



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TESIS:

**DETERMINANTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS
FRANQUICIAS MEXICANAS, 2014.**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTA:

M.C. CARLOS MÉNDEZ GONZÁLEZ

ASESOR:

Dra. MARTHA BEATRIZ FLORES ROMERO

MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO. NOVIEMBRE DE 2015.

ÍNDICE GENERAL

1. CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1 Descripción del problema.....	8
1.2 Pregunta de investigación.....	11
1.3 Objetivo de la Investigación.....	11
1.4 Hipótesis.....	11
1.5 Justificación.....	11
1.6 Método científico	13
2. CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL	17
2.1 Conceptos sobre franquicias.....	17
2.2 Ventajas de las franquicias.....	20
2.3 Desventajas de las franquicias.....	21
2.4 Bondades sociales del modelo de negocio del tipo franquicia	22
3. CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	28
3.1 Teoría del enfoque basado en recursos.....	28
3.1.1 Características VRIN.....	29
3.1.2 Recursos de la empresa	30
3.1.3 Ventaja competitiva.....	30
3.1.4 Ventaja competitiva sostenida.....	31
3.1.5 Recursos atractivos de acuerdo a Wernerfelt	32
3.1.6 Las cuatro áreas de interés central en la literatura reciente en RBV:	33
3.2 Teoría de internacionalización de la firma	58
3.2.1 Modelo de Uppsala.....	58
3.2.2 Razones internas y externas para internacionalizarse	71
3.2.3 Razones internas.....	71

3.2.4 Razones externas.....	71
3.2.5 Recursos, riesgo asumido y beneficios	75
3.3 Elementos teóricos de franquicia	88
3.3.1 Teoría de franquicia	88
3.3.2 Factores endógenos y exógenos para el análisis y elección del mercado internacional.....	89
3.3.3 Literatura sobre internacionalización de franquicias	90
3.3.4 Literatura sobre internacionalización de franquicias: el caso español.	97
3.3.5 Nivel de riesgo y control en las formas de entrada de las franquicias.	99
3.3.6 Forma de expansión internacional adoptada por franquiciadoras españolas	99
4. CAPITULO IV. METODOLOGÍA	103
4.1 Objeto de estudio	103
4.2 Tipo de estudio.....	103
4.3 Delimitación espacio-temporal de la investigación	104
4.4 Perfil del objeto de estudio.....	104
4.5 Fuentes de información.....	104
4.6 Prueba de hipótesis	104
4.6.1 Prueba ji-cuadrada (χ^2).....	104
4.6.2 Tabla de contingencia	105
4.6.3 Coeficiente de contingencia	106
4.6.4 Coeficiente Kappa.....	107
4.7 Software utilizado en la investigación	107
4.8 Instrumento	107
4.9 Criterio de elección de variables	111
4.10 Variables	112
4.10.1 Variable dependiente: Internacionalización de las franquicias mexicanas	112
4.11 Prueba piloto	113

4.12 Determinación de la muestra.....	114
4.13 Muestreo sistemático o de intervalos regulares.....	115
4.14 Hipótesis estadísticas.....	117
4.15 Modelos de respuesta cualitativa MLP, LOGIT y PROBIT.	118
4.15.1 El modelo lineal de probabilidad (MLP).....	118
4.15.2 Modelo Logit.....	119
4.15.3 Modelo Probit.....	120
5. CAPITULO V. TRABAJO DE CAMPO.....	123
5.1 Resultados del trabajo de campo.....	123
6. CAPITULO VI. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN	125
6.1 Perfil de las franquicias mexicanas	126
6.2 Escalogramas.....	128
6.3 Gráficas con información característica de las franquicias mexicanas	133
6.4 Estadísticas descriptivas.....	136
6.5 Pruebas de hipótesis ji cuadrada, coeficiente de contingencia y coeficiente Kappa.	137
6.6 Prueba de hipótesis con modelos de respuesta cualitativa (MLP, LOGIT y PROBIT).....	140
7. CONCLUSIONES.....	146
8. RECOMENDACIONES	150
9. BIBLIOGRAFÍA	153
10. ANEXOS	162
Anexo 1 Cuestionario.....	162
Anexo 2 Mapa Mental Internacionalización de las franquicias mexicanas.....	165
Anexo 3 Matriz de congruencia	166
Anexo 4 Datos para las pruebas de asociación no paramétricas.	167
Anexo 5 Datos para los modelos de respuesta cualitativa (internacionalización y unidades).	168

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Número de establecimientos no manufactureros en México que exportan (Enero 2013 a Junio de 2015).....	8
Gráfica 2. Número de establecimientos manufactureros en México que exportan (junio de 2008 a junio de 2015).	9
Gráfica 3.- Área de cobertura de las franquicias mexicanas en el exterior por regiones.	25
Gráfica 4.- Área de cobertura de las franquicias mexicanas en el exterior por sectores.....	25
Gráfica 5.- Forma de expansión internacional adoptada por franquiciadoras españolas.	99
Gráfica 6.- Perfil de las Franquicias Mexicanas (Muestra).....	126
Gráfica 7.- Distribución de Franquicias por Sector (Muestra).....	126
Gráfica 8.- Principal Problema al Incursionar Nuevos Mercados.....	127
Gráfica 9.- Estrategia Genérica de las Franquicias Mexicanas (Muestra).	127
Gráfica 10.- Forma de Entrada de las Franquicias Mexicanas.....	128
Gráfica 11.- Años de experiencia de las franquicias de la muestra.....	133
Gráfica 12.- Inversión inicial por franquicia de la muestra.	134
Gráfica 13.- Gráfica.- Cuota de franquicia (canon).	134
Gráfica 14.- Periodo de recuperación de la inversión.	135
Gráfica 15.- Número de Unidades por Franquicia.	135

Índice de Cuadros

Cuadro 1.- Área de cobertura de las franquicias mexicanas en el exterior.	26
Cuadro 2.- Teorías y variables de estudio.....	28
Cuadro 3.- Matriz de recursos-productos.....	32
Cuadro 4.- Recursos por atributo	37
Cuadro 5.- Resumen de la revisión literaria sobre el enfoque basado en recursos (RBV).	51
Cuadro 6.- Tipología de alianzas para la internacionalización	61
Cuadro 7.- Conjugación del modelo de Uppsala y literatura sobre desarrollo de subsidiarias.	67

Cuadro 8.- Conceptos clave de las teoría de internacionalización.	68
Cuadro 9.-Fases en la internacionalización en el caso de dos empresas brasileñas: Queiroz Galvão Alimentos y Neptuno S.A.	69
Cuadro 10.- Barreras a la internacionalización.	72
Cuadro 11.- Alternativas estratégicas según grado de globalidad del sector.	73
Cuadro 12.- Dificultades a la internacionalización y sus soluciones.	74
Cuadro 13.- Objetivos empresariales en la internacionalización.	75
Cuadro 14.- Adecuación de las formas de entrada a las características de los mercados.	76
Cuadro 15.- Resumen revisión literaria internacionalización.	80
Cuadro 16.- Modos de propiedad utilizados.	91
Cuadro 17.- Tipos de emprendedores.	92
Cuadro 18.- Impacto global (servicios) del franquiciante al franquiciatario.....	95
Cuadro 19.- Mezcla mercadológica para franquicias de restaurant.	96
Cuadro 20.- Resumen de la revisión literaria sobre internacionalización de franquicias.....	100
Cuadro 21.- Estratificación por número de empleados.	104
Cuadro 22.- Tabla de contingencia.	106
Cuadro 23.- Valoración del Coeficiente Kappa.	107
Cuadro 24.- Frecuencia de variables que inciden en la internacionalización empresarial.	108
Cuadro 25.- Relación de variables revisadas en la literatura.....	109
Cuadro 26.- Relación de autores abordados en la revisión literaria sobre internacionalización.	110
Cuadro 27.- Variables independientes	112
Cuadro 28 .- Franquicias mexicanas contactadas para la prueba piloto.....	113
Cuadro 29.- Cuadro resumen de la metodología (parte 1).	116
Cuadro 30.- Cuadro resumen de la metodología (parte 2).	117
Cuadro 31.-Cuadro comparativo entre modelos de respuesta cualitativa para analizar la internacionalización de las franquicias mexicanas con información secundaria.	121
Cuadro 32.-Relación de franquicias de la muestra.....	123

Cuadro 33.- Puntuación Relativa, Unidad de Medida: Porcentaje.....	128
Cuadro 34.-Escalograma a nivel sector.....	129
Cuadro 35.- Escalogramas a nivel firma.	130
Cuadro 36.-Escalograma desglosado por sectores.	131
Cuadro 37.-Información secundaria sobre las veinte franquicias mexicanas pertenecientes a la muestra.	132
Cuadro 38.- Estadísticos descriptivos de la muestra (Información secundaria).	136
Cuadro 39.- Cuadro resumen de resultados de las pruebas de hipótesis.....	137
Cuadro 40.- Resultados Modelo Lineal de Probabilidad (MLP).	141
Cuadro 41.- Resultados Modelo Logit.....	142
Cuadro 42.- Resultados Modelo Probit.....	144
Cuadro 43.- Cuadro Resumen MLP, Logit y Probit.	145

Índice de Figuras

Figura 1 .- Ciclo de la investigación científica.	14
Figura 2.- Participación de la ciencia en lo que respecta a las metas.....	14
Figura 3.- Esquema del proceso de la investigación científica.	15
Figura 4.- Medios para llevar a cabo las operaciones internacionales.	23
Figura 5.- Características del entorno de una franquicia.	24
Figura 6.- Relación entre el análisis tradicional FODA, Modelo basado en recursos y los modelos de industrias atractivas.....	30
Figura 7.- Grado de sofisticación de las operaciones internacionales.....	34
Figura 8.- Contribuciones de RBV en las áreas de Negocios Internacionales.....	35
Figura 9.- Efectos de los recursos y capacidades.....	41
Figura 10.- Marco conceptual.	42
Figura 11.- Modelo de Uppsala.....	58
Figura 12.- Internacionalización vía redes empresariales.	65
Figura 13.- Modelo del proceso de internacionalización vía redes empresariales.....	66

Figura 14.- Recursos, riesgo asumido y beneficios.....	75
Figura 15.- Recursos requeridos y burocracia en el mercado de entrada: El caso de los tres tipos de entrada.....	77
Figura 16.- Etapas de internacionalización.....	90
Figura 17.- Impactos globales de la franquicia.....	97
Figura 18.- Formas de internacionalización.....	98
Figura 19.- Riesgo y control en las formas de entrada de las franquicias.....	99
Figura 20.- Sustento teórico de las variables.....	112
Figura 21.- Ubicación de las Oficinas Corporativas de las Franquicias de la Muestra.....	124

Glosario

Ciencia: El objetivo de la ciencia es el perfeccionamiento continuo de sus principales productos (teorías) y medios (técnicas) (Bunge, 2004, p. 27). La ciencia persigue la construcción de reconstrucciones parciales (conjunto de modelos parciales para diferentes aspectos de la realidad) cada vez más verdaderas de la realidad, la ciencia afirma que es más verdadera que cualquier modelo no científico del mundo. (Bunge, 2004, p. 26).

Ciencia aplicada: La ciencia aplicada, también denominada activa o dinámica, busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata (Tamayo, 2007, p. 43).

Ciencia básica: Es la ciencia que se encarga del desarrollo de teorías (Tamayo, 2007, p.43).

Coefficiente de Contingencia: Es una medida estadística que permite ver el grado de asociación entre variables cualitativas (Stevenson, 1981, p. 461).

Coefficiente Kappa: Es una prueba estadística que refleja el grado de consistencia entre las respuestas de un cuestionario elaborado con reactivos nominales, es decir, mide la confiabilidad (Cerde y Villarroel, 2008, p.57).

Coinversión: Inversión entre dos o más firmas o individuos con un conjunto de objetivos, recursos y limitantes que se complementan para alcanzar más fácilmente de manera conjunta sus objetivos comunes y/o individuales (Hill y Hellrieger, 1994).

Conocimiento científico: Conjunto ordenado de ideas que busca regularidades en la naturaleza y trata de establecer relaciones, entre objetos o fenómenos, que son invariantes en el tiempo y en el espacio (Rosenblueth, 2003, p. 4).

Contrato de franquicia: Contrato que establece los términos y condiciones de una franquicia, inclusive los financieros, las reglas para administrarla y los servicios que proporcionará el franquiciante. En razón del contrato, el franquiciatario puede usar el nombre, la marca y el logotipo registrados del franquiciante (Gitman y Mc Daniel, 2007).

Enfoque basado en recursos: Es una teoría que básicamente argumenta que las empresas poseen recursos, un subconjunto de ellos (recursos valiosos y raros o escasos), les permite lograr una ventaja competitiva, y a su vez, otro subconjunto (recursos difíciles de imitar o sustituir), es el que las dirige a un desempeño superior de largo plazo (Barney, 1991; Grant, 1991; Penrose, 1959 y Wernerfelt, 1984 citados por Wade y Hulland, 2004).

Franquicia: Modelo de negocio operado y replicado usualmente a través de un contrato mercantil con una vigencia determinada que incluye básicamente el uso y explotación de una marca en una zona geográfica determinada así como la asesoría técnica y comercial necesaria para reproducir el sistema de negocios del franquiciante (Marchiori *et al.* 2009, p.42).

Franquiciante: En un contrato de franquicia, la compañía que aporta el concepto de un producto que venderá el franquiciatario (Gitman y Mc Daniel, 2007).

Franquiciatario: En un contrato de franquicia, la persona u organización que vende los bienes o servicios del franquiciante en una zona geográfica determinada (Gitman y Mc Daniel, 2007).

Globalización: Proceso de ingreso a la economía mundial (Czinkota *et al.* 2007, p. 3).

Hipótesis: Supuesto, premisa o punto de partida de una argumentación (Bunge, 2004, p. 197).

Internacionalización: La internacionalización es un proceso de globalización que consiste en ingresar a la economía mundial (Czinkota *et al.* 2007, pp. 3 y 627-629).

Máster Franquicia: Modalidad de negocio donde el franquiciatario puede abrir unidades de negocio propias y a su vez franquiciar el negocio en una zona geográfica determinada (Zwisler, 2005, p. 43).

Método: es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas (Bunge, 2004, p. 7).

Método científico: Es la estrategia de la investigación científica: Afecta a todo ciclo completo de investigación y es independiente del tema en estudio (Bunge, 2004, p. 13). El método científico es un modo de tratar problemas intelectuales, consecuentemente, puede utilizarse en todos los campos del conocimiento (Bunge, p.19).

Modelo lineal de probabilidad: Modelo de regresión lineal común con la excepción de que la variable regresada es binaria o dicotómica y puede interpretarse como la probabilidad condicional de que el suceso Y tenga lugar dado X (Gujarati y Porter, 2010, p. 543).

Modelo logístico (Logit): Es un modelo que permite estimar las probabilidades de éxito o fracaso y su interpretación más significativa requiere tomar el antilogaritmo del coeficiente de pendiente (Gujarati y Porter 2010, p. 563).

Modelo probabilístico (Probit): Este modelo es muy similar al logit pero utiliza una función de distribución acumulativa normal lo que significa que la probabilidad condicional se aproxima a cero o a uno a una tasa menor en el logit en comparación con el probit (Gujarati y Porter 2010, p. 566 y 571).

Muestreo sistemático: El muestreo sistemático o en serie, se usa frecuentemente por ser un método simple, sencillo, directo y económico. Arroja buenos estimativos, cuando la variable está ordenada, por años, valor, cantidad etc. Se puede observar en la unidades seleccionadas, que la variable se distribuye en la muestra casi igual que en el muestreo aleatorio estratificado, asignación proporcional. Consiste en seleccionar una muestra, tomando las unidades a intervalos regulares (Martínez-Bancardino, 2003).

Negocios internacionales: Los negocios internacionales consisten de transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de individuos, compañías y organizaciones. Dichas transacciones toman varias formas que a menudo se interrelacionan. Las formas básicas de negocios internacionales son el comercio de importaciones y exportaciones y la inversión extranjera directa. Ésta última se realiza de diversas formas, incluyendo subsidiarias de propiedad total e inversiones conjuntas (coinversiones). Adicionalmente existen otros tipos de negocios internacionales como son el otorgamiento de licencias, franquicias y contratos de administración. (Czinkota, 2007, p. 5).

Prueba ji cuadrada (χ^2): Es una prueba de inferencia estadística para variables nominales que permite determinar si las variables en cuestión están asociadas empíricamente (Pagano, 2006, p. 481 y Levin y Rubin, 2010, p. 462).

Resumen

En esta investigación se identificaron y analizaron los determinantes de la internacionalización de las franquicias mexicanas. El sustento teórico de esta investigación es la teoría de la internacionalización de la firma y la teoría del enfoque basado en recursos. Se colectó información por medio de encuestas y con la prueba ji cuadrada (χ^2), el coeficiente de contingencia y el coeficiente Kappa se contrastó la hipótesis de que el desempeño de la firma, el entorno económico, la tecnología, el entorno político y el entorno socio cultural determinan la internacionalización de las franquicias mexicanas. Con información secundaria sobre la muestra de franquicias, se estimó un modelo lineal de probabilidad (MLP), un *Logit* y un *Probit* para contrastar empíricamente la relación entre el desempeño de la firma y la probabilidad de internacionalizarse. Los hallazgos son consistentes con la hipótesis planteada en esta investigación y los resultados son confiables estadísticamente.

Palabras clave: determinantes, internacionalización, franquicias, encuestas y México.

Abstract

On this research we identified and analyzed the determinants of Mexican franchising internationalization. The theoretical framework of this research is the firm internationalization theory and the resource based-view theory. We collected information through surveys and we used the χ^2 test (chi-square), contingency coefficient and Kappa coefficient to test the hypothesis which states that the firm performance, the economic environment, the technology, the political framework and the socio cultural environment are the determinants of Mexican franchise internationalization. We also estimated qualitative response models such as; linear probability model (LPM), *logit* and *probit* models to contrast empirically the relation between firm performance and internationalization. The findings are consistent with our hypothesis and the results are statistically significant.

Key words: determinants, internationalization, franchises, surveys and Mexico.

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la empresa, es una meta común para emprendedores ambiciosos y, un tema de estudio interesante para los académicos. Resulta razonable pensar que una empresa tenga la visión de internacionalizarse de alguna forma, es decir, siguiendo al menos una estrategia, ya que con este suceso expande sus actividades y busca mejorar su situación al maximizar ingresos, al minimizar costos o una combinación de ambos. El objetivo de esta investigación es determinar y analizar los factores que afectan la internacionalización de las franquicias mexicanas.

En esta investigación se plantea que la internacionalización de las franquicias mexicanas, se explica por: el desempeño de la firma, el entorno político, el entorno económico, la tecnología y el entorno sociocultural.

Una de las aportaciones de este trabajo es el hallazgo de un buen indicador de éxito en la internacionalización empresarial, se trata del número total de unidades de negocio (franquicias) operando. Se encontró que franquicias con mayor número de unidades de negocio operando, tienen mayor probabilidad de internacionalizarse. El número de unidades captura el desempeño general de la firma, empresas con mejor desempeño serán más propensas a crecer y expandirse en otros mercados.

En este sentido, se corrobora la teoría con la evidencia empírica con respecto a la variable *desempeño de la firma*, teóricamente el desempeño de la firma juega un papel preponderante en el éxito de la empresa y su internacionalización, y al contrastar la hipótesis, empíricamente se verifica que como era de esperarse, esta variable es crucial en la determinación del éxito o fracaso, y el número de unidades captura satisfactoriamente el desempeño empresarial.

Esta investigación se estructura en seis capítulos: 1.- Fundamentos de la investigación, 2.- Marco Contextual, 3.- Marco Teórico, 4.- Metodología, 5.- Trabajo de Campo, 6.- Resultados e interpretación y finalmente se presentan las Conclusiones y Recomendaciones.

En el primer capítulo de esta investigación se plantea los fundamentos de la investigación, se describe brevemente el problema, se hace la pregunta de investigación, se determina el objetivo de la investigación y finalmente se formula una hipótesis.

En el segundo capítulo se ofrece un marco contextual que incluye; Concepto de franquicia, ventajas y desventajas de las franquicias, y, finalmente algunas bondades sociales del negocio del tipo franquicia.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco teórico, se abordan las teorías relacionadas al fenómeno de estudio que sustentan la presente investigación que son: la teoría de la internacionalización y la teoría del enfoque basado en recursos.

En el cuarto capítulo, se detalla la metodología a seguir a lo largo de esta investigación, tipo de estudio, delimitación espacio-temporal, fuentes de información, técnicas empleadas y prueba de hipótesis.

En el quinto capítulo, se presenta el trabajo de campo, la forma de trabajo y el listado con el nombre de las franquicias encuestadas, los datos de contacto, el giro y ubicación del corporativo.

En el capítulo sexto, vienen, los resultados de la investigación, de manera gráfica se muestra la información obtenida tanto de las encuestas como de las fuentes secundarias, con una breve descripción, posteriormente se hacen las estimaciones para probar la hipótesis, el análisis e interpretación de los resultados.

Al final del documento, vienen las conclusiones y recomendaciones, donde se retoman los puntos más importantes, los hallazgos y el desenlace de la investigación.

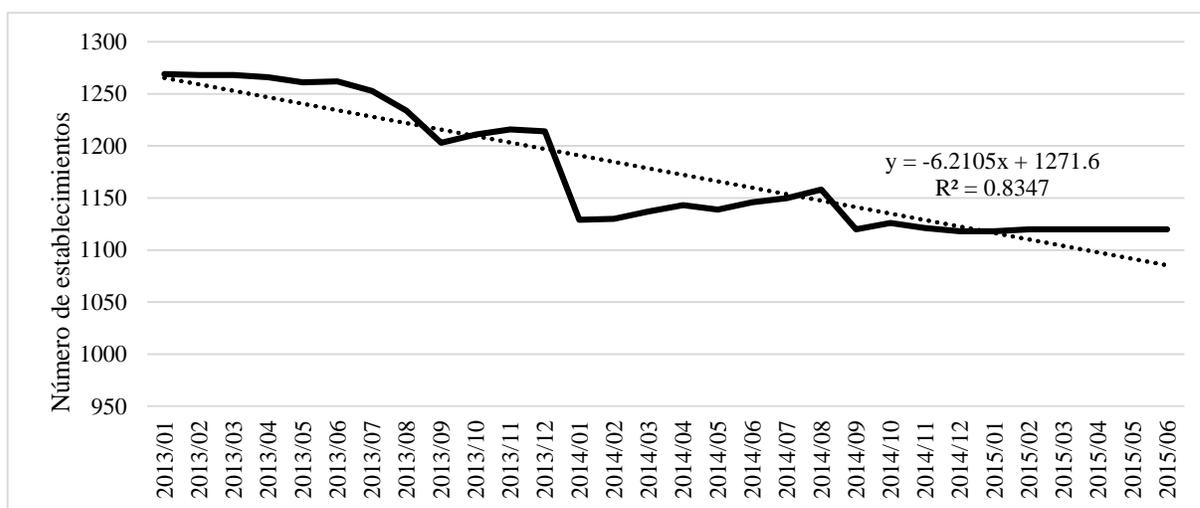
1. CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el primer capítulo de esta investigación se plantea los fundamentos de la investigación, se ofrece brevemente un panorama general del tema, se describe el problema, se hace la pregunta de investigación, se determina el objetivo de la investigación y se formula una hipótesis. En el primer capítulo se expone también la justificación y el método que rige esta investigación que es el método científico.

1.1 Descripción del problema

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI (2015) en el año 2015 existen en México 4, 926,061 unidades económicas, de las cuales 6 mil 186 son establecimientos (incluidos manufactureros y no manufactureros) que exportan de acuerdo al último dato registrado que corresponde a junio 2015 ofrecido por INEGI (2015). Esto significa que menos de 1.3 empresas de cada mil (0.13 %) tienen actividad internacional a través de la exportación.

Gráfica 1. Establecimientos no manufactureros que exportan en México (Enero 2013 a Junio de 2015).



Fuente: Elaboración a partir de cifras de INEGI (2015).

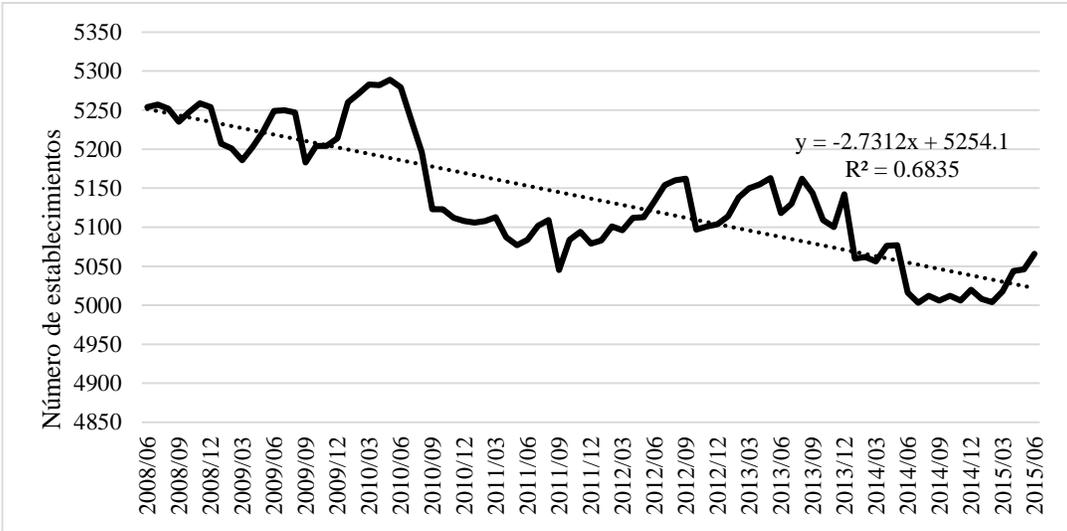
La problemática de la escasa internacionalización de las empresas mexicanas se ha ido agravando ya que el número de establecimientos que exportan ha ido disminuyendo, en los últimos 30 meses (todo 2013, 2014 y lo que va del 2015, siendo junio el último mes que

registra INEGI) la tendencia en el número de establecimientos no manufactureros en México que exportan ha sido descendente, pasó de mil 269 establecimientos en enero de 2013 a mil 120 en junio de 2015 (ver gráfica 1).

En la gráfica 1 se observa como la pendiente del número de establecimientos no manufactureros es negativa con un coeficiente de -6.21 lo que significa que cada mes que transcurre se reduce en promedio en 6 unidades el número de establecimientos que exportan.

Por otro lado, si observamos la tendencia de los establecimientos manufactureros en México que exportan, la tendencia es la misma, ha ido a la baja, pasaron de 5 mil 264 en junio de 2008 a 5 mil 66 en junio de 2015 (ver gráfica 2).

Gráfica 2. Establecimientos manufactureros que exportan en México (junio de 2008 a junio de 2015).



Fuente: Elaboración a partir de cifras de INEGI (2015).

En la gráfica 2 se puede observar que la pendiente del número de establecimientos manufactureros (en México) que exportan es negativa con un coeficiente de -2.73, es decir, casi 3 establecimientos dejan de exportar cada mes. Estas tendencias observadas tanto en establecimientos manufactureros como no manufactureros indican que el número de establecimientos o unidades económicas en general en México ha ido en decremento en los últimos años.

Este escenario indica que son relativamente pocas las empresas mexicanas que tienen actividad internacional, el hecho de no poder participar en la economía internacional priva a estas empresas de esos beneficios adicionales al mercado interno. Realizar negocios internacionales les permite a las empresas acceder a un abanico de beneficios que incluye: mayores ventas o mejores compras, mayores ingresos monetarios, un mercado más amplio con el cuál interactuar y la posibilidad de incrementar su participación de mercado debido a que en un contexto internacional las empresas mexicanas tienen más territorio donde expandir sus actividades y así posicionar su marca ya no nada más en un mercado local sino en un mercado global.

ProMéxico por ejemplo es una institución pública derivada de la secretaría de economía cuya misión es promover la atracción de inversión extranjera directa y las exportaciones de productos y servicios, así como la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social del país, y al fortalecimiento de la imagen de México como socio estratégico para hacer negocios (ProMéxico, 2015). Pro México publica en su portal 13 casos de éxito de empresas mexicanas que se han internacionalizado, una de ellas es franquicia, se trata de Kidzania, este hecho contribuye a la idea de que la modalidad de negocio tipo franquicia puede ser muy exitosa en la internacionalización.

En la actualidad, la gran mayoría de los países se han liberalizado a la economía mundial y uno de los objetivos como país al tener apertura comercial es precisamente promover que sus unidades económicas participen en el mercado mundial colocando sus productos a través de la exportación u otras modalidades, lo cual daría como resultado una balanza comercial favorable, una entrada de divisas pero sobre todo un Producto Interno Bruto y un Producto Nacional Bruto mayor, lo que daría beneficios al país en general.

En concreto, *el problema* que aborda esta investigación *es la escasa internacionalización de las empresas mexicanas* ya que como se mencionó anteriormente menos de 1.3 empresas por cada mil exportan.

Para abordar esta problemática y generar propuestas de solución a través de esta investigación, se toma de modelo la internacionalización de las empresas mexicanas tipo franquicia, esta modalidad ha mostrado una alta tasa de éxito internacionalizándose ya que

ocho de cada cien franquicias mexicanas se ha internacionalizado¹ (El Financiero, 2014, 26 de octubre), mientras que los negocios independientes se han internacionalizado a través de la exportación menos de 1.3 por cada mil.

Resulta evidente que los negocios independientes presentan mayores problemas para expandirse de manera internacional, por tal motivo se estudia el modelo de negocio tipo franquicia para aprender de su experiencia y que los negocios independientes conozcan cómo resolver problemáticas que afrontan al intentar expandirse internacionalmente.

1.2 Pregunta de investigación

¿Qué determina la internacionalización de las franquicias mexicanas?

1.3 Objetivo de la Investigación

Identificar y analizar los determinantes de la internacionalización de las franquicias mexicanas.

1.4 Hipótesis

El desempeño de la firma, el entorno económico, la tecnología, el entorno político y el entorno socio cultural determinan la internacionalización de las franquicias mexicanas.

1.5 Justificación

Esta investigación se realiza para colaborar desde una postura académica en la solución de algunos problemas que enfrentan las empresas mexicanas que intentan internacionalizarse, las empresas tipo franquicia han mostrado mayor facilidad para internacionalizarse ya que como se mencionó anteriormente ocho de cada cien franquicias mexicanas se ha internacionalizado, por tanto, es fundamental conocer su entorno y experiencia para colaborar en el despegue hacia la internacionalización del resto de empresas mexicanas que no lo han logrado.

“En 2007, existían 750 franquicias (de las cuales 341 son mexicanas y el resto extranjeras) en México y en el primer semestre de ese mismo año se generó en el sector franquicias por concepto de ventas al consumidor final un monto de 30 mil millones de pesos,

¹ En la fuente original indica que más de ochenta franquicias mexicanas se han internacionalizado, para efectos prácticos se ha tomado la proporción ocho de cada cien debido a que la misma fuente indica que hay cerca de mil marcas mexicanas.

lo cual representó 6 % del Producto Interno Bruto” (AMF, 2009 citado por Alba, 2010, p.133).

