como :  
El Financiero, El Economista, CNN Expansión, Forbes Mexico.com, Grupo Reforma, Periódico el Norte.

6.- Cuando la información recabada era incompleta o presentaba incongruencia en los datos, se procedió a confirmarla directamente con las franquicias mediante llamadas telefónicas.

## 9.5 Llenado de datos

La recopilación de datos necesarios para probar nuestras hipótesis de investigación de acuerdo a las variables de estudio e indicadores fueron obtenidos de las siguientes fuentes:

a) Para las variables organizacionales de :

- Consulta a la revista *Entrepreneur 500 Franquicias* de los años 2012, 2013, 2014. Esta revista reporta anualmente una información detallada de las franquicias del mercado mexicano sobre aspectos como país de origen, cuota de entrada, inversión, años de operación de la empresa y la franquicia, número de unidades, regalías entre otros, y esta información es proporcionada por los franquiciadores
- Consulta en las páginas web de las franquicias.
- Llamadas telefónicas a las franquicias.
- Consultas a revistas y prensa de negocios especializada en las siguientes fuentes:

El financiero [www.elfinanciero.com.mx](http://www.elfinanciero.com.mx)

El economista <http://eleconomista.com.mx>

CNN expansión <http://www.cnnexpansion.com>

Forbes México <http://www.forbes.com.mx>

Periódico Reforma <http://www.reforma.com>

b) Para las variables ambientales

Adicionalmente a las fuentes anteriores se usaron los datos para los indicadores de variables ambientales de las siguientes fuentes:

Distancia Cultural en : <http://geert-hofstede.com>

Distancia Geográfica en: <http://www.worldatlas.com>

Dimensión económica en: <http://www.bancomundial.org>

Dimensión política en:

Índice de transparencia en [www.transparency.org](http://www.transparency.org).

Índice de democracia en <http://www.eiu.com>

## **9.6 Técnica de modelación con ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales**

El objetivo de estos modelos mediante la técnica de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS por sus siglas en inglés), es validar la influencia de las variables organizacionales como la experiencia, el tamaño, la estructura y la dispersión geográfica sobre el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas y el segundo modelo evalúa el impacto de las variables ambientales como la distancia cultural, geográfica, dimensión económica y política en la selección del país de destino de la expansión internacional de la franquicia mexicana.

### **9.6.1 Modelos de ecuaciones estructurales**

Las ecuaciones estructurales permiten evaluar de manera integrada los constructos independientes, mediadores, dependientes y moderadores en un solo modelo integral (Garza, Lerma, Terriquez, 2014) y se ha convertido en una herramienta rigurosa en la validación de instrumentos y en las relaciones entre constructos (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

Existen dos metodologías estadísticas que resuelven el mismo problema desde dos puntos de vista distintos: Modelos de Estructuras de la Covarianza (SEM) y de trayectoria (PLS). Los paradigmas SEM son la conjunción de tres técnicas; el modelo factorial tradicional, el análisis de rutas o path análisis, y finalmente los de ecuaciones simultáneas así como también los PLS se basan en la iteración de regresiones mínimo cuadráticas parciales, que permiten flexibilizar tanto las hipótesis iniciales y el tamaño de la muestra (Caballero, 2006).

Las ecuaciones estructurales permiten mostrar de forma gráfica las relaciones entre las variables latentes y manifiestas, y estas relaciones causales pueden ser directas, indirectas y espurias o de no causa.

Las variables manifiestas u observables se pueden medir directamente y su representación es a través de cuadrados o rectángulos



Las variables latentes son las que no pueden medirse directamente, son variables hipotéticas que cambian es su grado de abstracción y requieren ser medidas solo a través de variables observables. En general se determinan con la letra griega  $\xi$  y  $\eta$  según su función en el modelo exógeno o endógena



Una variable se comporta como exógena cuando afecta a otras variables y sin embargo no es afectada por ninguna otra. Y una variable se comporta como endógena cuando es afectada por otras.

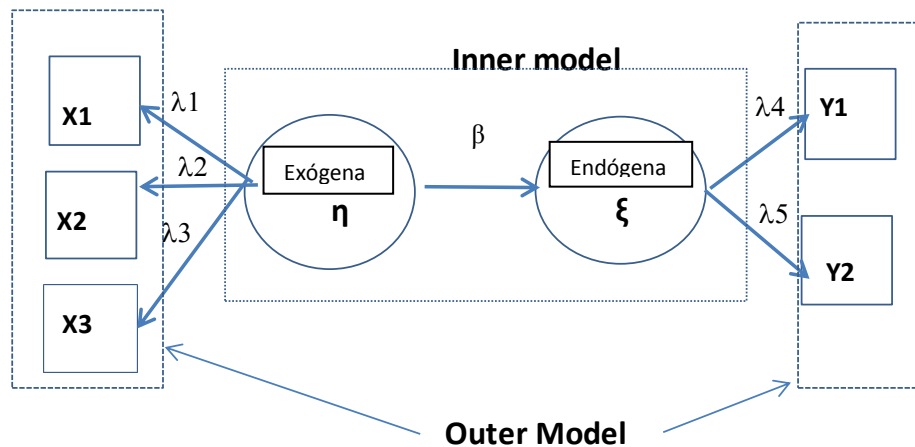
El modelo de ecuaciones estructurales combina el uso de variables observables, a los que reciben el nombre de medida u *outer model*, y de variables latentes a los que se llama paradigma estructural o *inner model*, el cual especifica las relaciones entre las variables observables y latentes que subyacen a ellas. Por el contrario, las latentes o *inner model* explican única y exclusivamente las relaciones entre las variables latentes emergidas de las observables.

La figura 9.1, describe un modelo de ecuaciones estructurales donde:

- Se utilizan las letras griegas ( $\eta$ ,  $\xi$ ) para denominar las variables latentes
- La variables observables se denominan por las letras latinas ( $x$ ,  $y$ )
- Para denominar los efectos de unas variables sobre otras se utilizar las letras griegas ( $\beta$ ,  $\lambda$ ,...).

Los errores representan todas las causas de una variable que son omitidas y en la notación se describen como variables latentes se denominan con la letra  $\delta$ .

**Figura 9.1 Modelo de ecuaciones estructurales**



Fuente: Elaboración propia

El modelo de medida u *outer model* se rige por dos ecuaciones, una que mide las relaciones entre las variables latentes endógenas y las observables. Otra que mide las relaciones entre las exógenas y sus variantes observables

### 9.6.2 Modelo de trayectorias PLS

El uso de la metodología PLS ha alcanzado una amplia popularidad en investigaciones empíricas en marketing internacional, debido a una serie una serie de características que los investigadores consideran relevantes (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009) como son:

- PLS permite que las variables latentes puedan ser medidas con uno o varios indicadores (Variables manifiestas).
- El modelaje con PLS evita los problemas derivados de las muestras pequeñas y puede por lo tanto ser aplicada unas situaciones que con otros modelos no es posible.
- El modelaje con PLS pueden estimar modelos muy complejos con muchas variables latentes y manifiestas.
- Los modelos con PLS tiene menos restricciones acerca de la distribución de las variables y términos de error.
- Los modelos de PLS pueden manejar tantos modelos de medida reflexiva y formativa.

El paradigma PLS intenta minimizar la varianza de los residuos del modelo, o lo que es lo mismo, maximizar el poder de predicción en las relaciones causales del modelo (Caballero, 2006).

El procedimiento Partial Least Squares (PLS) es parcial con respecto a los mínimos cuadrados, ya que en cada paso del proceso minimiza una varianza residual con respecto a un conjunto de parámetros que están siendo estimados, mientras están fijos los parámetros de los otros indicadores (Garza, Lerma, Terriquez, 2014), donde las variables latentes se estiman como combinaciones lineales exactas sus variables manifiestas asociadas.

Basado en el paradigma general de ecuaciones estructurales, los modelos de trayectoria PLS son definidos por dos conjuntos de ecuaciones lineales: El *inner model* y el *outer model*.

El *inner model* especifica las relaciones entre las variables latentes o no observables, mientras que el *outer model* especifica las relaciones entre la variable latente y las variables manifiestas u observadas.

Por lo tanto el modelo PLS consiste en tres componentes: el modelo estructural (Inner model), el modelo de medida (outer model) y el esquema de ponderación que es específico para el enfoque PLS (Monecke & Leisch, 2012)

Los coeficientes de trayectoria (*path coefficients*) son estimaciones de los parámetros del *inner model*. Los pesos (*weights*) and las cargas (*loadings*), son estimaciones de los parámetros del *outer model*. Frecuentemente las variables observadas se refieren a variables manifiestas o indicadores y las variables latentes como factores.

En el modelo estructural las variables latentes están relacionadas con otras de acuerdo a su teoría sustantiva. Las variables latentes son divididas en exógenas y endógenas. Exógenas cuando no tienen ninguna variable precedente en el modelo estructural y resto son llamadas endógenas



La relación entre las variables latentes del modelo estructural o *inner model*, puede ser descrita como:

$$\eta = B\eta + \delta$$

1.- Donde  $\eta$  es el vector de variables latentes, B denota la matriz de coeficientes de sus relaciones y  $\delta$  representa los residuales del *inner model*.

Monecke & Leisch (2012), describen el modelo de medida (*outer model*) de la siguiente manera:

Dentro del arreglo de PLS, una variable manifiesta que está relacionada solamente con una variable latente. Y a todas estas relacionadas con la latente se conocen como block, teniendo al menos una variante. La manera de como un block está relacionada con una variable latente que puede ser reflexivo o formativo.

Medida reflexiva: En el modelo reflexivo cada block de variables manifiestas refleja su variable latente y puede ser escrita como una regresión multivariante.

$$X_g = Y_g w_g + F_g, \quad E[F_g | Y_g] = 0$$

$X_g$  representa el block de las variables manifiestas

$Y_g$  representa la variable latente

Donde  $w_g$ , es estimado por mínimos cuadrados

Medida formativa: En el modelo formativo la variable latente es formada por sus variables manifiestas siguiendo una regresión múltiple:

$$Y_g = X_g w_g + \delta_g, \quad E[\delta_g | X_g] = 0$$

Donde  $w_g$  es estimado por mínimos cuadrados

$X_g$  es una matriz, cuando la variable latente  $g$  es evaluada por un block de más de una variable manifiesta.

Un ejemplo de la aplicación de ecuaciones estructurales PLS, al estudio de las franquicias internacionales lo realizó Navarro (2012), al evaluar la experiencia, la rapidez de internacionalización y el sector en la estrategia de expansión internacional de la franquicia.

## **9.7 Elaboración y análisis de los modelos para el contraste de las hipótesis de investigación**

El contraste de las hipótesis de investigación se realizara mediante la elaboración de dos modelos. El primer modelo evalúa el impacto de las variables organizacionales sobre el grado de internacionalización y el segundo modelo evalúa el impacto de las variables ambientales sobre la elección del país destino de las franquicias internacionales mexicanas.

### **9.7.1 Software estadístico SMART PLS**

Para cumplir este objetivo se ha empleado el software estadístico SMART PLS 3.2. Este software fue desarrollado en el año 2005, por Ringle , Wende y Will , y desde entonces ha ganado popularidad entre los académicos por su interface gráfica y características avanzadas para reportes (Kwong & Wong, 2013).

Dicho paquete permite trabajar con una interface gráfica para la creación de los modelos y cuenta con algoritmos para su evaluación y análisis que despliegan los procedimientos bootstrapping y blindfolding.

Bootstrapping, es un proceso de re-muestreo en el que se generan aleatoriamente N (aproximadamente 200 para nuestro modelo) muestras a partir de la muestra original mediante sustitución con remplazo. Se calculan los valores medios de los parámetros obtenidos en las N muestras y se comparan con los obtenidos de la muestra original.

En Smart PLS, el tamaño de muestra es conocido como casos dentro del contexto Bootstrapping, donde el número de sub muestras bootstrap es conocido como muestras.

El Smart PLS a priori, asume que todos los indicadores son reflexivos al construir el modelo y solamente deben cambiarse la dirección de la flecha cuando los indicadores sean formativos y reflexivos.

Una vez que el procedimiento Bootstrapping, se ha completado se despliegan los valores para la evaluación del modelo mediante un reporte. Los estimadores para el inner models y outer models están relacionados con el nivel de significancia establecido y el tipo de prueba *t* para una o dos colas.

## **9.7.2 Modelo 1: Las variables organizacionales determinantes en el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas**

### **9.7.2.1 Tamaño de muestra**

Para nuestra investigación el tamaño de muestra en el primer modelo es de 42 elementos. Esta investigación considera el criterio usado por Garza et al. (2014), para el requerimiento del tamaño de muestra que señalan que 5 veces el número de trayectorias entrantes al constructo de mayor trayectorias entrantes, es el requerimiento para el tamaño de muestra.

En el primer modelo el constructo con mayor cantidad de trayectorias entrantes es grado de Internacionalización con cuatro, que equivale a 20 elementos requeridos (4 x 5)

Adicionalmente, cumple con el criterio que sugiere un tamaño de muestra equivalente a 10 veces el número de trayectorias entrantes al constructo con mayor número de trayectorias (Henseler et al. 2009; Hair et al. 2012)

La tabla 9.1 describe las franquicias internacionales mexicanas consideradas en este estudio, la referencia del sector se tomó en base a la revista *Entrepreneur* (Entrepreneur, 2012). Como se observa en esta tabla el sector alimentos representa el 50% de las franquicias internacionales mexicanas consideradas en este estudio.

El resto de los sectores representados por comercio especializado con 5 franquicias, educación con 3, sector salud y bienestar con 4, cuidado personal con 3, turismo con 3, servicio especializado, entretenimiento, tecnología y comunicaciones con una franquicia

**Tabla 9.1 Franquicias internacionales mexicanas y su sector**

FRANQUICIA	SECTOR	FRANQUICIA	SECTOR
HARMON HALL	EDUCACION	COLEGIO VALLE DE FILADELFIA	EDUCACION
LA MANSION	ALIMENTOS	HOTELES MISION	TURISMO
CASA AVILA	ALIMENTOS	LAS GAONERAS	ALIMENTOS
OPTICAS DEVLIN	SALUD Y BIENESTAR	BELLA LASER	CUIDADO PERSONAL
BANCO CORDON UMBILICAL	SALUD Y BIENESTAR	PUBLISORPRESAS	COMERCIO ESPECIALIZADO
TODO PARA SUS PIES	SALUD Y BIENESTAR	PICALIMON	ALIMENTOS
FOGONCITO	ALIMENTOS	POLLO PEPE	ALIMENTOS
SUSHITTO	ALIMENTOS	WINGS ARMI	ALIMENTOS
HELADOS MOYO	ALIMENTOS	FROGIN	EDUCACION
CAFÉ PUNTA DEL CIELO	ALIMENTOS	ITALIAN COFFEE	ALIMENTOS
PRENDAMAX	SERVICIO ESPECIALIZADO	TINTORERIAS PRONTO	COMERCIO ESPECIALIZADO
BELEKI	ALIMENTOS	AGUA INMACULADA	ALIMENTOS
KIDZANIA	ENTRETENIMIENTO	TINTORETIAS MAX	COMERCIO ESPECIALIZADO
FARMACIAS SIMILARES	SALUD Y BIENESTAR	MUNDO JOVEN	TURISMO
ELECTRONICA STEREN	TECNOLOGIA Y COMUNICACIONES	MR SUSHI	ALIMENTOS
DOÑA TOTA	ALIMENTOS	TORTAS HIPOCAMPO	ALIMENTOS
HOTEL CITY EXPRESS	TURISMO	DELICHURROS	ALIMENTOS
DEPELLE	CUIDADO PERSONAL	LIZMINELLI	COMERCIO ESPECIALIZADO
POLLO LOCO	ALIMENTOS	DE VOLADA CAFE AND SMOOTS	ALIMENTOS
TACOS INN	ALIMENTOS	HAWAIIAN PARADISE	ALIMENTOS
QUITAKILOS	CUIDADO PERSONAL	PHOTOFOLIO	COMERCIO ESPECIALIZADO

Fuente: Elaboración propia

### 9.7.2.2 Variables e indicadores del modelo 1

La tabla 9.2 describe la relación de variables latentes independientes y dependientes, con sus indicadores y sus unidades de medida usadas en la evaluación del modelo 1. Los indicadores reflejan el levantamiento realizado al año 2013.

**Tabla 9.2 Variables e indicadores del modelo 1**

Variable independiente	Indicador	Medida
<b>Experiencia</b> (Canderiras et al ,2008; Baena &Cerviño ,2009)	Edad empresa	Años transcurridos desde su fundación al año 2014
	Edad franquicia	Años de operar como franquicia hasta el año 2014
<b>Tamaño</b> (Ni et al ,2009; McIntyre, & Young ,2009)	Unidades propias	Establecimientos propiedad de la franquicia
	Unidades Franquicia	Establecimientos franquiciados en México
<b>Crecimiento</b> (Carney & Gedajlovic ,1991; Rondán et al,2007)	Crecimiento total	Unidades totales en México / Edad empresa
	Crecimiento franquicia	Unidades franquiciadas en México / Edad franquicia
	Unidades totales	Unidades totales en México

<b>Estructura</b> (Candeiras et al 2008; Alon et al 2011)	Estructura	% unidades franquiciadas/ Unidades totales en México
<b>Dispersión Geográfica</b> (Ni el at ,2009; Pedro,2009)	Dispersión	Estados donde la franquicia tiene operaciones
<b>Variable dependiente</b> <b>Grado de internacionalización</b> ( Baena ,2012 ; Burton el al , 2000)	Países	Número de países donde la franquicia tiene presencia
	Unidades exterior	Unidades totales de la franquicia en el exterior
	Años internacional	Años de la franquicia en el extranjero hasta 2014
	% Unidades exterior	% unidades exterior / unidades totales de la franquicia

---

Fuente: Elaboración propia

### 9.7.2.3 Estadística descriptiva modelo 1

La tabla 9.3 muestra los resultados de la estadística descriptiva correspondientes a los indicadores del modelo 1.

**Tabla 9.3 Estadística descriptiva modelo 1**

<b>Variable</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típica</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Edad empresa	26.7143	18.89029	4.00	80.00
Edad franquicia	14.3333	8.57013	4.00	41.00
Unidades franquicia	267.4048	800.69388	.00	4499.00
Unidades propias	76.0241	240.10381	.00	1500.00
Unidades totales	343.4286	933.60479	3.00	4500.00
Estructura	66.1662	29.04584	.00	100.00
Dispersión	17.4286	10.04658	2.00	32.00
Crecimiento total	22.7656	69.41895	.36	377.67
Crecimiento franquicia	34.7672	142.99721	.38	906.20
Años internacional	7.7619	6.19917	1.00	34.00
Países	2.5714	2.28615	1.00	10.00
Unidades exterior	22.2619	70.76104	1.00	401.00
% unidades exterior	11.3673	19.43405	.46	90.32

---

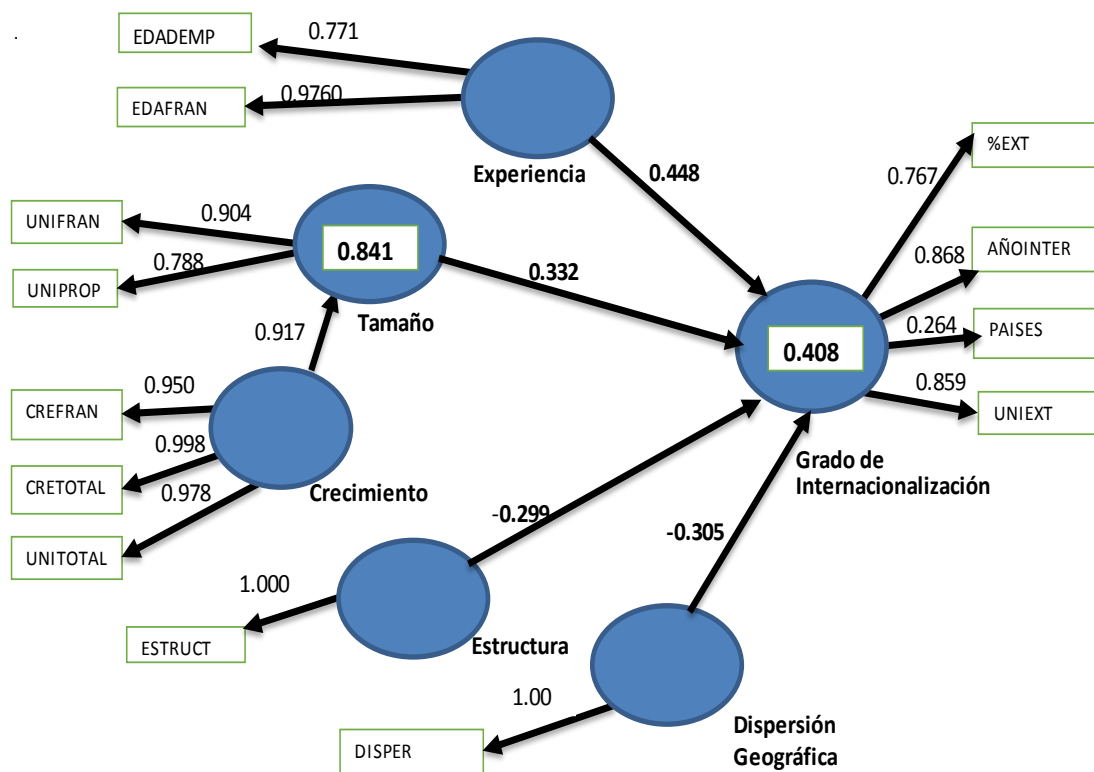
Fuente: Elaboración propia

### 9.7.2.4 Elaboración del modelo, variables e indicadores

En el contexto de la investigación científica, la medición es un asunto relevante. En general, los investigadores no se dedican a estudiar los aspectos relacionados con la medición, sin embargo, es necesario precisar este concepto para poder alcanzar los objetivos de la investigación. Los académicos reconocen que la aplicación de un enfoque inadecuado de la medición en su estudio puede generar datos inapropiados. De esta manera, es importante que el investigador desarrolle instrumentos de medición adecuados (Mendoza & Garza, 2009).

Para obtener la significancia estadística de las variables se corrió el algoritmo PLS

Figura 9.2. Resultados del modelo 1 de  $R^2$ , betas estandarizadas y cargas usando el algoritmo PLS



Fuente: Elaboración propia

La figura 9.2 muestra los resultados obtenidos de la significancia estadística de las variables organizacionales experiencia, tamaño, estructura y dispersión geográfica sobre

grado de internacionalización, y de la variable crecimiento sobre tamaño al correr el algoritmo PLS.

#### 9.7.2.5 Análisis del modelo

El criterio para la evaluación del modelo estructural, son las mediciones de  $R^2$  y el nivel de significancia de los path coefficients o beta.

El valor obtenido del coeficiente de determinación o  $R^2$  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 9.2 y organizados en la tabla 9.4, 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.

**Tabla 9.4 Coeficiente de Determinación  $R^2$  del modelo 1**

VARIABLE	$R^2$
Grado de internacionalizacion	0.408
Tamaño	0.841

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9.5 se analiza el impacto que tiene los 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.

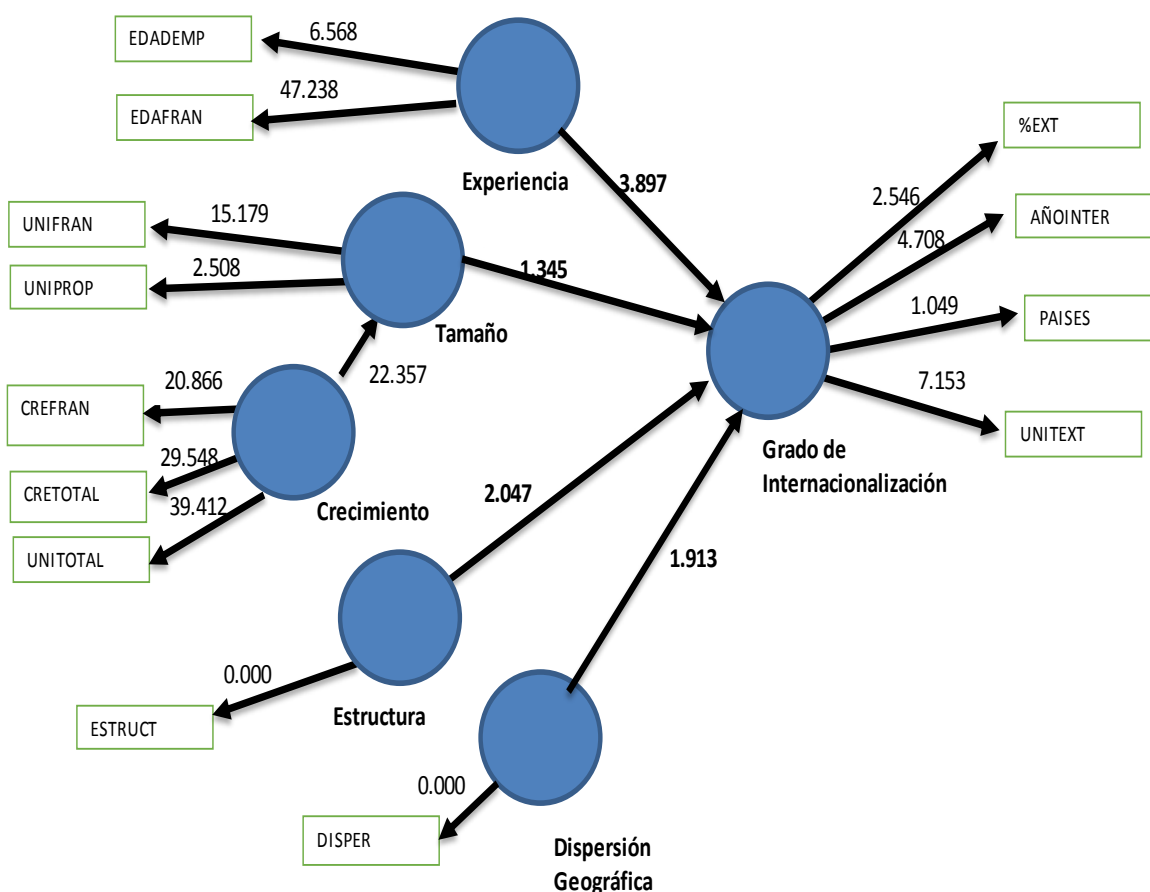
El impacto de crecimiento sobre tamaño (0.917) fue muy fuerte por su valor superior a 0.5 y los impactos de dispersión geográfica, estructura, experiencia y tamaño son fuertes sobre la variable independiente grado de internacionalización ya que presentan valores superiores 0.30.

**Tabla 9.5 Valor del impacto entre variables organizacionales**

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

**Figura 9.3 Resultados del modelo 1, usando el procedimiento bootstrapping**



Fuente: Elaboración propia usando el SMART PLS

La tabla 9.6 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 la variable tamaño resulto no significativo.

**Tabla 9.6 Significancia entre las variables organizacionales**

<b>Relación entre variables</b>	<b>T</b>	<b>Significancia</b>
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 9.7, 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, Ringle, & Sinkovics, 2009). Se puede observar de la tabla 9.7 que todos los valores reportados son superiores a 0.5, indicando un valor aceptable de validez convergente en nuestro modelo.

**Tabla 9.7 Validez convergente y discriminante de las variables organizacionales**

<b>Constructo</b>	<b>AVE</b>	<b>Validez discriminante</b>
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 Cronbach, 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 como lo muestra la tabla 9.8 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 9.8 Valores de alfa de Cronbach y confiabilidad compuesta de las variables organizacionales**

<b>Variable</b>	<b>Confiabilidad ( Alfa de Cronbach )</b>	<b>Confiabilidad Compuesta</b>
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 SmartPLS

Los valores del Factor de inflación de la varianza (VIF), mide el grado de colinealidad entre las variables del modelo. Este factor asume que entre mayor sea la colinealidad de una variable con el resto, mayor será el valor del VIF.

**Tabla 9.9 Colinealidad (VIF) de variables organizacionales**

Constructo	Grado de internacionalización VIF	Tamaño VIF
Crecimiento		1
Dispersión Geográfica	1.296	
Estructura	1.09	
Experiencia	1.138	
Grado de internacionalización		
Tamaño	1.255	

Fuente: Elaboración propia usando el software SmartPLS

Los valores de VIF deberán ser menores a 4 para descartar el problema de multicolinealidad, sin embargo algunos autores establecen como criterio un VIF menores a 5 (Kwong & Wong, 2013). Observando la tabla 9.9 ningún valor presenta valores superiores a 4, por lo tanto no se presenta multicolinealidad en ninguna de las variables de nuestro modelo.

La validez discriminante posee dos criterios para su diagnóstico. El criterio a nivel constructo de Fornell-Larcker y el criterio de cargas cruzadas a nivel de indicadores (Henseler et al ,2009). Para el caso de Fornell-Larcker establece que una variable latente debería compartir más varianza con sus propios indicadores asignados que con cualquier otra, es decir para que exista validez discriminante en un constructo deben existir correlaciones débiles entre éste y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes.

Para validar este criterio, el AVE de cada variable latente deberá ser mayor que la correlación elevada al cuadrado con cualquier otra variable latente, de acuerdo a este criterio se dan las siguientes relaciones evaluando  $\sqrt{AVE}$  de cada variable latente que aparece en la diagonal como se observa en la tabla 9.10 los resultados indican que la validez discriminante está bien establecida.

**Tabla 9.10 Validez discriminante a nivel constructo para variables organizacionales**

	Crecimiento	Dispersión Geográfica	Estructura	Experiencia	Grado de internacionalización	Tamaño
Crecimiento	<b>0.976</b>					
Dispersión Geográfica	0.38	<b>1</b>				
Estructura	0.176	0.036	<b>1</b>			
Experiencia	-0.153	0.175	-0.273	<b>0.88</b>		
Grado internacionalización	0.08	-0.093	-0.405	0.461	<b>0.733</b>	
Tamaño	0.917	0.433	0.082	-0.044	0.156	<b>0.848</b>

Fuente: Elaboración propia usando el software SmartPLS

La validez discriminante o divergente se da a nivel ítem y a nivel constructo, a nivel constructo indica el grado en el cual cierto constructo es diferente. Una manera de evaluar es demostrar que los constructos comparten más varianza con sus medidas que las que comparten con otros constructos (González & Garza, 2014).

**Tabla 9.11 Validez discriminante a nivel indicador de variables organizacionales**

Indicador	Crecimiento	Dispersión Geográfica	Estructura	Experiencia	Grado de internacionalización	Tamaño
% exterior	-0.031	-0.294	-0.396	0.137	<b>0.767</b>	-0.149
Añointer	-0.071	-0.074	-0.36	0.628	<b>0.868</b>	0.02
Crefran	<b>0.95</b>	0.304	0.197	-0.183	0.018	0.75
Cretotal	<b>0.998</b>	0.376	0.172	-0.178	0.092	0.928
Disper	0.38	<b>1</b>	0.036	0.175	-0.093	0.433
Edademp	-0.159	0.076	-0.277	<b>0.771</b>	0.174	-0.094
Edadfran	-0.135	0.191	-0.243	<b>0.976</b>	0.512	-0.022
Estruct	0.176	0.036	<b>1</b>	-0.273	-0.405	0.082
Países	0.297	0.127	0	0.192	0.264	0.207
Uniext	0.285	0.027	0.308	0.273	<b>0.859</b>	0.407
Unifran	0.996	0.381	0.224	-0.148	0.056	<b>0.904</b>
Uniprop	0.482	0.357	-0.151	0.122	0.247	<b>0.778</b>
Unitotal	<b>0.978</b>	0.418	0.153	-0.096	0.111	<b>0.978</b>

Fuente: Elaboración propia usando el software SmartPLS

La validez discriminante a nivel indicador establece que el indicador deberá tener una correlación más grande con su propia variable que con las otras del modelo, en la tabla 9.11 se puede observar los que los valores en negritas corresponden a los indicadores del constructo al que pertenecen y presentan una mayor correlación con su propia variable, por

lo tanto que se cumple con este criterio.

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 9.2 se observa que la gran mayoría de los indicadores supera este valor. El valor de países no se eliminó ya que su eliminación no afecta al resultado del modelo.

### **9.7.3 Modelo 2: Variables ambientales determinantes en la selección del país destino de la franquicia**

Este modelo se refiere a la influencia que tienen las variables ambientales en la selección del país de destino, en la expansión que han experimentado las franquicias mexicanas internacionales.

#### **9.7.3.1 Tamaño de muestra**

El tamaño de muestra para nuestro segundo modelo es de 26 elementos que corresponden a los países donde las franquicias mexicanas internacionales tienen presencia. La figura 9.4 muestra los países evaluados en este estudio y la cantidad de franquicias en cada país.

El tamaño de muestra considera el criterio usado por Garza et al (2014), que señalan que 5 veces el número de trayectorias entrantes al constructo de mayor trayectorias entrantes es el requerimiento para el tamaño de muestra.

En nuestro segundo modelo el constructo con mayor cantidad de trayectorias entrantes es país destino con tres, que equivalen a 15 elementos requeridos en la muestra (5 x 3). Por lo tanto cumple con el requerimiento

Adicionalmente Henseler et al. (2009) mencionan que estudios demostraron que usando tamaños de muestra tan pequeñas como 20 elementos se logaran buenos resultados.