“En 2007 México ocupó el séptimo lugar en el ranking internacional de franquicias (emitido por el World Franchise Council), de acuerdo a este ranking los primeros diez son: Estados Unidos, Brasil, Canadá, Japón, Francia, España, México, Australia, Alemania e Italia” (Alba, 2010, p. 133).

En Perú por ejemplo, el contrato de franquicia ha alcanzado gran importancia en el mundo empresarial, ha dinamizado la economía y ha sido fuente generadora de empleos, es uno de los modelos de expansión de negocios más utilizados y al empresario le permite fortalecer su marca, incrementar las ventas e incursionar en nuevos mercados nacionales e internacionales (Silva-Santisteban, 2014, p. 89).

En la comunidad andina (Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia), el mercado de franquicias se encuentra en proceso de maduración y crecimiento, tanto el creciente auge mundial del libre comercio, como el desarrollo acelerado de los mercados internos de los países, han motivado entre los agentes económicos el interés y la necesidad de constituir alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración de alcance y cobertura extraterritorial, un buen ejemplo de esta clase de alianzas es el contrato de franquicia, que en los últimos 30 años ha penetrado considerablemente la mayoría de economías del planeta debido a su atractiva y eficiente estructura de negocio (Quiroga, 2012, p. 5).

De acuerdo con Alba (2010) en 1999 había 196 franquicias mexicanas y para 2007 había 341 franquicias mexicanas, esto significa que el sector franquicias creció 73.98 % en 8 años, en este periodo el sector creció en promedio a una tasa anual de 9.25 %.

“Entre los países latinoamericanos, Venezuela junto con Brasil, México y Argentina cuentan con un mercado maduro y consolidado de franquicias, en Venezuela el sector franquicias creció 8.5 % en 2009, durante el cual se registraron 49 nuevas franquiciadoras” (Culshaw, 2010, p. 64).

El mercado brasileño de franquicias es uno de los más competitivos del mundo, Brasil ocupa el sexto lugar en el mundo con más unidades de franquicias (114, 409 de 2, 703 cadenas de franquicias), los ingresos en el sector franquicias crecieron 12 % del año 2012 al 2013 ascendiendo a 115 billones de *reales* (Asociación Brasileña de Franquicias citado por Lucas de Resende *et al.* 2015, p. 258).

“La información económica generada sobre el mercado de franquicias en México es deficiente porque no existe una institución u organismo que ofrezca cifras confiables y suficientes en las que sea posible apreciar la dinámica y volumen total del mercado” (Alba, 2010, p.131).

En la academia existe una gran área de oportunidad ya que los estudios sobre internacionalización de franquicias son escasos, esta investigación pretende contribuir tanto a la literatura como a los gestores de negocios al estudiar un sector de la economía que se muestra dinámico y con altas tasas de crecimiento.

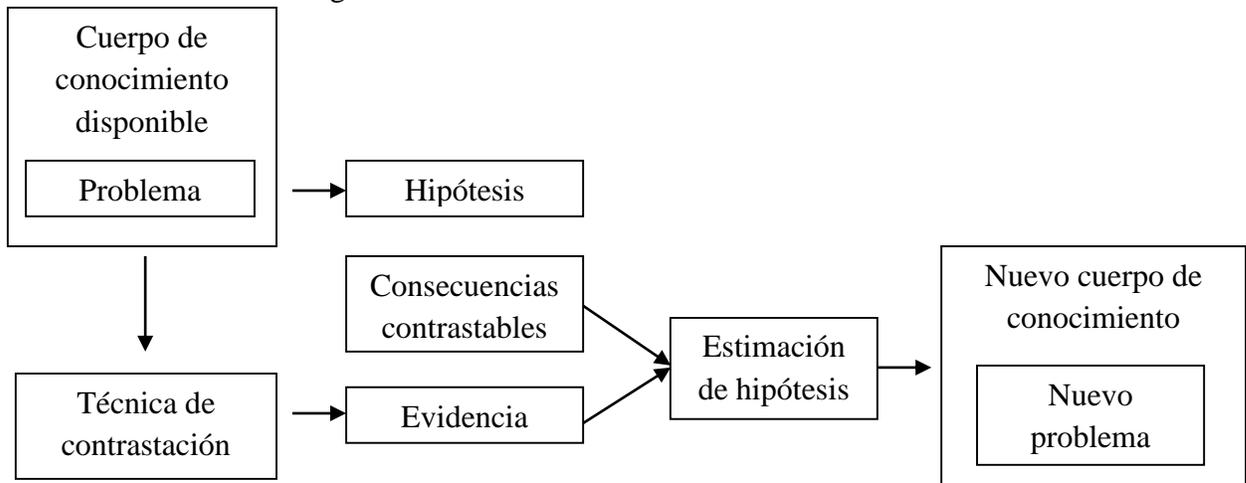
1.6 Método científico

En esta investigación, se emplea el método científico. “Un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas, el método científico es la estrategia de la investigación científica: Afecta a todo ciclo completo de investigación (ver figura 1) y es independiente del tema en estudio” (Bunge, 2004, pp. 7 y 13).

“El método científico consta de dos aspectos generales: el racional y el empírico, a partir de un análisis de éstos dos aspectos se captan cinco etapas (la primera y cuarta etapa pertenece al nivel empírico, mientras que la segunda, tercera y quinta corresponden al nivel racional o intelectual)” (Gutierrez-Sáens, 2007, p. 127), de acuerdo con este mismo autor las etapas son:

1. La observación.
2. La formulación de un problema.
3. La formulación de una hipótesis.
4. La comprobación de la hipótesis (Racional o experimental).
5. La formulación de leyes y teorías concatenadas.

Figura 1 .- Ciclo de la investigación científica.



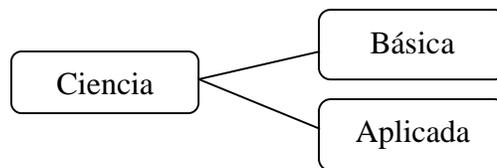
Fuente: Bunge (2004, p. 9).

Para Bunge (2004) “la investigación científica es un ciclo (ver figura 1) y la importancia de dicha investigación se mide por los cambios que acarrea nuestro cuerpo de conocimientos y/o por los nuevos problemas que suscita” (p. 9).

“El conocimiento científico busca regularidades en la naturaleza, trata de establecer relaciones, entre objetos o fenómenos, que son invariantes en el tiempo y en el espacio” (Rosenblueth, 2003, p. 4). “La ciencia es el tema del cuál tratan los libros y revistas científicas y el método científico es el que siguen los hombres de ciencia en sus laboratorios o gabinetes, cuando se dedican a la investigación científica” (Rosenblueth, 2003, p. 8).

Existen dos tipos de ciencia (ver figura 2) o dicho de otra forma la ciencia puede clasificarse en dos: la ciencia básica y la ciencia aplicada. La ciencia básica tiene que ver con la creación y desarrollo de teorías mientras que la ciencia aplicada se dedica a la solución de problemáticas apoyándose de teorías.

Figura 2.- Participación de la ciencia en lo que respecta a las metas.

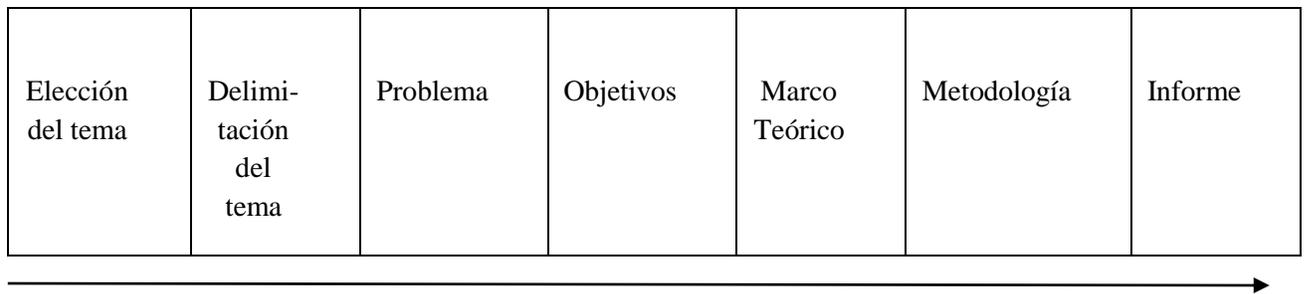


Fuente: Bunge (2004, p. 23).

A la investigación aplicada se le denomina también activa o dinámica, y se encuentra íntimamente ligada a la investigación básica, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos, la investigación aplicada busca confrontar la teoría con la realidad, la investigación aplicada es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas, esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías como lo hace la investigación básica (Tamayo, 2007, p. 43).

En la figura 3 se pueden visualizar las etapas del proceso de la investigación científica las cuales son: elección del tema, delimitación del mismo, planteamiento del problema, establecimiento de objetivos, desarrollo de un marco teórico y metodológico y finalmente la elaboración del informe correspondiente con los resultados de la investigación.

Figura 3.- Esquema del proceso de la investigación científica.



Fuente: Tamayo (2007, p. 41).

“El científico, a diferencia del hombre común, no puede quedarse solamente con las representaciones inmediatas del mundo exterior, ya que si así fuera, podría conocer sólo los aspectos externos, superficiales o no relevantes de los objetos, procesos o acontecimientos” (Rojas-Soriano, 2009, p. 21). “La ciencia crece a partir del conocimiento común y le rebasa con su crecimiento, la investigación científica empieza en el lugar mismo en que la experiencia y el conocimiento ordinarios dejan de resolver problemas o hasta de plantearlos” (Bunge, 2004, p. 3).

2. CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se ofrece un contexto sobre las características básicas entorno a las franquicias, esto incluye algunos conceptos como: franquicia, franquiciante, franquiciatario y contrato de franquicia. Se exponen además en este capítulo las principales ventajas y desventajas de las franquicias y posteriormente se abordan las bondades sociales del modelo de negocio de tipo franquicia.

Al final del capítulo se presenta un cuadro que muestra los diferentes medios existentes para llevar a cabo operaciones internacionales donde se pone especial énfasis en la modalidad de franquicia que es el tema que interesa en esta investigación. Finalmente se esquematizan y desarrollan algunas características de las franquicias y su entorno

2.1 Conceptos sobre franquicias

Franquicia: forma de organización mercantil basada en un arreglo comercial entre un franquiciante, que aporta el concepto de un producto, y el franquiciatario, que vende los bienes o servicios del franquiciante en una zona geográfica determinada (Gitman y Mc Daniel, 2007).

Para Marchiori *et al.* (2009) las franquicias son una forma de hacer negocios dirigida a la comercialización de bienes y servicios, por medio de la cual una persona natural o jurídica, que ha desarrollado un sistema de negocios exitoso, el franquiciante, le otorga a otra persona, el franquiciador, el derecho de uso de su marca y le transmite los conocimientos técnicos y comerciales necesarios, que le permitan reproducir para sí el sistema de negocios del franquiciante (p.42).

La ley de propiedad industrial (2012) en su artículo 142 indica textualmente que existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede 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 ésta distingue (p. 33).

Franquiciante: en un contrato de franquicia, la compañía que crea, desarrolla y aporta el concepto de un negocio así como del producto y/o servicio que venderá el franquiciatario (Gitman y Mc Daniel, 2007).

Al respecto la ley de propiedad industrial (2012) en su artículo 142 Bis 1, menciona que “el franquiciante podrá tener injerencia en la organización y funcionamiento del franquiciatario, únicamente para garantizar la observancia de los estándares de administración y de imagen de la franquicia conforme a lo establecido en el contrato” (p. 34).

Franquiciatario: en un contrato de franquicia, la persona u organización que explota la marca y vende los bienes y/o servicios bajo los lineamientos y el esquema de negocio del franquiciante en una zona geográfica determinada (Gitman y Mc Daniel, 2007).

Con respecto al franquiciatario la ley de propiedad industrial (2012) en su artículo 142 Bis 1 indica que “el franquiciatario deberá guardar durante la vigencia del contrato y, una vez terminado éste, la confidencialidad sobre la información que tenga dicho carácter o de la que haya tenido conocimiento y que sean propiedad del franquiciante, así como de las operaciones y actividades celebradas al amparo del contrato” (p. 34).

Contrato de franquicia: contrato que establece los términos y condiciones de una franquicia, inclusive los financieros, las reglas para administrarla y los servicios que proporcionará el franquiciante. En razón del contrato, el franquiciatario puede usar el nombre, la marca y el logotipo registrados del franquiciante (Gitman y Mc Daniel, 2007).

La ley de propiedad industrial (2012) en su artículo 142 Bis (y 65 de su reglamento) estipula que “el contrato de franquicia deberá constar por escrito y deberá contener, cuando menos los siguientes requisitos” (p. 33 y 34):

I. La zona geográfica en la que el franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato;

- II. La ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura, respecto del establecimiento en el cual el franquiciatario ejercerá las actividades derivadas de la materia del contrato;
- III. Las políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación con proveedores, en el caso de que sean aplicables;
- IV. Las políticas, procedimientos y plazos relativos a los reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones a cargo de las partes en los términos convenidos en el contrato;
- V. Los criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad y/o comisiones de los franquiciatarios;
- VI. Las características de la capacitación técnica y operativa del personal del franquiciatario, así como el método o la forma en que el franquiciante otorgará asistencia técnica;
- VII. Los criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y del franquiciatario;
- VIII. Establecer los términos y condiciones para subfranquiciar, en caso de que las partes así lo convengan;
- IX. Las causales para la terminación del contrato de franquicia;
- X. Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse y, en su caso, modificarse de común acuerdo los términos o condiciones relativos al contrato de franquicia;
- XI. No existirá obligación del franquiciatario de enajenar sus activos al franquiciante o a quien éste designe al término del contrato, salvo pacto en contrario, y
- XII. No existirá obligación del franquiciatario de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento, las acciones de su sociedad o hacerlo socio de la misma, salvo pacto en contrario.

2.2 Ventajas de las franquicias

A continuación se enlistan las ventajas de las franquicias según Gitman y Mc Daniel (2007).

- Mayor posibilidad de que el franquiciante se pueda expandir: dado que los franquiciatarios financian sus propias unidades, los franquiciantes pueden crecer sin hacer una inversión cuantiosa.
- Nombre, producto y concepto de operaciones reconocidos: el franquiciatario recibe un negocio conocido y aceptado, con antecedentes comprobados, así como procedimientos para las operaciones, bienes y servicios estándar y publicidad nacional. Los consumidores saben que pueden confiar en productos de franquicias, el riesgo que corre el franquiciatario disminuye y sus posibilidades de éxito aumentan.
- Capacitación y ayuda para la administración: el franquiciante ofrece al franquiciatario un programa de capacitación estructurado, que incluye un curso intensivo sobre cómo iniciar y operar el negocio. Los programas permanentes para administradores y empleados son una ventaja adicional. Asimismo, todos los franquiciatarios forman un grupo en el cual comparten ideas y se ofrecen apoyo
- Apoyo financiero: el hecho de estar ligado a una compañía de fama nacional o internacional puede ayudar al franquiciatario a obtener fondos de una institución de crédito. Además, el franquiciante por lo común brinda al franquiciatario consejos sobre administración financiera, referencias para instituciones de crédito y ayuda para hacer solicitudes de crédito. Muchos franquiciantes también ofrecen planes de pagos, crédito a corto plazo para comprar suministros de la compañía franquiciante y préstamos para comprar bienes raíces y equipo. Si bien los franquiciantes ceden parte de sus ganancias a los franquiciatarios, también reciben ingresos constantes en la forma de pago de regalías.

La empresa utiliza una estrategia corporativa de cooperación para que le ayude a diversificarse en términos de los productos que ofrece, los mercados que atiende o las dos cosas, las alianzas para la diversificación, las alianzas sinérgicas y *las franquicias* son las estrategias corporativas de cooperación que se utilizan con más frecuencia (Hitt *et al.*, 2008, p. 279).

2.3 Desventajas de las franquicias

A continuación se enlistan las desventajas de las franquicias según Gitman y Mc Daniel (2007).

- Pérdida de control. El franquiciante tiene que ceder parte del control de las operaciones y tiene menos control sobre sus franquiciatarios que sobre los empleados de la compañía.
- Costo de la franquicia. Las franquicias pueden ser un negocio costoso. los costos varían dependiendo del tipo de negocio y pueden incluir instalaciones y equipo muy caro. El franquiciatario también paga cuotas o regalías, las cuales suelen representar un porcentaje de las ventas. Las tarifas de publicidad local o nacional y los honorarios de asesores administrativos podrían aumentar los costos que paga el franquiciatario.
- Libertad restringida para operar. El franquiciatario se obliga a sujetarse a las reglas de operación y al diseño de instalaciones del franquiciante, así como a sus normas para los inventarios y suministros. Algunas franquicias requieren que los franquiciatarios le compren exclusivamente a los franquiciantes o a proveedores autorizados por ellos. El franquiciante puede restringir el territorio o la ubicación del franquiciatario y ello podría limitar el crecimiento. El incumplimiento de las políticas del franquiciante podría llevar a al franquiciatario a perder la franquicia.

Como ocurre con otros campos de los negocios, las franquicias forman parte de los mercados globales y una gran parte de los sistemas de franquicias ya cuentan con unidades que están operando internacionalmente o tienen planes para expandirse al extranjero a medida que vaya creciendo la demanda mundial de todo tipo de bienes y servicios (Gitman y Mc Daniel 2007, p.170).

Los franquiciantes en el extranjero afrontan muchos de los mismos problemas que otras empresas que tienen actividades en el exterior. Además de mantenerse al tanto de los cambios en los mercados y en la paridad cambiaria, los franquiciantes deben comprender la cultura local, conocer las diferencias de idioma y estar atentos al entorno político (Gitman y Mc Daniel p.171). En este sentido, las empresas que tienen actividad internacional deben afrontar una realidad más compleja ya que deben estar actualizadas al contexto internacional.

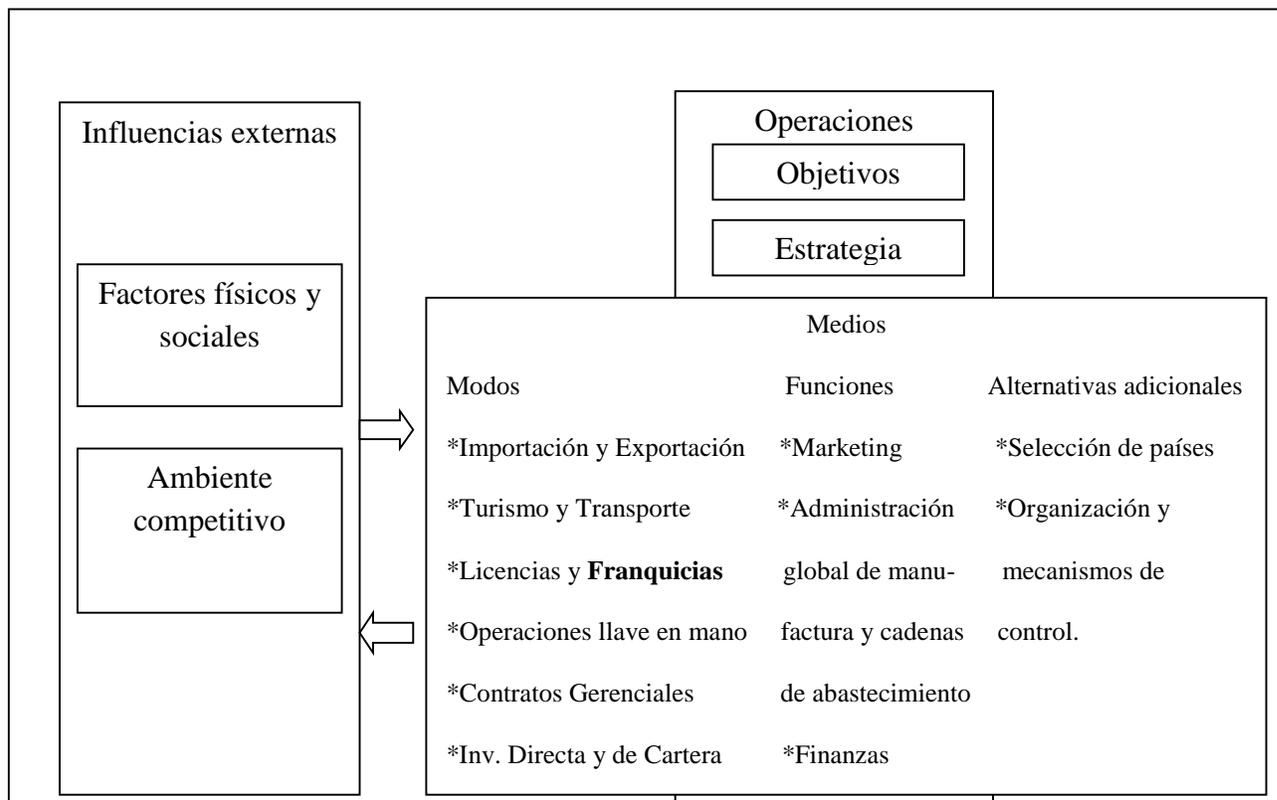
2.4 Bondades sociales del modelo de negocio del tipo franquicia

En este apartado se enlistan algunas bondades sociales del modelo de negocio tipo franquicia, dentro de las cuales destaca: la longevidad o expectativa de vida de las franquicias permitiendo así ofertar empleo de manera sostenida y por otra parte esta longevidad y estabilidad las hace susceptibles de ser fiscalizadas lo cual es bueno para la recaudación y por consiguiente para el presupuesto nacional.

Por otra parte cabe destacar también que el consumidor se ve beneficiado directamente a través de los productos que ofertan las franquicias ya que estos generalmente son de una calidad estándar reconocida.

- El 90 % de las franquicias sobreviven al menos los primeros 5 años, mientras que solo el 30 % de las pymes pasan el primer año de vida (El Economista, 2012). Con base a esta información se puede aseverar que la probabilidad de supervivencia de las franquicias es mucho mayor que la de los negocios independientes.
- La longevidad de estos negocios (franquicias) facilita su fiscalización, lo que permite incrementar la base gravable y los tributos (impuestos) que recibe hacienda y así agrandar el presupuesto nacional. Dicha longevidad permite además ofrecer empleo de manera sostenida disminuyendo por consiguiente la rotación e inestabilidad laboral.
- La estabilidad y permanencia de las franquicias incrementa la demanda de mano de obra con cierto grado de calificación o al menos reciben instrucción técnica debido a los estándares que requiere una franquicia, esto deja con algún entrenamiento al trabajador para futuras ocupaciones en otras empresas.
- El cobro de regalías sobre aquellas franquicias colocadas en el exterior (que normalmente son en dólares) genera una entrada de divisas al país. Ésta entrada de divisas por concepto de regalías se registra en la cuenta de rentas y puede ayudar en alguna medida a contra restar el déficit de divisas del país provocado en parte por un déficit en la balanza comercial. Un país que importa más de lo que exporta generalmente tendrá problemas de escasez de moneda extranjera para pagar sus obligaciones denominadas en moneda extranjera, es decir, dichas importaciones.
- Las franquicias ofrecen bienes y servicios con estándares de calidad reconocidos lo que eleva la competencia y agranda el abanico de productos al alcance del consumidor.

Figura 4.- Medios para llevar a cabo las operaciones internacionales.



Fuente: Daniels *et al.* (2004).

Daniels *et al.* (2004) proponen diez formas o modos (ver figura 4) de llevar a cabo operaciones internacionales y son las siguientes: importaciones, exportaciones, turismo, transporte, licencias, franquicias, operaciones llave en mano, contratos gerenciales o de administración, inversión extranjera directa e inversión extranjera indirecta (también llamada de cartera o de portafolio).

En este caso se ahondará en el modo de operación internacional llamado franquicia ya que es el que interesa en esta investigación, no obstante es importante mencionar que no es el único, ni el más popularizado ya que los modos tradicionales de operación internacional más conocidos son las exportaciones y las importaciones.

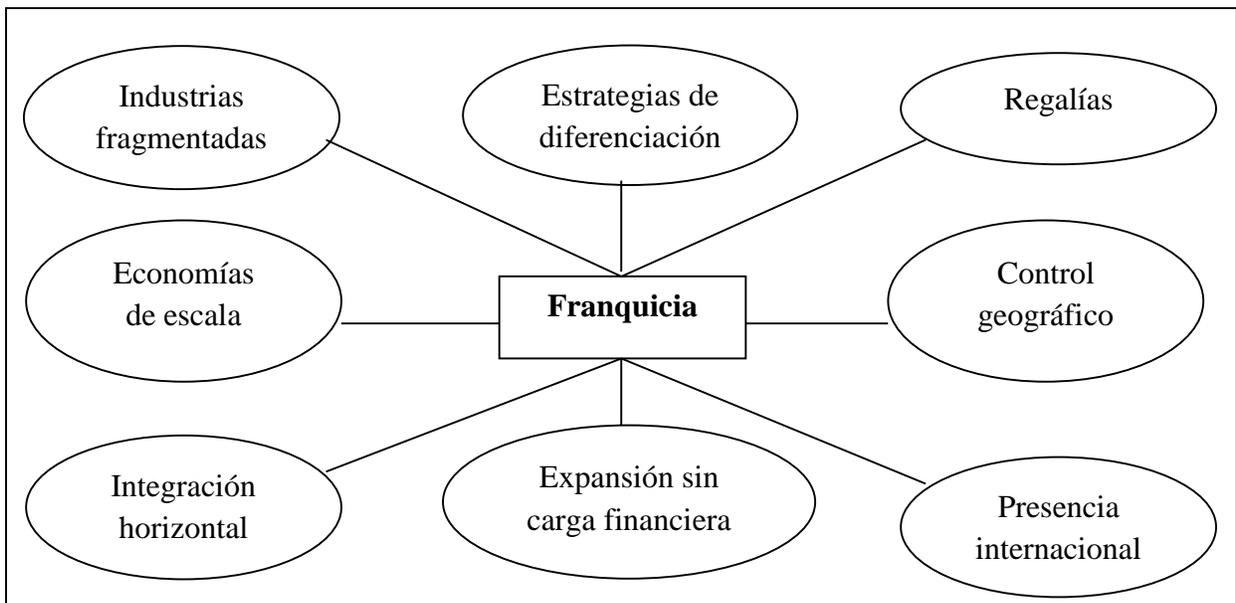
La franquicia es un modo de hacer negocios internacionales ya que al tratarse de un modelo de negocio con un sistema estructurado y estandarizado le permite ser replicado en diferentes partes del mundo. Los manuales de organización, producción, ventas, compras y de administración sirven de guía para conocer el funcionamiento interno del negocio.

Las franquicias tienen ciertas características, (ver figura 5) por ejemplo, la principal estrategia que siguen es la de diferenciación, al ofertar un producto y/o servicio diferente del resto de la competencia las hace sobresalir o al menos distinguirse. Las regalías es una figura de negocio muy peculiar de las franquicias, las regalías es una retribución o remuneración anual que hace el franquiciado al franquiciador, normalmente ronda el 5 %.

El control geográfico es una característica de las franquicias, normalmente se planea y se estipula de manera contractual para evitar problemas de mercado, de esta forma pueden cubrir diferentes segmentos del mercado nacional o internacional de manera estratégica. Generalmente las franquicias se introducen en industrias fragmentadas, es decir, donde el mercado todavía no está saturado de competidores.

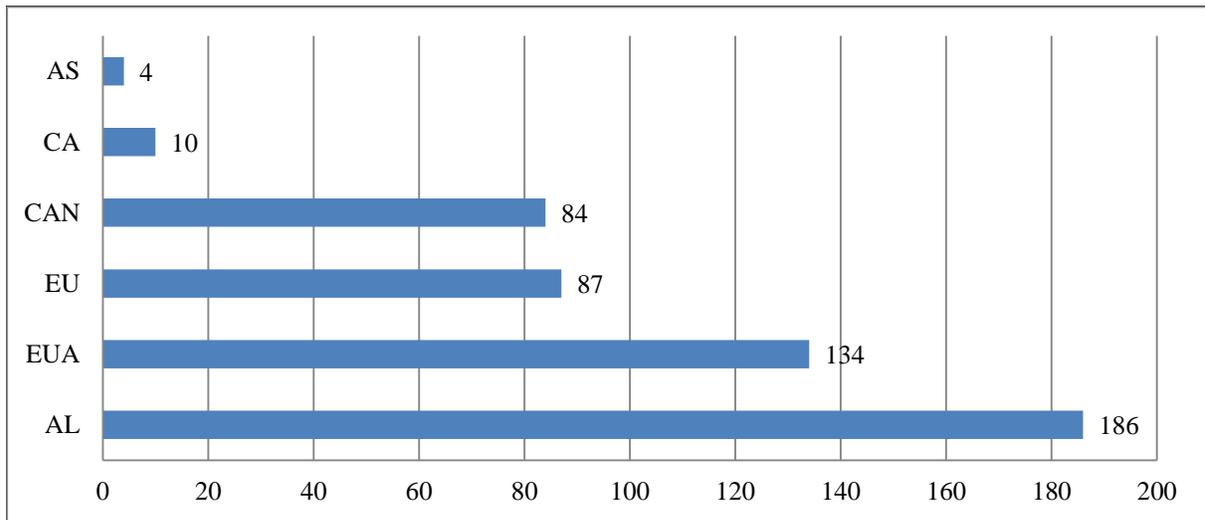
La franquicia es una modalidad de negocio que permite al dueño expandirse sin tener la presión de la carga financiera debido a que quien adquiera la franquicia debe realizar la inversión que una unidad de negocio adicional requiera. Debido a que las franquicias de una misma marca se dedican a lo mismo se trata de una integración horizontal. Entre más unidades de negocio mayores son sus volúmenes, esto le permite a la marca negociar con el proveedor al ordenar grandes pedidos obteniendo así economías de escala.

Figura 5.- Características del entorno de una franquicia.



Fuente: Méndez y Flores (2012, p. 759).