#### **9.7.3.2 Operacionalización de las variables latentes**

Las variables latentes para nuestro modelo 2 serán evaluadas por indicadores que se describen a continuación:

-**Índice de distancia cultural:** El índice único de la distancia cultural Kogut y Singh (1988) es evaluado usando las cuatro dimensiones de Hofstede (Hofstede, 1983), las cuales están formadas por individualismo, distancia al poder, masculinidad y evasión al riesgo. Los datos fueron obtenidos de la página del autor en <http://geert-hofstede.com>. Esta página reporta datos de las dimensiones de 100 países.

En los casos de países que no aparecen datos se tomó datos de países vecinos y culturalmente similares, así los datos de Honduras fueron usados para Nicaragua.

A partir de los valores de cada dimensión se obtuvo el índice único para medir la distancia cultural usando la fórmula de Kogut y Singh (1988), dicho índice ha sido ampliamente usado en los diferentes estudios sobre negocios internacionales (Baena, 2013; Baena & Cerviño, 2009; Cuervo Cazorra, 2007; Tsang & Yip, 2007).

-**Distancia geográfica:** La distancia geográfica mide la distancia en kilómetros entre la ciudad de México y cada una de las capitales de los países donde las franquicias mexicanas mantienen operaciones. La distancia fue obtenida de la página [www.worldaltas.com](http://www.worldaltas.com) que reporta la distancia de vuelo entre las distintas ciudades del mundo.

Esta distancia fue anteriormente usada por Burton, Cross, & Rhodes (2000), en su estudio sobre las franquicias internacionales inglesas.

La distancia geográfica ha sido empleada como indicador en diferentes estudios (Sallles, Brashear, & Motta, 2011; Baena & Cerviño, 2010).

-**Dimensión económica:** La dimensión económica ha sido evaluada mediante el uso de tres indicadores: PIB (Baena, 2012), PIB per cápita (Hoffman, Kincaid, & Preble, 2008; Baena, 2013; Sallles, Brashear, & Motta, 2011), y el índice de Libertad económica (Van Wyk & Lal, 2008).

Los datos de PIB Y PIB per cápita al año 2013 fueron obtenidos del Reporte del Banco Mundial del año 2013 (Banco Mundial, 2014). Estos datos son reportados usando el método Atlas (US\$ a precios actuales). El índice de libertad económica compilado por el Wall Street

Journal y Heritage Foundation fue usado del reporte del año 2014 disponible en <http://www.heritage.org/index>.

**-Dimensión Política:** La dimensión política ha sido evaluada mediante dos indicadores: el índice de corrupción (Baena, 2013) y democracia (Dow & Karunaratna, 2006) .El de corrupción fue obtenido del reporte transparencia internacional al año 2014(en [www.transparency.org](http://www.transparency.org).) y el de democracia que fue obtenido del reporte de Economist Intelligence Unit del año 2013 (en <http://www.eiu> ).

**-País destino:** La variable dependiente país destino, será evaluada siguiendo los criterios de Baena (2012) que incluye dos indicadores, la cantidad de franquiciadores mexicanos en cada país y el número de unidades en operación en cada país. Adicionalmente se ha incluido un tercer indicador que refleja el porcentaje que cada país representa del total de franquicias en el exterior. Algunas franquicias mexicanas con presencia en más de un país serán incluidas en la contabilidad de este porcentaje, ya que considero que refleja la preferencia de un país sobre otro, en la elección como país destino en su internacionalización.

### 9.7.3.3 Estadística descriptiva de las variables ambientales

La tabla 9.12 muestra la estadística descriptiva de las variables ambientales.

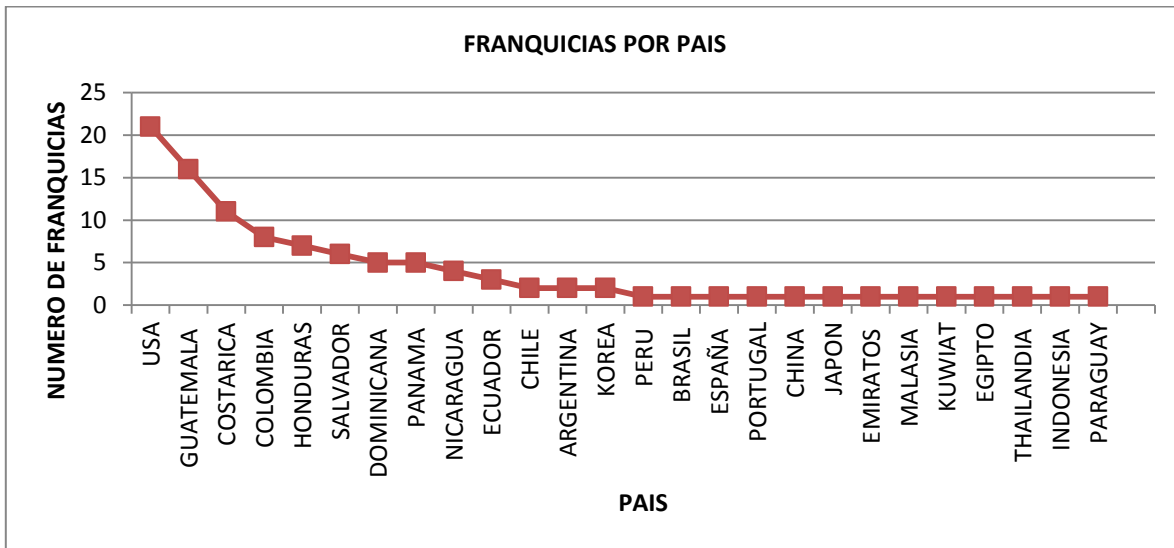
**Tabla 9.12 Estadística descriptiva del modelo 2 de las variables ambientales**

	Media	Desviación. Típica.	Mínimo	Máximo
Distancia Cultural	1.3714	.91968	.30	4.70
Distancia Geográfica	7705.1154	4960.23900	1570.00	16324.00
PIB	1583.5692	3718.73967	10.90	16903.10
PIB Per cápita	15155.4615	15258.39689	1851.00	53042.00
Libertad Económica	62.9731	8.05971	46.70	79.00
Corrupción	45.0769	15.63566	24.00	76.00
Democracia	6.3315	1.60152	2.52	8.11
Franquicias por país	4.0385	5.07134	1.00	21.00
Unidades por país	38.9615	99.27919	1.00	453.00
Porcentaje franquicias país	3.8462	4.82985	.95	20.00

Fuente: Elaboración propia

### 9.7.3.4 Presencia de franquicias mexicanas en el exterior

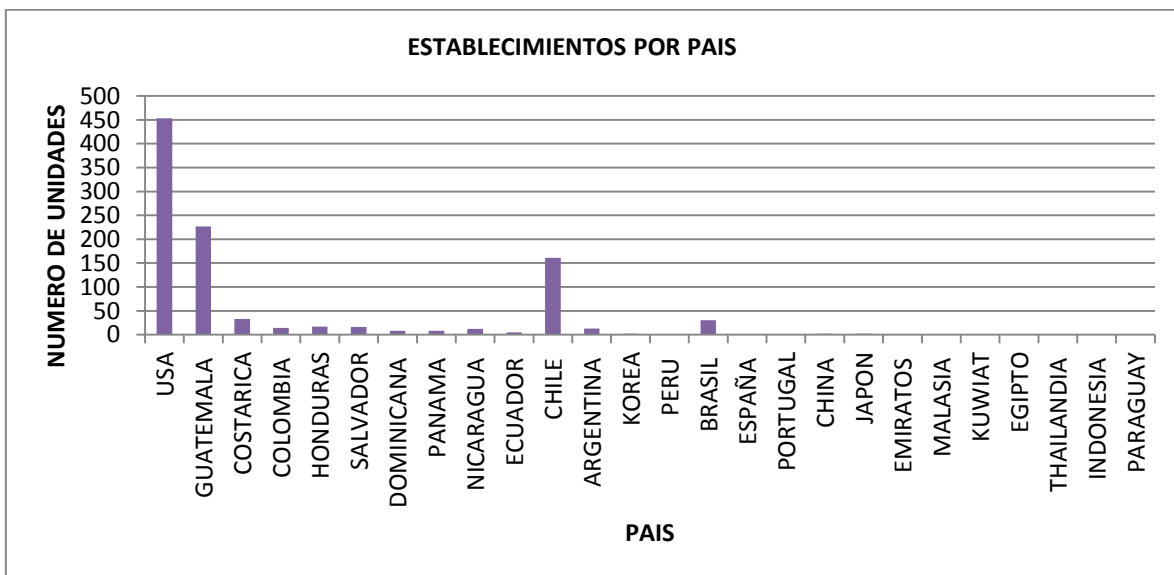
Figura 9.4 Presencia de las franquicias mexicanas internacionales en los distintos países



Fuente: Elaboración propia

La figura 9.4 y 9.5, muestran la presencia de las franquicias en el exterior, como se observa en las figuras mencionadas los Estados Unidos y Guatemala son los países que experimentan una mayor presencia de franquicias mexicanas y establecimientos en el exterior, seguido por Costa Rica Colombia y Honduras

Figura 9.5 Establecimientos de franquicias mexicanas por país de destino



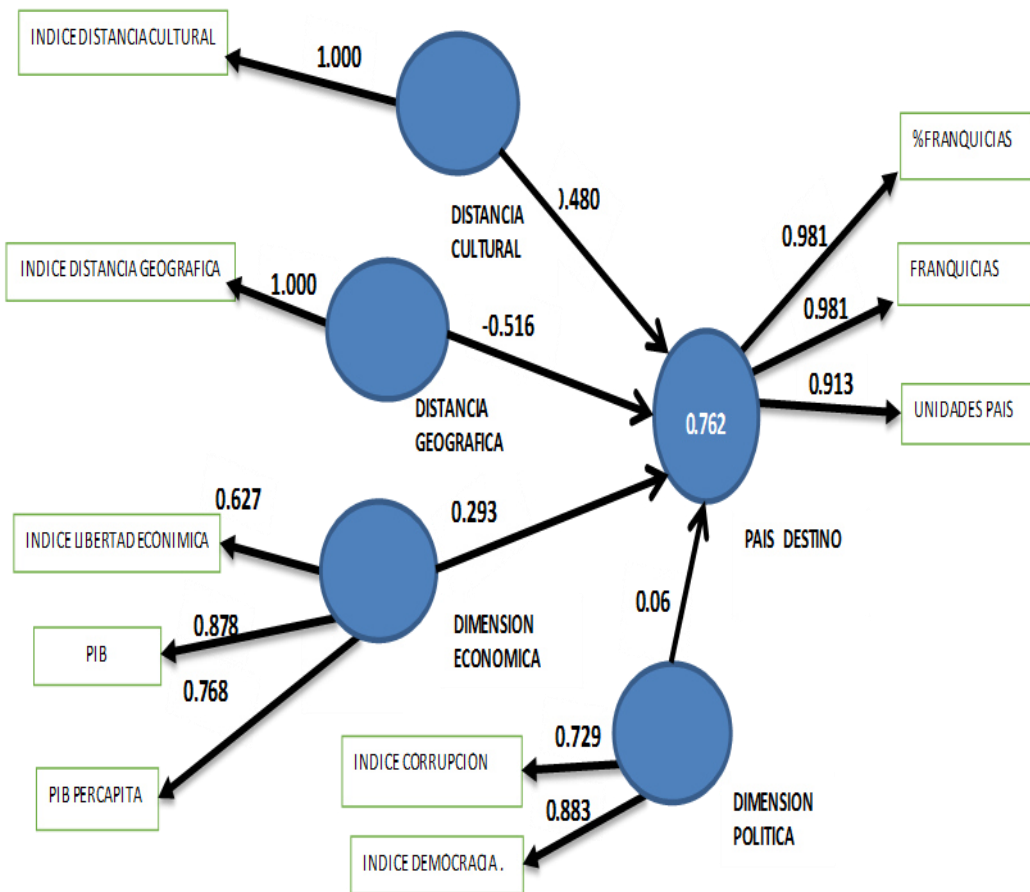
Fuente. Elaboración propia



### 9.7.3.5 Elaboración del modelo, variables e indicadores

Para obtener las significancia estadística las variables latentes independientes distancia cultural, distancia geográfica, dimensión económica y dimensión política sobre la variable independiente país destino se corrió el algoritmo PLS.

Figura 9.6 Resultados modelo 2 de R<sup>2</sup>, betas estandarizadas y cargas usando el algoritmo



Fuente: Elaboración propia usando software SMART PLS

### 9.7.3.6 Análisis del modelo 2

El criterio para la evaluación del modelo estructural son las mediciones de  $R^2$  y el nivel de significancia de los path coefficients o beta.

El valor obtenido del coeficiente de determinación o  $R^2$  debe ser elevado para que el modelo explique un alto porcentaje de la variable endógena, observando los valores encontrados en los círculos de la figura 9.6 corresponde a una  $R^2= 0.762$ , por lo que se concluye que las variables independientes explican un 76.2% de la varianza de país destino, lo cual muestra que el modelo explica una gran parte de la variación de la variable independiente.

En la tabla 9.13 se analiza el impacto que tiene las variables distancia cultural, distancia geográfica, dimensión económica y dimensión política sobre país destino evaluando su coeficiente beta.

Para evaluar el impacto de los coeficientes beta en el modelo se tomó como referencia los valores reportados 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 distancia cultural (0.48) y la dimensión económica (0.293) son fuertes sobre país destino. El impacto de distancia geográfica (-0.516) sobre país destino es muy fuerte. Sin embargo el impacto de dimensión política (-0.069) es muy débil sobre país destino

**Tabla 9.13 Valor del impacto entre variables ambientales**

Relación entre variables	Coeficiente o Beta	Valoración del Impacto
Distancia Cultural- País destino	0.48	Fuerte
Distancia Geográfica- País destino	-0.516	Muy fuerte
Dimensión Económica - País destino	0.293	Fuerte
Dimensión Política- País destino	-0.069	Débil

Fuente: Elaboración propia usando software SMART PLS.

La tabla 9.14 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.

**Tabla 9.14 Significancia entre las variables modelo 2**

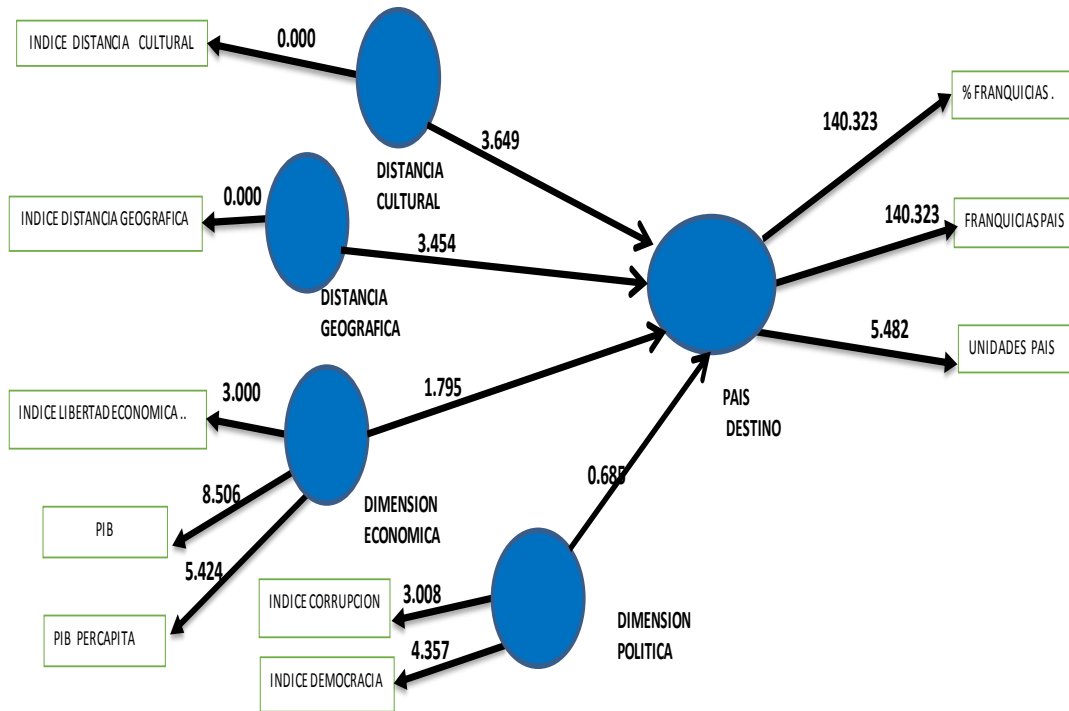
<b>Relación entre variables</b>	<b>T</b>	<b>Significancia</b>
Distancia Cultural- País destino	3.649	Altamente significativo
Distancia Geográfica- País destino	3.454	Altamente significativo
Dimensión Económica - País destino	1.795	Significativo
Dimensión Política- País destino	0.685	No significativo

Fuente: Elaboración propia usando software SMART PLS

Para la interpretación de la tabla 9.14 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 distancia cultural y geográfica son altamente significativos sobre país destino, y que dimensión económica es significativo, sin embargo la dimensión política resulto ser no significativo.

**Figura 9.7 Resultados del modelo 2, usando el procedimiento bootstrapping**



Fuente: Elaboración propia usando el software SMART PLS

En la tabla 9.15 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 9.15 que todos los valores reportados son superiores a 0.5, indicando nuestro modelo cumple con un valor aceptable de validez convergente en todos los constructos.

**Tabla 9.15 Validez convergente y discriminante de las variables ambientales**

<b>Variable</b>	<b>Validez Convérgete AVE</b>	<b>Validez Discriminante</b>
Distancia Cultural	1	1.0000
Distancia Geográfica	1	1.0000
País Destino	0.92	0.9592
Dimisión Económica	0.584	0.7642
Dimensión Política	0.656	0.8099

Fuente: Elaboración propia usando software SMART PLS

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 Cronbach, 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 como lo muestra la tabla 9.16, al presentar todos los constructos valores superiores a 0.6. El valor de alfa de Cronbach de dimensión política refleja su poca influencia en la elección del país destino

**Tabla 9.16 Valores de alfa de Cronbach y confiabilidad compuesta modelo 2**

<b>Variable</b>	<b>Confiabilidad ( Alfa de Cronbach )</b>	<b>Confiabilidad Compuesta</b>
Distancia Cultural	1	1
Distancia Geográfica	1	1
País Destino	0.956	0.972
Dimisión Económica	0.678	0.806
Dimensión Política	0.488	0.791

Fuente: Elaboración propia usando software SMART PLS

Los valores del Factor de inflación de la varianza (VIF) que mide al grado de colinealidad entre las variables del modelo. Este factor asume que entre mayor sea la colinealidad de una variable con el resto, mayor será el valor del VIF. Los valores recomendados de VIF deberán ser menores a 4 para descartar el problema de multicolinealidad, sin embargo algunos autores establecen como criterio un VIF menor de 5 (Kwong & Wong, 2013). Observando la tabla 9.17 ningún valor presenta valores superiores a 4, por lo tanto no se presenta multicolinealidad en ninguna de las variables de nuestro modelo.

**Tabla 9.17 Colinealidad (VIF) de variables ambientales**

<b>Variable</b>	<b>País destino</b> VIF
Distancia Cultural	1.768
Distancia Geográfica	-1.092
País destino	
Dimensión económica	2.25
Dimensión Política	1.424

Fuente: Elaboración propia usando software SMART PLS

La validez discriminante posee dos criterios para su diagnóstico. El criterio a nivel constructo de Fornell-Larcker y el criterio de cargas cruzadas a nivel de indicadores (Henseler et al ,2009). Para el caso de Fornell-Larcker establece que una variable latente debería compartir más varianza con sus propios indicadores asignados que con cualquier otra variable latente.

Para validar este criterio el AVE de cada variable latente deberá ser mayor que la correlación elevada al cuadrado con cualquier otra variable latente, de acuerdo a este criterio se dan las siguientes relaciones evaluando  $\sqrt{AVE}$  de cada variable latente que aparecen en la diagonal como se observa en la tabla 9.18. Los resultados indican que la validez discriminante está bien establecida.

**Tabla 9.18 Validez discriminante a nivel constructo para variables ambientales**

	<b>Distancia Cultural</b>	<b>Distancia Geográfica</b>	<b>País Destino</b>	<b>Dimensión Económica</b>	<b>Dimensión Política</b>
Distancia Cultural	<b>1.000</b>				
Distancia Geográfica	-0.130	<b>1.000</b>			
País Destino	0.712	-0.552	<b>0.959</b>		
Dimensión Económica	0.631	0.067	0.525	<b>0.764</b>	
Dimensión Política	0.283	-0.101	0.271	0.520	<b>0.810</b>

Fuente: Elaboración propia usando software SMART PLS

La validez discriminante a nivel indicador establece que el indicador deberá tener una correlación más grande con su propia variable latente que con las otras del modelo, en la tabla 9.20 se puede observar que se cumple este criterio.

**Tabla 9.20 Validez discriminante a nivel indicador para variables ambientales**

<b>Indicador</b>	<b>Distancia Cultural</b>	<b>Distancia Geográfica</b>	<b>País Destino</b>	<b>Dimisión Económica</b>	<b>Dimensión Política</b>
%Franquicia	0.657	-0.619	<b>0.981</b>	0.424	0.214
Índice corrupción	0.295	0.244	0.175	0.724	<b>0.729</b>
Índice distancia cultural	<b>1.000</b>	-0.130	0.712	0.631	0.283
Índice democracia	0.189	-0.307	0.255	0.224	<b>0.883</b>
Distancia geografía	-0.130	<b>1.000</b>	-0.552	0.067	-0.101
Franquicia país	0.657	-0.619	<b>0.981</b>	0.424	0.214
Índice libertad económica	0.317	0.021	0.288	<b>0.627</b>	0.643
PIB	0.690	0.010	0.556	<b>0.878</b>	0.287
PIB Perca pita	0.230	0.259	0.210	<b>0.768</b>	0.416
Unidades país	0.739	-0.340	<b>0.913</b>	0.673	0.359

Fuente: Elaboración propia usando 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 nuestro modelo 2 de acuerdo a la figura 9.6 se observa que la gran mayoría de los indicadores supera este valor.

## 9.8 Conclusiones

La utilización del tratamiento estadístico con ecuaciones estructurales mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales, permite usar varios indicadores para cada variable como es el caso de algunas variables usadas en este proyecto. El uso de varios indicadores permite darle más riqueza a los constructos.

Los resultados de los modelos estadísticos muestran que la experiencia tiene un impacto altamente significativo sobre el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas, lo que refleja que es un factor fundamental y el de mayor importancia.

La dispersión geográfica y la estructura de la franquicia, tienen un efecto negativamente significativo sobre el grado de internacionalización contrario a nuestra hipótesis. El tamaño de la franquicia muestra tener una correlación positiva, pero no significativa sobre el grado de internacionalización.

Los resultados del segundo modelo, muestran que el impacto de la distancia geográfica es muy fuerte y altamente significativo en la elección del país destino.

La distancia cultural y la dimensión económica tienen un impacto fuerte y significativo en la elección del país destino. La dimensión política no mostró tener efecto significativo.



## CAPÍTULO X RESULTADOS LAS ENTREVISTAS CUALITATIVAS Y MODELOS ESTADÍSTICOS

### 10.1 Introducción

En este capítulo se muestran los resultados de las opiniones de las entrevistas cualitativas y los resultados de los efectos de las variables organizacionales y ambientales sobre el grado de internacionalización y la elección del país destino.

### 10.2 Resultados entrevistas cualitativas

Las franquicias mexicanas asumen una actitud proactiva, cuando asumen el reto de la internacionalización, buscando expandir su mercado o impulsar su marca y cuentan con un concepto exitoso e innovador, lo declara así un franquiciador de escuela de inglés para niños *“ Nuestra metodología permite aprender un segundo idioma a través del juego y ser bilingües y vimos que es una necesidad, porque no ser bilingüe resta competitividad y nos dimos cuenta que podíamos expandir el negocio a Latinoamérica y empezamos a visitar y buscar emprendedores que llevaran nuestra marca allá, y como nuestro concepto que ya había funcionado en México vimos que era tiempo de expandirnos y decidimos empezar en Estados Unidos.*

Una actitud reactiva hacia la internacionalización, sucede cuando esta, se da debido a ofertas no solicitadas del exterior, es decir se da por factores externos y no por un objetivo propio de la franquicia como lo expresa un franquiciador de colegios *“ Yo no busque vender la franquicia al exterior, el inversionista le gusto el concepto decidió llevarlo a su país, es un proceso que se dio solo, sin buscarlo”* y un franquiciador de alimentos lo expresa así *“la primera situación que tuvimos fue en Costa Rica, recordar que en 1994 no estábamos muy bien económicamente en el país y nosotros ya otorgábamos franquicias en México y entonces viene un interesado, gente de Costa Rica y nos dice oye lamento lo que está sucediendo en tu país, pero en mi país hay bonanza y pues la quiero llevar para allá , entonces fue ahí donde dimos el paso para irnos a Costa Rica”* .

Factores macroeconómicos y políticos internos del país, han sido impulsores de la internacionalización, tales como las crisis económicas adversas, la saturación del mercado y

una alta competencia interna. La inseguridad interna del país, es mencionada como un impulsor de franquicias hacia el exterior cuando estas buscan lugares donde las condiciones de seguridad sean mejores como Estados Unidos.

La ventaja competitiva derivada del reconocimiento y aceptación de la comida mexicana y la cultura en general, es impulsor de la internacionalización de las franquicias mexicanas principalmente a Estados Unidos donde el mercado latino es amplio.

La tropicalización del concepto y la falta de conocimiento de la legislación sobre propiedad intelectual en los países, son mencionadas como la principal problemática que enfrentan las franquicias mexicanas en su internacionalización.

Para los entrevistados, las franquicias mexicanas deberán contar con elementos fundamentales que la capaciten en su proceso de internacionalización como son: contar con una franquicia madura, con una marca reconocida y un sistema de organización empresarial y sobre todo con un manual de operación bien documentado, además contar con un concepto innovador y probado en el mercado, y poseer los recursos financieros y de gestión necesarios para este proceso.

La experiencia de la franquicia, es más valorada por su capacidad para el dominio del concepto de franquicia, y este dominio depende más del aprendizaje de la operación, que de la edad o los años en el mercado. Sin embargo solo el tiempo en operación definirá si el modelo es exitoso y está preparado para la internacionalización. La experiencia permite hacer reproducible en el extranjero un modelo exitoso en México.

La dispersión geográfica, genera mayor interés en los futuros franquiciadores y esto permite crecimiento y mayores ventas. Una marca que tenga presencia en varias regiones logra un mejor posicionamiento de marca y será vista como un símbolo de éxito y es el momento de intentar su internacionalización. Otra ventaja de la dispersión geográfica es que permite mayor aprendizaje y experiencia como lo manifiesta un franquiciador de escuela de idiomas, *“para mí la dispersión significa retroalimentación de los franquiciatarios, me permite*

*ver cómo trabajan en diferentes regiones y tomar lo mejor de ellos para mejorar, me permite hacer sinergia “*

El tamaño de la franquicia depende del concepto como lo manifiesta un franquiciador de alimentos *“Para una franquicia de hoteles el tamaño en unidades será totalmente diferente a una farmacia”*, sin embargo el tamaño permite que la marca se fortalezca, aumenta su valor económico. Tener más presencia en el mercado genera mayor confianza del franquiciatario. Sin embargo también existe la opinión entre los consultores de que el número de unidades de la cadena no es determinante para su internacionalización.

El crecimiento de la cadena puede ser explicado por la teoría de los recursos, y coincide con la opinión de los entrevistados, por ejemplo un consultor manifiesta *“si no tienes recursos para invertir en nuevas unidades pues tienes que franquiciar”* un franquiciador de escuelas de idiomas se refiere al recurso del tiempo, *“el crecimiento implica más tiempo y ya no puedes tener el tiempo para atender a las unidades propias y si quieres seguir creciendo pues tienes que franquiciar y dedicar mucho tiempo al desarrollo de la cadena y para poder internacionalizarte, esto es poder crecer obviamente con una velocidad más rápida la expansión de un negocio”*.

De esta forma, el crecer implica lograr un tamaño crítico que permita lograr recursos financieros, de gestión de la cadena, experiencia y de esta forma estar preparado la internacionalización.

La estructura de la cadena implica tener un sistema mixto con unidades propias y franquiciadas y esta estructura depende del tipo de concepto o giro del negocio, un franquiciador de comida típica mexicana lo describe así *“en un negocio de distribución el franquiciador se queda con los mejores espacios para hacer marca y en un negocio de restaurant como el nuestro preferimos una parte pequeña y dejamos la mayor parte al franquiciatario*. El modelo mixto permite mayor presencia en el mercado

Hay coincidencia en ambos estratos respecto a las ventajas de las unidades propias como son: lograr tener experiencia de primera mano para trabajar el modelo, dan una

mayor rentabilidad y permiten influir en el comportamiento del mercado al ubicarlas en puntos clave. La opinión sobre la unidad franquiciada es que; esta permite crecer y lograr cobertura de mercado.

La estrategia de la cadena cuyo esfuerzo es tener una mezcla ideal entre unidades propias y franquiciadas implica una serie de comentarios por parte de los entrevistados por ejemplo un consultor dice, *“una mezcla con más unidades franquiciadas que propias significa que franquicia sabe manejar el sistema y está preparada para la internacionalización”*, por otro lado *“tener muchas unidades pero la gran mayoría son propias no es un sistema de franquicia sino una serie de sucursales”*. Así la recomendación es que se tenga un modelo mixto, sin embargo la opinión general es que la estructura de la cadena no tendrá una influencia en la internacionalización de la franquicia.

La opinión entre los franquiciadores; es que la distancia cultural tendrá un impacto diferente dependiendo del tipo de producto o servicio. En el sector alimentos nuestra comida es apreciada en el extranjero y esto permite superar la distancia cultural, sin embargo en el sector de educación el idioma si un factor muy importante a considerar. La opinión más común en los entrevistados es que la distancia cultural es importante, y que es preferible buscar la internacionalización en países similares culturalmente, porque es menos costosa.

Otra opinión es que si existe un mercado atractivo y la franquicia cuenta con un buen producto y recursos la distancia cultural pierde importancia

En cuanto a los factores políticos; el marco legal en relación a la propiedad intelectual y protección de marca son los factores más importantes. Un entorno político implica riesgos, la ignorancia de estos factores puede llevar a una franquicia al fracaso, así lo explica un franquiciador de comida mexicana *“Importa muchísimo lo político, la seguridad, tenemos responsabilidad de manejar el dinero del inversionista, no vendemos franquicias por vender, en un entorno político adverso ese dinero se va a ir al hoyo”*. Un consultor opina que factores como la democracia y corrupción tiene influencia en la percepción del empresario nacional e influyen en la elección del país para invertir y lo expresa de esta manera *“Nos sentimos*

*cómodos con países similares en democracia, corrupción y nos cuesta mucho hacer negocios en países poco corruptos”*

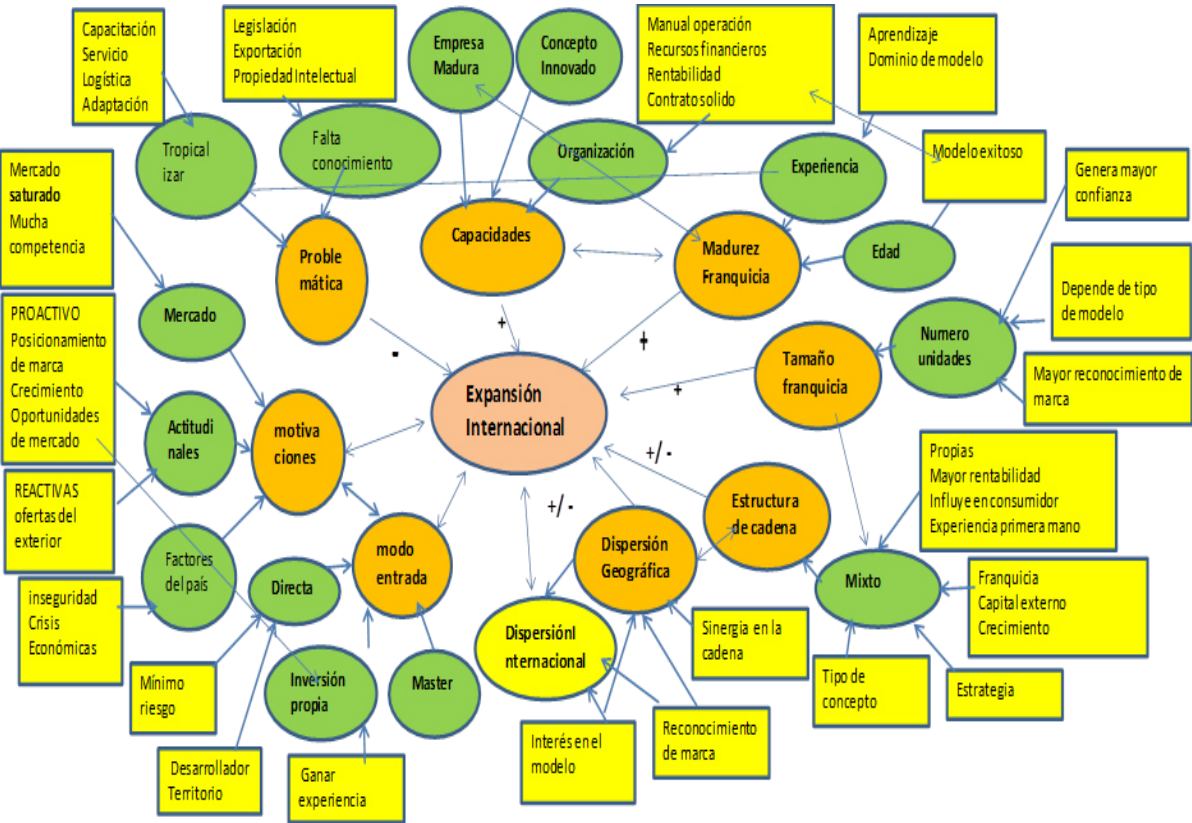
La cuestión económica es mencionada prácticamente en dos factores importantes, uno referente a las características del país de destino como el tamaño del mercado, ingreso, nivel de desarrollo y otro lado referente al producto o concepto como es percibido por el mercado y su viabilidad operativa y financiera en los mercados externos.