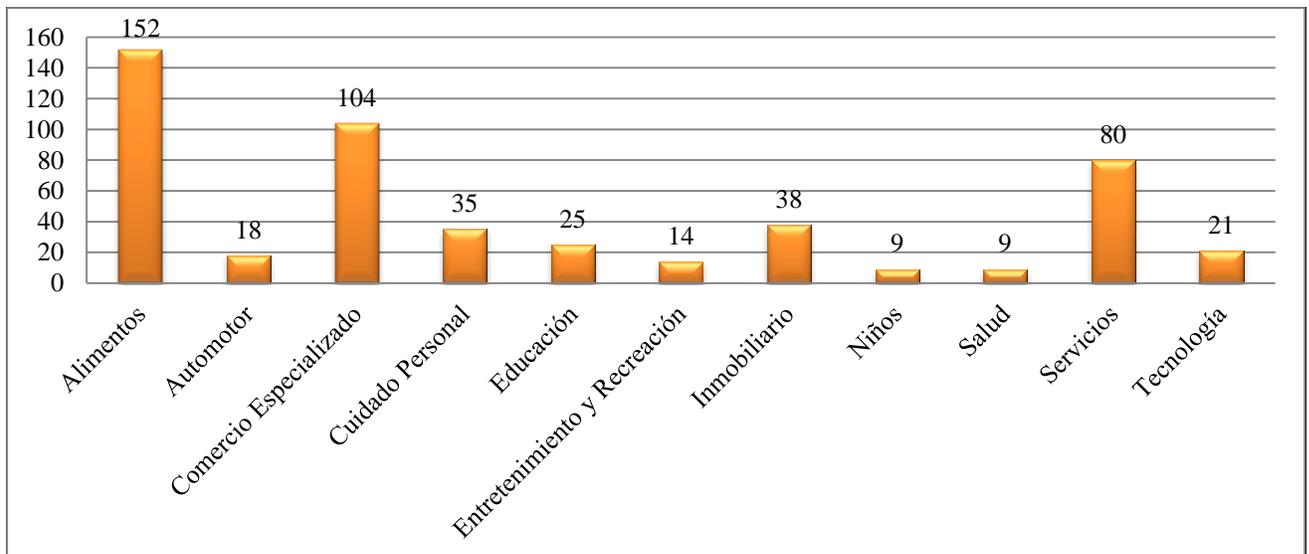
Gráfica 3.- Área de cobertura de las franquicias mexicanas en el exterior por regiones.



Fuente: Méndez y Flores (2012, p. 761).

En la gráfica 3, se observa como América Latina (AL) lidera como área de cobertura de las franquicias mexicanas, seguido por Estados Unidos (EUA), posteriormente Canadá (CAN) y Europa (EU) en penúltimo lugar Centro América (CA) y finalmente Asia (AS). Por otro lado, en la gráfica 4, se muestra el área de cobertura por sectores, destacando el de alimentos seguido del de comercio y servicio en tercer lugar.

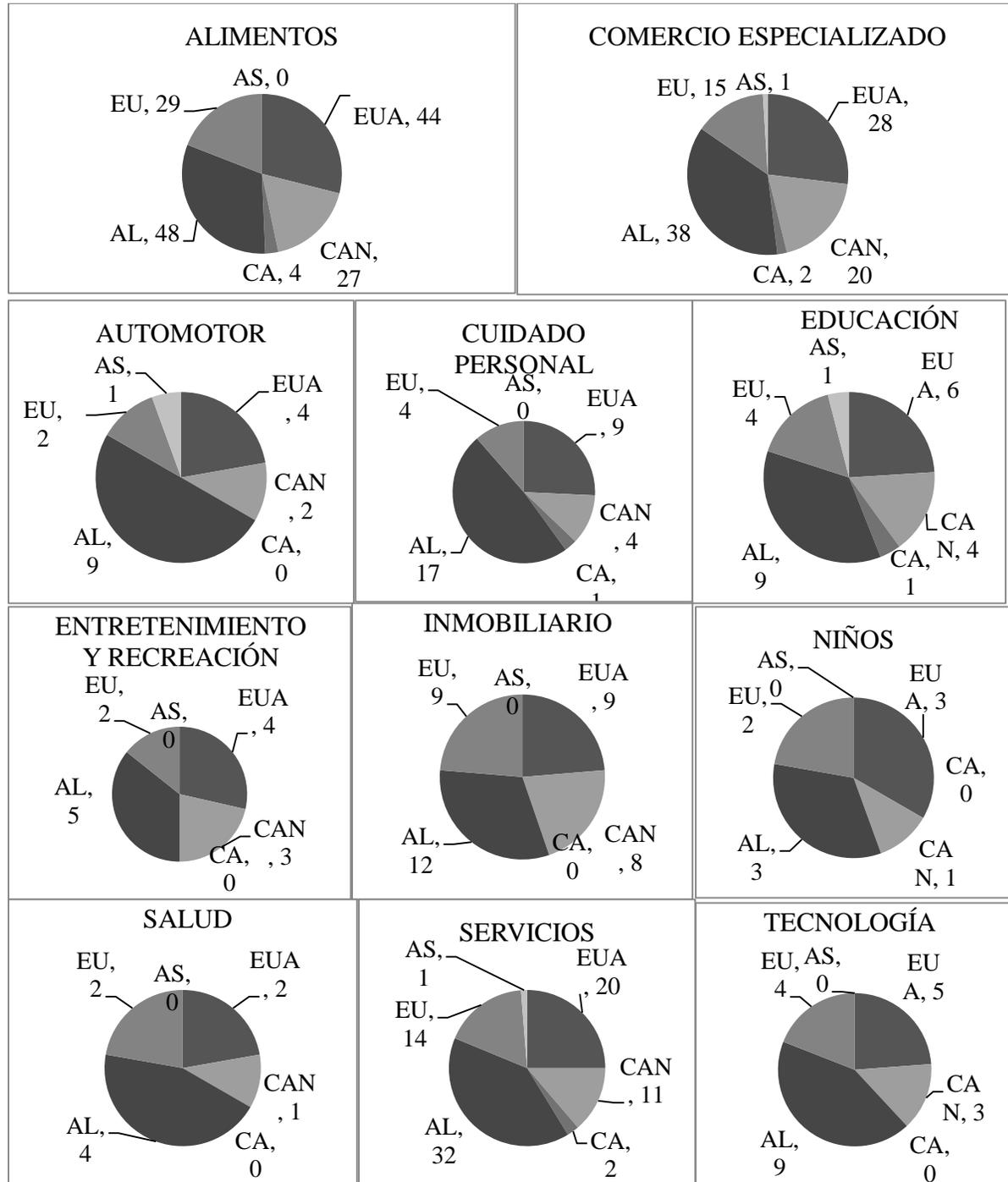
Gráfica 4.- Área de cobertura de las franquicias mexicanas en el exterior por sectores



Fuente: Méndez y Flores (2012, p. 760).

En el cuadro 1, se muestra el área de cobertura de las franquicias mexicanas en el exterior tanto por sector como por región del mundo.

Cuadro 1.- Área de cobertura de las franquicias mexicanas en el exterior.



Fuente: Méndez y Flores (2012, pp. 761 y 762).

3. CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se desarrolla el marco teórico que sustenta la presente investigación, se abordan las teorías relacionadas al fenómeno de estudio que son: la teoría de la internacionalización y la teoría del enfoque basado en recursos. En este capítulo se realiza una revisión de la literatura y se determinan teóricamente las variables de estudio que explican la internacionalización de las franquicias mexicanas.

Se muestra un cuadro resumen con algunos de los principales autores y sus aportaciones (en orden cronológico) por cada teoría: la teoría del enfoque basado en recursos y la teoría de la internacionalización. El contenido comprende desde las aportaciones de los pioneros hasta la literatura actual. El siguiente cuadro (cuadro 2) relaciona las variables de estudio de esta investigación con las teorías abordadas en este trabajo.

Cuadro 2.- Teorías y variables de estudio

Teorías	Variables	Tipo	Orden
Teoría del enfoque basado en recursos de la firma (RBV)	<i>Desempeño de la firma</i>	Explicativa	Interno
Teoría de la internacionalización de la firma.	<i>Entorno político-legal</i>	Explicativa	Externa
	<i>Entorno económico</i>	Explicativa	Externa
	<i>Entorno socio-cultural</i>	Explicativa	Externa
	<i>Tecnología</i>	Explicativa	Mixto
	<i>Internacionalización</i>	Explicada	Mixto

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión teórico-literaria.

3.1 Teoría del enfoque basado en recursos

“La base de RBV se funda a partir de Penrose (1959) donde se describe una firma como una colección de recursos y servicios heterogéneos lo que le da precisamente a cada firma un carácter único” (Siddharta y Chakraborty, 2011, p. 8).

Penrose (1959) considera prioritario el análisis interno de las empresas para primero entender la naturaleza de la firma, la cual consiste en recursos humanos y no humanos así como su interacción, para posteriormente pasar al análisis externo que consiste básicamente en el ambiente, el énfasis es en los recursos internos de la firma y se estudia la organización como un todo con el objetivo de descubrir las razones por las cuales crece (Pitelis, 2007, p. 479).

Con Penrose (1959) RBV adoptó una visión al interior de la firma conceptualizándolas como heterogeneas, con un paquete de recursos idiosincráticos. Con Rumelt (1984) y Wernerfelt (1984) RBV avanzó ya que la redituabilidad no sólo dependía de los recursos, sino, de su desarrollo y la metodología en que fueran empleados aunados a mecanismos de aislamiento. Con Dierickx y Cool (1989) la perspectiva se dinamizó un poco más incorporando lo que es la acumulación de recursos, y que ese acervo es esencial para la ventaja competitiva (Lavie, 2006, p. 640).

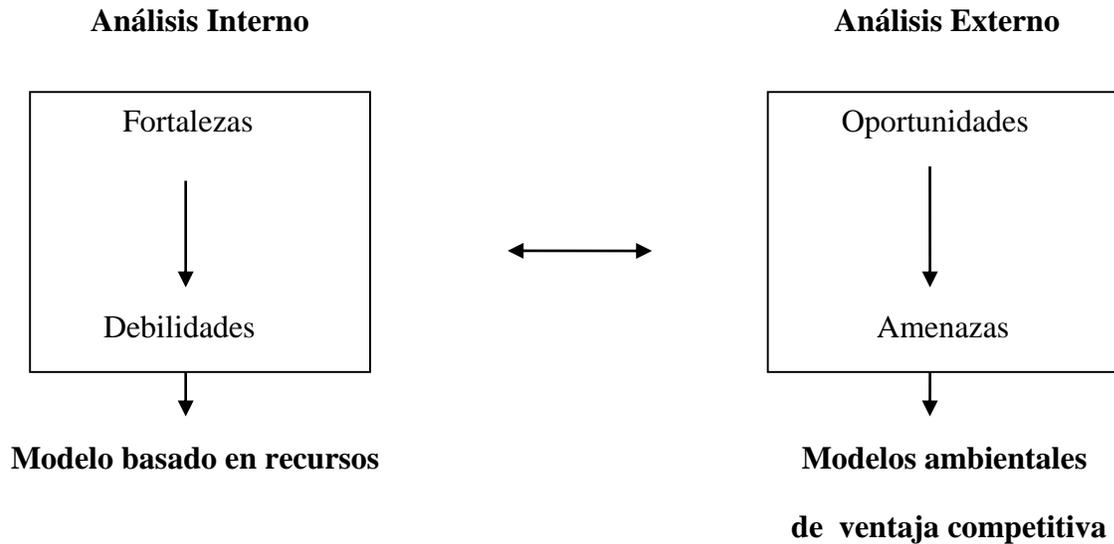
Supuestos: los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas y estas diferencias son estables en el tiempo. Se consideran cuatro indicadores empíricos del potencial de los recursos de las empresas para generar una ventaja competitiva sostenida

3.1.1 Características VRIN

1. Valor
2. Rareza o escasez
3. Inimitabilidad
4. No Sustituibilidad

La teoría del enfoque basado en recursos con respecto a las características VRIN, indica básicamente que para que la firma obtenga una ventaja competitiva requiere de recursos valiosos y raros en el sentido de que sean únicos o al menos escasos en el mercado, y para que la firma pueda mantener esa ventaja en el tiempo, sus recursos y capacidades deben ser no imitables (o difícilmente imitables) ni sustituibles o en su defecto que sean muy difícil de imitar por la competencia.

Figura 6.- Relación entre el análisis tradicional FODA, Modelo basado en recursos y los modelos de industrias atractivas.



Fuente: (Barney 1991, p. 100).

La figura 6, muestra de forma visual y resumida el área de la administración estratégica que tiene que ver con las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas y sugiere que las empresas obtienen ventajas competitivas sostenidas implementando estrategias que exploten sus fortalezas internas, respondiendo a las oportunidades que ofrece el ambiente, neutralizando las amenazas del exterior y evitando debilidades internas (Barney, 1991, p.99).

Conceptos clave sobre el enfoque basado en recursos

3.1.2 Recursos de la empresa

“En términos generales los recursos de la empresa se pueden categorizar en tres: capital físico, capital humano y capital organizacional” (Barney 1991. p. 101).

3.1.3 Ventaja competitiva

“Una empresa posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor no implementada simultáneamente por ningún competidor y que además la competencia sea incapaz de duplicar los beneficios de esta estrategia” (Barney, 1991, p. 102).

3.1.4 Ventaja competitiva sostenida

“La ventaja competitiva sostenida no se rige por la duración en tiempo calendario, no se trata de un largo periodo natural como tal, sino, en la incapacidad de los competidores de duplicar los beneficios de esa estrategia que hace sostenida una ventaja competitiva” (Barney, 1991, p. 103).

La teoría del enfoque basado en recursos argumenta que las empresas poseen recursos, un subconjunto de ellos, les permite lograr una ventaja competitiva, y a su vez, otro subconjunto, es el que las dirige a un desempeño superior de largo plazo (Barney 1991; Grant 1991; Penrose, 1959 y Wernerfelt, 1984 citados por Wade y Hulland 2004).

Peteraf (1993) Propone un modelo de ventaja competitiva sostenida que brinda rentas por encima del promedio (en parte debido a una mayor o mejor dotación de recursos que permite reducir costos) cuya esencia recae en cuatro factores:

1. Heterogeneidad en los recursos.
2. Barreras (limitantes) previas a la competencia.
3. Imperfecta movilidad de recursos (No hay un mercado de factores estratégicos, por lo tanto son no transables).
4. Barreras (limitantes) posteriores a la competencia (Esto quiere decir, que la heterogeneidad debe preservarse en el tiempo).

Dicho modelo se basa en el paradigma teórico del enfoque basado en recursos (RBV) el cual se centra en la heterogeneidad de los recursos y capacidades internas y no en las condiciones de la industria.

“La postura de RBV sobre ventaja competitiva consiste en la creación de valor (más que los competidores) empleando los recursos críticos (valiosos y raros) de la firma. Dicha ventaja competitiva puede no ser sostenida si los recursos valiosos y raros pierden su escasez y/o si se vuelve fácil imitarlos o sustituirlos” (Siddharta y Chakraborty, 2011, p. 10).

La teoría del enfoque basado en recursos (RBV) postula que los recursos y las capacidades pueden ser una fuente de ventaja competitiva si cumple con las características VRIN (Barney 1991). “Otros académicos, han extendido este razonamiento argumentando que

no es suficiente poseerlos, sino involucrarlos en los procesos de la firma, y será lo que se haga con esos recursos lo que da pie a una ventaja competitiva” (Stalks *et al.* 1992; Ray *et al.* 2004 citados por Karthikeyan 2011, p. 88).

La ventaja competitiva sostenida se explica por la dotación de recursos que la firma controla. El nivel de atractividad de un recurso es una condición necesaria más no suficiente.

3.1.5 Recursos atractivos de acuerdo a Wernerfelt (1984):

- Capacidad de la maquinaria.
- Lealtad de los clientes.
- Experiencia en la producción.
- Liderazgo tecnológico.

Cuadro 3.- Matriz de recursos-productos

Mercado/Recurso	I	II	III	IV	V
A	X				X
B	X	X			
C		X		X	
D			X		X

Fuente: (Wernerfelt 1984, p. 176).

En el cuadro 3, se presenta la matriz de recursos-productos la cual indica los recursos que requiere cada producto, denotando que cada producto puede necesitar de varios recursos y que un mismo recurso puede ser útil para diferentes productos.

“Uno de los retos que los teóricos de RBV han enfrentado es definir qué se entiende por recursos, he aquí algunas de las variedades de términos que emplean profesionales y académicos” (Wade y Hulland, 2004, p. 108):

1. Competencias (Prahalad y Hamel, 1990).
2. Habilidades (Grant, 1991).
3. Activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993).
4. Activos (Ross *et al.*, 1996).

5. Capital (Capron y Hulland, 1999)

RBV ha ayudado a construir un productivo puente teórico entre estrategia y gestión de recursos humanos, hay una congruencia teórica entre complejidad y RBV que sugiere transferir ideas de un campo a otro vía razonamientos analógicos abstractos que además de legitimado está implícito en la literatura de RBV (Wright *et al.*, 2001 citado por Colbert, 2004, p. 343 y 349).

3.1.6 Las cuatro áreas de interés central en la literatura reciente en RBV:

1. Gestión de las compañías multinacionales.

La matriz requiere equipar sus subsidiarias con una ventaja específica con respecto a su poder y sus capacidades internas.

2. Alianzas estratégicas.

Este fenómeno es multifacético, no obstante, RBV se enfoca en el aprendizaje organizacional, obtener conocimiento de socios locales fortalece el desempeño de la firma.

3. Penetración de mercado

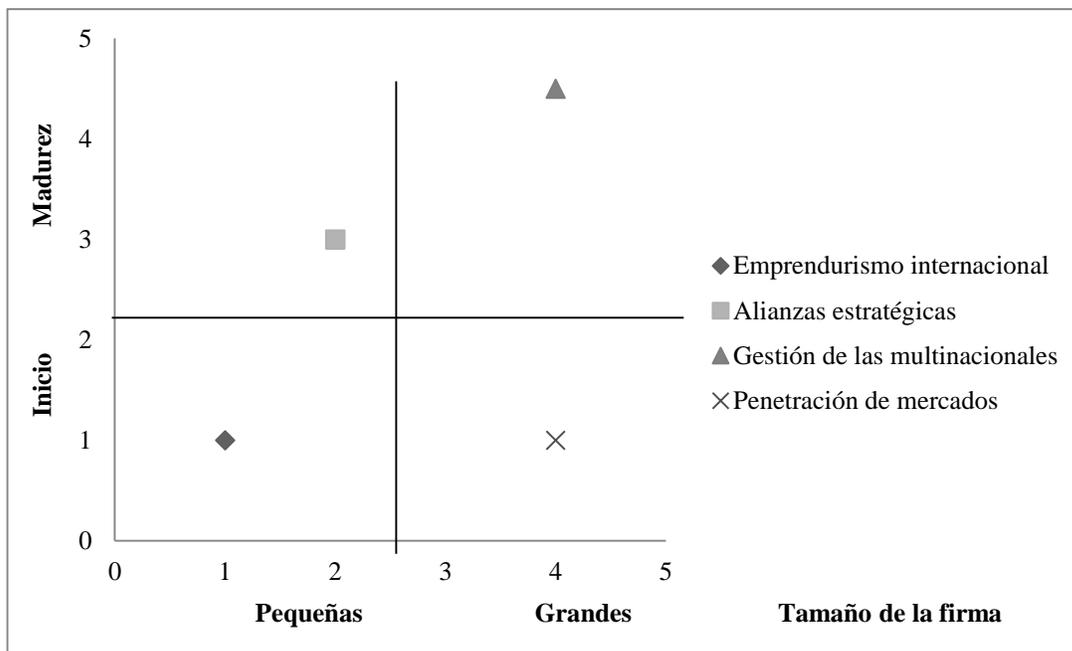
Ésta área predice un modo de entrada explicado por las fallas del mercado en el sentido de que los recursos de las firmas son heterogéneos. En sí este es un supuesto. Se considera además, que, empresas de menor tamaño tienen posibilidad de internacionalizarse a través de intermediarios exportadores.

4. Emprendurismo internacional (Peng, 2001).

En RBV a diferencia del modelo de internacionalización gradualista se considera que las empresas de menor tamaño tienen ventajas inherentes al aventurarse de forma internacional, de igual forma, este modelo (RBV) sostiene que estas empresas enfrentarían menos barreras. Históricamente los negocios internacionales eran protagonizados por grandes compañías, pero ahora parece que empresas de menor tamaño se han involucrado en éstos terrenos. El enfoque basado en recursos de la firma se ha convertido en una perspectiva teórica influyente en investigaciones recientes en negocios internacionales (Peng, 2001, p. 803-809).

Las perspectivas tradicionales sobre ventaja competitiva como la de RBV, consideran a las empresas como entes independientes, por consiguiente, estas perspectivas proveen una explicación parcial del desempeño de las firmas. Los recursos en red, son recursos externos integrados para funciones específicas dentro de la alianza que proveen oportunidades estratégicas, afectan el comportamiento de la firma y el valor y en este caso, la ventaja competitiva de empresas interconectadas (Lavie, 2006, p. 638).

Figura 7.- Grado de sofisticación de las operaciones internacionales.



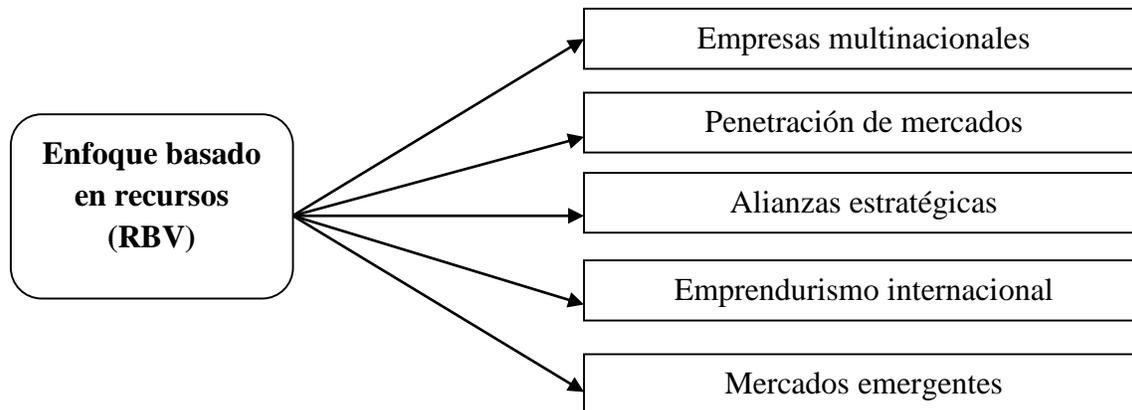
Fuente: Elaboración con base en Peng (2001, p. 810).

En la figura 7 se puede observar de manera gráfica el grado de sofisticación de las operaciones internacionales: el emprendurismo internacional se encuentra en el cuadrante de firmas pequeñas que inician actividades, las alianzas en cambio requieren madurez pero es la gestión de multinacionales la operación más sofisticada ya que requiere que la firma tenga madurez y un gran tamaño.

Por otra parte, de acuerdo a Peng (2001) la teoría del enfoque basado en recursos ha hecho aportaciones al estudio de las cuatro operaciones internacionales que se mencionan en

la figura ocho más una quinta denominada mercados emergentes (ver figura 8) aunque reconoce que a esta última las contribuciones han sido más marginales.

Figura 8.- Contribuciones de RBV en las áreas de negocios internacionales.



Fuente: Elaboración propia con base en Peng (2001, p. 819).

La teoría del enfoque basado en recursos se centra en las decisiones y acciones pertenecientes a los recursos, y sugiere que las decisiones son tomadas dentro de las fronteras del ámbito organizacional ya que son tomadas por actores organizacionales que en esencia son humanos. Existe una relación recursiva entre el desarrollo de capacidades y la adquisición de recursos. (Kaushik y Khokhle 2011, p. 67 y 70).

Además de los propios atributos del enfoque basado en recursos (RBV), es necesario estar conscientes y comprender la evolución de la teoría de estrategia en terrenos de los negocios internacionales (IB) ya que ambas perspectivas tienden a convergir hacia el área de (IB) debido a diversas similitudes en los intereses por investigar y explicar temas centrales que pueden coexistir en ambos campos puesto que comparten la búsqueda de una teoría, además, los negocios internacionales radican en una amplia gama de disciplinas y aplicaciones funcionales (Peng 2001, p. 808 y 809).

Empresas multinacionales y penetración de mercados son dos áreas sólidas de los negocios internacionales en las cuales RBV ha tenido impactos positivos aportando elementos teóricos, sin embargo, se reconoce que estos impactos son más bien marginales. En cambio,

RBV ha contribuido de forma más impulsiva a las áreas más recientes como: alianzas estratégicas, emprendurismo internacional y mercados emergentes.

“Mucho de lo que se ha escrito en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos (SHRM) ha sido con consejos prácticos y datos empíricos, que proveen prescripción para la gestión pero sin mucha teoría que explique al respecto” (Colbert 2004, p. 341).

Lockett y Thompson (2001) analizan el vínculo entre el enfoque basado en recursos y la economía. Señalan que históricamente ha habido un fuerte vínculo entre las disciplinas de estrategia y la economía, sin embargo, específicamente RBV no es muy recurrente en los journals dominantes de economía. Cinco cuestiones son revisadas:

1. Diversificación y penetración de mercados: se ha demostrado con estudios econométricos que la diversificación no es un proceso aleatorio, sino que responde a idiosincráticas decisiones de gestión empresarial.
2. Reorientación corporativa y salida del mercado: a partir de los años 80's, ha habido un reordenamiento en las actividades empresariales en cuanto a diversificación, al parecer las empresas están eliminando actividades y productos con el fin de concentrarse en las actividades centrales del negocio.
3. Actividades de innovación entre empresas: estudios econométricos han señalado que la innovación incide positivamente en los beneficios de la corporación. Además las innovaciones traen otros beneficios a la empresa como adaptabilidad y versatilidad. Otra de las ventajas de innovar es que se genera experiencia innovadora logrando crear un círculo virtuoso.
4. Diversificación y desempeño: el desempeño de las firmas se puede explicar por la industria, pero sobre todo por la misma firma. Con la diversificación suelen venir otro tipo de eventos, tales como las fusiones, por lo que es complejo encontrar una relación clara entre diversificación y desempeño, sin embargo se ha encontrado que los beneficios decrecen cuando se incrementan los niveles de diversificación.
5. Evolución de la industria con constantes cambios en los productos: en los productos tecnológicos, el surgimiento de un nuevo producto es cotidiano, sin embargo, el ciclo de vida de estos se acorta cada vez más, además cada vez es más común que al comprar un nuevo producto, se deba comprar un nuevo accesorio que complemente al

principal. Es importante mencionar que son pocas las empresas líderes en este tipo de industrias, lo que genera ventajas adicionales a la empresa que se mueva primero.

Tan y Mahoney (2003) Estudian 157 firmas japonesas en industrias estadounidenses para contrastar empíricamente el *efecto Penrose* (sostiene que una empresa que no puede permanecer eficiente operacionalmente presentando tasas de crecimiento aceleradas por periodos consecutivos, presenciara un des aceleramiento en sus tasas de crecimiento en el periodo subsecuente debido a la complejidad de una demanda creciente y las capacidades limitadas de los gerentes) realizan una correlación y una regresión. La tesis principal de la investigación es que, la probabilidad de ocurrencia de costes dinámicos de ajuste debido al efecto Penrose, se espera que sea contingente de las características de la industria.

Los resultados empíricos presentan una de las primeras evidencias del efecto Penrose en un contexto de negocios internacionales. Además, se muestra que el grado en que una empresa incurre en costos dinámicos de ajuste debido al efecto Penrose es contingente de las características de la industria en la cual la empresa escoge entrar y empresas en expansión internacional están menos sujetas a limitantes internas en cuanto capacidades de gestión que empresas en expansión doméstica. (Tan y Mahoney, 2003, pp. 28 y 31).

Wade y Hulland (2004) Exploran y evalúan de forma crítica el uso de la teoría del enfoque basado en los recursos de la firma por investigadores de sistemas de información. Enfatizan la importancia de observar tanto la complementariedad de los recursos como la moderación de los factores cuando se estudian los efectos de los recursos de los sistemas de información en el desempeño de la firma. Identifican seis atributos (ver cuadro 4) de los recursos y los clasifican en dos categorías: *ex ante* (creación de la ventaja) y *ex post* (sostenimiento de la ventaja):

Cuadro 4.- Recursos por atributo

Creación de la Ventaja			Sustentabilidad de la Ventaja		
Valor	Rareza	Apropiabilidad	Imitabilidad	Sustituibilidad	Mobilidad

Fuente: Wade y Hulland (2004, p. 118).

Finalmente, los mismos autores proponen tres grandes categorías de recursos en sistemas de información:

1. Outside-In (Relaciones gerenciales exteriores y respuestas de mercado)
2. Spanning (Socios y planeación gerencial en sistemas de información)
3. Inside-Out (Infraestructura, habilidades técnicas, desarrollo y eficiencia)

Colbert (2004) presenta un marco integrado de gestión estratégica de recursos humanos con una perspectiva de la complejidad considerando características clave entre RBV y complejidad que puede ayudar a estudiar las organizaciones y mejorar su gestión:

- Creatividad/adaptabilidad.
- Complejidad y ambigüedad.
- Desequilibrio, dinamismo y caminos de dependencia
- Recursos a nivel sistema.

Lavie (2006) hace una extensión a la teoría del enfoque basado en recursos para incorporar recursos en redes de empresas interconectadas. Se hace la distinción entre recursos compartidos y no, identifica nuevos tipos de renta (Red de alianzas). Bajo las características típicas: heterogeneidad, movilidad imperfecta, imitabilidad y condiciones de sustituibilidad, se concluye que en ambientes de redes, la naturaleza de las relaciones puede importar más que la naturaleza de los recursos.

Lavie (2006, p. 643) sostiene que las fusiones y adquisiciones pueden ser más efectivas cuando los recursos son homogéneos y lo que se busca es coludirse, sin embargo, en este caso, los recursos son heterogéneos y lo que se busca es la complementariedad. En este sentido, se desarrolla un modelo teórico en el que la renta de la firma se incrementa debido al incremento de recursos a los que se tiene acceso bajo la modalidad de alianza, entonces tres rentas:

1. Renta interna.
2. Renta relacional (obtenido con los recursos compartidos).
3. Renta externalidad (*spillover*) (resulta de un intercambio de beneficios).

“Una característica más del modelo que se propone aquí, es que, una alianza reduce la incertidumbre en la adquisición de nuevos recursos que pueden valer más del costo pagado por ellos” (Lavie, 2006, p. 649).

La discusión de los enigmas lógicos y fuentes retóricas de paradojas dentro de RBV sirve para ilustrar que algunas de éstas paradojas reflejan paradojas inherentes de la investigación científica (En este sentido, la intención de la discusión es ilustrativa no exhaustiva). Ésta discusión, muestra como investigadores y actores organizacionales discursivamente construyen y hacen sentido de conflictos, ambigüedades y contradicciones para obtener una mayor comprensión del mundo que nos rodea (Lado *et al.*, 2006, p. 119).

Éstas paradojas y enigmas lógicos (que plantean dilemas a los académicos) citados por Lado *et al.* (2006) son:

- Las variables más interesantes teóricamente, son las menos identificables y medibles (Spender y Grant, 1996, p.8).
- Si un recurso es inobservable, no puede ser imitable fácilmente y por consiguiente forma la base de una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991; Reed y De Fillippi, 1990).
- Si un recurso es inobservable, no puede ser medido con precisión y verificable empíricamente. (Godfrey y Hill, 1995).

Algunos investigadores argumentan que RBV está en peligro ya que puede llevar a una búsqueda infinita (un proceso de nunca acabar (Collis, 1994 citado por Lado *et al.* 2006)) de recursos y capacidades que generan ventaja competitiva sostenida. Por ejemplo, una vez que el aprendizaje organizacional es identificado como una competencia central, se puede detonar un proceso de “aprendiendo como aprender a aprender” (Prahalad y Hamel, 1990 en Lado *et al.* 2006).