La influencia de la distancia geográfica es mencionada por los entrevistados en los costos y la complejidad logística para franquicias de producto que derivada la importación de insumos, a diferencia de las franquicias de servicios donde los costos son menores e implican menos retos.

Adicionalmente se menciona que la distancia geográfica dificulta la capacidad de respuesta, para capacitación y servicio en países alejados, un franquiciador de alimentos lo describe así *“la distancia es muy importante para nuestro negocio de comida, en países con diferencia de horario, de idioma, pues tengo que mandar una persona el tiempo necesario para capacitar hasta que se entienda el concepto, de lo contrario se crea una relación conflictiva. En américa latina puedes responder rápido, pero en países lejanos es complicado”*. Finalmente se destaca que el avance en las telecomunicaciones ha ayudado mucho a superar la barrera de la distancia, pero la distancia sigue siendo un factor muy importante.

La figura 10.1 muestra la serie de relaciones de las categorías y subcategorías de las variables organizacionales y el tipo de influencia e importancia que tiene cada una de ellas de acuerdo a la opinión de los entrevistados sobre la expansión internacional de las franquicias mexicanas.

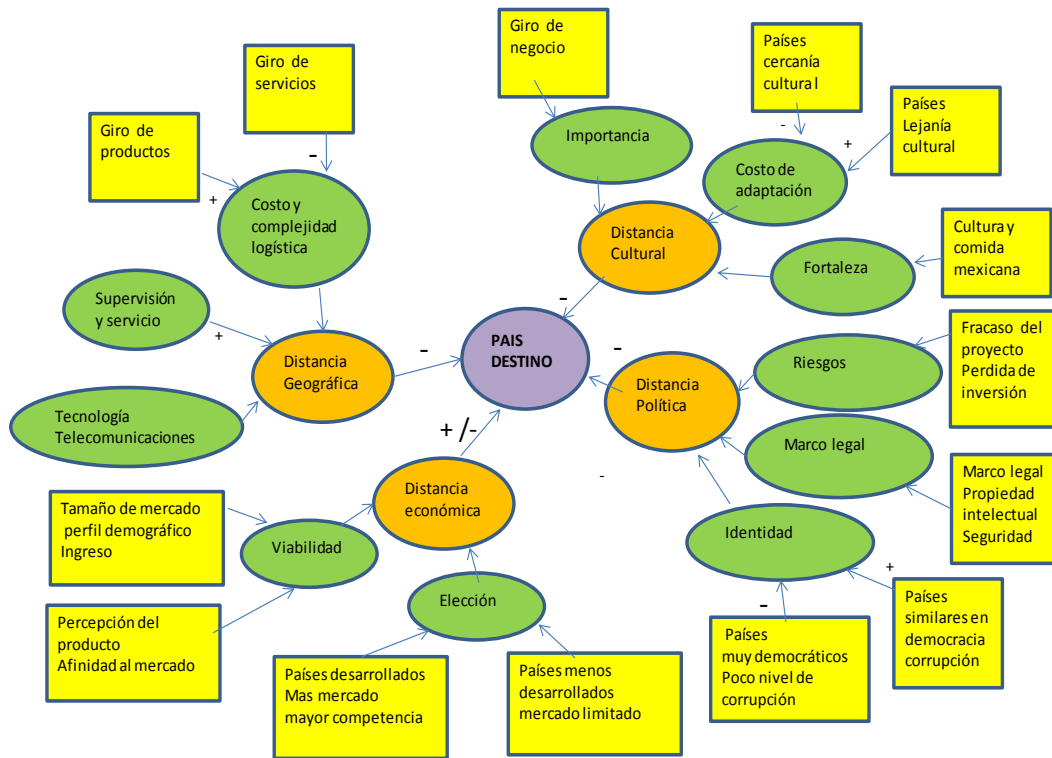
**Figura 10.1 Las relaciones de las variables organizacionales y su influencia sobre la expansión internacional de las franquicias mexicanas**



Fuente: Elaboración propia

La figura 10.2 muestra las relaciones de las categorías y subcategorías de las variables ambientales y su influencia en la elección del país destino en la expansión internacional de las franquicias mexicanas.

**Figura 10.2 Las relaciones de las variables ambientales y su influencia sobre la elección del país destino**



Fuente: Elaboración propia

### 10.3 La influencia de las variables organizacionales sobre el grado de internacionalización

La literatura sobre franquicia argumenta que el sistema de franquicias podría progresar a través de una serie de pasos en su ciclo de vida y que el ciclo de vida del sector se inicia con periodo de adaptación seguido de un periodo de crecimiento acelerado, y finalmente un periodo de estancamiento que es una señal de que el sector ha logrado su madurez (Bordonaba, Palacios, & Polo, 2009).

Analizando el comportamiento del sector en México de acuerdo a la tabla 5.1 se observa que en el periodo inicial de 1985 a 1994 un crecimiento anual de 16.7 franquicias por año, logrando llegar a 300 franquicias al final del periodo.

El siguiente periodo que cubre hasta año 2003 se observa un periodo de estancamiento al crecer solo 8.3 franquicias al año, sin embargo a partir este año se inicia un periodo de crecimiento acelerado al lograr 550 franquicias al año 2007, con un crecimiento promedio de 50 franquicias nuevas por año. En la última etapa que cubre del año 2008 al 2012 se logra un crecimiento aun mayor de 110 franquicias nuevas por año hasta lograr 1300 franquicias.

Los números anteriores reflejan que el sector de franquicias en México está en una etapa de franco crecimiento, por lo que no refleja signos de saturación de mercado o estabilización del sector

**Tabla 10.1 Estadística descriptiva y percentiles de las variables organizacionales**

	EDAD	EDAD	UNI	UNI	UNI	ESTR	DIS	CRE	CRE	AÑO	PAI	UNI	%U
	EMP	FRAN	FRAN	PRO	TOTAL	UCT	PER	TOTAL	FRAN	INTER	SES	EXT	EXT
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Media	26.71	14.33	267.40	76.02	343.43	66.17	17.43	22.77	34.77	7.76	2.57	22.26	11.37
Desv. típica	18.89	8.57	800.69	240.10	933.60	29.05	10.05	69.42	143.00	6.20	2.29	70.76	19.43
Mínimo	4.00	4.00	0.00	0.00	3.00	0.00	2.00	0.36	0.38	1.00	1.00	1.00	0.46
Máximo	80.00	41.00	4499.00	1500.00	4500.00	100.00	32.00	377.67	906.20	34.00	10.00	401.00	90.32
Percentiles	25	12.0	7.8	21.5	5.8	41.5	44.1	7.0	1.7	2.3	3.0	1.0	2.2
	50	18.0	12.5	49.5	13.5	74.5	70.0	17.0	4.1	4.4	7.0	2.0	4.8
	75	39.8	19.5	98.5	58.5	162.5	93.0	28.3	11.5	11.8	10.3	3.3	11.0

Fuente: Elaboración propia

La teoría basada en recursos, parece explicar el comportamiento de los franquiciadores mexicanos internacionales. Esta teoría establece que los recursos propios de la empresa y el factor experiencia son considerados como suficientes para permitir a una empresa enfrentar las situaciones de los mercados internacionales (Pedro et al., 2011). Y estos recursos principalmente de experiencia evaluada en los años totales de la empresa,



pero principalmente su experiencia como franquicia, donde la empresa adquiere el dominio del modelo que le permite adquirir un mayor grado de internacionalización.

Los franquiciadores necesitan un concepto probado y exitoso, una marca reconocida y una capacidad de gestión y operación que favorezca su internacionalización, y estos recursos que solo le pertenecen a la empresa pueden lograrse a lo largo de su historia.

Los anteriores argumentos del factor experiencia parecen cumplirse para los franquiciadores internacionales mexicanos. El primer modelo indica que la experiencia tiene un impacto positivo sobre el grado de internacionalización de las franquicias internacionales mexicanas lo que avala que las franquicias internacionales desarrollan su concepto y prueban su éxito antes de franquiciar. Y en base a esta experiencia previa replican el modelo a través del sistema de franquicias, así la edad de la franquicia permite comprobar: que el modelo es exitoso, lograr el posicionamiento de la marca, el reconocimiento, y los recursos necesarios para su internacionalización.

La estructura de la cadena de las franquicias internacionales mexicanas, es decir, la proporción de unidades franquiciadas del total de la cadena muestra una media de 66%, lo que refleja que las franquicias internacionales mantienen una mayor proporción de unidades franquiciadas.

Sin embargo, la correlación negativa significativa entre la estructura de la cadena y el grado de internacionalización comprueba, que son las franquicias que tienen una mayor proporción de unidades propias las que reflejan un mayor grado de internacionalización. Pedro et al (2009) encontró que existe una relación directa entre la estructura medida en unidades propias sobre el total de unidades de la cadena y la intención para internacionalizarse.

Al hacer un análisis de la estructura de la cadena en las franquicias internacionales mexicanas, se reveló que el 50% de las franquicias tenía una proporción menor al 26% de unidades propias y solo el 25% tenía una proporción mayor al 50%. Este comportamiento demuestra que la estructura de la cadena basada en una mayor proporción de unidades

franquiciadas, favorece la internacionalización, sin embargo un mayor grado de internacionalización de las franquicias mexicanas está influenciado significativamente por una proporción mayor de unidades propias en la cadena.

Un indicador de la madurez del sector de franquicias, puede ser el grado de expansión geográfica de franquiciador, conforme este logra mayor expansión, sus costos de monitoreo aumentan (Fraser, 2000). Pedro (2009) define la dispersión en cuatro niveles como: alta concentración, concentración, dispersión y alta dispersión de acuerdo a los valores de los cuartiles de la variable dispersión, encontrando que valores de dispersión inferiores a 0.16 corresponden a alta concentración y valores superiores a 0.63 corresponden a alta dispersión.

Los datos obtenidos en este estudio muestran que el 55% de las franquicias internacionales apenas alcanzan el 50% de la cobertura geográfica nacional (16 estados), y solamente 14 tienen cobertura de superior al 70% (22 estados), es decir alta dispersión, y 12 tienen una cobertura menor al 30% (9 estados), lo que significa que operan en mercados concentrados del territorio nacional. Esto refleja la gran oportunidad de crecimiento pendiente en el territorio nacional.

Los datos obtenidos manifiestan que lograr fortalecerse regionalmente, sin la necesidad de mantener una presencia a nivel nacional o bien puede observarse que una vez logrado el dominio del modelo de negocio, y tener presencia regional, permite a los franquiciadores internacionales mexicanos dar prioridad a su expansión internacional sobre la cobertura nacional. Es decir, los franquiciadores mexicanos prefieren fortalecerse regionalmente, y una vez fortalecidos regionalmente en pocos estados o mercados concentrados, dedican un gran esfuerzo para lograr un mayor grado de internacionalización.

De acuerdo a los resultados del primer modelo existe una correlación positiva entre tamaño de la franquicia y grado de internacionalización, sin embargo esta correlación no es significativa, esto podría parecer que el tamaño tenga alguna influencia para que la empresa se internacionalice, pero no es determinante para alcanzar un alto grado de internacionalización.

En relación con el tamaño el 67% (28 franquicias) de las franquicias internacionales mexicanas tienen menos de 100 unidades en operación, y solamente el 14.3% (6 franquicias) reporta tener más de 300 unidades. Esto parece indicar que las franquicias no esperan alcanzar una masa crítica de unidades en el territorio nacional para internacionalizarse.

El crecimiento está relacionado con una rápida penetración en los mercados, y la franquicia está considerada como una estrategia para lograr esta penetración (Fraser, 2000). El crecimiento total de las franquicias mexicanas internacionales presenta una media del 22.7 unidades por año, el 50% de las franquicias presenta un crecimiento total de 3.97 unidades por año, el 70% crece a menos de 10 unidades por año y solamente el 30% crece a un ritmo mayor de 10 unidades por año.

Por otro lado el crecimiento de las franquicias tiene una media de 34.76, el 50% de las franquicias crece a un ritmo de 4.27 franquicias por año o menor, solamente el 14 por ciento crece a un ritmo superior a 10 unidades por año.

Aunque ambos datos parten de diferentes años para su evaluación, ya que la edad de la empresa y la de la franquicia difieren normalmente, sin embargo indican que los sistemas de franquicias están creciendo más con unidades franquiciadas que con unidades propias.

La correlación significativa positiva entre crecimiento y tamaño significa que el tamaño es totalmente dependiente del crecimiento, sin embargo dado que el tamaño no es significativo sobre el grado de internacionalización, pareciera que el crecimiento de los sistemas de franquicias internacionales no es lo suficientemente elevado para lograr un tamaño adecuado que impacte positivamente en su grado de internacionalización.

#### **10.4 Influencia de las variables ambientales en la elección del país destino**

La dispersión geográfica internacional, entendida como el número de países en los cuales la franquicia mexicana tiene presencia refleja un bajo grado de dispersión en general. El 48 % solamente tiene presencia en un solo país es decir 20 franquicias. El 21.4% es decir 9 franquicias tienen presencia en dos países. Es de destacar que franquicias como Shushitto, Electrónica Steren , Kidzania, Photofolio, Fogoncito tienen presencia en más de 6 países ,

destaca Kidzania con presencia en 10 países y 4 continentes que son Europa, Asia, África y Latinoamérica.

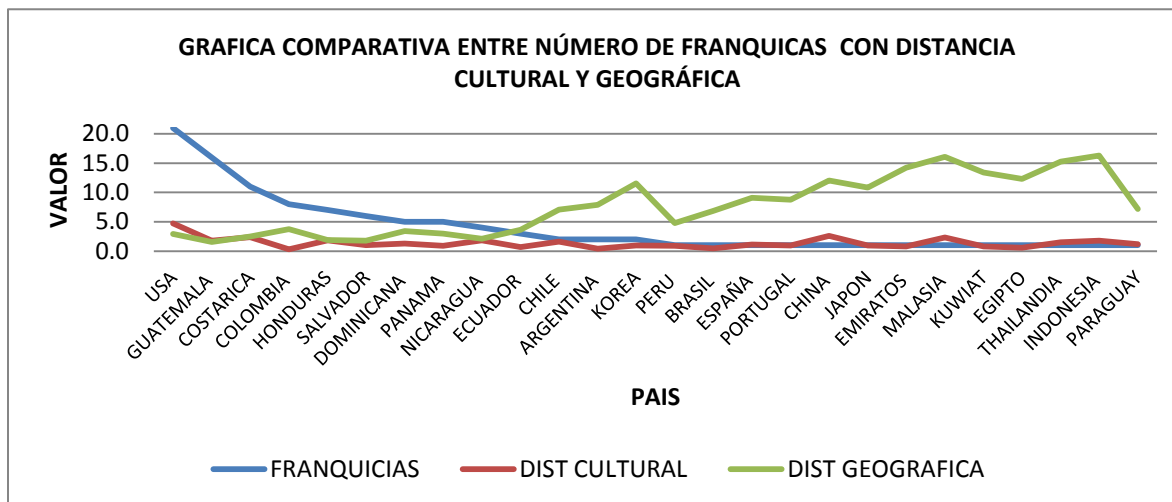
La influencia de la distancia cultural en la elección del país destino evaluada en el segundo modelo, señala que una mayor distancia cultural tiene un impacto significativo positivo en la elección del país destino, contrario a la hipótesis planteada que declaraba a menor distancia cultural del país mayor sería la presencia de franquicias mexicanas. Este resultado coincide con Michael (2003) que declara que la adopción de la franquicia es favorecida en países que tiene una alta distancia cultural con los Estados Unidos.

La gráfica 10.3 muestra la presencia mayoritaria de franquicias mexicanas en Estados Unidos, país con el que México tiene la más alta distancia cultural. En relación con Latinoamérica son Guatemala, Honduras y Costa Rica los países con mayor presencia de franquicias mexicanas, sin embargo muestran un alto índice de distancia cultural, de acuerdo al índice de distancia cultural de Kogut y Singh (1988) usando las dimensiones de Hofstede como indicadores.

Un aumento de la distancia cultural implica elegir una forma de entrada que no implique propiedad, debido al riesgo percibido para su inversión o a la falta de familiaridad con la cultura local, en un ambiente de alta distancia cultural las firmas prefieren transferir la responsabilidad de la operación a un socio local que conoce las prácticas y regulaciones locales (Baena, 2012), y esta parece ser la conducta común de los franquiciadores mexicanos.

Esta positiva correlación con distancia cultural del país destino, manifiesta que los franquiciadores mexicanos internacionales utilizan los acuerdos de bajo riesgo como las franquicias en su expansión internacional, y que esta expansión es principalmente adoptada en países con mayor distancia cultural.

**Grafica 10.3 Relación entre franquicias por país, distancia cultural y distancia geográfica**



Fuente: Elaboración propia

Distancia geográfica en miles de kilómetros

La distancia geográfica indica un impacto significativo, este impacto significa que a menor distancia del país destino mayor la presencia de franquicias mexicanas.

Observando la gráfica 10.3 se muestra que Guatemala, Estados Unidos y Costa Rica son los destinos que con más franquicias mexicanas, lo que explica que los franquiciadores mexicanos internacionales prefieren la cercanía geográfica en sus estrategia de expansión y esta decisión puede estar relacionada con la facilidad para realizar las actividades de monitoreo y soporte técnico.

Adicionalmente los costos de transacción asociados a la búsqueda de franquiciadores adecuados se facilitan más en mercados cercanos.

La dimensión política no presenta un efecto significativo en la elección del país destino de las franquicias mexicanas lo que manifiesta que el índice de democracia y corrupción no tienen ningún efecto en la elección del país destino para los franquiciadores mexicanos

Unido a lo anterior, el adoptar un sistema de franquicia como forma de entrada, el riesgo es asumido principalmente por el franquiciado internacional que conoce el sistema

político de su país y puede ser capaz de manejar adecuadamente los niveles de corrupción y por lo tanto reduce mucho la complejidad de la decisión del franquiciador.

El impacto positivo de la dimensión económica sobre la elección del país destino significa que los franquiciadores mexicanos le dan importancia a factores como: al ingreso per cápita que está asociado al mercado meta de su producto o servicio, al tamaño de mercado que puede relacionarse con la expansión del negocio en el país destino y a las condiciones favorables para hacer negocios que implica que la franquicia puede desarrollarse con mínimas limitaciones en cuanto a competencia leal, propiedad intelectual, cuestiones fiscales, importaciones de equipo y materia prima o otros factores cuando asumen la elección del país destino.

## **10.5 Conclusiones**

Los resultados de las entrevistas, revelan que los franquiciadores mexicanos asumen actitudes proactivas y reactivas en su proceso de internacionalización. Que los impulsores de la internacionalización están asociados a factores económicos y de seguridad internos del país y factores propios de la organización como: ampliar mercado y reconocimiento de marca en el exterior. Donde la tropicalización del concepto y la protección intelectual son grandes retos a afrontar.

La experiencia, la marca y la organización de la franquicia juegan un rol central en las capacidades para la internacionalización.

Las variables dispersión geográfica, la estructura y tamaño reciben opiniones variadas como factor determinante para su internacionalización y la opinión generalizada es que su importancia y dimensión dependen más del tipo de concepto de la franquicia.

En congruencia con la opinión de los entrevistados la experiencia resultó ser positivamente significativa como factor fundamental sobre el grado de internacionalización.

A diferencia la dispersión geográfica y la estructura cuyo resultado resulto ser negativamente significativo. Sorpresivo es el resultado del impacto no significativo del tamaño sobre el grado de internacionalización.

Los resultados muestran que el 48% de los franquiciadores mexicanos tienen presencia en un solo país, y solamente el 52% tiene presencia en más de 2 países lo que refleja que gran parte de estos franquiciadores están en su primera fase de internacionalización.

La distancia geográfica es altamente significativa como factor determinante en la elección del país destino, lo que manifiesta que los franquiciadores mexicanos prefieren países cercanos geográficamente por la facilidad para realizar actividades de supervisión y apoyo técnico y menos cosas logísticas.

La distancia cultural tiene un impacto positivo, lo cual significa que los franquiciadores mexicanos prefieren los contratos de bajo riesgo como forma de entrada en países con alta distancia cultural.

El impacto positivo de la dimensión económica se refiere a la importancia que los franquiciadores le dan a factores como ingreso per cápita, tamaño de mercado y facilidad para hacer negocios en el país destino.

La dimensión política no muestra efecto significativo en la elección del país destino lo que parece manifestar que factores como la democracia y corrupción no influyen en la decisión de los franquiciadores en su proceso de expansión internacional.

## **CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

### **11.1 Introducción**

En este capítulo se describen las conclusiones derivadas de las entrevistas cualitativas y de los resultados de los dos modelos estadísticos sobre el impacto de cada una de las variables tanto organizacional y ambiental sobre el grado de internacionalización y elección del país destino. Adicionalmente se incluye una serie de futuras líneas de investigación que podrían mejorar el conocimiento sobre la internacionalización de las franquicias mexicanas.

### **11.2 Conclusiones sobre las motivaciones, problemática y capacidades que presentan las franquicias mexicanas para su internacionalización**

El sector presenta una vida activa en México de más de 30 años logrando posicionarse quinto lugar mundial en el número de marcas reportando un total de 1200 al año 2011 (Entrepreneur, 2013).

El crecimiento constante logrado a través de los años, refleja el sector no muestra signos de saturación o estabilización. Este comportamiento permite sugerir que los franquiciadores mexicanos perciben un mercado nacional muy atractivo para seguir creciendo y han delegado su expansión internacional como lo muestra el reducido número de franquicias mexicanas internacionales.

La importancia del sector es notoria en su contribución al empleo, en la generación de una serie de empresas nuevas que surgen de adhesión de los nuevos franquiciatarios al sector y su aportación a la economía del país. El establecimiento de un marco legal apropiado contribuyó significativamente al desarrollo del sector (Alba, 2010)

Su actividad como sector exportador es minoritaria, en comparación con los mercados europeos como el español donde el 15% de del sector tiene presencia en el extranjero (Navarro, 2012) y el francés donde el 28% de los franquiciadores mantiene operaciones internacionales.



Adicionalmente, en el mercado de los Estados Unidos, el 52% de los franquiciadores estadounidenses son internacionales ( Aliouche & Schlenrich, 2011) y en Latinoamérica donde los franquiciadores brasileños internacionales representaban el 4.7 % del sector (Sallles, Brashear, & Motta, 2011), lo que permite concluir que la internacionalización es una tarea pendiente para las franquicias mexicanas y presenta una serie de oportunidades para las franquicias con modelos innovadores y exitosos que cuenten con los recursos tanto financieros y humanos.

Los resultados muestran que los franquiciadores internacionales mexicanos experimentan una baja depresión internacional; donde el 48% tienen presencia en un solo mercado extranjero y el 52% tiene presencia en más de 2 países. Solamente 5 franquicias analizadas en este estudio tiene presencia en más de 6 países.

La Asociación Mexicana de Franquicias y los organismos gubernamentales relacionados con el sector deberán destinar programas específicos para apoyar más activamente la exportación de los modelos nacionales exitosos, incluso aprovechar las oportunidades que ofrecen los tratados comerciales con diferentes países.

Para este trabajo se localizaron 49 franquicias con actividades internacionales, de las cuales en 42 de ellas se logró la información completa para el tratamiento de los modelos estadísticos y la validación de la hipótesis.

El 50% de las franquicias mexicanas internacionales en este estudio pertenecen al sector de alimentos, lo que demuestra la importancia de esta categoría para el sector, y manifiesta que la comida mexicana es un factor que representa una ventaja competitiva que puede ser aprovechado por los franquiciadores mexicanos, para lograr su internacionalización.

El mercado latino en los Estados Unidos por su nivel de ingreso y su identidad cultural es un mercado potencial digno de ser explotado.

Los resultados de las entrevistas cualitativas, revelan que los modelos innovadores y exitosos representan un atractivo para los inversionistas extranjeros y facilitan su expansión internacional.

Cuando los impulsores de la internacionalización de los franquiciadores mexicanas están asociados al fortalecimiento de su marca a nivel internacional, a la expansión de su mercado y perciben que sus modelos de negocio pueden ser explotados exitosamente en el exterior, entonces asumen una actitud proactiva hacia la internacionalización como parte de su estrategia de crecimiento.

El otro fenómeno, se presenta cuando inversionistas extranjeros presentan ofertas no solicitadas a los franquiciadores mexicanos y llevan los modelos de franquicia mexicanos a su país de origen, es decir la internacionalización se da, por un factor externo y no como un objetivo estratégico de la organización, aquí la actitud de franquiciador es reactiva. Aunque ambos fenómenos para lograr la internacionalización se presentan en las franquicias mexicanas, pero la actitud para lograr la internacionalización difiere una de la otra.

Un factor adicional que contribuye a la internacionalización se presenta en épocas de crisis económicas en nuestro país, y entonces los franquiciadores perciben mejores oportunidades en el exterior para desarrollar sus negocios. Un caso especial mencionado en las entrevistas cualitativas fue la crisis de seguridad reciente en nuestro país, que impulsó a varios franquiciadores mexicanos a abrir negocios de franquicias en los Estados Unidos donde el mercado latino es amplio y las condiciones de seguridad son mejores.

La problemática principal que enfrentan los franquiciadores mexicanas en su proceso de internacionalización está asociada a la dificultad de adaptar el modelo de negocio a las condiciones de cada país, es decir tropicalizar el concepto.

Un factor adicional que implica un reto, se refiere a la legislación sobre propiedad intelectual y protección de la marca en cada país. Esta dificultad es percibida con un riesgo muy importante y manifiestan que los despachos de consultores deberían estar más preparados para apoyar a las franquicias en este proceso.

Hymer (1976) señala que las empresas deben poseer ventajas competitivas que les permitan competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, pero esto no significa que tendrá empresas en el extranjero, sino que puede optar por la licencia o la franquicia. Así una franquicia debe reunir una serie de capacidades para desarrollar este proceso.

Los entrevistados señalan que los requisitos fundamentales para que las franquicias mexicanas asuman el reto de internacionalización deben ser: contar con una marca reconocida, un modelo innovador y probado en el mercado, contar con recursos financieros y de gestión, y un manual de operación bien organizado y documentado.

En el modo de entrada los franquiciadores mexicanos utilizan la franquicia directa principalmente, que implica firmar contrato de franquicia con franquiciados en el extranjero que hacen la inversión y asumen los riesgos, aunque se menciona la conveniencia de usar la franquicia maestra para que un inversionista desarrolle el sistema de franquicia en el país de destino y pueda además sub- franquiciar, esta opción no es usada por todos los franquiciadores internacionales mexicanos.

La inversión directa es usada por los franquiciadores mexicanos cuando se desea aprender del mercado extranjero, y una vez que el concepto ha sido adaptado con éxito, el siguiente paso será desarrollar el sistema de franquicia en el extranjero.

### **11.3 Conclusiones de la influencia de las variables organizacionales sobre el grado de internacionalización**

Los resultados del presente estudio empírico acerca de la influencia de los factores organizacionales sobre el grado de internacionalización reportan que la experiencia tiene un impacto positivo , y que la dispersión geográfica y la estructura mostraron un impacto negativo , finalmente se encontró que el crecimiento influye significativamente en el tamaño de la franquicia , sin embargo el tamaño no tiene un impacto significativo sobre el grado de internacionalización, una serie de reflexiones sobre estos resultados se describen a continuación:

## **1) Experiencia**

La falta de conocimiento es un importante obstáculo para el desarrollo de las operaciones internacionales, y que éste conocimiento necesario puede ser adquirido principalmente a través de las operaciones en el extranjero (Johanson & Vahlne, 1977) , y es de esperarse que una franquicia internacional mexicana con mayor edad presente más años operando internacionalmente y por lo tanto mayor impacto en el grado de internacionalización debido su mayor experiencia e involucramiento en operaciones internacionales, como lo comprueba el impacto significativo positivo sobre el grado de internacionalización.

La experiencia de la franquicia es evaluada como muy importante en las investigación cualitativa ya que manifiesta dominio del modelo y comprueba que el modelo es exitoso y rentable a los largo del tiempo, por lo tanto la experiencia es un factor determinante para lograr un mejor grado de internacionalización de las franquicias mexicanas.

Estos resultados señalan que la experiencia es determinante para hacer reproducible un modelo en el extranjero, así a mayor experiencia de la franquicia mexicana es mayor su grado de internacionalización, debido a que la franquicia con mayor experiencia cuenta con los recursos necesarios tanto gerenciales como financieros para enfrentar el reto de la internacionalización.

## **2) Estructura de la cadena**

Los resultados del impacto de la estructura de la cadena medida, como la proporción de unidades franquiciadas en la cadena es contradictorio, por un lado las franquicias internacionales mexicanas mantienen una estructura basada en una mayor cantidad de unidades franquiciadas en su cadena, lo que revela que este tipo de estructura favorece la internacionalización, sin embargo el impacto de la estructura es significativamente negativo sobre el grado de internacionalización, por lo tanto las franquicias internacionales mexicanas con una mayor proporción de unidades propias presentan un mayor grado de internacionalización.

Este comportamiento anterior parece indicar que las franquicias que crecen a base de unidades propias adquieren suficiente conocimiento de estas unidades. Sus gerentes desarrollan las habilidades y conocimientos que son recursos humanos que le pertenecen a la franquicia y que los capacita para la internacionalización.

Igualmente en la investigación cualitativa de este trabajo los entrevistados comparten esta opinión al declarar que las unidades propias aportan mayor rentabilidad y experiencia de primera mano.

Este fenómeno también podría estar asociado con los recursos financieros que proporcionan las unidades propias en relación con las franquiciadas y que proporcionan los recursos necesarios que contribuyen a lograr un mejor grado de internacionalización. Así los franquiciadores con un mayor estabilidad financiera que proporcionan las unidades propias estarán mejor preparados para lograr un mayor grado de internacionalización.

Los franquiciadores que poseen una mayor proporción de unidades franquiciadas posiblemente no posean un tamaño crítico que les permita obtener los recursos para lograr un mayor grado de internacionalización o bien puede manifestar que su estructura está orientada prioritariamente al crecimiento en el mercado doméstico sobre el mercado exterior.

Por otro lado en las entrevistas cualitativas la opinión generalizada es que la estructura no tendría una influencia en la internacionalización, no coincide con los resultados del análisis estadístico. Y esto parece manifestar que los entrevistados perciben la importancia de contar con una cadena mixta para lograr su internacionalización y restan importancia a una proporción específica de unidades propias y franquiciadas en la cadena.

### **3) Dispersión Geográfica**

La correlación negativa significativa entre dispersión geográfica y grado de internacionalización, indica que las franquicias mexicanas que deciden internacionalizarse lo hacen antes de lograr una amplia cobertura geográfica y este comportamiento pudiera obedecer a varias causas:

1. A que los recursos y tiempo dedicados para lograr una amplia expansión en el territorio nacional que pudieran ser vistos por los franquiciadores como un impedimento para lograr una mayor internacionalización y prefieren dedicar estos recursos en su expansión internacional.
2. A las oportunidades de expansión internacional motivadas por las ofertas no solicitadas del exterior.
3. A la cercanía geográfica con el mercado de Estados Unidos para los franquiciadores de la frontera norte que una vez logrado posicionar su negocio regionalmente ven en el mercado norteamericano una gran oportunidad de crecimiento incluso sobre el territorio nacional.

En resumen los franquiciadores internacionales mexicanos prefieren primeramente fortalecerse regionalmente en el mercado doméstico y que esta fortaleza les permita lograr un mayor grado de internacionalización

#### **4) Crecimiento**

El crecimiento muestra un impacto positivo sobre el tamaño de la franquicia, ya que el crecimiento es una condición necesaria para lograr un tamaño de franquicia que permita su internacionalización, aunque los resultados de este estudio muestran el impacto significativo sobre el tamaño de la franquicia, es posible señalar que este no ha sido suficiente para lograr que el tamaño tenga un impacto positivo significativo sobre el grado de internacionalización, es decir el crecimiento domestico no permite tener los suficientes recursos para que el tamaño de los sistemas de franquicias internacionales tengan un impacto positivo sobre el grado de internacionalización.

Es importante destacar que el número de marcas del sector de franquicias en el mercado nacional está creciendo a una razón de 110 franquicias por año en el periodo de 2008 a 2012. Este comportamiento no se presenta con la misma intensidad en las franquicias internacionales mexicanas cuando miden su crecimiento en el número de unidades franquiciadas adicionales que muestran un crecimiento de 34.7 franquicias por año, pero solamente un 10 % crece a ritmo mayor de 10 franquicias por año.

Esta observación anterior podría explicar porque el crecimiento es todavía insuficiente para permitir que las franquicias mexicanas internacionales logren un tamaño crítico, que tenga un impacto significativo positivo sobre su grado de internacionalización.