De acuerdo con Pitelis (2007) la teoría del comportamiento de la firma (BTF) y la teoría del crecimiento de la firma (TGF) son indiscutiblemente las dos bases económicas más prominentes que se adentran a la llamada caja negra de las

empresas, Cyert y March resumen las tres ideas centrales que aporta la teoría del comportamiento de las empresas (p. 479);

1. Racionalidad limitada (Limitaciones de información y cálculo).
2. Imperfecciones en la adaptación al ambiente. (Por factores exógenos y endógenos).
3. Conflicto de intereses. (Al interior de la organización).

La explicación de los costos de transacción de Coase (1936) de la naturaleza de la firma, más que una explicación de los atributos internos de la caja negra, es una explicación de por qué dicha caja existe. Cuando Coase aborda los atributos internos básicamente señala que se reconocen dos recursos principales dentro de una firma: emprendedores y trabajadores. (Pitelis, 2007, p. 479).

La esencia de RBV, evolucionó de constructos sub especificados y proposiciones aparentemente tautológicas (tales como aquellas relacionadas al valor del recurso, rareza y ambigüedad causal), debe permanecer inmune de intentos de falsificación. En cambio, académicos e investigadores podrían querer explorar oportunidades conceptuales para inyectar contenido teórico a la esencia de RBV, por ejemplo, a través de una re conceptualización de términos clave de RBV, tales como; Costo de oportunidad, renta y ganancia económica (Lippmann y Rumelt, 2003a, b; citados por Lado *et al.*, 2006, p. 126).

Navarro (2010) emplea la teoría RBV para sustentar una investigación sobre compromisos/contratos de exportación en una muestra de 150 empresas españolas exportadoras, en la que ligan los recursos de exportación y las capacidades para lograr ventajas en mercados extranjeros. Los recursos ligados a la experiencia y al conocimiento de información sobre mercados extranjeros impulsan el desarrollo de capacidades dinámicas y a su vez dichas capacidades tienen influencia en la orientación al mercado de exportación.

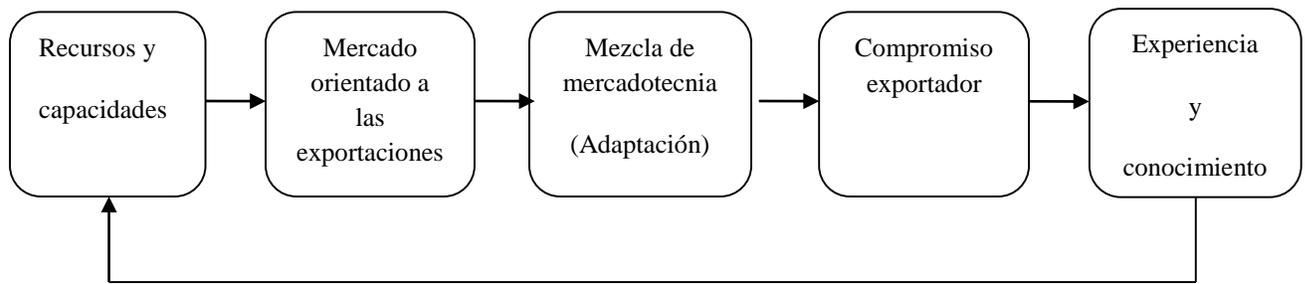
Los recursos como la experiencia, capacidades específicas de exportación y una orientación al mercado de exportación refuerzan los compromisos de exportación lo que confirma un efecto positivo en la percepción de las ventajas en cuanto a posición. Inclusive estas percepciones se pueden nutrir en la medida en que la empresa adapte mejor su mezcla de mercadotecnia en

mercados extranjeros y una orientación al mercado de exportación beneficia dicha mezcla (Navarro, 2010, p.41).

Tywoniak (2007) Propone una reconstrucción de los constructos de RBV introduciendo mapas compartidos, acoplamiento flexibles, paradigmas organizacionales y sentido de retrospectiva para extender la discusión conceptual y lograr una formulación conceptual consistente.

La figura 9 muestra un modelo conceptual del proceso en el que los recursos y capacidades orientados al mercado externo se convierten en experiencia y conocimiento.

Figura 9.- Efectos de los recursos y capacidades.



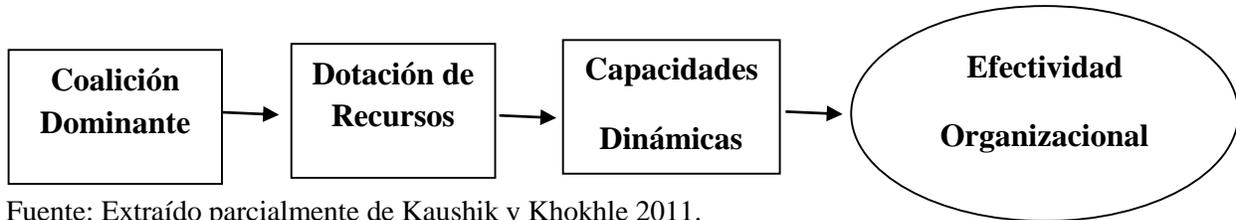
Fuente: Elaboración propia con base en Navarro (2010).

Nevo y Wade (2010) Sintetizan teoría de sistemas y RBV para construir un modelo conceptual unificado vinculando activos de tecnologías de la información con beneficios a nivel firma. La compatibilidad de tecnologías de la información y la integración de recursos (valiosos, raros, no imitables ni sustituibles) y esfuerzos (de teoría de sistemas) en sinergia impactan de forma positiva en una ventaja competitiva sostenida.

Para una efectividad organizacional, la colisión dominante (misión, visión, objetivos, estrategias, estructuras y relaciones internas) debe jugar un rol en la elección estratégica que incluye: autonomía, manipulación, percepción y evaluación del ambiente. Entonces, la toma de decisiones organizacional perteneciente a los recursos (y los mecanismos a través de los cuáles son adquiridos) y metas tiene enorme relevancia para la colisión dominante (ver figura 10) con la intención de mantener su legitimidad inyectando ímpetu a las

capacidades dinámicas que son inimitables (Kaushik y Khokhle 2011, pp.73-74.).

Figura 10.- Marco conceptual.



Fuente: Extraído parcialmente de Kaushik y Khokhle 2011.

Bhamra (2011) Realiza una investigación exploratoria sobre competencias centrales, uso y entendimiento en Reino Unido. Contactó treinta y dos empresas de diversos sectores, sin embargo, sólo diez y seis accedieron a ser entrevistados, de los cuales once son pymes y cinco grandes compañías. El marco teórico de esta investigación es la ventaja competitiva sostenida derivada del enfoque basado en recursos. Esta teoría puede ser vista como una perspectiva alternativa dirigida a la estrategia y las competencias centrales están íntimamente relacionadas a la teoría del enfoque basado en recursos de la firma.

Las preguntas que motivaron la investigación de Bhamra (2001) fueron dos: una con respecto a lo que los gerentes entendían por competencias centrales, y la otra pregunta sobre las que usaban en su organización. Algunos de los resultados, indican que los gerentes entrevistados tienen una impresión vaga de las fortalezas de su organización, 50 % de los gerentes creen que hay algo único en su organización en cuanto a competencia, además, 81 % de ellos creen poseer competencias centrales difíciles de imitar por algún competidor.

Sin embargo, de acuerdo con lo que los entrevistados en el estudio de Bhamra (2001) lo que consideran competencias centrales “no satisface la definición provee ida por Prahalad y Hamel (1990) y Barney (1991) que dice que las competencias centrales, es todo aquello que provea una ventaja competitiva sostenida basada en el apalancamiento de habilidades y conocimiento” (p. 2738).

El hecho de que los gerentes no comprendan con claridad las competencias clave de su organización, dificulta la creación y el empleo de las mismas dentro de su organización, además podrían dar pie a que otros competidores potenciales dentro de la industria hagan algún esfuerzo extra y generen estrategias para construir sólidas competencias centrales.

Fang, (2011) propone estrategias en las que se configuran activos con el fin de elevar el desempeño de la firma. Una firma puede capturar conocimiento benéfico creado en base a una relación más profunda con los clientes, lo que se convertiría en un activo para la empresa ya que contaría con conocimiento valioso y único, si a este activo se le complementa con innovación al exterior de la firma en dirección al cliente, el resultado son: mayores ventas y mayores márgenes de ganancia atendiendo las necesidades del cliente con nuevas y mejoradas soluciones tecnológicas (p. 589).

Fang (2011) Realiza un par de estudios empíricos, el primero utilizando fuentes secundarias como COMPUSTAT donde obtienen ventas de firmas como activos del cliente y patentes como activos en innovación y corren una regresión de efectos fijos. En el segundo estudio (que consta de dos etapas), colectan información primaria encuestando 450 firmas (en dos rondas) de la industria de alta tecnología. Usan una escala tipo Likert de siete puntos (1 completamente desacuerdo, 7 completamente de acuerdo) y hacen una matriz de correlación, en la segunda etapa del segundo estudio, utilizan una serie de modelos de comparación por pares (de constructos) y emplean mínimos cuadrados ordinarios.

Sus resultados son consistentes con la teoría, firmas sin activos únicos o raros tienen dificultad en conseguir una ventaja competitiva. Por otra parte, observaron que estrategias que configuran altos retornos también son de mayor riesgo (tal como sucede en teoría financiera), por ejemplo, la mejor configuración de activos, mostraba mayor variabilidad en el desempeño. Finalmente otra de sus conclusiones es que, una configuración diversificada (En activos) reduce la variabilidad en el desempeño de la firma. (Fang, 2011).

En Karthikeyan (2011) la discusión central es sobre la subcontratación de los recursos humanos bajo la teoría del enfoque basado en recursos, se hace un repaso literario consensando que las actividades clave en la estrategia empresarial deben permanecer en casa, mientras que las actividades estandarizadas o rutinarias pueden ser fácilmente replicadas por consiguiente subcontratadas. Para esto, plantean cinco criterios:

1. Conocimiento tácito.
2. Especificidad (competencias centrales/clave)

3. Decisiones estratégicas en cuanto a las actividades.
4. Complejidad social (Fenómenos sociales internos/relaciones únicas e inimitables).
5. Ambigüedad causal (acciones y resultados-recursos y operaciones invisibles).

Ployhart *et al.* (2011) Proponen un modelo dinámico, en el cuál cambios en capital humano genérico (personalidad y habilidad cognitiva) lleva a cambios en unidades específicas de capital humano (entrenamiento avanzado y experiencia) lo que incidirá en el desempeño y efectividad del servicio. Bajo el fundamento teórico del enfoque basado en recursos, se examinaron 238 unidades en una cadena de restaurantes (Franquicias) durante diez trimestres, empleando el método de modelaje de crecimiento latente (LGM). El modelo se desarrolla en un contexto de servicio, un empleado de servicios se encuentra justo entre la empresa y el cliente por lo que su influencia en los clientes es potente a pesar de tratarse de un activo intangible. Los hallazgos refuerzan el valor y la importancia de comprender las relaciones dinámicas entre recursos humanos debido a la incidencia en la efectividad.

Las conclusiones de Karthikeyan (2011) refuerzan el argumento de que hay ciertas actividades clave en toda empresa y varían de una a otra, mientras que para una lo puede ser el reclutamiento, para otra lo es el entrenamiento. Este sentido, la recomendación que hacen, es, observar las fortalezas y debilidades de la organización en particular para poder determinar qué actividades subcontratar y cuáles no.

Seerat *et al.* (2011) realiza un estudio cualitativo-inductivo basado en estudios de caso, bajo el fundamento teórico del enfoque basado en recursos. Sus resultados son que, son varios los recursos (Desde recursos de emprendurismo, humanos, sociales, hasta capital financiero) que intervienen en la gestión y crecimiento internacional de una firma. Ningún recurso aislado provee suficiente impulso para formar e internacionalizar una firma, en cambio, una mezcla perfecta de ellos, si puede traer éxito a la empresa (Fang, 2011).

El tamaño de la firma, la experiencia exportadora, los recursos y capacidades organizacionales relacionados a la exportación van a dar forma a la estrategia de mercadotecnia de exportación la que a su vez dictará una ventaja

competitiva en el costo, producto y servicio de exportación que en conjunto determinarán el desempeño financiero y de mercado en el exterior (Leonidou *et al.*, 2011, p.5).

La metodología de Leonidou *et al.* (2011) se basó en una selección aleatoria de mil (de 18 500 posibles del directorio en línea Dun & Bradstreet's) empresas manufactureras (de distintas sub industrias) locales del Reino Unido, se contactaron vía telefónica de las cuales 430 accedieron ser parte de la investigación, y se les enviaron cuestionarios vía correo y por medios electrónicos. Finalmente se recibió respuesta completa de 223 empresas. Se llevó a cabo un análisis de factores (uno exploratorio y uno confirmatorio), los datos se ajustaron bien al modelo y los resultados fueron estadísticamente significativos.

Los programas nacionales de fomento a la exportación son fundamentales para el impulso del desempeño de las empresas en los mercados de exportación, sin embargo, no hay una asociación directa entre el uso de estos programas y el desempeño exportador, pero dicho desempeño puede verse impulsado a través de los recursos y capacidades necesarios para operar de forma internacional y dichos programas aumentan de cierta forma el abanico de recursos a disposición de las empresas para aprovechar las oportunidades y evitar amenazas. (Leonidou, 2011, p. 20).

Siddharta y Chakraborty (2011) Hacen un repaso del campo de la gestión estratégica, desde la industria hasta la firma, con especial énfasis en la teoría del enfoque basado en recursos (RBV) como fuente de la ventaja competitiva. RBV no es un sustituto de las teorías e instrumentales de análisis de la industria (Por ejemplo, las cinco fuerzas de Porter 1980) ni del análisis del Macro ambiente sino un complemento. Dentro de este repaso, entre otras Siddharta y Chakraborty (2011, p. 7 y 16) encuentran las siguientes aportaciones:

- Capacidades dinámicas (Teece *et al.* 1997).
- Liderazgo estratégico (Finkelstein y Hambrick, 1996).
- Enfoque basado en el conocimiento (Kogut y Zander, 1992).
- Desempeño basado en la organización industrial (Porter, 1980).

“Los recursos de la firma son imperfectamente imitables por una o más de las siguientes razones: recurso obtenido a través de condiciones históricas únicas, ambigüedad causal y complejidad social” (Barney 1991 citado por Siddharta y Chakraborty, 2011, p. 8).

Las principales críticas a RBV de acuerdo a Priem y Butler (2001a) citado por Siddharta y Chakraborty (2011, p. 12) son las siguientes cuatro:

1. La teoría RBV es tautológica.
2. Ofrece un subdesarrollado rol del mercado.
3. Diversas configuraciones de recursos pueden generar el mismo valor a la firma, entonces, esa no sería la fuente de ventaja competitiva.
4. La prescripción a los gestores es limitada.

“Barney (2001a) responde a estas críticas argumentando que a un nivel de definición, muchas teorías de la gestión son tautológicas, además, las hipótesis pueden ser contrastadas empíricamente fuera de lineamientos tautológicos, a pesar de estas críticas, RBV continua siendo un área bastante bien aceptada en la academia” (Siddharta y Chakraborty, 2011, p. 12).

Helfat y Peteraf (2002) Introducen el término *ciclo de vida de las capacidades* el cuál articula patrones generales y senderos en la evolución de las capacidades organizacionales en el tiempo incluso más allá de los límites de la empresa, como pueden ser alianzas estratégicas y cadenas de suministro. Su análisis versa sobre los fundamentos, el desarrollo y la madurez de las capacidades organizacionales que ayudan a explicar las fuentes de heterogeneidad de las mismas.

El ciclo de vida de las capacidades consta de tres etapas (Helfat y Peteraf, 2002):

1. Los fundamentos: es la etapa inicial y sienta las bases para el desarrollo, requiere dos cosas; un grupo de personas con un líder y un objetivo.
2. El desarrollo: esta etapa está marcada por la construcción gradual de las capacidades, aquí la experiencia acumulada juega un rol muy importante.
3. La madurez: en esta etapa la estructura de la organización ha almacenado en su memoria la ejecución de las capacidades y ha creado rutinas de trabajo, cuando

las capacidades organizacionales llegan a esta atapa (o incluso antes) se ramifican seis posibles etapas adicionales que son: *retiro* (desaparece la capacidad), *cercenadura* (reducción del nivel de la capacidad), *réplica* (se mantiene constante el nivel de la capacidad pero el nivel de actividad continua), *renovación*, *redistribución*, *reconfiguración* (se incrementa tanto el nivel de la capacidad como el nivel de actividad).

Barney y Arikan (2001) revisaron 166 artículos de RBV e hicieron una clasificación en tres categorías:

1. Gestión estratégica (Efectos de la Industria contra efectos de la firma, recursos y desempeño de la firma y estrategia corporativa).
2. Recursos humanos (Como afectan los recursos humanos y las políticas de recursos humanos en el desempeño de la firma).
3. Otros (Principalmente estudian el lazo entre diversos recursos funcionales y el desempeño de la firma).

“La parte más retadora de la investigación en RBV recae en la medición de constructos inobservables, en muchos casos las capacidades de las firmas y las competencias centrales son difíciles de medir mayormente se requiere información primaria lo cual puede traer demora y respuestas sesgadas” (Newbert, 2007 citado por Siddharta y Chakraborty, 2011, p. 14). “Usar variables Proxy (aproximadas) para las mediciones es común en RBV también es criticado por validez” (Hoskinsson *et al.* 1999, citados por Siddharta y Chakraborty, 2011). Alternativamente, se sugiere adoptar métodos cualitativos (etnográficos) y observación participativa para medir recursos inobservables. Parece prometedor medir constructos latentes usando variables de indicador y modelar ecuaciones estructurales.

O’Cass y Voola (2011) adoptan RBV como plataforma para examinar tres capacidades (Enfatizando la complementariedad entre capacidades) de partidos políticos:

1. Orientación proactiva hacia el mercado político.
2. Orientación de sensibilidad hacia el mercado político.
3. Orientación hacia la marca política.

Dichas capacidades muestran las relaciones en la orientación hacia el mercado político por parte de los partidos dentro de un contexto de estrategias competitivas y desempeño electoral. La premisa fundamental es que tanto los procesos de mercadotecnia como los procesos políticos juegan un rol importante en cualquier sociedad. (O’Cass y Voola. 2011, p. 627).

Kaleka (2011) Desarrolla y contrasta un modelo de los recursos y capacidades clave que conducen a una ventaja de servicios (en los últimos años las economías se han terciarizado y de igual forma se está reorientando la lógica de mercadeo) en el exterior.

Se seleccionaron (del directorio Dun y Bradstreet) de forma aleatoria 1093 manufactureras de exportación del Reino Unido, después de un contacto vía telefónica, se confirmó que 887 contaron con el perfil de la investigación y se les envió el cuestionario y 312 respondieron. Los resultados muestran que la experiencia exportadora nutre las relaciones con los clientes y las capacidades de información, la disponibilidad financiera facilita capacidades de desarrollo de información y producto, esto permite a los exportadores lograr ventaja en servicio y desempeño superior en sus aventuras en mercados extranjeros (Kaleka, 2011, p. 48).

Otim *et al.* (2012) Examinan el efecto que tiene la inversión en tecnologías de la información, en la reducción del riesgo (variabilidad en el desempeño de la firma (mercado, industria y largo plazo), sobrevivencia y competitividad) del perfil de compañías que hacen anuncios públicos de sus inversiones en tecnología. La teoría con la que sustentan esta investigación es la del enfoque basado en recursos de la firma.

El enfoque basado en recursos teoriza que si un recurso es valioso y raro, entonces, esto confiere ventaja competitiva. Además, si es no imitable, no sustituible e inmóvil, un recurso confiere ventaja competitiva sostenida. Los recursos de tecnologías de la información proveen sólo ventajas competitivas de forma temporal, ya que son fácilmente imitables, por consiguiente, es crucial realizar inversiones tempranas para ser el primero y obtener ventaja (Otim *et al.* 2012, p.169).

La técnica empleada consistió en métodos multivariados: modelos lineales generalizados (GLM (similar a un ANOVA)) y ecuaciones de estimación generalizada (GEE (similar a una regresión)). Para operacionalizar el riesgo (desempeño de la firma con respecto a la industria), se emplearon dos medidas; una basada en el mercado, y una basada en la contabilidad. Para el caso de las medidas basadas en el mercado contabilizaron el número de anuncios (Stock prices) durante sesenta días. Y para la medida basada en contabilidad midieron el retorno de los activos (ROA) durante dos periodos contiguos de tres años. Los resultados fueron estadísticamente significativos, y concluyen que inversiones estratégicas en tecnologías de la información reducen el riesgo de las empresas, si y solo si, dichas inversiones son hechas por una empresa líder en la industria. Sin embargo, para el caso de inversiones en tecnologías de la información para automatizar el riesgo se reduce aún si hay otros competidores haciéndolo al mismo tiempo (Otim *et al.*, 2012).

Cuando hay incertidumbre en el ambiente (es decir de forma exógena a la empresa) se requiere de fuertes inversiones previas para aprender y reducir la incertidumbre y entonces realizar inversiones tempranas, tener esa ventaja y liderar el mercado. En este caso, ser el primero de la industria no garantiza el éxito, puesto que se requiere de gran inversión y el riesgo es alto, además se corre el riesgo de que dicha ventaja se disipe rápidamente, en este caso, puede resultar más conveniente sentarse y ver qué sucede, es decir, ser una compañía seguidora.

Kaufman y Roesch (2012) Sostienen que las empresas pueden lograr una ventaja competitiva construyendo y empleando capacidades de mercadotecnia (en las habilidades de percibir y cubrir la demanda de los clientes) inclusive en diferentes ambientes institucionales, sin embargo, empresas de mercados emergentes han preferido fuentes de competitividad diferentes. Estudian con fuentes secundarias (información sobre las empresas entrevistadas) y primarias de forma cualitativa las habilidades de mercadotecnia de empresas chinas (48 fueron entrevistadas con una duración entre 45-180 minutos cada una (27 gerentes europeos, 11 chinos y 10 de distintas nacionalidades)) en Europa bajo el sustento teórico del enfoque basado en recursos.

“La extensión de RBV con respecto a las capacidades, enfatiza que la habilidad para integrar, combinar y desplegar recursos es una fuente de ventaja competitiva sostenida” (Eisenhardt y Martin 2000; Krasnikov y, 2008 y Teece 2007 citados por Kaufman y Roesch, 2012, p. 2).

Los resultados indican que, deficiencias en motivación (ambigüedad causal e inercia), oportunidad (brecha de percepción interna y resistencia del mercado) y habilidades limitadas (Fragmentación de experiencia general y experiencia específica) restringen a las empresas para incursionar en modelos de negocio orientados en mercadeo, por consiguiente firmas de mercados emergentes en mercados avanzados no construyen ni despliegan habilidades de mercadotecnia (Kaufman y Roesch, 2012).

Gardner *et al.* (2012) Bajo el esquema RBV, se propone un marco teórico que consta de tres tipos de recursos:

1. Relaciones
2. Experiencia y,
3. Estructura (que es la distribución de los recursos de relación y experiencia).

Dichos recursos ejercen influencia de manera diferente en la capacidad dinámica de integrar el conocimiento de los miembros de un equipo para elevar el desempeño del mismo.

Se entrevistaron 722 personas de 104 equipos de las cuatro firmas de auditoría y consultoría más grandes (conocidas como las cuatro grandes) en el mundo. Un total de 500 personas (66 % hombres, 34 % mujeres) respondieron la entrevista. Los resultados indican que las relaciones están correlacionadas de forma positiva con la capacidad de integrar el conocimiento de los miembros del equipo, la incertidumbre lo está pero de forma negativa y las capacidades de integrar el conocimiento están correlacionadas de forma positiva con el desempeño del equipo. En cambio, el tamaño del equipo, el volumen de comunicación, la especificidad y la demanda de proyectos no muestran relación con el desempeño del equipo, sólo la variable importancia del proyecto resultó relacionada significativamente de forma positiva con el desempeño del equipo. (Gardner *et al.*, 2012).

Wang (2013) integra tres teorías (Enfoque basado en recursos, enfoque basado en el proceso de información y la teoría de costos de transacción) para explicar cómo y por qué las tecnologías de la información (IT), y las soluciones de las relaciones de los procesos de información (IP) inter firmas pueden ser utilizadas para aminorar la incertidumbre de la cadena de suministro y mejorar el desempeño del comprador. Con respecto a la metodología, se administró una encuesta (en idioma chino) de sección cruzada para coleccionar información de 144 (tasa de respuesta 14.7) empresas medianas y grandes en el sector manufacturero en Taiwan y se hizo un análisis de factores de componentes principales.

En general, las tecnologías de la información y el diseño de mecanismos de procesos de información inter firmas mejora las actividades conjuntas, inclusive la coordinación de las mismas, por lo que se corrobora la teoría, sin embargo, no facilita ni resuelve los problemas de toma de decisiones en conjunto, por lo que se sugiere implementar mecanismos complementarios (de orden normativo) para reducir la incertidumbre como por ejemplo contratos (Wang, 2013).

A continuación, en el cuadro número 5 se sintetiza de manera cronológica los principales autores y sus aportaciones a la teoría del enfoque basado en recursos. Se consideraron desde las aportaciones de los principales precursores hasta la actualidad.

Cuadro 5.- Resumen de la revisión literaria sobre el enfoque basado en recursos (RBV).

Autor	Año	Aportación
1.- Edith Penrose	1959	Funda las bases de RBV, explica el crecimiento de la firma partiendo de un análisis del interior, que comprende los recursos humanos los no humanos y su interacción, con el objetivo de comprender el crecimiento de la firma. Postula también que las capacidades finitas pueden limitar el crecimiento de la firma.
2.- Oliver E. Williamson	1975	Los recursos son inmóviles debido a los altos costos de transferencia. Implicaciones de las políticas anti monopólicas.
3.- Birger Wernerfelt	1984	Recursos tangibles e intangibles (heterogéneos), Recursos atractivos (Capacidad de la maquinaria, Lealtad de los clientes, Experiencia en la producción, Liderazgo tecnológico) Matriz de Recursos-Productos.

4.- Richard Rumelt	1984	Introduce el término mecanismo de aislamiento. Consiste en diseñar mecanismos (con total atención en los recursos) que obstaculicen la imitación por los competidores con el fin de crear y mantener la ventaja competitiva de la firma.
5.- Jay Barney	1991	Recursos heterogéneos, categorías (CF,CH,CO), características VRIN de los recursos, Ventaja competitiva (Estrategia de creación de valor inigualable por ningún competidor) y Ventaja competitiva sostenida (Dotación de recursos que la firma controla)
6.- Rumelt, Schendel y Teece	1991	Examinan la relación entre la ciencia económica y la administración estratégica, denotan contribuciones en ambos sentidos. Uno de los puntos de partida clave radica en los supuestos sobre las fuerzas del mercado en equilibrio. Muchas áreas del conocimiento permanecen como una oportunidad para construir modelos que ayuden a predecir más que a explicar fenómenos. La gestión de negocios se ha beneficiado del pensamiento económico sin embargo, la primera ha dado nueva materia prima a economistas para repensar los modelos tradicionales, no obstante éstos últimos son un tanto reacios a cambiar su forma de pensar.
7.- Margaret Peteraf	1993	Propone un modelo de ventaja competitiva sostenida que brinda rentas por encima del promedio (en parte debido a una mayor o mejor dotación de recursos que permite reducir costos) cuya esencia recae en cuatro factores: heterogeneidad en los recursos, barreras (limitantes) previas a la competencia, imperfecta movilidad de recursos (no hay un mercado de factores estratégicos, por lo tanto son no transables) y barreras (limitantes) posteriores a la competencia (esto quiere decir, que la heterogeneidad debe preservarse en el tiempo).Dicho modelo se basa en el paradigma teórico del enfoque basado en recursos (RBV) el cual se centra en la heterogeneidad de los recursos y capacidades internas y no en las condiciones de la industria.
8.- Birger Wernerfelt	1995	Hace una reflexión sobre RBV y su difusión en los últimos años, hace un breve recuento de académicos que se han influenciado por RBV y finalmente ofrece algunas ideas sobre el futuro de RBV.
9.- Mike Peng	2001	Contribuciones de RBV en el área de Negocios Internacionales (Mercados Emergentes, Emprendurismo Internacional, Alianzas

		Estratégicas, Penetración de Mercados y Gestión de Empresas Multinacionales)
10.- Lockett y Thompson	2001	Analizan el vínculo entre el enfoque basado en recursos y la economía, señalan que históricamente ha habido un fuerte vínculo entre las disciplinas de estrategia y la economía, sin embargo, específicamente RBV no es muy recurrente en los <i>journals</i> dominantes de economía. Cinco cuestiones son revisadas; diversificación y penetración de mercados, reorientación corporativa y salida del mercado, actividades de innovación entre empresas, diversificación y desempeño y evolución de la industria con constantes cambios en los productos.
11.- Jay Barney	2001	RBV puede ser abordado por al menos tres posturas teóricas tradicionales; microeconomía neoclásica, organización industrial y ventaja competitiva y economía de la evolución.
12.- Helfat y Peteraf	2002	Introducen el término <i>ciclo de vida de las capacidades</i> el cuál articula patrones generales y senderos en la evolución de las capacidades organizacionales en el tiempo incluso más allá de los límites de la empresa, como pueden ser alianzas estratégicas y cadenas de suministro. Su análisis versa sobre los fundamentos, el desarrollo y la madurez de las capacidades organizacionales que ayudan a explicar las fuentes de heterogeneidad de las mismas.
13.- Tan y Mahoney	2003	Presentan una de las primeras evidencias del efecto Penrose en un contexto de negocios internacionales. Los resultados empíricos muestran que el grado en que una empresa incurre en costos dinámicos de ajuste debido al efecto Penrose es contingente de las características de la industria en la cual la empresa escoge entrar y empresas en expansión internacional están menos sujetas a limitantes internas en cuanto capacidades de gestión que empresas en expansión doméstica.
14.- Wade y Hulland	2004	Hacen una extensión de los atributos de los recursos (VRIN + Apropiabilidad y Movilidad). Categorizan los recursos en sistemas de información (Outside-In (Relaciones gerenciales exteriores y respuesta de mercado), Spanning (Socios y planeación gerencial en sistemas de información), Inside-Out (Infraestructura, habilidades técnicas,

		desarrollo y eficiencia operacional).
15.- Colbert	2004	<p>Presenta un marco integrado de gestión estratégica de recursos humanos con una perspectiva de la complejidad considerando características clave entre RBV y complejidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad/adaptabilidad • Complejidad y ambigüedad • Desequilibrio, dinamismo y caminos de dependencia • Recursos a nivel sistema <p>Hay una congruencia teórica entre complejidad y RBV. Este marco construido enfocado en la coherencia en el sistema de recursos humanos puede ayudar a informar la manera en que las organizaciones son estudiadas y mejorar la forma en que son gestionadas</p>
16.- Dovev Lavie	2006	Hace una extensión a RBV incorporando alianzas empresariales como fuente de ventaja competitiva, en esta modalidad los beneficios se incrementan ya que surgen nuevos tipos de renta (Renta local, renta relacional y renta de externalidad positiva). Además, en alianza se reduce la incertidumbre en la adquisición de nuevos recursos que incluso pueden valer más de lo que se pagó por ellos.
17.- Lado Boyd Wright Kroll	2006	La discusión de los enigmas lógicos y fuentes retóricas de paradojas dentro de RBV sirve para ilustrar que algunas de éstas paradojas reflejan paradojas inherentes de la investigación científica. Académicos e investigadores podrían querer explorar oportunidades conceptuales para inyectar contenido teórico a la esencia de RBV, por ejemplo, a través de una re conceptualización de términos clave de RBV, tales como: costo de oportunidad, renta y ganancia económica.
18.- Christos Pitelis	2007	Expone BTF y TGF (con especial enfoque en recursos) como teorías que se adentran a la llamada caja negra. Matiza las limitaciones de información, imperfecciones en la adaptación al ambiente y el conflicto de intereses. Finalmente hace un comparativo entre BTF y TGF (Con sus respectivos supuestos, pronósticos y causales).
19.- Tywoniak	2007	Propone una reconstrucción de los constructos de RBV introduciendo mapas compartidos, acoplamientos flexibles, paradigmas organizacionales y sentido de retrospectiva para extender la discusión

		conceptual y lograr una formulación conceptual consistente.
20.- Navarro Acedo Robson Ruzo Losada	2010	Estudio empírico sobre compromisos de exportación y ventajas obtenidas y percibidas en mercados extranjeros con; recursos, capacidades, orientación al mercado exterior, mezcla de mercadotecnia (adaptada), experiencia, conocimiento e información.
21.- Nevo y Wade	2010	Sintetizan teoría de sistemas y RBV para construir un modelo conceptual unificado vinculando activos de tecnologías de la información con beneficios a nivel firma. La compatibilidad de tecnologías de la información y la integración de recursos (valiosos, raros, no imitables ni sustituibles) y esfuerzos en sinergia impactan de forma positiva en una ventaja competitiva sostenida.
22.- Kaushik y Khokhle	2011	Efectividad organizacional vía dotación de recursos y desarrollo de capacidades de alto nivel incluidas las capacidades dinámicas.
23.- Bhamra Ran, Dani Samir, Tracy Bhamra	2011	Uso y entendimiento de competencias centrales creadas bajo un enfoque basado en recursos dirigido a crear una estrategia y ventaja competitiva sostenida. El caso del sector manufacturero de Reino Unido.
24.- Fang, Palmatier y Grewal	2011	Estrategias de configuración de activos como la relación con clientes e innovación pueden elevar el desempeño de la firma a la vez que atienden las necesidades de sus clientes e incrementan sus ganancias. Configuraciones más ambiciosas resultan ser también más riesgosas.
25.- Seerat Rehman Mujahid	2011	Ningún recurso aislado provee suficiente impulso para gestionar e internacionalizar una firma de manera exitosa, se requiere una mezcla perfecta de recursos (humano, social, financiero etc.) para lograrlo
26.- Karthikeyan Bhagat	2011	Plantean cinco criterios (1.-Conocimiento tácito 2.- Especificidad 3.- Decisiones críticas/estratégicas 4.- Complejidad social 5.-Ambigüedad causal) para la distinción de las actividades clave del resto de las actividades dentro de una organización.