## **5) Tamaño**

La reducida intención a internacionalizarse de muchos franquiciadores con alto número de unidades en el mercado doméstico podría ser explicada por el hecho de que estos franquiciadores consideran haber alcanzado un tamaño suficientemente grande de unidades en el mercado doméstico y por lo tanto no se justifica el esfuerzo y los costos de la internacionalización (Pedro et al., 2011).

En oposición a la referencia anterior los franquiciadores internacionales mexicanos perciben que una vez que han logrado demostrar lo exitoso del modelo y logrado una buena estructura bien organizada los impulsa el deseo de expansión internacional sin la necesidad de desarrollar una gran cantidad de unidades totales en la cadena.

Los datos revelan que el 67% de las franquicias mexicanas internacionales tienen menos de 100 unidades en operación y solamente el 14 % que equivale a 6 franquicias reporta tener más de 300 unidades. Estos datos avalan las observaciones referentes a que las franquicias mexicanas una vez comprobado su éxito, deciden internacionalizarse antes de alcanzar un gran tamaño o bien esperar a que se presenta una saturación en el mercado nacional, y este comportamiento genera un impacto no significativo en su grado de internacionalización

En la investigación cualitativa, la opinión de los entrevistados fue que el tamaño no es tan importante para la internacionalización, lo realmente importante es tener un concepto exitoso, innovador y con valor agregado que te permita la internacionalización y esta opinión parece coincidir con los resultados estadísticos, donde la experiencia es mucho más valorada que el tamaño como factor determinante para la internacionalización.

## **11.4 Conclusiones del impacto de las variables ambientales sobre la elección del país destino de la franquicia.**

### **1) Distancia geográfica**

Una menor distancia geográfica, es determinante para la elección del país destino de las franquicias mexicanas. Los franquiciadores requieren de frecuentes visitas para monitorear al franquiciado internacional y este factor influye para preferir un país cercano, además los costos de transporte son mayores en países lejanos y ambos factores influyen en esta elección.

Los costos asociados al traslado de materiales para la operación de las franquicias que requieran ser enviados desde México son más económicos y rápidos en países cercanos, sobre todo en franquicias de producto, y esto constituye un factor importante de decisión principalmente en las fases iniciales del proceso de internacionalización.

Los países con mayor cantidad de franquicias mexicanas en el exterior son Guatemala y Estados Unidos países en los que se comparte una frontera común y tiempo horario muy similar, lo que facilita la adecuada implementación del formato de negocio y el soporte técnico debido a cercanía geográfica .

### **2) Distancia cultural**

El impacto de distancia cultural para la elección del país destino de la franquicias es significativamente positivo, contrario a nuestra hipótesis que proponía que a menor distancia cultural con el país destino, mayor sería la presencia de franquicias mexicanas.

Este valor pudiera estar influenciado por la presencia mayoritaria de franquicias mexicanas en Estados Unidos, país que experimenta una alta distancia cultural con México, pero que sin embargo existe un gran mercado latino y con poder de compra que atrae a los franquiciadores mexicanos.

Por otro lado la expansión internacional mediante un arreglo de franquicia a países con mayor distancia cultural parece indicar que la distancia cultural influye para la elección de un contrato de bajo riesgo, como es la franquicia, en la expansión internacional de los franquiciadores mexicanos.



Adicionalmente ante la falta de familiaridad de los franquiciadores mexicanos con la cultura local de muchos países, estos utilizan la franquicia como forma de entrada ya que transfieren la responsabilidad de la operación a un socio local que conoce las prácticas de negocios, el mercado y las regulaciones locales y además asume el riesgo del negocio como es el caso del mercado asiático, europeo y norteamericano

Este resultado coincide con la opinión de una de una parte de los entrevistados que mencionaron que si hay mercado atractivo y la franquicia tiene un buen producto, la cercanía cultural pierde importancia.

### **3) Dimensión política**

La dimensión política no presenta un efecto significativo en la elección del país destino de las franquicias mexicanas y este comportamiento pudiera estar asociado a que los franquiciadores mexicanos perciben los países como más estables democráticamente, y que los niveles de corrupción percibidos implican un bajo riesgo para su internacionalización.

Al adoptar un sistema de franquicia como forma de entrada, el riesgo es asumido principalmente por el franquiciado internacional que conoce el sistema político de su país puede ser capaz de manejar adecuadamente los niveles de corrupción y por lo tanto reduce mucho la complejidad de la decisión del franquiciador, reduciendo al mínimo la importancia que dimensión política para lograr un mayor grado de internacionalización y esta conducta para ser adoptada por los franquiciadores internacionales mexicanos.

Dunning, Suhk Pak, & Beldona (2007) declaran, que los franquiciadores que se involucran en operaciones externas con inversión propia y operaciones de alto riesgo en lugar de usar contratos de franquicias, es porque tiene la intención estratégica de ganar nuevos conocimientos, experiencia internacional y competitividad mediante el acceso a nuevas ideas y *know how*.

La anterior declaración podría descubrir que los franquiciadores internacionales mexicanos, prefieren obtener ingresos de sus operaciones extranjeras mediante contratos de bajo riesgo, delegando el riesgo a los inversionistas locales y este riesgo incluye el riesgo político

#### **4) Dimensión económica**

El impacto positivo de la dimensión económica sobre la elección del país destino, señala que los franquiciadores mexicanos consideran importantes los factores de ingreso per cápita, tamaño de mercado y además valoran positivamente a los países con condiciones favorables para hacer negocios.

Un mejor ingreso per cápita se traduce en clientes potenciales con ingresos suficientes para comprar el producto o servicio de la franquicia.

Un tamaño de mercado medido en función de PIB se traduce en un mercado potencial suficiente que asegure la viabilidad y crecimiento de la cadena a lo largo del país.

Un país con mayor libertad económica facilita la manera de hacer negocios, respeto a la propiedad intelectual, facilita la inversión, otorga mayor libertad comercial, empresarial y financiera y estos atributos son percibidos de manera positiva por los franquiciadores mexicanos en la elección del país destino para su expansión internacional.

#### **11.5 Futuras líneas de investigación.**

Confirmando la importancia de la internacionalización para las franquicias mexicanas, es necesario ampliar nuestro conocimiento sobre este fenómeno, por lo que considero una serie de futuras líneas de investigación que contribuirían a este objetivo.

Evaluar si los factores organizacionales muestran diferencias significativas entre los franquiciadores domésticos y los internacionales, su contribución aportará conocimiento para elaborar programa de apoyo específico a las franquicias nacionales que muestran tener las capacidades para su internacionalización y que por diferentes circunstancias no han iniciado su proceso de internacionalización.

Estudiar si comportamiento de las expansión internacional de las franquicias mexicanas es afectado por el tipo de concepto basado en producto o servicio lo que permitirá delimitar estrategias diferenciadas de internacionalización.

Es evidente que dentro del sistema de franquicia existen varias formas de entrada a los mercados extranjeros, por lo que es importante evaluar de qué manera los factores organizacionales y ambientales influyen en la elección del modo de entrada.

## **11.6 Conclusiones**

Este proyecto permite concluir que los franquiciadores mexicanos han tomado actitudes activas y proactivas en su proceso de internacionalización.

Destaca la importancia que le conceden a tener un concepto innovador, exitoso y a un sistema de organización y documentación como requisitos imprescindibles para su internacionalización.

Dentro de las variables organizacionales la experiencia es muy valorada como determinante para la internacionalización de las franquicias mexicanas.

Dentro de los factores ambientales la distancia geográfica destaca como la de mayor impacto significativo para la elección del país destino. Aunque sorprende el resultado significativo positivo de la distancia cultural, parece justificar este resultado la adopción por los franquiciadores mexicanos de la franquicia como modo de entrada de bajo riesgo al extranjero en países con alta distancia cultural.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alba, C. (2010). Las franquicias en México en 1999 y 2007. *Contaduría y Administración*, 230, 131-146.
- Aliouche, E., & Schlenrich, U. A. (2009). International franchise assessment model: entry and expansion in the European Union. *Entrepreneurial Business Law Journal*, 3(2), 517- 537.
- 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. (2006). Market conditions favoring master international franchising. *Multinational Business Review*, 14(2), 67-82.
- Alon, I. (2000). The organizational determinants of master international franchising. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 12(2), 1-18.
- Alon, I., Ni, L., & Wang, Y. (2011). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 1-8.
- Alon, I., & McKee, D. (1999). Towards a Macro-Environmental Model of International Franchising. *Multinational Business Review*, 7(1), 76-82.
- Araya, L (2009). El proceso internacional de empresas. *Tec Empresarial*,3(3),18-25.
- Arce Gargollo, J. (2009). *El contrato de franquicia*. México, D.F.: Porrúa.
- Argáez, S., & Zwerg, A. (2011). Applicability of firm internationalization theories to Colombian multinational enterprises. *Revista de Negocios Internacionales*, 4(1), 57-71.
- Armostrong, S., & Drysdale, P. (2009). The influence of economics and politics on the structure of world trade and investment flows. *33rd Pacific Trade and Development Conference, The Politics and the Economics of Integration in Asia and the Pacific*. Taipéi, Taiwan.
- Asociación Mexicana de franquicias. (2012). Recuperado en 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.
- Ayup, J., & Calderón, E. (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. *Estudios Gerenciales.*, 30, 134-144.

Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión de los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestion*, 10(2), 43-66.

Baena V. (2012) Market conditions driving international franchising in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 7(1), 49-71

Baena, V. (2013). Insights on international franchising: Entry mode decision. *Latin American Business Review*, 14(1), 1-27.

Baena, V., & Cerviño, J. (2009). La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, 47-82.

Baena, V., & Cerviño, J. (2010a). El efecto de la experiencia, tipo de actividad y renombre de marca sobre la expansión y grado de intensidad internacional de la franquicia española. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 14(2), 67-89.

Baena, V., & Cerviño, J. (2010b). Selección de mercados en la expansión internacional de la franquicia española. *Tribuna de Economía, ICE*, (857), 183-200.

Banco Mundial (2014). Datos. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>

Baker, B., & Dant, R. (2008). Stable plural forms in franchise systems: an examination of the evolution of ownership redirection research. En *Strategy and Governance of Networks* (págs. 87-112). Physica-Verlag HD.

Barber, J., & Ortega, S. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? *ICADE: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 52(1), 155-176.

Barros, C., & Perrigot, R. (2007). Franchised network efficiency: A DEA application to US networks. En *Economics and Management of Networks* (págs. 191-212). Physica-Verlag HD.

Bordonaba, J., Palacios, L., & Polo, Y. (2009). Franchise firm entry time influence on long-term survival. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(2), 106-125.

Bradach, J. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

Bradach, J., & Eccles, R. (1989). Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociolog*, 15, 97-118.

Brashear, T., Madeira, A. B., & Vance, P. (2011). Internalization of Brazilian franchisors: profiles and strategies. *International Society of Franchising Conference*. Boston, Massachusetts, U.S.A.

Brenes, G., & León, F. (2013). Las born global. Empresas de acelerada internacionalización. *Tec Empresarial*, 2(2), 9-19.

- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan Press.
- 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.
- Caballero, A. (2006). SEM vs. PLS: un enfoque basado en la práctica. *IV Congreso de Metodologías de Encuestas*. Madrid, España.
- Candeiras, J., Pacheco, M., Martins, M., & Craveiro, M. ((2008). Franchising - Iberian companies internationalization. *Journal of Applied Mathematics*, 1(1), 375-383.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12, 607-629.
- Castañón, E., Azuara, V., & Cavarrubias, L. (2013). La internacionalización de la franquicia mexicana de restaurantes. *Revista de Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, 1(4), 37-50.
- 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), 572-586.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica New Series*, 4(16), 386-405.
- 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.
- Contractor, F., & Kundu, S. (1995). Franchising versus company-run operations: Modal choice in the multinational hotel sector. *Journal of International Marketing*, 6, 128-153.
- Creswell, J. (2003). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2a Ed.). California: Sage Publications.
- Cuervo Cazorra, A. (2007). Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander. *Universia Business Review-Actualidad Económica*, 96-111.
- Dans, N. (2012). El riesgo país en la inversión extranjera directa: concepto y modalidades de riesgo. *Papeles de Europa*, 25, 109-129.
- Dant, R., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268.

- Davidson, W. (1980). The location of foreign direct investment activity: country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 12, 9-22.
- Diaz-Bernardo, R. (2012). An analysis of the three confronting theories to explain franchising supply. *Journal of Business & Economic Research*, 10(3), 167-170.
- Díez, E., & Rondán, F. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 71-96.
- Doherty, A., & Quinn, B. (1999). International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 224-236.
- Doherty, A. (2007). Support mechanisms in international retail franchise networks. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(10), 781-802.
- 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.
- Dörrenbächer, C. (2000). Measuring corporate internationalization. *Intereconomics*, 35(3), 119-126.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37, 578-602.
- Duniach-Smith, K. (2003). International entry mode choice in a franchise setting. *Emnet Conference on "Economics and Management of Franchising Networks"*. Vienna, Austria.
- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of international Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190.
- Dunning, J. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Dunning, J., & Pitelis, C. (2009). The political economy of globalization – Revisiting Stephen Hymer 50 years on. Obtenido de <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/23184/>.
- Dunning, J., & Rugman, A. (1985). The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment. *American Economic Review*, 75(2), 228.
- Dunning, J., Suhk Pak, Y., & Beldona, S. (2007). Foreign ownership strategies of UK and US international franchisors: an exploratory application of Dunning's envelope paradigm. *International Business Review*, 16, 531-548.

- 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, p 98 -140
- Entrepreneur (2013). 500 franquicias. *20(1)*, Enero., México, p 80-125
- Entrepreneur (2014). 500 franquicias. *20(1)*, Enero. México, p 84-135
- 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.
- Fable, C., & Welch, D. (1998). NAFTA and franchising: a comparison of the situational factors affecting perceptions of business success in Canada, México, and the United States. *Journal of Business Venturing*, *13(2)*, 151-171.
- Fadairo, M., & Lanchimba, C. (2012). Signaling the value of a business concept; Evidence from a structural model with Brazilian franchising data. *GATE Working Papers 1228*, 1-19.
- Feher, F. (2012). Lo que permanece es el cambio. *Entrepreneur 500 Franquicias*, *20(1)*, 66-72.
- Feher, F. (2008). ¿Porque tienen tanto éxito? *Entrepreneur 500 Franquicias*, *16(1)*, 51-52.
- FIAF. (2014). *Federación Iberoamericana de Franquicias*. Recuperado el 28 de Agosto de 2014, de <http://www.portalfiaf.com/quem-somos/estadisticas-referencia-2011/>
- 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. (2000). Assessing franchising sector maturity: Australian evidence. *Australasian Marketing Journal*, *8(2)*, 33-46.
- Frazer, L., Merrilees, B., & Bodey, K. (2007). Franchisors do their homework before entering international markets: experiences from the Australian franchising sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *3(4)*, 437-452.
- Frazer, L., Weaven, S., & Bodey, O. (2012). *Franchising Australia 2012*. Brisbane: Griffith University/Franchise Council of Australia.
- Frazer, L., Weaven, S., & Wright, O. (2006). *Franchising Australia 2006*. Brisbane: Griffith University/Franchise Council of Australia.
- Frazer, L., & McCosker, C. (1996). An exploratory analysis of the use of franchise fees in Australian franchises. *Small Enterprise Research*, *4(1-2)*, 78-94.



- Gallástegui, J. (2012). Las claves del contrato de franquicia. *Entrepreneur 500 Franquicias*, 20(1), 74-78.
- Gallini, N., & Lutz, N. (1992). Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 8(3), 471-501.
- García, M. (2011). La marca que abrió mercados. . *Entrepreneur 500 Franquicias*, 19(1), 50-54.
- 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)
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 1-12.
- Gillis, W., & Castrogiovanni, G. (2012). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 75-98.
- Gillis, W., Combs, J., & Ketchen, D. (2014). Using resource-based theory to help explain plural form franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 449-472.
- González, E. & Garza, J. B. (2014). Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad Net Promoter Score and its relationship with customer satisfaction and loyalty. *Revista Electrónica Nova Scientia*.
- Grewal, D., Iyer, G., Javalgi, R., & Radulovic, L. (2011). Franchise partnership and international expansion: a conceptual framework and research propositions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 533-557.
- Grosse, R., & Treviño, L. (1996). Foreign direct investment in the United States: an analysis of country of origin. *Journal of International Business Studies*, 27(1), 139-155.
- Hackett, D. (1976). The international expansion of U.S. franchise systems: status and strategies. *Journal of International Business Studies*, 7(1), 65-75.
- Hanf, J., & Pall, Z. (2009). Is retailing really unique? Insights into retail internationalization. *Paper Prepared for Presentation at the 113th EAAE Seminar "A Resilient European Food"*. Chania, Crete, Greece.
- Hendrikse, G., & Jiang, T. (2007). Plural form in franchising: an incomplete contracting approach. En *Economics and Management of Networks* (págs. 13-29). Physica-Verlag.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International, Marketing Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- HeritageFoundation. (2014). *Índice 2014 de libertad económica*.