Kannan		
27.- Ployhart, Iddekinge Mackenzie Jr.	2011	Refuerzan el valor y la importancia de comprender las relaciones dinámicas entre recursos humanos, cambios en la personalidad y habilidad cognitiva lleva a cambios en el nivel de entrenamiento y experiencia lo que incide en la efectividad y mejora de un servicio.
28.- Leonidou Palihawadana Theodosiou	2011	Formulan que el tamaño de la firma, la experiencia exportadora, los recursos y capacidades organizacionales relacionados a la exportación van a dar forma a la estrategia de mercadotecnia de exportación la que a su vez dictará una ventaja competitiva en el costo, producto y servicio de exportación que en conjunto determinarán el desempeño financiero y de mercado en el exterior. Los programas nacionales de fomento a la exportación, amplían el abanico de recursos a disposición de las empresas para aprovechar las oportunidades y evitar amenazas.
29.- Siddharta y Chakraborty	2011	RBV no es un sustituto de las teorías e instrumentales de análisis de la industria (Por ejemplo, las cinco fuerzas de Porter, 1980) ni del análisis del Macro ambiente sino un complemento.
30.- O’Cass y Voola	2011	<p>Adoptan RBV como plataforma para examinar tres capacidades de partidos políticos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación proactiva hacia el mercado político. 2. Orientación de sensibilidad hacia el mercado político. 3. Orientación hacia la marca política. <p>Dichas capacidades muestran las relaciones en la orientación hacia el mercado político por parte de los partidos dentro de un contexto de estrategias competitivas y desempeño electoral. La premisa fundamental es que tanto los procesos de mercadotecnia como los procesos políticos juegan un rol importante en cualquier sociedad</p>
31.- Kaleka	2011	Asevera que la experiencia exportadora nutre las relaciones con los clientes y las capacidades de información, la disponibilidad financiera facilita capacidades de desarrollo de información y producto, esto permite a los exportadores lograr ventaja en servicio y desempeño superior en sus aventuras en mercados extranjeros. (en los últimos años las economías se han terciado y de igual forma se está reorientando la lógica de mercadeo)

32.- Otim Dow Grover Wong	2012	Inversiones tempranas en tecnologías de la información reducen el riesgo (variabilidad en el desempeño) y confieren una ventaja competitiva, sin embargo, cuando hay alta incertidumbre en el ambiente (exógena) ser el primero en la industria no garantiza el éxito.
33.- Kaufman Roesch	2012	Deficiencias en motivación (ambigüedad causal e inercia), oportunidad (brecha de percepción interna y resistencia del mercado) y habilidades limitadas (Fragmentación de experiencia general y experiencia específica) restringen a las empresas para incursionar en modelos de negocio orientados en mercadeo, por consiguiente, firmas de mercados emergentes en mercados avanzados no construyen ni despliegan habilidades de mercadotecnia.
34.- Gardner Gino Staats	2012	Proponen un modelo teórico que consta de tres tipos de recursos: relaciones, experiencia y estructura (distribución de recursos). Entrevistaron 500 miembros de equipos (de las cuatro grandes) y se contrastó empíricamente. Los resultados indican que las relaciones están correlacionadas de forma positiva con la capacidad de integrar el conocimiento de los miembros del equipo, la incertidumbre lo está pero de forma negativa y las capacidades de integrar el conocimiento están correlacionadas de forma positiva con el desempeño del equipo. En cambio, el tamaño del equipo, el volumen de comunicación, la especificidad y la demanda de proyectos no muestran relación con el desempeño del equipo, sólo la variable importancia del proyecto resultó relacionada significativamente de forma positiva con el desempeño del equipo.
35.- Wang Tai Grover	2013	Las tecnologías de la información (IT) y el procesamiento de la información (IP) brindan soluciones para mejorar las relaciones dentro de la cadena de suministro al reducir la incertidumbre, no obstante, también se precisa de acuerdos normativos (contratos) entre partes.

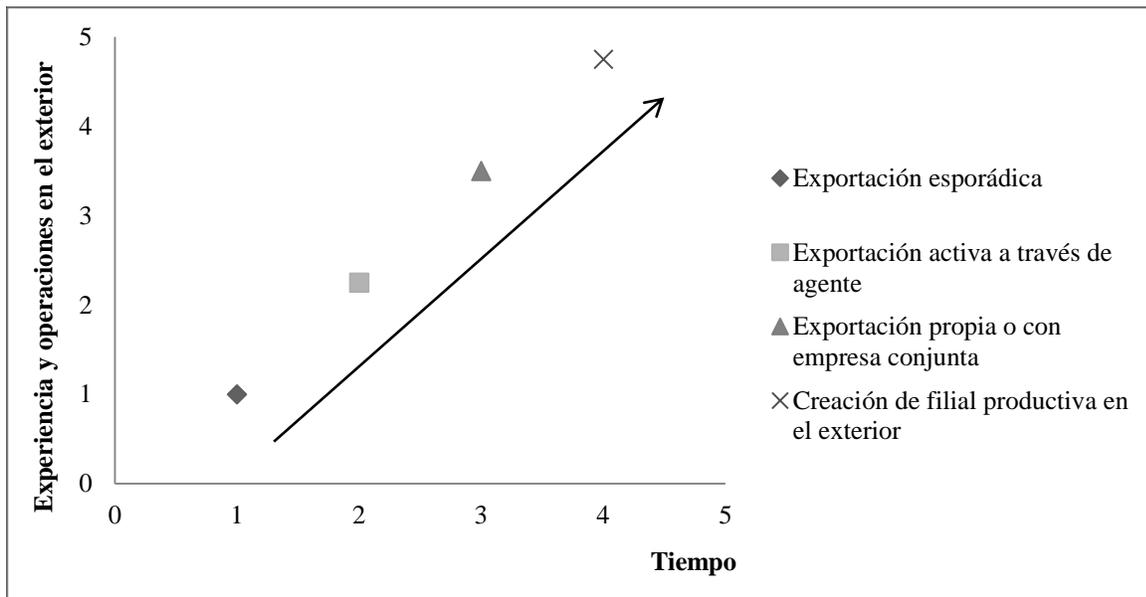
Fuente: Elaboración con base en la revisión literaria.

3.2 Teoría de internacionalización de la firma

3.2.1 Modelo de Uppsala

Cuya principal aportación teórica la hacen (Coase 1937, Wiedersheim 1975, Johanson y Vahlne 1977) explicando el fenómeno de la internacionalización gradual (ver figura 11) de la empresa, debido a las necesidades naturales de crecer y expandir sus operaciones a otros países en busca de minimizar costos e incrementar sus beneficios.

Figura 11.- Modelo de Uppsala.



Fuente: Elaborado con base en Johanson y Wiedersheim (1975) y Johanson y Vahlne (1977).

Johanson y Wiedersheim (1975) Describen y analizan el caso de cuatro empresas suecas (Sandvik, Atlas Copco, Facit and Volvo) que operan internacionalmente. El supuesto básico es que las empresas primero se desarrollan en el mercado interno y la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones incrementales. También se asume que los obstáculos más importantes a la internacionalización son la falta de conocimientos y recursos (Johanson y Wiedersheim, 1975, p. 306).

“El término internacionalización, es una cuestión de actitudes y comportamientos, las actitudes son la base de las decisiones para emprender aventuras internacionales y, las experiencias derivadas de actividades internacionales inciden en las actitudes” (Johanson y Wiedersheim, 1975, p. 306).

De acuerdo a Johanson y Wiedersheim (1975) existen cuatro etapas graduales en la expansión de operaciones a nivel internacional:

1. Exportaciones esporádicas
2. Exportaciones vía representantes independientes
3. Filial de ventas
4. Producción

Se cree que las empresas empiezan vendiendo al exterior vía representantes independientes por que requiere un compromiso menor de recursos que una filial. Además a mayor riesgo percibido habrá menores intenciones de incursionar ese mercado. La distancia física, la distancia geográfica, el tamaño del mercado y la oportunidad del mercado son factores importantes en operaciones internacionales (Johanson y Wiedersheim, 1975, p. 308).

Los resultados de Johanson y Wiedersheim (1975) arrojan que en todas (cuatro) las empresas, ha habido periodos de exportación vía representante o filial y periodos de manufactura para el caso de Sandvik y Atlas Copco. Posteriormente Sandvik y Volvo han tenido inversiones conjuntas a nivel internacional para propósitos específicos. Se encontró también que, empresas que empezaron el proceso de internacionalización más tarde, lo lograron en menos tiempo.

Pauwels *et al.* (2004) Presenta una tipología de seis escenarios progresivos en la internacionalización, eventualmente, estos escenarios están diseñados para describir y explicar los episodios de la internacionalización, cada escenario representa una interacción longitudinal entre cuatro constructos:

1. Conocimiento del mercado
2. Conocimiento de internacionalización
3. Actitud de compromiso
4. Conducta de compromiso

Para capturar la progresión en la internacionalización se construyen seis escenarios:

- Dos escenarios sobre institucionalización.

- Dos escenarios sobre aprendizaje basado en explotación.
- Dos escenarios sobre aprendizaje exploratorio.

La literatura sobre negocios internacionales permanece frustrada por el hecho de que la teoría del proceso de internacionalización no explica la internacionalización progresiva en el corto plazo. Por otro lado, parece que faltan factores estructurales explicativos ya que el modelo de Uppsala propone una relación directa entre conocimiento empírico y compromiso de mercado y tanto teórica como empíricamente ha sido muy cuestionado ya que las variaciones en la acumulación de compromiso parecen estar insuficientemente explicadas por variaciones en la acumulación de conocimiento (Andersen 1993; Pedersen and Petersen 1998 citados por Pauwels *et al.* 2004, p. 2).

Es importante disponer de recursos intangibles (recursos de difícil reproducción por la competencia, por ejemplo, la experiencia) en la empresa para iniciar el proceso de expansión internacional, dichos recursos pueden ser además de causa, consecuencia del proceso de expansión internacional. Para el caso de la empresa española, los recursos tecnológicos son uno de los factores que aumentan la propensión de la empresa al exterior. Cuanto mayor sea la internacionalización de una empresa, mayor será la acumulación de intangibles y estará en mejor disposición de enfrentarse a las posibles contingencias y desventajas de actuar en un nuevo entorno económico, político, legal y cultural (Ramírez-Alesón, 2004, pp.62, 64, 66-68).

La internacionalización de una empresa exige recursos adicionales en apartados como la capacidad de gestión y los sistemas de información, la empresa debe codificar las mejores prácticas y conocimientos que aplica en su país de origen de modo que sean entendidas por personas con puntos de vista diferentes, incluso recursos intangibles que no están físicamente unidos a un lugar, como la tecnología o el conocimiento, son difíciles de traspasar a otros países (Cuervo-Cazurra, 2004, p. 22 y 25).

Las empresas se deben plantear seis preguntas antes de entrar en un país extranjero: 1.- ¿Con qué recursos vamos a competir en el país extranjero y cómo podemos transferirlos?, 2.- ¿Podemos transferir la ventaja de nuestros recursos al país extranjero?, 3.- ¿Qué desventajas pueden generar los recursos que transferimos al país extranjero?, ¿Cuál es la percepción de nuestro país de origen en el gobierno y entre los consumidores del país extranjero? 4.- ¿Tenemos la capacidad directiva y organizativa para integrar el aumento de las operaciones? , 5.- ¿Qué recursos nos faltan para competir en la industria del país extranjero? , 6.- ¿Qué recursos nos faltan para operar en el nuevo marco institucional del país extranjero? (Cuervo-Cazurra, 2004).

Cuadro 6.- Tipología de alianzas para la internacionalización

	<u>Ámbito geográfico</u>	
<u>Nacionalidad de los socios</u>	Un solo país	Varios países
Internacionales	Alianzas locales	Alianzas globales
Domésticos	Alianzas domésticas	

Fuente: García Canal *et al.* (1998) en García-Bernal (2004).

Las alianzas estratégicas (ver cuadro 6) han desempeñado un papel muy importante en el ajuste de las empresas españolas a la globalización, el cambio tecnológico y a la inserción a la Unión Europea. Dichas alianzas se han utilizado en doble dirección: entrar en países de difícil acceso y acelerar la expansión internacional. A pesar de que la figura de alianza se ha ido desvaneciendo, la adecuada gestión de las alianzas existentes en la actualidad sigue siendo un reto (García-Bernal, 2004).

“En general, la empresa española ha sido notablemente dependiente de recursos externos en su proceso de expansión a través de inversión directa, las alianzas pueden facilitar la expansión internacional de las empresas en las etapas iniciales sobre todo, aunque la contribución que pueden realizar no es igual para todas ellas” (García Bernal, 2004, p. 81).

Calle y Tamayo (2005) Realizan una investigación exploratoria-descriptiva, aplicaron entrevistas a gerentes y encargados de negocios internacionales con sede en Antioquia (Colombia). El objetivo fue determinar de qué forma han llevado el proceso de internacionalización y que tan competitivas han sido durante este proceso. Los resultados muestran que la cultura exportadora de Colombia (particularmente antioquia) no se encuentra bien establecida, incluso, existe cierta resistencia a cambiar de mentalidad acerca de los procesos de internacionalización.

La mitad de las empresas empezaron su proceso de internacionalización después de 2002, y los mecanismos preferidos por orden de mayor a menor son; Exportación directa, Exportación indirecta, Importaciones, Subcontratación, Filiales, Alianzas/ Coinversión y Franquicias, siendo Centroamérica el principal destino de exportaciones. La mayoría de las empresas estudiadas se motivaron a internacionalizarse (a pesar de que el 40 % no estaban preparadas) para incrementar sus ventas y utilidades, sin embargo, las ventas se mantuvieron, sólo se diversificaron, por consiguiente no hubo cambios en la rentabilidad (Calle y Tamayo, 2005, 160-162).

Cuervo-Cazurra (2007) Analiza el proceso de internacionalización de las empresas de servicios específicamente el caso de Santander el cuál ilustra tres argumentos; 1.- La distancia entre el país de origen y el de destino como determinante de la decisión de selección de los países donde invertir varía en función del tipo de distancia analizada (*Política, Económica, Geográfica o Cultural*). 2.- La influencia de las distancias en el proceso de internacionalización de las empresas de servicio difiere de la influencia en las empresas industriales (sobre todo con la dimensión cultural). 3.- El impacto de las distancias en el proceso de internacionalización disminuye con la expansión de la empresa en varios países.

Cambra-Fierro y Vázquez-Carrasco (2010) Presentan un caso de éxito de una pyme española con actividad internacional (fundada en 1910) por medio de fuentes primarias (entrevistas a profundidad) y secundarias en un periodo de tres años (2006-2009). Los resultados indican que uno de los determinantes del éxito en la incursión internacional es la estrategia de asociar el producto a la marca-país que se tiene en un concepto de fiestas, tradiciones, turismo y cultura en general, además de que el producto es considerado parte de la

dieta mediterránea y así es percibido por el exterior con gran éxito. Los primeros contactos internacionales surgieron mediante ferias internacionales. En 1995 se empieza a exportar esporádicamente y en algunos casos tomó hasta cinco años encontrar los distribuidores adecuados. Muchas pymes no apuestan a la actividad internacional no nada más por la dotación de recursos sino por temor o complejo.

Carrizo (2007) Estudia el caso de cuatro multinacionales y veinte pymes (cinco por cada multinacional) que son subcontratistas de multinacionales de las industrias automotriz y electrónica. La conclusiones van por el lado de las relaciones inter organizacionales, también indican que el trayecto internacional de los proveedores puede ser limitado por la naturaleza episódica de la relación, por la capacidad tecnológica para desarrollar nuevos productos, por las redes internacionales en que los proveedores están insertos y por los cambios en las actividades de la cadena de suministro.

En los últimos veinte años se ha consolidado la banca española por sus capacidades organizativas, tecnológicas y de mercadotecnia, posicionándose como una de las más competitivas del mundo, tanto en términos de tamaño como de rentabilidad, además, ha mostrado gran capacidad de adaptación a los cambios políticos, económicos, regulatorios y tecnológicos. Los retos del futuro son; establecer presencia en Oriente Medio y Asia, y en explorar las posibilidades de negocio en segmentos como la banca de inversión (Guillén y Tschoegl, 2007, p. 75 y 82).

Loess *et al.* (2008) Analizan empíricamente los salarios de eficiencia y la formación de capital humano en maquilas del norte de México. En una muestra estratificada y aleatoria se entrevistaron treinta y tres maquilas de 1999 a 2001, se incluyeron seis variables; Rotación, operarios, salario inicial, salario medio, progresión salarial y generación. Las pruebas estadísticas revelan que los salarios y la formación del capital humano influyen mucho en la altísima rotación de los operarios, por último, los métodos de administración de los recursos humanos implicados en estos establecimientos han ido evolucionando. En maquilas de primera y segunda generación se contrata personal sin calificación, mientras que en las de tercera generación se busca cierta calificación y hay menos rotación. Los salarios y la

capacitación condicionan la rotación de trabajadores en las fábricas reubicadas en el extranjero

La rentabilidad de las pymes argentinas del rubro depende de su desempeño en el mercado interno y que las empresas tienen que madurar y consolidarse en ese mercado antes de iniciar sus exportaciones. En un escenario de mayor competitividad, el sector de maquinaria agrícola argentino mostró escasa capacidad de competir tanto en el mercado interno como en el externo. Sin embargo, para las empresas líderes en el rubro de sembradoras e implementos agrícolas, en particular, el aumento de sus exportaciones y la internacionalización de sus actividades son objetivos estratégicos que se consolidaron en parte, por la vinculación con organismos científicos y tecnológicos, la formación de consorcios de exportación y asociaciones tecno productivas y comerciales entre empresas del sector (García, 2008, pp. 235 y 236).

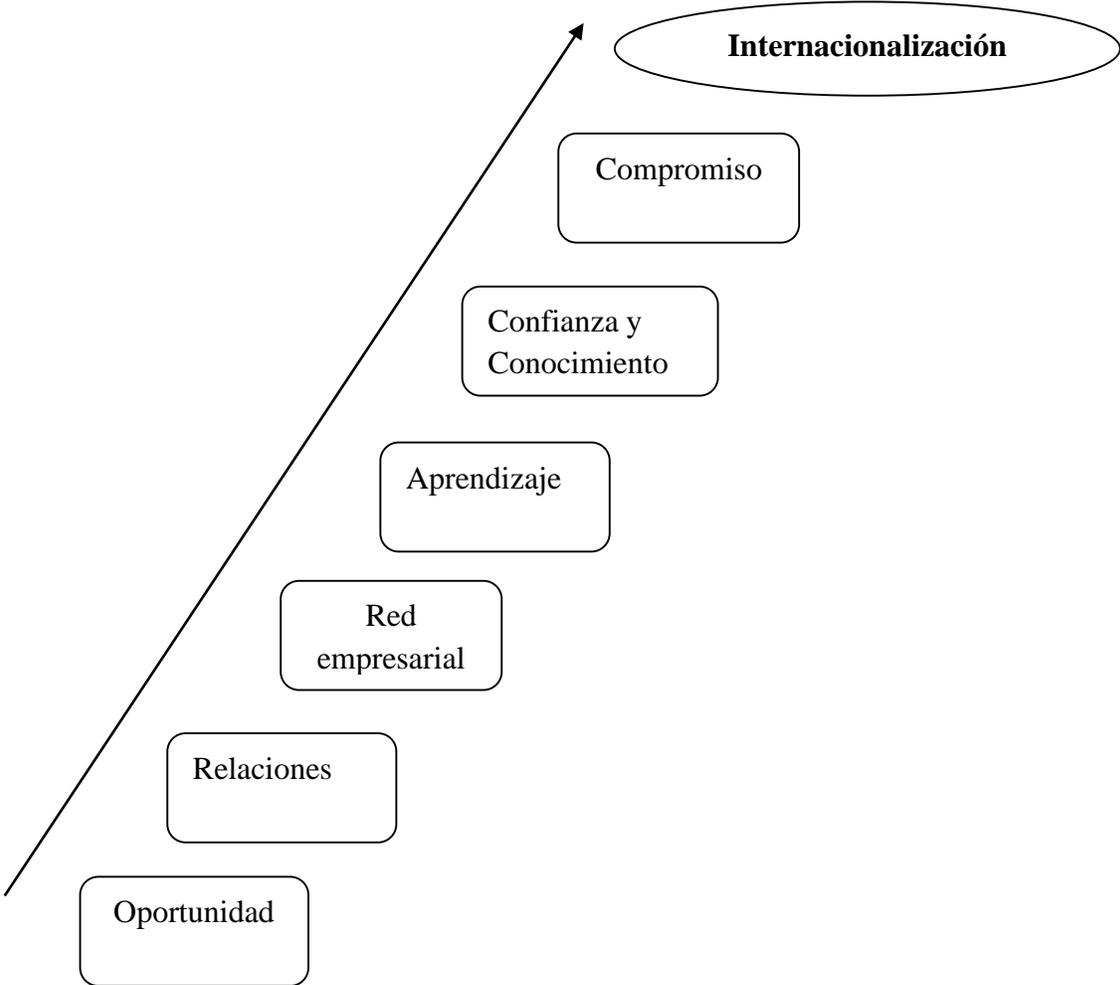
Kosacoff y Ramos (2009) Analizan de forma histórica el proceso de internacionalización de empresas manufactureras argentinas. Se identifican tres fases: 1.- Fase agroexportadora con industrialización incipiente (fines de s. XIX -1930s), 2.- Fase sustitutiva de importaciones (1930s-fines 70s) y 3.- Fase de apertura económica con reestructuración y globalización (fines 1980s-S.XXI). Las inversiones directas en el exterior sugieren que el proceso de internacionalización no resulta un fenómeno microeconómico desvinculado y único de un número reducido de firmas, sino que forma parte de la evolución de la estructura industrial y su interacción con las restricciones y oportunidades del escenario internacional. El futuro de las empresas argentinas en el exterior no será por un sendero de crecimiento natural a lo largo del horizonte, en ese contexto, nace la necesidad de la acción pública y privada para fortalecer y potencializar estos procesos dirigidos a convergir los intereses privados y públicos.

Santos-Álvarez y García-Merino (2009) Realizan un análisis de las fuentes de información que proporcionan estímulos informativos que convergen en la decisión de internacionalización y la influencia que ejercen las propiedades cognitivas en los directivos.

Para ello se realizó una encuesta entre 215 empresas (recibiendo 49 respuestas válidas) castellano-leonesas en dos sectores: “tecnologías de la información” y “piedra natural”.

Los resultados revelan la importancia relativa de las diferentes fuentes de información y que una combinación entre información y habilidades cognitivas de los directivos conforman la valoración de los factores que convergen en la internacionalización. La decisión empresarial de internacionalización está relacionada con el aprovechamiento de las oportunidades que proporcionan los mercados exteriores y por lo tanto depende del acceso a la información y del esquema cognitivo del decisor empresarial, el directivo (Santos-Álvarez y García-Merino, 2009).

Figura 12.- Internacionalización vía redes empresariales.

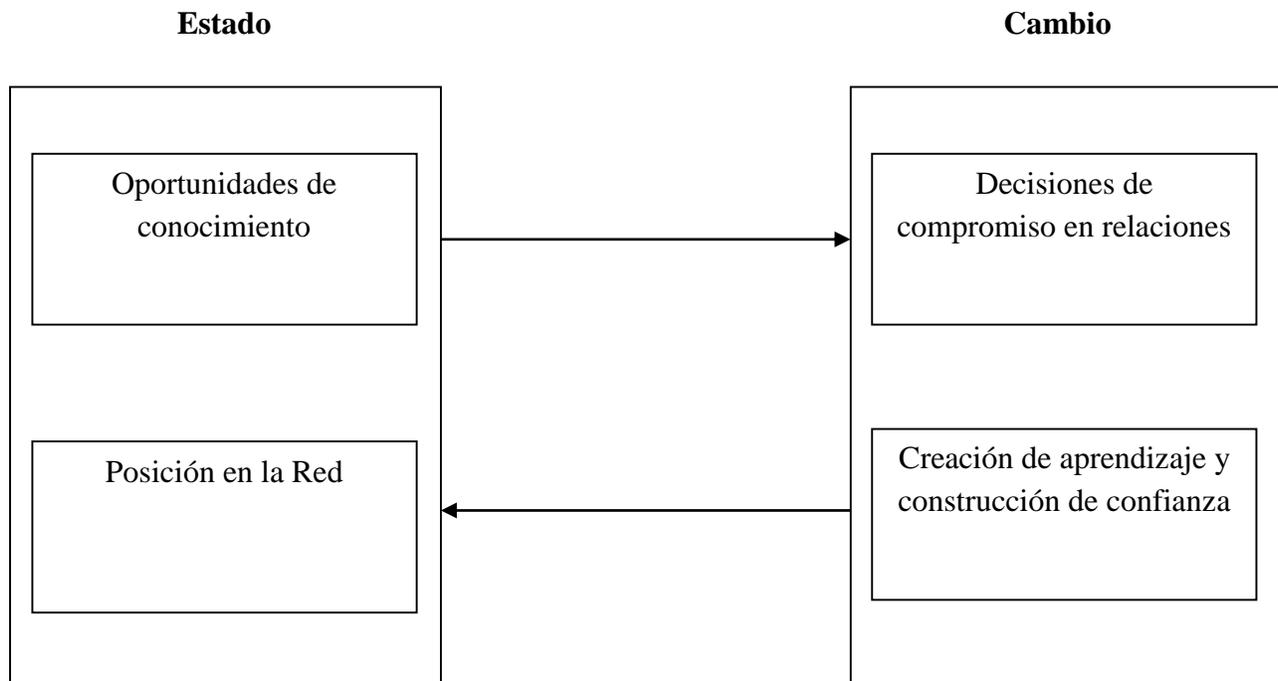


Fuente: Elaboración a partir de Johanson y Vahlne (2009).

Los mercados son redes de relaciones en las cuales las empresas están ligadas en varios, complejos e invisibles patrones, por consiguiente, la infiltración (vía relaciones privilegiadas) en redes relevantes es necesaria para una exitosa internacionalización (ver figura 12), las relaciones ofrecen potencial para aprender y construir confianza (conocimiento del mercado) y compromiso (inversión en el mercado) (Johanson & Vahlne, 2009, pp. 1411 y 1412).

El proceso surge de una oportunidad de relacionarse a una red empresarial (pertenecer a una lo más pronto posible), y va escalando pasando por etapas de aprendizaje, acumulación de conocimiento y confianza, adquisición de compromiso hasta lograr una posición en la red que permita y facilite la internacionalización (ver figura 13).

Figura 13.- Modelo del proceso de internacionalización vía redes empresariales.



Fuente: Johanson y Vahlne (2009).

Rezende y Versiani (2009) realizan un estudio comparativo con doce multinacionales británicas en el mercado brasileño bajo dos perspectivas teóricas; el modelo Uppsala y el desarrollo de subsidiarias, además de investigación documental se realizaron cuarenta y dos

entrevistas semi estructuradas con representantes de la matriz y de las subsidiarias. El objetivo radica en construir tipologías de procesos de internacionalización.

Rezende y Versiani (2009) identifican cuatro grupos (ver cuadro 7);

1. Grupo 1: subsidiarias cuya trayectoria fue influenciada por la matriz y actores locales externos, el mandato es local ya que la responsabilidad de esa unidad es confinada al mercado de implementación.
2. Grupo 2: el mandato es local al igual que en el grupo 1, pero, aquí interviene además de la matriz y actores locales externos las subsidiarias hermanas.
3. Grupo 3: se introduce una nueva dimensión, que es también una responsabilidad aumentada en cuanto a territorio, es decir a otros países (supra local).
4. Grupo 4: son empresas de ingeniería industrial con mandatos supra locales que mantienen relaciones con empresas hermanas, subsidiarias locales, compradores, proveedores, entre otros, en múltiples contextos espaciales.