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Cillado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta edición ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Hoffman, R., Munemo, J., & Watson, S. (2014). *Business climate and international franchise expansion*. Obtenido de <http://www.doingbusiness.org/special-features/conference/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Miscellaneous/Conference2014/S4-1.pdf>.
- Hoffman, R., Kincaid, J., & Preble, J. (2008). International franchise expansion: does market propinquity matter? *Multinational Business Review*, 16(4), 25-51.
- Hoffman, R., & Preble, J. (2001). Global diffusion of franchising: A country level examination. *Multinational Business Review*, 9(1), 66-76.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational: practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 75-89.
- 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.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Obtenido de [http://teaching.ust.hk/~mgto650p/meyer/readings/1/01\\_Hymer.pdf](http://teaching.ust.hk/~mgto650p/meyer/readings/1/01_Hymer.pdf).
- Letto-Gillies, G. (1998). Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. *Transnational Corporations*, 7, 17-40.
- 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](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. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Studies Journal of International Business*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-22.

- 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.
- Kerkovic, T. (2010). The main directions in comparative franchising regulation—Unidroit initiative and its Influence. *European Research Studies Journal*, 12(1), 103-118.
- Khauaja, D., & Toledo, G. (2011). The process of internationalization of Brazilian firms: study with franchisors. *InternexT: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 6(1), 42-62.
- Knight, G., & Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kwong, K., & Wong, K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using smartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Lafontaine, F., & Kaufmann, P. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise. *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Lafontaine, F., & Oxley, J. (2001). International franchising: Evidence from US and Canadian franchisors in Mexico. (No 8179). *National Bureau of Economic Research*.
- Madhok, A. (1998). The nature of multinational firm boundaries: transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. *International Business Review*, 7, 259-290.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Mariz, R., & Garcia, T. (2009). The Internationalization strategy of Spanish indigenous franchised chains: a resource-based view. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 514-530.
- Marradi, A., Archenti, N., & Pioavani, J. (2010). *Metodología de las Ciencias Sociales* (1a ed.). Buenos Aires: CENGAGE Learning.
- Martínez M. (2006a). *Ciencia y Arte en le Metodología Cualitativa* (2a Edición ed.). México: Trillas.
- Martínez, M. (2006b). La investigación cualitativa (síntesis conceptual ). *Revista Investigación en Psicología*, 9(1), 123-146.
- Maubert, I. (2013). El reto es consolidarse. *Entrepreneur 500 Franquicias*, 21(1), 38-42.
- 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., & Huszagh, S. (1995). Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, 3(4), 39-56.
- McIntyre, F., & Young, J. (2009). Firm Advantages as Determinants of the U.S. Franchise Industry's International Expansion: An Update. *International Society of Franchising*. San Diego, California USA.
- Méndez, J. (2005). Acercamiento al enfoque teórico de los costos de transacción. *Espacios Públicos*, 8(16), 140 - 146.
- Mendoza, J. & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad (Measurement in the scientific research process: Content validity and reliability evaluation). *Innovaciones de Negocios UANL*.
- Merrilees, B., & Frazer, L. (2006). International franchising success factors: Front end risk management. *ANZMAC 2006 Conference. Australian and New Zealand Marketing Academy*.
- 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.
- Michael, S. (2009). Entrepreneurial signaling to attract resources: the case of franchising. *Managerial and Decision Economics*, 30(6), 405-422.
- Michael, S. (2014). Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation. *Small Business Economics*, 42(3), 611-620.
- Monecke, A., & Leisch, F. (2012). SemPLS: Structural equation modeling using. *Journal of Statistical Software*, 48(3), 1-32.
- Monge, M., & Zavala, P. (2010). Derechos de entrada e inversión en un periodo de crecimiento económico: percepción de los potenciales franquiciados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 43, 93-113.
- Moore, C. (1996). La mode sans frontières? The internationalization of fashion retail. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 1(4), 345-356.
- Morck, R., & Yeung, B. (1992). Internalization: an event study test. *Journal of International Economics*, 33(1), 41-56.
- 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, Bosnia and Herzegovina.

- Nijmeijer, K., Fabbrocetti, I., & Huijsman, R. (2014). Making franchising work: a framework based on a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 62-83.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business studies*, 25(1), 45-64.
- 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. *Revista Gestión y Estrategia*, 19(2), 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.
- Perrigot, R., & Cliquet, G. (2007). Existence of the plural form within franchised networks: some early results from the US and French markets. En *Economics and Management of Networks* (págs. 51-68). Physica-Verlag HD.
- Piot-Lepetit, I., Perrigot, R., & Cliquet, G. (2014). Organizational form and efficiency of franchise chains. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(7), 671 - 684.
- Polacheck, S. (1997). Why democracies cooperate more and fight less: the relationship between international trade and cooperation. *Review of International Economics*, 5, 295-309.
- Raab, S., & Matuski, G. (2002). *Franquicias como multiplicar su negocio*. México: Limusa Noriega Editores.
- Rasmussen, E., & Madsen, T. (2002). The born global concept. *Paper for the EIBA Conference*.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *Cambio Tecnológico y Competitividad* (781), 117-128.
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>
- Rodríguez Batres, A. (2013). Valoración de franquicias de la industria restaurantera en México. *XXVIII Congreso Panamericano de Valuación UPAV*, (págs. 1-16). Cartagena.
- Rodríguez, J. (2007). The Internationalization of the Small and medium sized firm. *Prometheus*, 25(3).
- Rondán, J., Navarro, A., & Díez de Castro, E. (2007). Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(4), 355-377.

- Rubin, P. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, 21(1), 223-233.
- Sala-i-Martin, X. (2013). *The global competitiveness report 2011–2012*. Geneva: World Economic Forum.
- Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, 16(26), 61-78.
- Salles, P., Brashear, T., & Motta, D. (2011). Internationalization of brazilian franchisors: A psychic distance perspective. *XXXV Encontro da ANPAD*, (págs. 1-17). Rio de Janeiro.
- Sánchez, R., & Alba, C. (2010). *Aplicación del código deontológico en las franquicias mexicanas*. Recuperado el 27 de Marzo de 2014, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xv/docs/203.pdf>
- Sánchez, R., Suárez, I., & Vázquez, L. (2008). El diseño contractual de la relación de franquicia. *Universia Business Review*, 19, 60-83.
- Scott, S. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216-234.
- Shane, S. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement and cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535.
- Schlenrich, U., Aliouche, H., Dolan, M., Smith, A., & Hutchins, K. (2006). International franchising: the European Union. *International Franchise Association 46th Annual Convention* (págs. 1-24). Palm Springs, California: Rosenberg International Center of Franchising.
- Sigala, L., & Mirabal, A. (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes. *Compendium*, 14(26), 61-79.
- SmartPLS (VERSION BETA SOFTWARE). Germany, University of Hamburg.
- Sorenson, O., & Sørensen, J. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 713-724.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
- Syed H, R. (2006). International market selection process: an investigation of the relevance of business operating environment. *Journal of International Business Research*, 5(1), 73-86.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Editorial Paidós Básica.

- Tihanyi, L., Griffith, D., & Russell, C. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36, 270–283.
- Tsang, E., & Yip, P. (2007). Economic distance and the survival of foreign direct investments. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1156-1168.
- Umana, C. (2013). Political proximity and international trade. *Economics & Politics*, 25(3), 283-312.
- UNCTAD. (1995). *World investment report. Transnational corporations and competitiveness*. Geneva: United Nations.
- UNIDROIT. (2005). *Guía para los acuerdos de franquicia principal internacional*. Roma.
- Van Wyk, J., & Lal, A. (2008). Risk and FDI flows to developing countries. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 11(4), 511-527
- Vance, P., Madeira, A., & Brashear, T. (2011). Internationalization of Brazilian franchisors: profiles and strategies. *25th Annual International Society of Franchising Conference*, (págs. 1-34). Boston.
- Varotto, L., & Cardoso, G. (2013). Theoretical perspectives in franchising: a network analysis. *XXXVII Encontro da ANPAD*, (págs. 1-16). Rio de Janeiro
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190- 207.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *XIV Congreso Internacional de AEDEM. 5 No 2*, págs. pp 55-73. Morelia: Cuadernos de Gestión.
- Villarreal, O. (2006). La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. Tesis doctoral de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad del País Vasco.
- Welch, D., Alon, I., & Fable, C. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of Small Business Management*, 44, 130-149.
- Welch, L. (1989). Diffusion of franchise systems use in international operations. *International Marketing Review*, 6(5), 7-19.
- Welch, L. (1990). Internationalization by Australian franchisors. *Asia Pacific Journal of Management*, 7(2), 101-121.
- Welch, L., & Loustarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. 14, págs. 34-35. *Journal of General Management*.

Williamson, O. (1979). Transaction- cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-266.

Williamson, O. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

Wink, M., Sheng, H., & Eid, W. (2011). Transaction costs: an empirical analysis of their relationship with investment and foreign direct investment. *Rev. Adm. Empres*, 51(2), 175-187.

Xu, Y., Fan, X., & Hu, S. (2011). Entry Mode Choice of Chinese Enterprises: The Impacts of Country Risk, Cultural Distance and Their Interactions. *Front. Bus. Res. China* 2011, 5(1): 63–78., 5(1), 63-78.



## ANEXOS

### Anexo 1. Datos organizacionales de las franquicias mexicanas internacionales

FRANQUICIA	EDAD		UNIDADES			ESTRUCTURA %	DISPERSION ESTADOS	CRECIMIENTO	
	EMPRESA	FRANQUICIA	FRANQUICIA	PROPIA	TOTAL			TOTAL	FRANQUICIA
1	48	29	23	77	100	23.00	32	2.13	0.86
2	57	4	10	14	24	41.67	6	0.46	3.00
3	12	5	7	3	10	70.00	2	1.00	1.80
4	58	41	100	500	600	16.67	32	10.83	3.12
5	14	10	25	3	28	89.29	30	5.00	6.70
6	80	19	45	22	67	67.16	14	0.89	2.58
7	46	23	40	8	48	83.33	13	1.33	2.30
8	26	22	76	14	90	84.44	10	4.15	4.27
9	6	5	40	20	60	66.67	15	10.33	8.40
10	10	9	120	80	200	60.00	23	20.20	13.56
11	18	17	715	205	920	77.72	31	51.72	42.71
12	17	12	140	10	150	93.33	17	8.94	11.83
13	18	15	0	3	3	0.00	3	0.78	0.73
14	17	12	2750	1500	4250	64.71	32	264.41	249.58
15	58	22	353	7	360	98.06	32	6.45	16.68
16	62	21	97	138	235	41.28	22	3.97	5.14
17	11	11	20	66	86	23.26	28	8.00	2.00
18	4	4	49	21	70	70.00	19	20.00	14.75
19	39	34	0	43	43	0.00	7	11.38	11.79
20	44	25	39	56	95	41.05	14	2.36	1.92
21	39	12	45	12	57	78.95	12	1.51	3.92
22	24	13	53	17	70	75.71	23	3.46	5.08
23	11	8	2	1	3	66.67	3	0.36	0.38
24	39	4	7	33	40	17.50	17	1.05	2.00
25	14	13	74	5	79	93.67	6	5.79	5.85
26	16	7	8	7	15	53.33	7	1.06	1.43
27	17	16	89	1	90	98.89	22	5.35	5.63
28	10	9	66	81	147	44.90	17	15.60	8.33
29	35	24	50	13	63	79.37	7	1.86	2.17
30	9	8	98	6	104	94.23	29	11.89	12.63
31	9	4	13	1	14	92.86	8	1.67	3.50
32	18	17	381	15	396	96.21	30	22.11	22.53
33	9	5	17	6	23	73.91	5	2.78	3.80
34	12	5	4499	1	4500	99.98	32	377.67	906.20
35	14	13	143	72	215	66.51	32	15.43	11.08
36	18	6	22	12	34	64.71	19	2.17	4.50
37	23	11	22	20	42	52.38	7	2.00	2.36
38	58	23	87	7	94	92.55	18	1.71	4.00
39	27	18	66	0	66	100.00	11	2.67	4.00
40	42	15	30	85	115	26.09	26	2.83	2.27
41	13	12	61	0.0001	61	100.00	5	4.77	5.17
42	20	19	749	8	757	98.94	14	38.10	39.68

Elaboración propia

## Anexo 2 Actividad internacional de las franquicias mexicanas

FRANQUICIA	AÑOS COMO INTERNACIONAL	PRESENCIA PAÍSES	UNIDADES EXTERIOR	PORCENTAJE UNIDADES EXTERIOR
1	10	1	2	1.96
2	2	2	2	7.69
3	2	2	2	16.67
4	15	6	28	4.46
5	6	4	42	60.00
6	8	1	4	5.63
7	18	4	13	21.31
8	18	8	18	16.67
9	4	1	2	3.23
10	6	2	2	0.99
11	10	2	11	1.18
12	1	1	2	1.32
13	8	10	11	78.57
14	11	2	245	5.45
15	2	6	14	3.74
16	9	1	11	4.47
17	7	2	2	2.27
18	3	3	10	12.50
19	34	1	401	90.32
20	12	3	9	8.65
21	7	1	2	3.39
22	7	6	13	15.66
23	1	1	1	25.00
24	3	1	1	2.44
25	7	1	2	2.47
26	5	1	2	11.76
27	1	1	1	1.10
28	7	2	9	5.77
29	6	1	2	3.08
30	1	1	3	2.80
31	1	1	1	6.67
32	3	2	2	0.50
33	13	1	2	8.00
34	2	8	32	0.71
35	11	1	1	0.46
36	6	3	5	12.82
37	7	1	4	8.70
38	15	4	5	5.05
39	12	5	6	8.33
40	10	1	4	3.36
41	6	1	1	1.61
42	9	2	5	0.66

Elaboración propia

**Anexo 3 Datos correspondientes a la presencia de franquicias mexicanas en cada país, la distancia cultural y geográfica con respecto a México, y datos económicos e índices de cada país**

PAÍS	PORCENTAJE			DISTANCIA	DISTANCIA	PIB	ÍNDICE LIBERTAD	INDICE	ÍNDICE	
	FRANQUICIAS	FRANQUICA	UNIDADES	CULTURAL	GEOGRÁFICA	PIB	PER CÁPITA	ECONÓMICA	DEMOCRACIA	CORRUPCIÓN
USA	21	20.00	453	4.702	2943	16903.1	53042	76	8.11	74
GUATEMALA	16	15.24	227	1.753	1570	51.6	3478	60	5.81	32
COSTA RICA	11	10.48	33	2.362	2508	46.5	10185	67	8.03	54
COLOMBIA	8	7.62	14	0.295	3719	366.6	7831	69.6	6.55	37
HONDURAS	7	6.67	17	1.824	1899	17.6	2291	58.4	5.84	29
EL SALVADOR	6	5.71	16	1.027	1793	23.5	3826	66.7	6.53	39
R.DOMINICANA	5	4.76	8	1.286	3433	59.9	5879	59.7	6.74	32
PANAMA	5	4.76	8	0.930	2970	41.3	11037	62.5	7.08	37
NICARAGUA	4	3.81	12	1.824	2114	10.9	1851	56.6	5.46	28
ECUADOR	3	2.86	5	0.692	3649	90.6	6003	46.9	5.87	33
CHILE	2	1.90	161	1.590	7087	268.3	15732	79	7.8	73
ARGENTINA	2	1.90	13	0.409	7873	609.9	14715	46.7	6.84	34
COREA DEL SUR	2	1.90	2	0.958	11564	1301.5	25977	70.3	8.06	55
PERU	1	0.95	1	0.882	4781	190.5	6632	68.2	6.54	38
BRASIL	1	0.95	30	0.464	6875	2342.5	11208	57.7	7.12	43
ESPAÑA	1	0.95	1	1.101	9095	1395.9	29869	68	8.02	60
PORTUGAL	1	0.95	1	0.971	8741	222.4	21733	63.1	7.75	63
CHINA	1	0.95	2	2.611	12018	8905.3	6807	51.9	3	36
JAPON	1	0.95	2	0.958	10819	5899.9	38634	71.8	8.08	76
EMIRATOS ARABES	1	0.95	1	0.808	14225	402.3	38360	71.1	2.52	70
MALASIA	1	0.95	1	2.314	16107	309.9	10430	66.1	6.49	52
KUWIAT	1	0.95	1	0.808	13402	175.8	52197	63.1	3.78	44
EGIPTO	1	0.95	1	0.562	12328	257.3	3140	54.8	3.27	37
THAILANDIA	1	0.95	1	1.531	15290	357.6	5340	64.1	6.25	38
INDONESIA	1	0.95	1	1.802	16324	894.9	3580	56.9	6.82	34
PARAGUAY	1	0.95	1	1.194	7206	27.2	4265	61.1	6.26	24

Elaboración propia

PIB en billones de dólares, PIB per cápita en dólares  
Distancia geográfica en kilómetros