Cuadro 7.- Conjugación del modelo de Uppsala y literatura sobre desarrollo de subsidiarias.

GRUPO 1	Modelo relacional de internalización (Modelo de Uppsala)
GRUPO 2	Modelo Uppsala + Desarrollo de subsidiarias (Relaciones laterales)
GRUPO 3	Modelo Uppsala + Desarrollo de subsidiarias (Mandatos supra locales)
GRUPO 4	Modelo Uppsala + Desarrollo de subsidiarias (Relaciones laterales y mandatos supra locales)

Fuente: Rezende y Versiani (2009)

Existe una relación entre globalización (cambio hacia una economía mundial) y crecimiento empresarial (es el resultado de las fuerzas externas y de las capacidades que la empresa ha desarrollado), las estrategias de internacionalización toman sentido cuando se mejora la productividad y se innova, esto genera condiciones de éxito y estabilidad (Puerto, 2010, p. 173 y 174).

Kovacs *et al.* (2011) Realizan una investigación cualitativa a través de estudios de caso, realizan veintidós entrevistas semi estructuradas repartidas en dos empresas brasileñas del sector primario: Queiroz Galvão Alimentos y Netuno S.A.

El principal determinante de las primeras exportaciones son las ventajas comparativas existentes, tales como: el clima, la tierra, el sol y el mar, en consonancia con los factores básicos del modelo diamante. En las primeras etapas de internacionalización se hacen presentes las desventajas de localización y problemas de suministro y logística. Con el tiempo y el conocimiento se abren subsidiarias de manera gradual obteniendo ventajas transaccionales y competitivas (Kovacs, *et al.*, 2011).

Cuadro 8.- Conceptos clave de las teorías de internacionalización.

Principales conceptos clave de las teorías de Internacionalización						
Conceptos Clave	Ciclo de Vida del Producto	Uppsala	Paradigma Ecléctico	Modelo Diamante	Escuela Adaptativa	RBV
Localización	X	X	X	X	X	
Recursos Tangibles	X		X	X		X
Recursos Intangibles		X	X	X	X	X
Escuelas Gerenciales		X	X		X	
Aprendizaje		X				X
Agente Externo	X			X		

Fuente: Kovacs (2009, p.53) citado por Kovacs (2011, p. 322).

En el cuadro 8, se cruzan los principales conceptos clave con algunas teorías de internacionalización. Para el caso del enfoque basado en recursos por ejemplo se tiene que los conceptos clave son: los recursos tangibles, los intangibles y el aprendizaje.

Kovacs *et al.* (2011) analizan el proceso de internacionalización de dos empresas brasileñas, a pesar de que son empresas diferentes y no presenciaron las mismas etapas en su proceso de internacionalización (ver cuadro 9), se puede observar que ambas experimentaron su primer acercamiento internacional a través de la exportación y que en etapas avanzadas hicieron alianzas o fusiones de negocio.

Cuadro 9.-Fases en la internacionalización en el caso de dos empresas brasileñas: Queiroz Galvão Alimentos y Neptuno S.A.

Queiroz Galvão Alimentos	FASES				
Manifestaciones	1).- Apertura de empresa y primera exportación	2).- Independencia de intermediarios	3).- Diversificación y transferencia de conocimiento entre negocios	4). Influencia de ambiente externo y desarrollo de recursos	5).- Recuperación de la crisis, fusión de negocios y enfoque en mercado interno
Ventajas transaccionales					X
Modismo	X	X	X		
Desventajas de localización	X			X	
Ventajas comparativas	X	X	X		
Neptuno S.A.	FASES				

Manifestaciones	1).- Apertura de empresa y primeras exportaciones	2).- Representantes en el exterior.	3).- Profesionalización de gestión y presencia en China	4).- Asociaciones y enfoque en el mercado interno
Ventajas transaccionales			X	X
Modismo		X		
Desventajas de localización				
Ventajas comparativas	X	X		

Fuente: Kovacs *et al.* (2011, 331 y 332).

Spoehr e Franciane (2011) investigan las estrategias de internacionalización adoptadas por JBS (multinacional brasileña de frigoríficos) y se cuestiona si las teorías tradicionales de internacionalización son adecuadas para explicar la expansión internacional de países emergentes. Los resultados evidencian que la empresa adoptó dos estrategias; Consolidación global (adquisiciones horizontales) e integración vertical (distribución, transporte y embalajes). El principal modo de entrada de esta empresa fue la adquisición, permitiendo un rápido crecimiento y la oportunidad de competir globalmente.

Fernández-Méndez (2011) presentan el proceso de internacionalización de una multinacional española (Industrias Lácteas Asturianas S.A.) del sector lácteo, cuya particularidad recae en una internacionalización discriminadora (las empresas eligen diferentes combinaciones de productos a ofrecer y segmentos a servir de acuerdo a las necesidades de cada mercado) y demuestran que incluso en sectores tradicionales como el lácteo, las empresas pueden desarrollar una estrategia de crecimiento sostenible a partir de ventajas competitivas clásicas como; la eficiencia operativa, la adopción temprana de tecnología y el capital relacional.

3.2.2 Razones internas y externas para internacionalizarse

Enseguida se enlistan las razones para internacionalizarse según Crespo y Leal (2012)

3.2.3 Razones internas

- **Reducir los costes empresariales:** Las empresas se llevan parte de las actividades productivas a otros países donde los recursos son más baratos (deslocalización).
- **Obtener el tamaño mínimo eficiente para producir:** En algunas ocasiones este tamaño difícilmente se consigue atendiendo sólo al mercado nacional
- **Búsqueda de recursos:** El país de destino puede tener determinados factores interesantes (recursos naturales, situación, trabajadores especializados, etc).
- **Disminución del riesgo global:** al igual que cuando se diversifican los productos diversificar los mercados puede reducir el riesgo.
- **Costes de transacción:** Cuando existen costes de transacción importantes la empresa puede reducirlos y disminuir la incertidumbre integrando actividades realizadas en otros países dentro de la organización.
- **Explotación de recursos y capacidades:** explotación de los propios recursos y capacidades poseídos y mejora de su utilización utilizados en mercados mayores

3.2.4 Razones externas

- **Ciclo de vida de la industria:** cuando el mercado de la empresa comienza a estancarse entrando en fase de madurez, se pueden buscar mercados geográficas en países cuyo mercado está en fase inicial o de crecimiento.
- **Demanda externa:** aunque el mercado nacional no muestre debilidad si se considera que en el exterior existe una fuerte demanda potencial o insatisfecha ello puede hacer aconsejable salir al exterior.
- **Pautas del consumidor:** a veces resulta de gran importancia situarse cerca del consumidor exterior para conocer sus pautas de comportamiento (especialmente si son distintas al país de origen).
- **Restricciones legales:** en países altamente proteccionistas, a veces para evitar altos aranceles a las importaciones u otras restricciones se hace aconsejable establecerse en esos mercados o asociarse a empresas locales.
- **Obtener capacidades tecnológicas en el exterior que no existen en el país de origen.**

Cuadro 10.- Barreras a la internacionalización.

Producción	Ventas-marketing	Finanzas-administración	Organización recursos-humanos
-Falta de tamaño -Elevado coste de adaptación del producto -Dificultades para cumplir normativas	-Falta de información -Distribución -Costos del transporte -Fuerte competencia -Promoción	-Falta de capital circulante -Acceso a la financiación privada -Riesgos de cobro/cambio -Burocracia compleja -Rentabilidad no inmediata	-Falta de personal especializado -Desconocimiento de idiomas -Falta de tiempo del equipo directivo -No implicación del equipo directivo

Fuente: Crespo y Leal (2012, p. 60).

En el cuadro 10, se muestran las barreras a la internacionalización según Crespo y Leal (2012) y estas se clasifican en cuatro tipos: de producción, de ventas y mercadeo, finanzas y administración y finalmente de organización y recursos humanos.

Las barreras a la internacionalización por el área de producción pueden ser por que adaptar el producto al mercado internacional puede ser muy costosos, por una insuficiencia de tamaño o capacidad instalada y por las dificultades que acarrea cumplir con la normatividad.

Con respecto al área de ventas y mercadeo las barreras a la internacionalización se pueden manifestar a través de la falta de información, problemas de distribución, los costos de transporte, la fuerte competencia y por problemas en la promoción del producto.

Las barreras administrativas y financieras pueden ser por falta de capital, problemas de acceso al financiamiento, los riesgos cambiarios, burocracia compleja y/o problemas de rentabilidad.

Los problemas de organización y recursos humanos pueden ser por falta de personal especializado, desconocimiento de idiomas y falta de tiempo y compromiso del personal directivo.

Cuadro 11.- Alternativas estratégicas según grado de globalidad del sector.

Preparación de la empresa para la internacionalización	Grado de globalidad de la industria			
		Local	Potencialmente Global	Global
	ALTA	Entrar en nuevos mercados	Prepararse para la globalización	Fortalecer la posición global
	MODERADA	Consolidar los mercados de exportación	Expandirse en el mercado internacional	Buscar alianzas y nichos globales
BAJA	Quedarse en casa	Desarrollar nichos internacionales	Prepararse para ser comprada	

Fuente: Solberg (1991) citado por Crespo y Leal (2012, p. 68).

En el cuadro 11, se muestran nueve casos de alternativas estratégicas dependiendo de qué tan preparada esté la empresa y que tan globalizado esté el sector, por ejemplo; en el caso en el que la preparación de la empresa es baja y la industria no se ha globalizado la mejor alternativa es permanecer en el mercado doméstico. En el caso en que la empresa tiene una baja preparación y la industria es potencialmente global la mejor alternativa para la empresa es desarrollar nichos internacionales. En el caso en que la empresa tiene baja preparación en una industria global una alternativa estratégica es prepararse para ser comprada.

En cambio, en el caso en el que la empresa está altamente preparada en una industria que aún no se ha globalizado la mejor alternativa es entrar en nuevos mercados, si la industria es potencialmente global la empresa debe prepararse para la globalización y si la industria está globalizada la empresa deberá fortalecer su posición global.

Finalmente, para el caso en el que la empresa está moderadamente preparada y la industria no se ha globalizado la alternativa indicada es prepararse para la exportación, cuando la industria es potencialmente global, la estrategia sería expandirse internacionalmente y cuando la industria está globalizada, lo mejor es buscar alianzas.

En el cuadro 12, se presentan las posibles dificultades a la internacionalización y a la par se enlistan las posibles soluciones de acuerdo a Cuervo-Cazurra (2004).

Cuadro 12.- Dificultades a la internacionalización y sus soluciones.

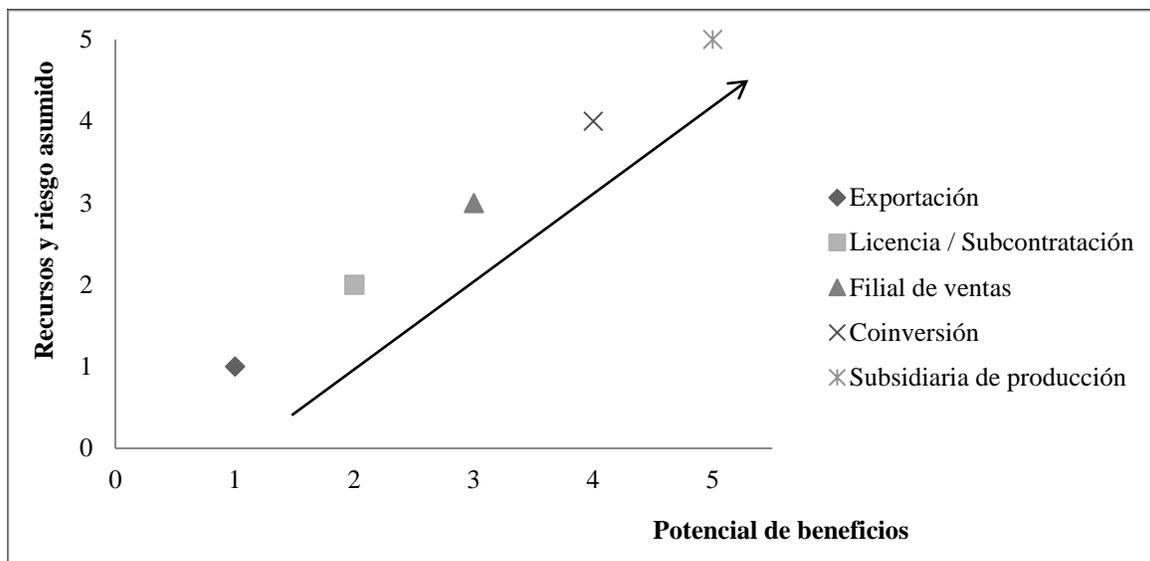
Tipo de dificultades	Soluciones
La empresa no logra transferir recursos incluyendo el conocimiento al extranjero.	Intercambiar personal entre la casa matriz y la nueva subsidiaria con el objetivo de transmitir conocimiento. Codificar las mejores prácticas, incluyendo qué, cómo y por qué se utilizan.
La empresa tiene dificultades en transferir al extranjero la ventaja que generan los recursos en el país de origen.	Buscar el segmento donde crear valor. Adaptar la operación. Salir del país.
La empresa se encuentra con que los recursos transferidos al extranjero generan desventajas.	Adaptar los recursos transferidos a las características del país. Separar la imagen de la empresa de la imagen del país de origen u ocultar el país de origen cuando la desventaja surge por la discriminación del país de origen de la empresa.
La empresa carece de recursos necesarios para ser una multinacional.	Invertir en capacidad organizativa y de coordinación antes de internacionalizarse. Utilizar sistemas de información modulares.
La empresa carece de recursos necesarios para competir en el nuevo marco competitivo.	Invertir en desarrollar el recurso. Comprar el recurso en el mercado. Adquirir o establecer una alianza con una empresa local para obtener el recurso necesario, evaluando el recurso frente a los costes de la adquisición o alianza.
La empresa carece de recursos necesarios para operar en el nuevo marco institucional	Emplear personal local y formarlo en la casa matriz. Utilizar consultores especializados en marcos institucionales.

Fuente: Cuervo-Cazurra (2004, p. 20).

La figura 14, ilustra la relación entre los recursos y riesgo asumidos y el potencial de beneficios, por ejemplo la exportación requiere relativamente pocos recursos y el riesgo es bajo, por lo tanto los beneficios son moderados. En cambio una subsidiaria de producción requiere muchos recursos y el riesgo asumido es alto al igual que los potenciales beneficios.

3.2.5 Recursos, riesgo asumido y beneficios

Figura 14.- Relación entre los recursos y riesgo asumido y los beneficios.



Fuente: Root (1987) y Jarillo (1991) en Crespo y Leal (2012, p. 71).

El cuadro 13, muestra los objetivos de la empresa al internacionalizarse, por ejemplo, al exportar indica que desea utilizar su capacidad ociosa y colocar su producción excedente. En cambio las franquicias innovan, se diferencian y compiten en costes.

Cuadro 13.- Objetivos empresariales en la internacionalización.

Colocar producción excedente	Ocupar capacidad ociosa	Innovación tecnológica y diferenciación	Competencia en costes
Exportación		Subsidiarias de ventas. Subsidiarias de producción. Joint-Ventures. Acuerdos de franquicia. Acuerdos de subcontratación	

Fuente: Durán (2001) citado por Crespo y Leal (2012, p. 73).

En el cuadro 14, se enlistan las formas de entrada aconsejables dependiendo de las características del mercado, por ejemplo la coinversión es aconsejable cuando hay trabas al libre comercio, regulaciones y restricciones. Las licencias por ejemplo se recomiendan cuando el nivel de riesgo en el mercado es alto y se busca aminorar el compromiso.

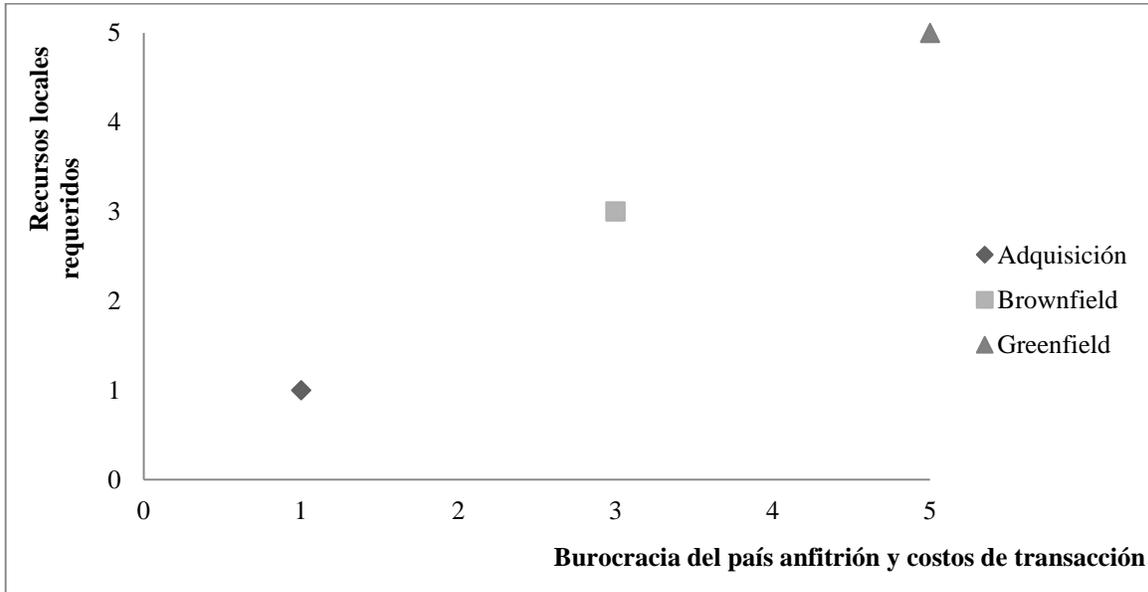
Cuadro 14.- Adecuación de las formas de entrada a las características de los mercados.

Características del mercado destino	Formas de entrada aconsejables
Trabas al libre comercio, aranceles, controles de divisa, altos tipos de cambio, regulaciones y restricciones técnicas	Joint-Ventures Subcontratación Subsidiarias de producción
Incentivos gubernamentales para la atracción de empresas extranjeras	Alianzas con empresas locales Inversión directa con subsidiarias de producción
Ventajas comparativas explotables en el mercado; materias primas abundantes/ baratas, mano de obra con salarios bajos.	Inversiones directas en el mercado destino
Producto o servicio con necesidad de cercanía al cliente	Se descartarían las formas que no suponen un contacto directo como la exportación o los acuerdos de licencia
Costes de transporte	La exportación se recomienda cuando el coste de transporte no suponga una parte muy significativa del precio de venta
Tamaño del mercado de destino	A medida que el tamaño aumenta serán recomendables formas de entrada más avanzadas frente a la exportación
Nivel de riesgo del mercado	Exportación y acuerdos de licencia como formas de menor compromiso en mercados de alto riesgo

Fuente: Crespo y Leal (2012, p. 73 y 74) con base en Durán (2001).

Otras formas de Internacionalización observadas en la literatura empírica

Figura 15.- Recursos requeridos y burocracia en el mercado de entrada: El caso de los tres tipos de entrada.



Fuente: Elaboración propia con base en Meyer y Estrin (2001).

La forma apropiada de entrar en un nuevo mercado es una decisión estratégica en IB (ver figura 15). Un proyecto tipo Greenfield² le da al inversionista la oportunidad de crear por completo una nueva organización a la medida de sus necesidades, pero, se trataría de una entrada gradual y todo lo que esto implica. Una adquisición³ facilita rápido acceso a recursos locales, sin embargo, puede requerir de profundas reestructuraciones sobre todo en mercados emergentes, si estas reestructuraciones son muy exhaustivas parecería una inversión tipo Greenfield, a esta inversión se le denomina Brownfield⁴ y representa una forma híbrida de entrar a un mercado nuevo (Meyer y Estrin 2001, p. 575).

Brouthers, Brouthers y Werner (2003) Analizan la forma de entrada en nuevos mercados empleando las variables tradicionales, pero, una de sus aportaciones es que agregan variables de la teoría de costos de transacción argumentando que es menester adherir estos elementos al

² Greenfield: se refiere a una empresa nueva que se instala y empieza prácticamente de cero en el país anfitrión.

³ Acquisition: se trata de una inversión en un nuevo mercado y es básicamente la adquisición de una empresa local.

⁴ Brownfield: Es la significativa inversión en adecuaciones y adaptaciones a una empresa local adquirida.

análisis y que además, las firmas seleccionan y deciden cómo incursionar internacionalmente dependiendo de la opción que implique menores costos. Las variables que emplean son estas:

1. Desempeño
2. Modo de Entrada
3. Especificidad del Activo
4. Incertidumbre Económica
5. Incertidumbre del Comportamiento
6. Interacción entre Países en Cuestión
7. Restricciones Legales
8. Tipo de Industria
9. Experiencia de la compañía
10. Tamaño de la Firma

Es importante mencionar que en algunos estudios (Hood y Young 1994 citado por Brouthers, Brouthers y Werner 2003) observan que son dos las formas principales de entrada; Coinversión e internalización total (integradas verticalmente) mientras que sólo unas cuantas lo hacen por la vía de las licencias.

Anderson y Coughlan (1987) estudian la entrada a mercados internacionales con especial énfasis en la integración o no de los canales de distribución. Si bien sus resultados no son sólidamente concluyentes debido a la escasez de datos a nivel producto y firma, si logran corroborar algunas afirmaciones con respecto a los factores a considerar al momento de seleccionar canales de distribución para ingresar a nuevos mercados.

1. Especificidad del activo (que tanto el personal de ventas debe conocer el producto y sus características).
2. Edad del producto (medido como la cantidad de años entre que se empezó a comercializar el producto en el país emisor y el inicio de la comercialización en el país anfitrión).
3. Servicios Requeridos (describe la intensidad con la que se requeriría un servicio del producto colocado).

4. Diferenciación del producto (se emplean variables dicotómicas para distinguir productos diferenciados de los no diferenciados).
5. Restricciones legales (se consideró el impacto de las políticas anti monopólicas en este tipo de transferencias).
6. Acuerdos de Distribución existentes (se calculan costos marginales utilizando el mismo canal o uno nuevo integrado).
7. Relación con las actividades principales del negocio (si se trata de las actividades centrales que lleva a cabo el negocio para lograr beneficios).
8. Fortaleza de las patentes (se observó la fortaleza de las patentes de los productos introducidos).
9. Comportamiento competitivo (medido como la cantidad de competidores con canales integrados entrando al mercado).
10. País de entrada (se emplean variables dicotómicas con respecto a la similitud cultural).

Los resultados de Anderson y Coughlan (1987) indicaron que la especificidad del activo está asociado positivamente con la integración de los canales de distribución denotando importancia de la estrecha relación entre el producto y la calificación para venderlo. Otros de sus resultados indican que productos con baja diferenciación pueden ser distribuidos por medio de intermediarios, de igual forma si se trata de expansión (introducir un nuevo producto en mercados ya incursionados, no nueva entrada) es conveniente utilizar canales ya establecidos, finalmente no es recomendable integrar canales de distribución cuando se trata de mercados no similares culturalmente hablando.

Hennart y Young (1993) Estudian las estrategias de entrada a estados unidos por parte de inversionistas japoneses, una de sus contribuciones es la enfocarse en el caso de un solo país emisor (Japón) y un solo país receptor (Estados Unidos). En su artículo los autores estudian el fenómeno desde la perspectiva de tres teorías;

1. Teoría de costos de transacción.
2. Teoría de las fusiones y adquisiciones.
3. Teoría del crecimiento de la firma.

Finalmente Hennart y Young (1993) concluyen que si se posee una clara y sólida ventaja competitiva, la opción más eficiente será crear una nueva organización (Greenfield) y así poder transferir esas ventajas al lugar de ingreso. Por otro lado, si la ventaja es débil o si se trata de una industria con muy baja o muy alta tasa de crecimiento o en cualquier otro caso, la mejor opción consistirá en hacer adquisiciones o en su defecto fusiones.

A continuación se presenta el cuadro 15, el cual contiene un resumen de la revisión de la literatura sobre internacionalización, el orden es cronológico, aquí se exponen de manera sintetizada algunas aportaciones de los principales autores del tema.

Cuadro 15.- Resumen revisión literaria internacionalización.

Autor	Año	Aportación
1.- Ronald Coase	1936	Explica la naturaleza de las empresas y su expansión bajo un enfoque de costos de transacción. Existe una relación inversa entre los costes de transacción y la expansión de la empresa. Analiza la Internalización e Integración Vertical.
2.- Johanson y Wiedersheim	1975	<p>Plantean cuatro etapas graduales en la expansión de operaciones a nivel internacional; 1.- Exportaciones esporádicas, 2.- Exportaciones vía representantes independientes, 3.- Filial de ventas, 4.- Producción.</p> <p>Las empresas empiezan vendiendo al exterior vía representantes independientes por que requiere un compromiso menor de recursos que una filial. Además a mayor riesgo percibido habrá menores intenciones de incursionar ese mercado. La distancia física, la distancia geográfica, el tamaño del mercado y la oportunidad del mercado son factores importantes en operaciones internacionales.</p>
3.- Marisa Ramírez Alesón	2004	Es importante disponer de recursos intangibles (recursos de difícil reproducción por la competencia, por ejemplo, la experiencia) en la empresa para iniciar el proceso de expansión internacional, dichos recursos pueden ser además de causa, consecuencia del proceso de expansión internacional. Para el caso de la empresa española, los recursos tecnológicos son uno de los factores que

		aumentan la propensión de la empresa al exterior. Cuanto mayor sea la internacionalización de una empresa, mayor será la acumulación de intangibles y estará en mejor disposición de enfrentarse a las posibles contingencias y desventajas de actuar en un nuevo entorno económico, político, legal y cultural.
4.- Álvaro Cuervo-Cazurra	2004	La internacionalización de una empresa exige recursos adicionales en apartados como la capacidad de gestión y los sistemas de información, la empresa debe codificar las mejores prácticas y conocimientos que aplica en su país de origen. Las empresas se deben plantear seis preguntas antes de entrar en un país extranjero: 1.- ¿Con qué recursos vamos a competir en el país extranjero y cómo podemos transferirlos?, 2.- ¿Podemos transferir la ventaja de nuestros recursos al país extranjero?, 3.- ¿Qué desventajas pueden generar los recursos que transferimos al país extranjero?, ¿Cuál es la percepción de nuestro país de origen en el gobierno y entre los consumidores del país extranjero? 4.- ¿Tenemos la capacidad directiva y organizativa para integrar el aumento de las operaciones? , 5.- ¿Qué recursos nos faltan para competir en la industria del país extranjero? , 6.- ¿Qué recursos nos faltan para operar en el nuevo marco institucional del país extranjero?
5.- García-Bernal	2004	Las alianzas estratégicas han desempeñado un papel muy importante en el ajuste de las empresas españolas a la globalización, el cambio tecnológico y a la inserción a la Unión Europea. En general, la empresa española ha sido notablemente dependiente de recursos externos en su proceso de expansión a través de inversión directa, las alianzas pueden facilitar la expansión internacional de las empresas en las etapas iniciales sobre todo, aunque la contribución que pueden realizar no es igual para todas ellas. Dichas alianzas se han utilizado en doble dirección: Entrar en países de difícil acceso y acelerar la expansión internacional. A pesar de que la figura de alianza se ha ido desvaneciendo, la adecuada gestión de las alianzas existentes en la actualidad sigue siendo un reto.
6.- Ana María Calle	2005	Realizan una investigación exploratoria-descriptiva,

<p>Fernández y Victor Manuel Tamayo Bustamante</p>		<p>aplican entrevistas a negocios internacionales de Antioquia (Colombia). El objetivo fue determinar de qué forma han llevado el proceso de internacionalización y que tan competitivas han sido durante este proceso. Los resultados muestran que la cultura exportadora no se encuentra bien establecida, incluso, existe cierta resistencia a cambiar de mentalidad acerca de los procesos de internacionalización. La mitad de las empresas empezaron su proceso de internacionalización después de 2002, y los mecanismos preferidos por orden de mayor a menor son; Exportación directa, Exportación indirecta, Importaciones, Subcontratación, Filiales, Alianzas/ Coinversión y Franquicias, siendo Centroamérica el principal destino de exportaciones. La mayoría de las empresas estudiadas se motivaron a internacionalizarse (a pesar de que el 40 % no estaban preparadas) para incrementar sus ventas y utilidades, sin embargo, las ventas se mantuvieron, sólo se diversificaron, por consiguiente no hubo cambios en la rentabilidad.</p>
<p>7.- Álvaro Cuervo- Cazurra</p>	<p>2007</p>	<p>Analiza el proceso de internacionalización de las empresas de servicios específicamente el caso de Santander el cuál ilustra tres argumentos; 1.- La distancia entre el país de origen y el de destino como determinante de la decisión de selección de los países donde invertir varía en función del tipo de distancia analizada (<i>Política, Económica, Geográfica o Cultural</i>). 2.- La influencia de las distancias en el proceso de internacionalización de las empresas de servicio difiere de la influencia en las empresas industriales (sobre todo con la dimensión cultural). 3.- El impacto de las distancias en el proceso de internacionalización disminuye con la expansión de la empresa en varios países.</p>
<p>8.- Jesús Cambra-Fierro & Rosario Vázquez- Carrasco</p>	<p>2007</p>	<p>Presentan un caso de éxito de una pyme española con actividad internacional (fundada en 1910) por medio de fuentes primarias (entrevistas a profundidad) y secundarias en un periodo de tres años (2006-2009). Los resultados indican que uno de los determinantes del éxito en la incursión internacional es la estrategia de asociar el producto a la marca-país que se tiene en un concepto de fiestas, tradiciones, turismo y cultura en general, además</p>

		de que el producto es considerado parte de la dieta mediterránea y así es percibido por el exterior con gran éxito. Los primeros contactos internacionales surgieron mediante ferias internacionales. En 1995 se empieza a exportar esporádicamente y en algunos casos tomó hasta cinco años encontrar los distribuidores adecuados. Muchas pymes no apuestan a la actividad internacional no nada más por la dotación de recursos sino por temor o complejo.
9.- Antonio Carrizo	2007	Estudia el caso de cuatro multinacionales y veinte pymes (cinco por cada multinacional) que son subcontratistas de multinacionales de las industrias automotriz y electrónica. La conclusiones van por el lado de las relaciones inter organizacionales, también indican que el trayecto internacional de los proveedores puede ser limitado por la naturaleza episódica de la relación, por la capacidad tecnológica para desarrollar nuevos productos, por las redes internacionales en que los proveedores están insertos y por los cambios en las actividades de la cadena de suministro.
10.- Mauro F. Guillén y Adrian E. Tschoegl	2007	En los últimos veinte años se ha consolidado la banca española por sus capacidades organizativas, tecnológicas y de mercadotecnia, posicionándose como una de las más competitivas del mundo, tanto en términos de tamaño como de rentabilidad, además, ha mostrado gran capacidad de adaptación a los cambios políticos, económicos, regulatorios y tecnológicos. Los retos del futuro son; establecer presencia en Oriente Medio y Asia, y en explorar las posibilidades de negocio en segmentos como la banca de inversión.
11.- Kurt Loess Van V. Miller David Yoskowitz	2008	Analizan (desde una perspectiva de mercado) empíricamente los salarios de eficiencia y la formación de capital humano en maquilas del norte de México, los salarios y la capacitación condicionan notablemente la rotación de trabajadores en las fábricas reubicadas en el extranjero. Entrevistaron treinta y tres maquilas (1999-2001) e incluyeron seis variables; Rotación, operarios, salario inicial, salario medio, progresión salarial y

		<p>generación. Las pruebas estadísticas revelan que los salarios y la formación del capital humano influyen mucho en la altísima rotación de los operarios, por último, los métodos de administración de los recursos humanos implicados en estos establecimientos han ido evolucionando. En maquilas de primera y segunda generación se contrata personal sin calificación, mientras que las de tercera generación buscan cierta calificación y hay menos rotación.</p>
12.- Graciela M.C. García	2008	<p>La rentabilidad de las pymes argentinas del rubro depende de su desempeño en el mercado interno y que las empresas tienen que madurar y consolidarse en ese mercado antes de iniciar sus exportaciones. En un escenario de mayor competitividad, el sector de maquinaria agrícola argentino mostró escasa capacidad de competir tanto en el mercado interno como en el externo. Sin embargo, para las empresas líderes en el rubro de sembradoras e implementos agrícolas, en particular, el aumento de sus exportaciones y la internacionalización de sus actividades son objetivos estratégicos que se consolidaron en parte, por la vinculación con organismos científicos y tecnológicos, la formación de consorcios de exportación y las asociaciones tecno- productivas y comerciales entre empresas del sector.</p>
13.- Bernardo Kosacoff y Adrian Ramos	2009	<p>Analizan históricamente el proceso de internacionalización de empresas manufactureras argentinas. Se identifican tres fases: 1.- Fase agroexportadora con industrialización incipiente (fines de s. XLX -1930s), 2.- Fase sustitutiva de importaciones (1930s-fines 70s) y 3.- Fase de apertura económica con reestructuración y globalización (fines 1980s-S.XXI). Las inversiones directas en el exterior sugieren la internacionalización no resulta un fenómeno microeconómico desvinculado y único de un número reducido de firmas, sino que forma parte de la evolución de la estructura industrial y su interacción con las restricciones y oportunidades del escenario internacional. El futuro de las empresas argentinas en el exterior no será por un sendero de crecimiento natural a lo largo del horizonte, en ese contexto, nace la necesidad de la acción pública y privada para fortalecer y potencializar estos</p>

		procesos dirigidos a convergir los intereses privados y públicos.
14.- María-Valle Santos-Álvarez y, María-Teresa García-Merino.	2009	Realizan un análisis de las fuentes de información que proporcionan estímulos informativos que convergen en la decisión de internacionalización y la influencia que ejercen las propiedades cognitivas en los directivos. Para ello se realizó una encuesta entre 215 empresas (recibiendo 49 respuestas válidas) españolas. Los resultados revelan la importancia relativa de las diferentes fuentes de información y que una combinación entre información y habilidades cognitivas de los directivos conforman la valoración de los factores que convergen en la internacionalización. La decisión empresarial de internacionalización está relacionada con el aprovechamiento de las oportunidades que proporcionan los mercados exteriores y por lo tanto depende del acceso a la información y del esquema cognitivo del decisor empresarial, el directivo.
15.- Johanson & Vahlne	2009	Los mercados son redes de relaciones en las cuales las empresas están ligadas en varios, complejos e invisibles patrones. Por consiguiente, la infiltración (vía relaciones privilegiadas) en redes relevantes es necesaria para una exitosa internacionalización. Las relaciones ofrecen potencial para aprender y construir confianza (conocimiento del mercado) y compromiso (inversión en el mercado). Por consiguiente, una empresa que se encuentra fuera de una red relevante tendrá que buscar una oportunidad de relacionarse con algún miembro de adentro para filtrarse a esa red, aprender, allegarse de conocimiento y confianza para incrementar su compromiso en el mercado internacional.
16.- Rezende y Versiani	2009	Construyen tipologías de internacionalización estudiando multinacionales británicas en el mercado brasileño: Grupo 1: Subsidiarias cuya trayectoria fue influenciada por la matriz y actores locales externos, el mandato es local ya que la responsabilidad de esa unidad es confinada al

		<p>mercado de implementación.</p> <p>Grupo 2: El mandato es local al igual que en el grupo 1, pero, aquí interviene además de la matriz y actores locales externos las subsidiarias hermanas.</p> <p>Grupo 3: Se introduce una nueva dimensión, que es también una responsabilidad aumentada en cuanto a territorio, es decir a otros países (supra local).</p> <p>Grupo 4: Son empresas de ingeniería industrial con mandatos supra locales que mantienen relaciones con empresas hermanas, subsidiarias locales, compradores, proveedores, entre otros, en múltiples contextos espaciales.</p> <p>El caso 1, se explica teóricamente por el modelo Uppsala, para los tres restantes se requiere agregar literatura sobre desarrollo de subsidiarias.</p>
17.- Doria Patricia Puerto Becerra	2010	<p>Existe una relación entre globalización (cambio hacia una economía mundial) y crecimiento empresarial (es el resultado de las fuerzas externas y de las capacidades que la empresa ha desarrollado), las estrategias de internacionalización toman sentido cuando se mejora la productividad y se innova, esto genera condiciones de éxito y estabilidad.</p>
18.- Érica Kovacs Piro Walter Fernando Araújo de Moraes Brigitte Renata Bezerra de Oliveira	2011	<p>Realizan una investigación cualitativa a través de estudios de caso, realizan veintidós entrevistas semi estructuradas repartidas en dos empresas brasileñas del sector primario; Queiroz Galvão Alimentos y Netuno S.A. Se concluye que el principal determinante de las primeras exportaciones son las ventajas comparativas existentes, tales como; El clima, la tierra, el sol y el mar, en consonancia con los factores básicos del modelo Diamante. En las primeras etapas de internacionalización se hacen presentes las desventajas de localización y problemas de suministro y logística. Con el tiempo y el conocimiento se abren subsidiarias de manera gradual obteniendo ventajas transaccionales y competitivas.</p>

19.- Nicole Spohr y Franciane Freitas Silveira	2011	Investigan las estrategias de internacionalización adoptadas por JBS (multinacional brasileña de frigoríficos) y se cuestiona si las teorías tradicionales de internacionalización son adecuadas para explicar la expansión internacional de países emergentes. Los resultados evidencian que la empresa adoptó dos estrategias; Consolidación global (adquisiciones horizontales) e integración vertical (distribución, transporte y embalajes). El principal modo de entrada de esta empresa fue la adquisición, permitiendo un rápido crecimiento y la oportunidad de competir globalmente.
20.- Laura Fernández-Méndez Esteban García-Canal y Mauro F. Guillén	2011	Presentan el proceso de internacionalización de una multinacional española (Industrias Lácteas Asturianas S.A.) del sector lácteo, cuya particularidad recae en una internacionalización discriminadora (las empresas eligen diferentes combinaciones de productos a ofrecer y segmentos a servir de acuerdo a las necesidades de cada mercado) y demuestran que incluso en sectores tradicionales como el lácteo, las empresas pueden desarrollar una estrategia de crecimiento sostenible a partir de ventajas competitivas clásicas como; la eficiencia operativa, la adopción temprana de tecnología y el capital relacional.

Fuente: Elaborado con base en la revisión literaria sobre Internacionalización.

3.3 Elementos teóricos de franquicia

3.3.1 Teoría de franquicia

Esta investigación estudia la internacionalización de la *franquicia*, si bien no hay abundantes teorías ni formalizaciones al respecto, si existe literatura que toca el tema de las franquicias, en este apartado se retomará esta literatura donde se aborda específicamente el tema de las franquicias.

Las franquicias constituyen un segmento de la economía que está creciendo con más rapidez y que ofrece una alternativa para poseer un negocio sin tener que partir de cero...el franquiciatario puede usar el nombre comercial, la marca registrada y el logotipo del franquiciante...el franquiciatario adquiere un paquete completo que incluye un producto y métodos de operación comprobados y capacitación para administrar el negocio. (Gitman y Mc Daniel 2007, p.168 y 169).

“*El franquiciamiento* es una estrategia corporativa de cooperación que una empresa (el franquiciador o franquiciante) utiliza como relación contractual mediante una franquicia que describe y controla la forma en que compartirá sus recursos y capacidades con sus socios (los franquiciados o franquiciatarios)” (Hitt *et al.*, 2008, p. 280).

Según Gnazzo *et al.* (2009) “es posible caracterizar en dos estrategias las alternativas que posee una empresa para ingresar con su producto/servicio en un mercado internacional”, las estrategias primarias y secundarias son las siguientes (p. 87 y88):

Estrategias primarias:

- a) Exportación
- b) Inversión en el exterior
- c) Transferencia de tecnología

Estrategias secundarias:

- a) Subcontratación internacional
- b) Leasing
- c) Contratos de management
- d) Joint ventures

- e) Intercambio compensado
- f) Franchising

3.3.2 Factores endógenos y exógenos para el análisis y elección del mercado internacional

De acuerdo con Gnazzo *et al.* (2009, p.84), la elección del mercado internacional donde se desea operar requiere el análisis previo de dos factores:

- 1.- Factores endógenos (variables micro).
- 2.- Factores exógenos (variables macro).

Los principales *factores endógenos* que habitualmente se revisan durante el proceso de inserción son:

- La capacidad productiva de la compañía.
- Los recursos financieros, Facilidad y perspectivas.
- El acceso a recursos financieros externos. Grado de facilidad y costos de acceso.
- La organización comercial.
- La calidad, precio y capacidad de entrega.
- El sistema de control de calidad.
- Las condiciones de pago.
- El servicio de posventa.

Esta primera dimensión se complementa con el listado de los factores exógenos básicos:

- Los aspectos idiomáticos, culturales y religiosos.
- El escenario sociopolítico y económico del mercado meta.
- La política de comercio exterior.
- La política cambiaria.
- La política monetaria.
- La deuda externa.
- Los índices de inflación.
- El conocimiento del mercado (competidores), demanda y preferencias del consumidor.

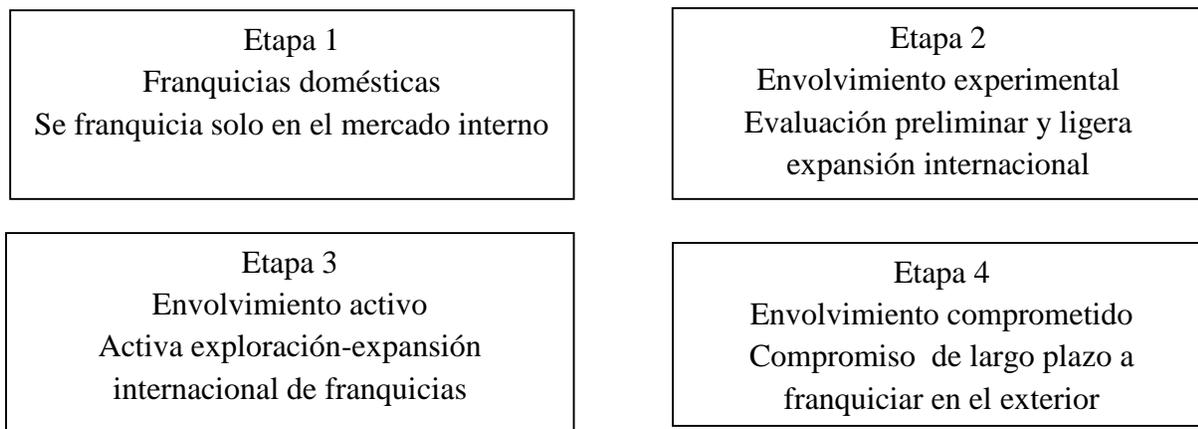
3.3.3 Literatura sobre internacionalización de franquicias

Brickley y Dark (1987) Estudian organizaciones de tipo franquicia, así como las decisiones que toman para operar unidades propias y/o franquiciar otras, ya que cada caso representa un conjunto de cuestiones (problemas) distintos. Encuentran que vender franquicias implica costos de monitoreo, por otra parte, el bajo costo de la inversión inicial favorece vender franquicias. Además, en este tipo de negocios se eleva la frecuencia de clientes repetidos lo que incentiva a incrementar el número de negocios franquiciados.

McIntyre y Huszagh (1995) hacen un estudio exploratorio que contrasta de forma parcial la hipótesis de internacionalización en una franquicia, identifican dos segmentos de franquiciantes que difieren entre sí, los activos (etapa 3) y los comprometidos (etapa 4).

En la etapa final de internacionalización, se tienen más operaciones internacionales, genera mayores porcentajes de ventas de operaciones internacionales y tiene planes de expansión más diversificados. Además, la estructura de propiedad difiere en las etapas 3 y 4 (ver figura 16) que son las últimas dos etapas del sistema abordado, en general, se prefieren franquicias directas por encima de compañías propias, franquicias maestras y coinversiones.

Figura 16.- Etapas de internacionalización.



Fuente: McIntyre y Huszagh (1995) con base en Cavusgil y Nevin (1980).

McIntyre y Huszagh (1995) estudian el modo de propiedad utilizado por las franquicias para expandirse internacionalmente, encuentran que el modo preferido es el de franquicia directa, seguido de franquicia maestra, compañía propia y coinversión (cuadro 16).

Cuadro 16.- Modos de propiedad utilizados.

Número de unidades operando	Promedio Etapa 3	Promedio Etapa 4
A nivel mundial		
Compañía Propia	58	251.3
Franquicia Maestra	136.4	23.7
Franquicia Directa	397.1	437.3
Coinversión	6.8	1.2
Otras formas de propiedad	26.6	0.03
Número de unidades operando internacionalmente	Promedio Etapa 3	Promedio Etapa 4
Compañía Propia	0.6	49.8
Franquicia Maestra	11.1	16.9
Franquicia Directa	25.6	49.3
Coinversión	5.5	1.1
Otras formas de propiedad	1.2	0.03

Fuente: Extraído parcialmente de McIntyre y Huszagh (1995).

Sundbo *et al.* (2001) introduce el término *frantrepneur*, que se define como un franquiciatario quien innova adaptando un concepto de servicio estandarizado para alcanzar las condiciones locales. Este estudio se basa en dos estudios de caso (TEMPSEARCH y COMPUTE) de la internacionalización de dos franquiciantes estadounidenses; uno en servicios temporales (en Suecia) y el otro en capacitación en computación (en Australia).

El argumento central de Sundbo *et al.* (2001) es que el formato de franquicia da pie a un rol especial al emprendedor en muchas e importantes formas que difieren del emprendedor típico. El *frantrepneur*, juega un rol importante en la suave adaptación y adopción de innovación en la internacionalización de las operaciones de las franquicias.

Hay cinco constructos fundamentales en Sundbo *et al.* (2001);

1. El concepto de servicio
2. Franquicia
3. Internacionalización
4. Innovación y,
5. Emprendurismo

Estos cinco constructos darán forma al nuevo ente económico dirigido y diseñado por el emprendedor de franquicias quien innova el producto y servicio en consideración del entorno local del mercado meta. Por otra parte, de acuerdo a Sundbo *et al.* (2001) existen tres tipos de emprendedores (ver cuadro 17) con sus propias características cada uno, por ejemplo el Frantreneur es un socio emprendedor de franquicias que adopta una estrategia de estandarizar incorporando algunos elementos locales clave.

Cuadro 17.- Tipos de emprendedores.

Perspectiva/sujeto	Emprendedor	Frantreneur	Intrapreneur
Adoptando un rol	Oportunista	Socio	Gerente de cambio
Adoptando una estrategia	Visionario	Estandarizar	Adaptación
Innovando en servicio	Amplio alcance	Alcance limitado	Amplio alcance

Fuente: Sundbo *et al.* (2001).

Los resultados de Sundbo *et al.* (2001) vienen en tres perspectivas (ver cuadro de arriba) se afirma que el *Frantreneur* no posee las características de un emprendedor clásico, dentro de las diferencias se encuentra que el primero, tiene un alto sentido de cooperación (partner) con el franquiciante, estandariza los procesos desarrollando una versión local del concepto e introduce de manera gradual innovaciones en el concepto de servicio, mismas que pueden ser adoptadas por el franquiciante lo cuál agrega valor al negocio y provee igualdad a ambos empresarios significando una ventaja para ambos.

Khan (2005) hace un análisis de enfoque cualitativo a través de estudios de caso (Mc Donald's) y colecta información de mercados globales (Unión Europea, África, Medio

Oriente, Sudamérica y el Pacífico). Sus resultados indican que el desarrollo de franquicias a nivel internacional tiene impacto en cuestiones políticas, económicas, sociales, culturales, tecnológicas y de medio ambiente tanto en el lugar de origen como en el país anfitrión.

Las franquicias están dentro de las compañías que están aprendiendo a sacar provecho del poder que esconde la tecnología, dentro de sus atributos se encuentra que: La tecnología puede reducir la sobre carga de trabajo, coordinar las tareas, eliminar el concepto de las barreras geográficas, proveer mejores servicios. Sin embargo, la tecnología cambia en cuestión de meses, y los franquiciantes y franquiciatarios así como otros empresarios enfrentan el dilema de saltar a la palestra, para los que deciden entrar al terreno de juego, se enfrentan a otra interrogante, ¿qué tecnología debo adoptar y sobre todo será vigente el día de mañana? (Endoso, 1995, p. 6).

No obstante, Marchiori *et al.* (2009) señalan que si bien es cierto la incorporación de la tecnología se considera elemento indispensable en el desarrollo futuro de las franquicias, éstas lo hacen en relación a los procesos operativos y administrativos, más no se aplica a los procesos de comercialización de todo tipo de productos, y ello constituye una paradoja, por cuanto reconocen que la tecnología es importante y la aplican en gran parte de sus procesos más no en la totalidad de ellos.

Los beneficios de una estrategia de tecnologías de la información son difícilmente cuestionables, los sistemas de gestión de franquicias y las aplicaciones empresariales permiten a las franquicias tener un mejor manejo de sus operaciones, compréndase *hardware* (componentes para computadoras), *software* (Programas y aplicaciones para computadoras y otros dispositivos), y redes de trabajo (Nicol, 2005).

“En pocas palabras, un adecuado sistema de software de franquicias y aplicaciones empresariales incrementa la productividad, reduce costos y mejoría en las relaciones organizacionales” (Pamecha, 2006).

El despliegue de las correctas soluciones en tecnologías de la información permite a las franquicias: coordinar y fortalecer sus procesos de ventas, proveer soporte a bajo costo las 24 horas siete días a la semana, reduce costos de litigio, inconformidad, y legales en general,

mejora el flujo de efectivo y el proceso de recolección de regalías, impulsa los esfuerzos mercadológicos y provee a las franquicias poderosas herramientas para incrementar sus ingresos (Pamecha, 2006).

Franquicias americanas de restaurantes están prevaleciendo por todo el mundo y representan uno de los segmentos de más rápido crecimiento de la industria de la hospitalidad. Franquiciar exige replicar productos y servicios que influyen aspectos existentes de tipo económico, social, cultural y ambiental. Se predice que las franquicias serán el método primario de expansión y hacer negocios a nivel mundial (Khan, 2005, p. 187).

“El franquiciamiento se basa en una relación simbiótica entre el franquiciante y el franquiciatario, que se supone resultará en beneficios mutuos” (Khan 2005, p. 189 y 190), de acuerdo a este mismo autor las tendencias más notables que favorecen la expansión de franquicias a nivel internacional incluyen:

- Elevado estatus educacional de la población local.
- Progreso tecnológico que facilita viajar, compartir información de manera instantánea y la cooperación intercultural.
- Diversidad gastronómica y la disposición de la juventud a probarla.
- Rápido desarrollo de áreas rurales, construcción de autopistas, métodos de transporte mejorados y desarrollo industrial sobretodo.
- Economías mejoradas e incrementos en el ingreso familiar disponible.
- Mayor número de mujeres en la fuerza de trabajo (dos ingresos por hogar).
- La popularidad de la comida para llevar o a domicilio y,
- El incremento del nivel de significancia como resultado de uno o más de los factores ya mencionados.

Cuadro 18.- Impacto global (servicios) del franquiciante al franquiciatario.

Servicios proveídos por franquiciantes	Impactos multidimensionales globales
Selección del sitio	Bienes raíces en áreas comerciales selectas con alta visibilidad y flujo
Edificio y arquitectura	Diseños, colores, logos, la apariencia y representatividad son simbólicos.
Equipamiento y accesorios	Equipo esbelto estandarizado a la medida y de fácil transferencia de tecnología.
Entrenamiento (Capacitación)	Educación, idioma e impactos culturales que desarrollen habilidades especiales.
Mercadotecnia	Métodos promocionales y publicidad global
Redes de comunicación	Uso de tecnología para una comunicación global segura con franquiciatarios.
Expansión territorial	Crecimiento y expansión a nivel regional
Compras	Desarrollo de especificaciones altamente sofisticadas para bienes y servicios.
Operaciones	Parámetros de operación especiales alineados al concepto de franquicia.
Gestión	Herramientas de estimación comparativa regional y global y asistencia financiera.

Fuente: Khan (2005, p. 191).

En el cuadro 18, se muestra la relación entre los servicios proveídos por el franquiciante y los impactos globales. Algunos de estos servicios se refieren al entrenamiento, la selección del sitio, el equipamiento y los accesorios, la mercadotecnia, las compras, las operaciones y la gestión. El

resultado de estos servicios es obtener un sitio con visibilidad y flujo, métodos de mercadeo, parámetros, herramientas, asistencia técnica y financiera entre otros.

En el cuadro 19, se muestra la mezcla de mercadotecnia necesaria para una franquicia de restaurant, dicha mezcla requiere de siete elementos; Un producto que tenga un concepto y un embalaje con marca, una plaza que tenga buena ubicación y estacionamiento, una promoción con incentivos y publicidad, un precio que involucre descuentos y márgenes de ganancia, gente entrenada y con ética laboral, evidencia física como lo son uniformes, equipamiento, suministros y otros tangibles, y finalmente procesos estandarizados y personalizados orientados al cliente.

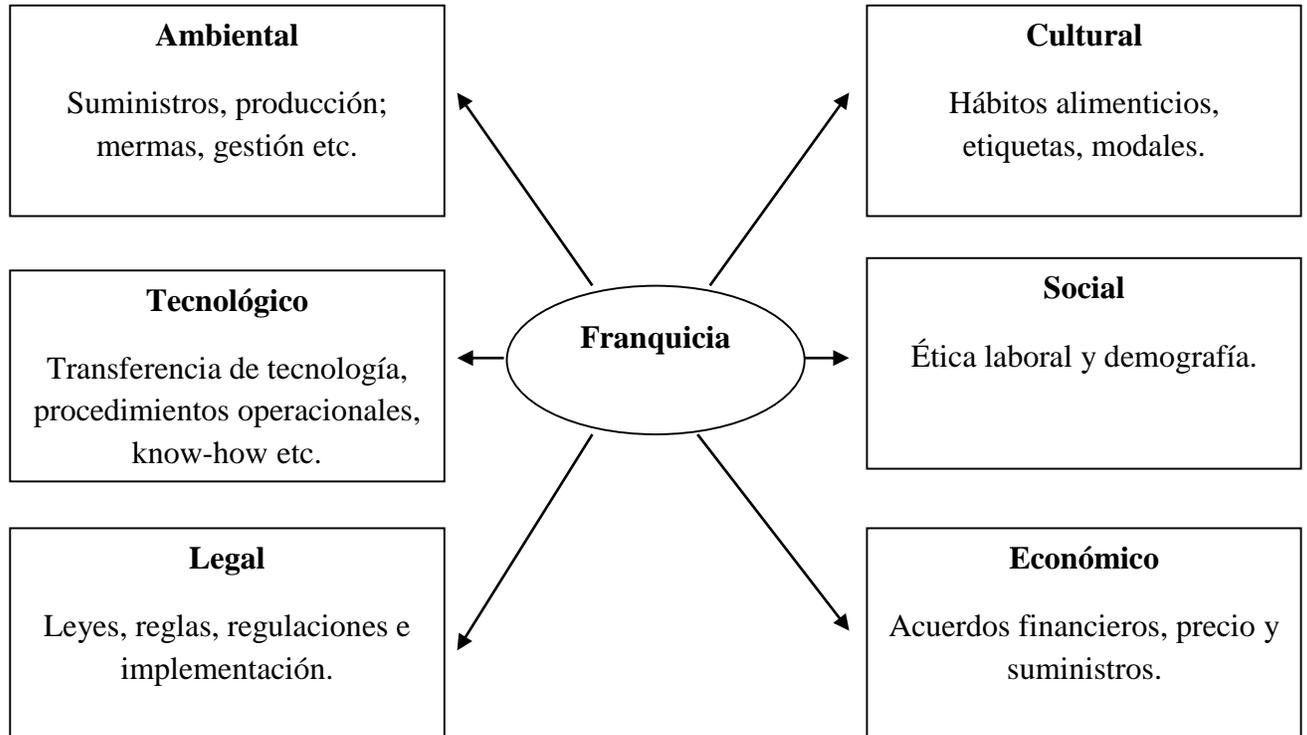
Cuadro 19.- Mezcla mercadológica para franquicias de restaurant.

Mezcla de mercadotecnia	Componentes primarios de franquicia
PRODUCTO	Menú; Calidad estándar; Embalaje con marca; combinaciones de menú; Tema de concepto.
PLAZA	Franquicias de ofertas; ubicación, canal de gestión; edificio y accesorios; desarrollo del sitio; estacionamiento y autoservicio.
PROMOCIÓN	Mezcla de promociones; personal de ventas; Incentivos; Publicidad; Promoción de ventas; Relaciones públicas.
PRECIO	Nivel de precios; Descuentos; Márgenes.
GENTE	Reclutamiento; Entrenamiento; Compensaciones; Ética laboral; Educación; Información de los clientes.
EVIDENCIA FÍSICA	Señalización; Diseño; Equipamiento; Uniformes; Colores; Barra de menú; Reportes; Suministros y otros tangibles.
PROCESOS	Flujo de procesos estandarizados y personalizados; Manuales de operación; Manuales de procedimientos; Llave en mano; Procesos de servicio al cliente.

Fuente: Khan (2005, p. 194).

Khan (2005) considera que la franquicia se desenvuelve entorno a seis aspectos, estos son: el ambiental, el tecnológico, el legal, el cultural, el social y el económico (ver figura 17).

Figura 17.- Impactos globales de la franquicia.



Fuente: Khan (2005, p. 202).

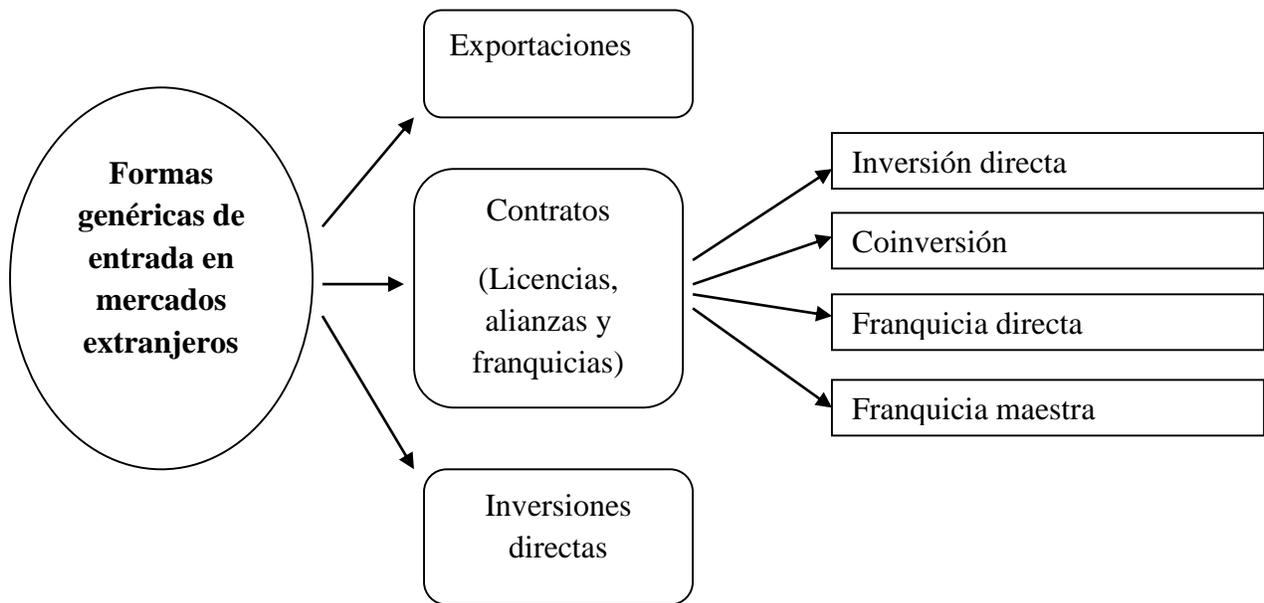
3.3.4 Literatura sobre internacionalización de franquicias: el caso español.

“Existen tres formas de entrada en un mercado extranjero: i) exportaciones; ii) contratos (licencias, alianzas y franquicias); y finalmente, iii) inversiones directas” (Baena y Cerviño 2009, p. 48). Cada una de estas opciones implica para las empresas diferencias respecto a los recursos que compromete la empresa, así como los beneficios que potencialmente puede obtener (Erramilli y Rao, 1993 citados por Baena y Cerviño, 2009)). Considerando que se trata de franquicias, entonces se tienen cuatro opciones para entrar en mercados extranjeros:

1. Inversión directa (crear o adquirir un establecimiento, llevar la gestión, contratar personal y asumir los riesgos totalmente).
2. Coinversión (con inversionistas locales (Joint Venture)).
3. Franquicia directa
4. Máster franquicia

En la figura 18, se esquematizan las diferentes formas de entrada a mercados extranjeros de acuerdo a Baena y Cerviño (2009), estas son: las exportaciones, los contratos, licencias, alianzas, franquicias e inversiones directas. Dentro de la modalidad franquicia se desprenden cuatro opciones: Inversión directa, coinversión, franquicia directa y máster franquicia, mismas que se explicaron anteriormente.

Figura 18.- Formas de internacionalización.



Fuente: Elaboración propia con base Baena y Cerviño (2009).

Uno aspecto importante a señalar es que Baena y Cerviño (2009) afirman que la distancia geográfica y cultural son determinantes en la elección de las formas de entrada, ya que para el caso de mercados con distancias culturales representativas es más prudente tener algún tipo de vínculo con empresarios locales con el objetivo de atenuar estas diferencias y lograr el mayor éxito posible, es decir, sería más conveniente entrar vía coinversión o franquicia maestra.

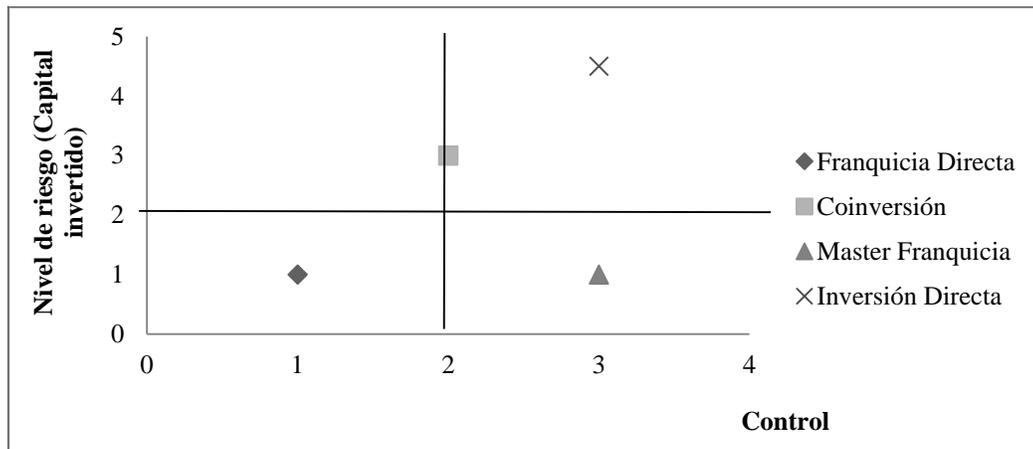
Parte de las aportaciones de Baena y Cerviño (2009) consisten en afirmar que la franquicia directa es preferida por las enseñanzas que poseen elevada experiencia franquiciadora y entran en mercados con baja distancia cultural y geográfica. Por el contrario, la entrada se realizará a través de máster franquicia cuando la distancia cultural y geográfica entre el país de origen de la cadena y el receptor de la inversión sea elevada. Del mismo modo, las cadenas con elevado renombre de marca, poca

experiencia franquiciadora y orientada al servicio al cliente suelen optar por esta forma de entrada (p. 77).

3.3.5 Nivel de riesgo y control en las formas de entrada de las franquicias.

En la figura 19 se visualiza la ubicación de cada una de las formas de entrada de las franquicias con respecto al nivel de riesgo y control, por ejemplo con la franquicia directa se tiene menor riesgo y menor control mientras que con la inversión directa es al contrario.

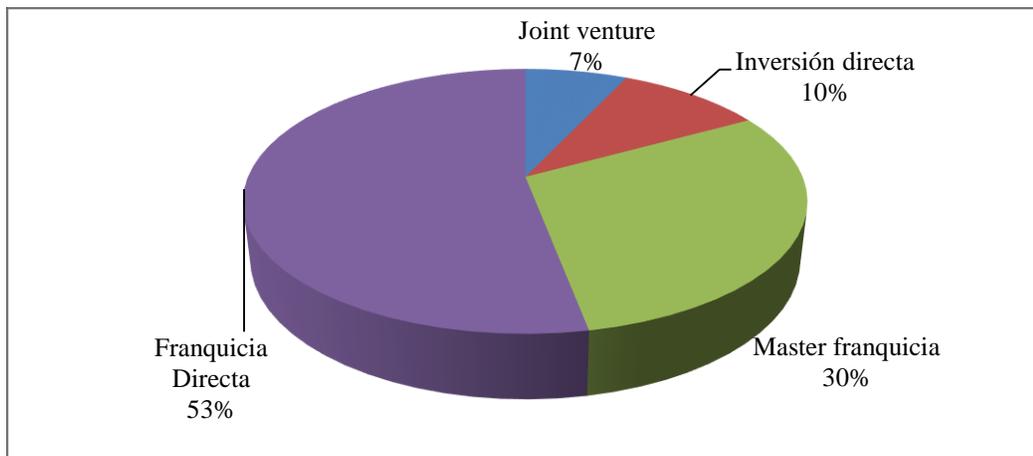
Figura 19.- Riesgo y control en las formas de entrada de las franquicias.



Fuente: Baena y Cerviño (2009, p. 50).

3.3.6 Forma de expansión internacional adoptada por franquiciadoras españolas

Gráfica 5.- Forma de expansión internacional adoptada por franquiciadoras españolas.



Fuente: Adaptado de Baena y Cerviño (2009).

La gráfica 5 muestra la forma de expansión internacional adoptada por las franquicias españolas, el 53 % de ellas se expande a través de franquicia directa, el 30 % lo hace a través de franquicia maestra, el 10 % lo hace vía inversión directa y el 7 % restante opta por la coinversión como forma de entrada a mercados extranjeros.

En general, la coinversión es utilizada de forma temporal para ganar conocimiento del mercado y relaciones, los casos en que permanece la coinversión se debe principalmente a restricciones legales (a empresas extranjeras). Por otra parte, la inversión directa, como primera fase de la expansión internacional de la franquicia requiere de elevados recursos financieros, marca renombrada, estabilidad política, similitud cultural y baja corrupción (Baena y Cerviño 2009, p. 78).

En el cuadro 20, se muestra por orden cronológico a manera de resumen algunas de las aportaciones al tema de la internacionalización de las franquicias mexicanas que se pueden encontrar en la literatura.

Cuadro 20.- Resumen de la revisión literaria sobre internacionalización de franquicias.

Autor	Año	Aportación
1.- Brickley y Dark	1987	Estudian organizaciones de tipo franquicia, así como las decisiones que toman para operar unidades propias y/o franquiciar otras, ya que cada caso representa un conjunto de cuestiones (problemas) distintos. Encuentran que vender franquicias implica costos de monitoreo, por otra parte, el bajo costo de la inversión inicial favorece vender franquicias. Además, en este tipo de negocios se eleva la frecuencia de clientes repetidos lo que incentiva a incrementar el número de negocios franquiciados.
2.- McIntyre y Huszagh	1995	Hacen un estudio exploratorio que contrasta de forma parcial la hipótesis de internacionalización en una franquicia, se identifican dos segmentos de franquiciantes que difieren de muchas maneras. El sistema de franquicia en la etapa final de internacionalización tiene más operaciones internacionales, genera mayores porcentajes de ventas de operaciones internacionales y tiene planes de expansión más diversificados. Además, la estructura de propiedad difiere dependiendo de la etapa del sistema. En general, se prefieren franquicias directas, seguido de

		compañías propias, franquicias maestras y coinversiones entre otras.
3.- Khan	2005	El desarrollo de franquicias a nivel internacional tiene impacto en cuestiones políticas, económicas, sociales, culturales, tecnológicas y de medio ambiente tanto en el lugar de origen como en el país anfitrión. Los servicios básicos del franquiciante al franquiciatario son; Selección del sitio; Edificio y Arquitectura; Equipamiento y accesorios; Entrenamiento; Mercadotecnia; Redes de comunicación; Expansión territorial; Compras; Operaciones; Gestión. La mezcla de mercadotecnia para servicios proveídos a través de franquicias de restaurant son: Producto, Plaza, Promoción, Precio, Gente, Evidencia física y procesos.
4.- Baena & Cerviño	2009	En general, existen tres formas genéricas de entrada en un mercado extranjero: i) exportaciones; ii) contratos (licencias, alianzas y franquicias); y finalmente, iii) inversiones directas. Dentro de las franquicias se tiene; 1.- Inversión Directa, 2.- Coinversión, Franquicia Directa y Franquicia Maestra. La distancia geográfica y cultural son determinantes en la elección de las formas de entrada. Las formas de entrada preferidas por las franquicias españolas son: Franquicia directa (53 %), Franquicia Maestra (30 %), Inversión directa (10 %), Coinversión (7 %).
5.- Sundbo <i>et al.</i>	2001	Introduce el término <i>frantreprenneur</i> , que se define como un franquiciatario quien innova adaptando un concepto de servicio estandarizado para alcanzar las condiciones locales. El formato de franquicia da pie a un rol especial al emprendedor en muchas e importantes formas que difieren del emprendedor típico (aunque de alcance limitado). El <i>frantreprenneur</i> , juega un rol importante en la suave adaptación y adopción de innovación en la internacionalización de las operaciones de las franquicias.

Fuente: Elaboración propia.

4. CAPITULO IV. METODOLOGÍA

En este capítulo, se detalla la metodología de esta investigación, tipo de estudio, delimitación espacio-temporal, fuentes de información, técnicas empleadas y prueba de hipótesis. Como se mencionó al principio de esta investigación, el objetivo de esta investigación es *Determinar los factores que afectan la internacionalización de las Franquicias Mexicanas*. Para esto, se presenta a continuación la metodología a emplear.

4.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio son las franquicias mexicanas.

4.2 Tipo de estudio

Se trata de un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo.

De acuerdo con Namakforroosh (2003) existen tres tipos de estudios;

Estudio Exploratorio

El propósito del estudio exploratorio es encontrar lo suficiente acerca de un problema para formular hipótesis útiles, y ampliar el conocimiento del problema de estudio, normalmente se emplean métodos cualitativos.

Estudio Descriptivo

El estudio descriptivo está en el camino a lo largo del continuo que va del exploratorio al explicativo. Supone que se conocen las variables pertinentes al problema. Las hipótesis son de tipo general.

Estudio Explicativo

El estudio de dependencia es el más exigente. Para realizarlo se deben conocer las variables pertinentes y como afectan unas a las otras. La atención se concentra en dos aspectos;

- A) Confirmar o desaprobar las relaciones hipotéticas; y,
- B) Como las hipótesis son específicas y se conoce la forma matemática de la relación (Por ejemplo, $Y = a + bx$), hay que estimar los parámetros y la fuerza de la relación (p. 72).

“Una hipótesis es una proposición sugerida por la evidencia de que se dispone para establecer la conclusión, pero insuficiente para demostrar la conclusión. Las hipótesis se forman cuando nos proponemos preguntar por qué ha sucedido algo” (Padilla, 2006, p. 128).

4.3 Delimitación espacio-temporal de la investigación

La delimitación espacio-temporal corresponde al país de México y se limita a un punto en el tiempo (2014) puesto que se trabaja con datos de corte transversal o sección cruzada.

4.4 Perfil del objeto de estudio

Se obtienen perfiles de las franquicias estudiadas en esta investigación por el criterio de número de empleados (ver cuadro 21).

Cuadro 21.- Estratificación por número de empleados.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (2012).

4.5 Fuentes de información

La información primaria se ha colectado a través de encuestas⁵ vía internet, para la obtención de información secundaria se han empleado fuentes confiables como libros, revistas especializadas, páginas oficiales y bases de datos entre otras.

4.6 Prueba de hipótesis

4.6.1 Prueba ji-cuadrada (χ^2)

En esta investigación se utiliza la prueba ji cuadrada (χ^2), esta prueba es empleada cuando la escala de medición de las variables de estudio es nominal y permite determinar si las variables en cuestión están asociadas empíricamente. De acuerdo con Pagano (2006) “la prueba ji cuadrada es la prueba de inferencia indicada para variables con escala de medición nominal” (p. 481). “Esta prueba se utiliza para decidir si se acepta o no la hipótesis nula, ésta

⁵ Para ver el diseño del cuestionario ver Anexo iii o Flores y Méndez (2014).

hipótesis establece independencia entre las variables” (Levin y Rubin, 2010, p. 462). “Los valores de χ^2 nunca son negativos” (Lind *et al.* 2012, pp. 652). La fórmula es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(fo-fe)^2}{fe}$$

Dónde

χ^2 = Valor ji cuadrada.

Fo = Frecuencia observada

Fe = Frecuencia esperada

“La prueba ji cuadrada se utiliza para realizar diversas pruebas de hipótesis, la que se emplea aquí, es la prueba de independencia entre variables” (Diaz-Mata, 2013, p. 315).

4.6.2 Tabla de contingencia

“Una tabla de contingencia se compone de dos vías o entradas y muestra la relación contingente entre dos variables, cuando éstas han sido clasificadas en categorías mutuamente excluyentes y cuando los datos de cada celda son frecuencias” (Pagano, 2006, p. 432).

Cuando ambas variables se miden en escalas nominales, el análisis se facilita mediante el desarrollo de una tabla de contingencia. De existir una alta relación positiva en los datos, los valores deberían quedar comprendidos a lo largo de la diagonal descendente (ver cuadro 22). En cambio si la relación es negativa, los datos se concentrarán en la otra diagonal, de existir poca o ninguna relación, los datos deberán estar dispersos en la tabla (Stevenson, 1981, p. 461).

La prueba ji cuadrada incluye a su vez una tabla de contingencia y esta requiere que al menos 20% de las casillas de la tabla de contingencia contengan teóricamente al menos una frecuencia esperada de 5. En el cuadro 22 se muestra un ejemplo donde las variables no muestran ninguna asociación.

Cuadro 22.- Tabla de contingencia.

	Y=1	Y=0	Total
X=1	5	5	10
X=0	5	5	10
Total	10	10	20

Fuente: Elaboración a partir de Stevenson (1981).

Como se mencionó más arriba, el cuadro 22 es un ejemplo de tabla de contingencia de dos variables donde la distribución teórica de frecuencias es de cinco en cada casilla debido a que el número total de observaciones es 20. En el caso de que empíricamente esta fuera la distribución de frecuencias se tendría un claro y perfecto ejemplo de no asociación entre las variables de estudio.

4.6.3 Coeficiente de contingencia

El coeficiente de contingencia es una medida estadística que permite ver el grado de asociación (Intensidad) entre variables cualitativas. Los valores que puede obtener este coeficiente oscilan entre 0 y 1, el coeficiente de contingencia tiene la peculiaridad de que sus valores máximos posibles dependen del orden de la tabla de contingencia, por ejemplo; para una tabla de contingencia de 2x2, el valor máximo del coeficiente sería 0.707. Entre más columnas (dimensiones) contenga la tabla de contingencia los valores máximos posibles se aproximan a 1. El coeficiente de contingencia arroja una medida de la relación entre las variables de estudio (Stevenson, 1981, p. 461). La fórmula es la siguiente:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Dónde:

C = Coeficiente de Contingencia

χ^2 = Valor ji cuadrada.

n = Número de observaciones

4.6.4 Coeficiente Kappa

El coeficiente Kappa es una prueba estadística que refleja el grado de consistencia (concordancia) entre las respuestas de un cuestionario elaborado con reactivos nominales, es decir, mide la confiabilidad. El coeficiente de Kappa mide la fiabilidad de las respuestas y sus valores se encuentran entre -1 y +1, el signo del coeficiente indica el tipo de relación entre las variables ya sea positivo o negativo (Cerdea y Villarroel, 2008, p. 57). Se calcula así:

$$K = \frac{((\Sigma \text{ concordancias observadas}) - (\Sigma \text{ concordancias atribuibles al azar}))}{((\text{Total de observaciones}) - (\Sigma \text{ concordancias atribuibles al azar}))}$$
 (Cerdea y Villarroel, 2008, p. 57).

Cuadro 23.- Valoración del Coeficiente Kappa.

Coeficiente Kappa	Fuerza de la concordancia
0.0	Pobre (Poor)
0.01-0.20	Ligera (Slight)
0.21-0.40	Fiable (Fair)
0.41-0.60	Moderada (Moderate)
0.61-0.80	Sustancial (Substantial)
0.81-1.00	Casi Perfecta (Almost Perfect)

Fuente: Landis y Koch (1977).

El cuadro 23, muestra la relación de las diferentes magnitudes que puede tomar el coeficiente con respecto a la fuerza de la concordancia, la relación va de lo débil a lo fuerte.

4.7 Software utilizado en la investigación

SPSS, E-views y Office (Word, Excel y Power Point).

4.8 Instrumento

El instrumento empleado en esta investigación es un cuestionario de preguntas cerradas y consta de 30 reactivos (Ver anexo I).

Para determinar las variables de estudio se elaboró un cuadro de frecuencia (cuadro 24) de variables con respecto a su aparición y abordaje en la literatura de internacionalización empresarial. Esta jerarquización se realizó con un conjunto de 30 y resultaron 18 variables (ver cuadro 25) de las cuales se seleccionaron las cinco más recurrentes (ver cuadro 27).

Cuadro 24.- Frecuencia de variables que inciden en la internacionalización empresarial.

Autor/ Variable	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q
1					X			X										
2					X													
3	X				X			X	X					X		X		
4					X			X			X							
5					X			X	X		X					X		
6		X			X			X						X				X
7				X	X			X						X		X		
8	X				X			X								X		X
9	X			X	X			X										
10				X	X	X		X	X		X		X			X	X	
11			X		X	X		X					X					
12				X	X	X			X									
13	X				X			X								X		
14		X			X				X							X		
15	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
16	X	X	X	X	X			X	X					X			X	
17				x	X				X					X				
18					X				X		X					X		

19	X				X			X								X		
20					X			X	X	X								
21					X			X			X					X		
22				X	X			X			X							
23				X	X			X	X					X				
24	X				X			X									X	
25	X				X			X										
26					X			X								X		
27					X	X		X										
28					X			X	X								X	
29					X			X								X	X	
30				X	X	X		X	X			X		X		X		
TOTAL	9	3	3	10	30	6	1	25	13	2	6	2	3	7	1	14	6	3

Fuente: Flores y Méndez (2013).

Cuadro 25.- Relación de variables revisadas en la literatura.

A	Alianzas
B	Banca comercial
C	Calidad
D	<i>Entorno socio-cultural</i>
E	<i>Desempeño de la firma</i>
F	Educación
G	Ética
H	<i>Entorno económico</i>
I	<i>Entorno político/legal</i>

J	Gobierno
K	Licencias
L	Población
M	Precio
N	Recursos naturales y medio ambiente
Ñ	Seguridad
<i>O</i>	<i>Tecnología</i>
P	Territorio
Q	Tratados internacionales

Fuente: Elaboración propia.

Las variables en tipo de letra cursiva (*Entorno socio-cultural, desempeño de la firma, entorno económico, entorno político-legal, y tecnología*) que se encuentran en el cuadro de arriba, resultaron ser las más frecuentes en la literatura.

Cuadro 26.- Relación de autores abordados en la revisión literaria sobre internacionalización.

#	Autor	Año
1	Ronald Coase	1936
2	Johanson & Wiedersheim	1975
3	Anderson y Coughlan	1987
4	McIntyre & Huszagh	1995
5	Sundbo <i>et al.</i>	2001
6	Brouthers, Brouthers y Werner	2003
7	Marisa Ramírez Alesón	2004
8	García-Bernal	2004
9	Calle y Tamayo	2005

10	Khan	2005
11	Michael Mortimore	2006
12	Cambra-Fierro & Vásquez	2007
13	Antonio Carrizo	2007
14	Guillén y Tschoegl	2007
15	Charles Hill	2007
16	Gitman y Mc Daniel	2007
17	Hitt, Ireland y Hoskinsson	2008
18	Loess, Miller y Yoskowitz	2008
19	Graciela M.C. García	2008
20	Kosacoff y Ramos	2009
21	Santos-Álvarez y García-Merino	2009
22	Baena y Cerviño	2009
23	Gnazzo <i>et al.</i>	2009
24	Rezende & Versiani	2009
25	Johanson & Vahlne	2009
26	Dora Patricia Puerto Becerra	2010
27	Kovacs, Araújo y Bezerra	2011
28	Spohr e Freitas	2011
29	Fernández-Méndez, García-Canal y Guillén	2011
30	Crespo y Leal	2012

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico.

4.9 Criterio de elección de variables

Las variables empleadas en esta investigación se desprenden de la revisión teórica-literaria y se elaboró un cuadro de frecuencias de variables (cuadro 25) para seleccionarlas.

4.10 Variables

4.10.1 Variable dependiente: Internacionalización de las franquicias mexicanas

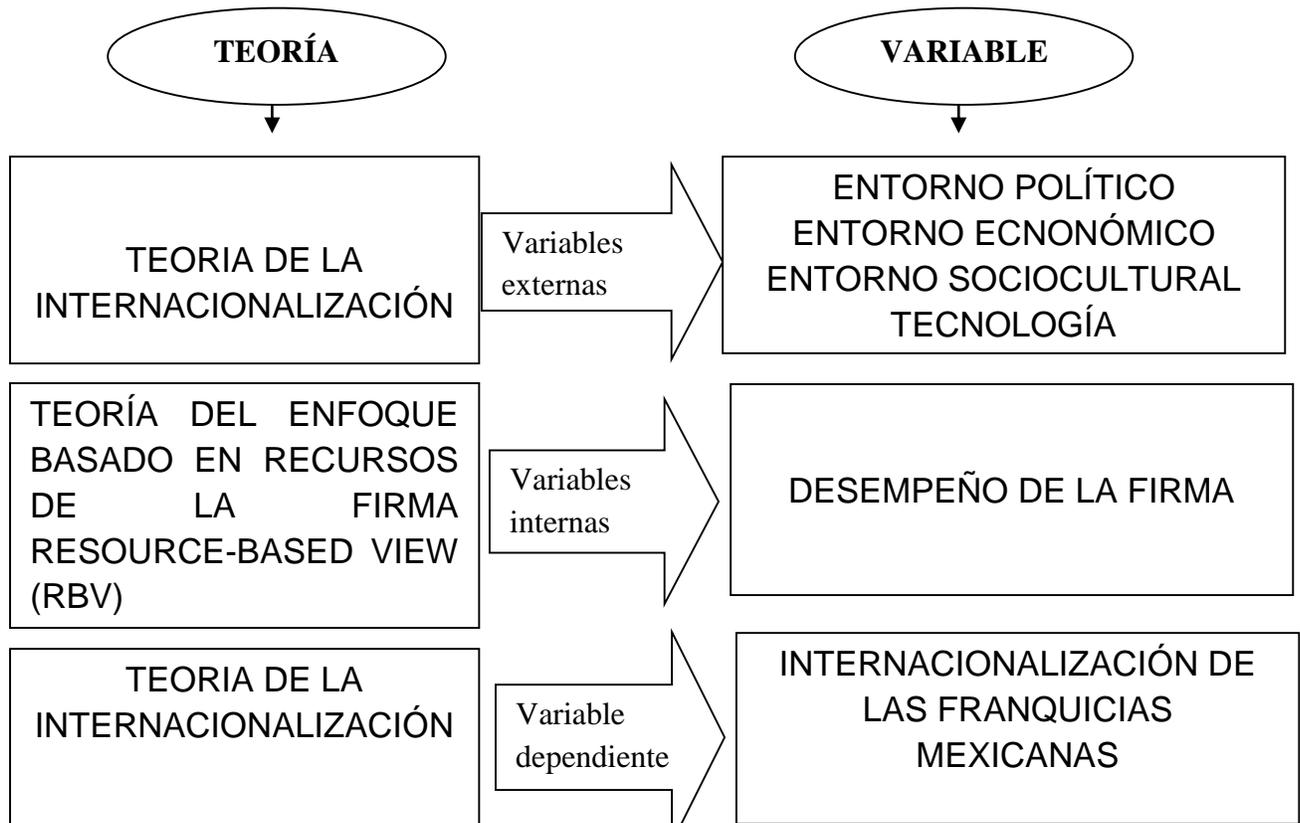
Cuadro 27.- Variables independientes

1.- Desempeño de la Firma
2.- Entorno Económico
3.- Tecnología
4.- Entorno Político-Legal
5.- Entorno Socio-Cultural

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 27 muestra la relación de las variables consideradas en esta investigación y la figura número 20 ilustra las teorías que sustentan dichas variables.

Figura 20.- Sustento teórico de las variables.



Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico.

4.11 Prueba piloto

Para la realización de la prueba piloto se buscó en el directorio de la revista *Entrepreneur* 500 franquicias de la edición 20 Aniversario de enero 2013 un conjunto pequeño de franquicias mexicanas para aplicarles la prueba, el criterio de selección fue el grupo de franquicias que tienen área de cobertura en Asia (ver cuadro 28) ya que este grupo mostró un tamaño apropiado para una prueba piloto.

Cuadro 28 .- Franquicias mexicanas contactadas para la prueba piloto.

Relación de franquicias					
No	Nombre	Giro	Oficinas	Teléfono	Página Web
			Corporativas		/Correo
1	Yogulove	Helados/Raspados	Culiacán, Sinaloa	(667) 7126650	www.yogulove.com
2	Delichurros M.R.	Pan, Donas y Pasteles	Distrito Federal	(55) 55580608	www.delichurros.com
3	Italianni´s	Restaurantes y bares	Distrito Federal	(55) 56166560	www.italiannis.com
4	Mambo Café	Restaurantes y bares	Distrito Federal	(55) 55594004	www.mambocafe.com
5	El Fogoncito	Tacos	Distrito Federal	(55) 55316497	www.fogoncito.com
6	Tacos Tony	Tacos	Puebla, Puebla	(222) 2469223	www.tacostony.com
7	Econo lub by Meineke	Reparación y Mant.	Distrito Federal	(55) 52769151	www.econolub.mx
8	Vibrant Bodies	Gimnasios	Tlalnepantla, Edomex.	(55) 41692540	www.vibrantbodies.com
9	Antoniia Cosméticos	Productos de Belleza	Cd. Obregón, Sonora	(644) 4446554	www.antoniiia.com
10	Nakashima's Center	Deportes y Artes	Los Mochis, Sinaloa	(668) 1360236	hectornakashima@hotmail.com
11	Tiger Skin	Deportes y Artes	Los Mochis, Sinaloa	(668) 1360237	hectornakashima@hotmail.com
12	KidZania	Niños/Entretenimiento	Distrito Federal	(55) 91777600	www.kidzania.com
13	Pick & Drop	Mensajería/Paquet.	Monterrey, NL.	(81) 19464492	www.pickanddrop.com
14	Wide Global Logistics	Mensajería/Paquet.	Zapopan, Jal.	(33) 38348656	www.wide.com
15	Detecno	Facturas electrónicas	Monterrey, NL.	(81) 83367240	www.detecno.com
16	Americaasia	Agencia de Viajes	Monterrey, NL.	(81) 87615619	www.americaasia.org

Fuente: Entrepreneur (2013).

Se identificaron en total 16 franquicias mexicanas con área de cobertura en Asia, mismas que fueron contactadas vía sitio de internet o correo electrónico. Se obtuvieron dos respuestas, ya que fueron dos las empresas que proporcionaron información contestando el cuestionario. Por parte de *Detecno* la información fue provista directamente por el presidente del consejo Detecno S.A. de C.V. y en el caso de *El Fogoncito*, la información fue facilitada directamente por el director de operaciones *El Fogoncito*.

4.12 Determinación de la muestra

De acuerdo con Spiegel y Stephens (2009) la fórmula para determinar la muestra de poblaciones finitas es la siguiente:

$$n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N-1) + K^2 p q} \quad (1)$$

Dónde

n : es el tamaño de la muestra

K^2 : Nivel de confianza al cuadrado

N : Población

p : Individuos con la característica deseada.

q : Individuos sin la característica deseada.

e^2 : Nivel de significancia al cuadrado.

Datos para esta investigación;

- La población de estudio de esta investigación es de 939 franquicias.
- El nivel de confianza es de 90 %, entonces se toma el valor z de tablas que es 1.65.
- Los individuos con la característica deseada representan el 8 %.
- Los individuos sin la característica deseada representan el 92 %⁶.

⁶ Calculo a partir de El financiero (2014, 26 de octubre).

Sustituyendo en la fórmula para determinar la muestra:

$$n = \frac{1.65^2 * 939 * 0.08 * 0.92}{0.10^2(939 - 1) + 1.65^2 * 0.08 * 0.92}$$
$$n = \frac{188.153064}{9.580376}$$

$$n = 19.64$$

$n = 20$ Para este caso, el tamaño de la muestra es de 20 observaciones.

4.13 Muestreo sistemático o de intervalos regulares

Generalmente se le define como la obtención de los elementos o unidades de una muestra mediante la aplicación de algún método sistemático, en el sentido opuesto a los aleatorios (Martinez-Bancardino, 2003). El muestreo sistemático o en serie, se usa frecuentemente por ser un método simple, sencillo, directo y económico. Arroja buenos estimativos, cuando la variable está ordenada, por años, valor, cantidad etc. Se puede observar en la unidades seleccionadas, que la variable se distribuye en la muestra casi igual que en el muestreo aleatorio estratificado, asignación proporcional. Consiste en seleccionar una muestra, tomando las unidades a intervalos regulares (Martínez-Bancardino, 2003).

El *muestreo sistemático* es muy semejante al muestreo aleatorio simple. Requiere del uso de una lista de los elementos de la población...Si los elementos de la lista no están dispuestos en un orden particular, el muestreo sistemático puede dar lugar a un muestreo aleatorio, muestreando cada elemento K-ésimo de la lista, en el cuál se obtiene k, dividiendo el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra (esto es, $k = N/n$) (Stevenson, 1981, p.197).

Una vez determinado el intervalo de selección se debe obtener un número aleatorio dentro de ese intervalo; el cual se le denomina punto de arranque (Martinez-Bancardino, 2003, p. 846).

Sustituimos la información para este caso en particular y tenemos que;

$$N = 939$$

n = 20

$$47 = \frac{939}{20}$$

El intervalo es de 47, es decir, se selecciona una franquicia y se dejan pasar 46 franquicias y así sucesivamente hasta agotar el listado (directorio) completamente. Una vez identificadas las franquicias seleccionadas, se procedió a contactarlas primero vía telefónica y posteriormente el cuestionario se envió vía correo electrónico.

A continuación se muestra un resumen de la metodología empleada en esta investigación, este resumen viene en dos partes; el cuadro 29 contiene la primera parte que corresponde al problema, la pregunta de investigación, el objetivo, la justificación, el marco teórico y las variables mientras que el cuadro 30 contiene la segunda parte del resumen correspondiente a la hipótesis, fuentes, instrumento, indicador, tipo de reactivos y técnicas utilizadas.

Cuadro 29.- Cuadro resumen de la metodología (parte 1).

Internacionalización de las franquicias mexicanas					
PROBLEMA: Escasa internacionalización de las empresas mexicanas.					
Pregunta de investigación	Objetivo	Justificación	Objeto de estudio	Marco Teórico	Variables
¿Qué determina la internacionalización de las franquicias mexicanas?	Identificar y analizar los determinantes de la internacionalización de las franquicias mexicanas	Esta investigación pretende contribuir a la literatura y a los gestores de negocios ya que los estudios sobre internacionalización de franquicias son escasos.	Franquicias Mexicanas	Teoría de Internacionalización de la firma <i>Enfoque Basado en Recursos</i>	<i>Desempeño de la firma</i> <i>Entorno Económico</i> <i>Tecnología</i> <i>Entorno Político</i> <i>Entorno Socio-Cultural</i>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 30.- Cuadro resumen de la metodología (parte 2).

Hipótesis	Tipo de Hipótesis	Fuente	Instrumento	Indicador	Reactivos	Técnica /Prueba
El desempeño de la firma, el entorno económico, la tecnología, el entorno político y el entorno socio-cultural determinan la internacionalización de las franquicias mexicanas.	Hi: Hipótesis de investigación	Primaria	Cuestionario	Binario	30 Preguntas	1.-Ji-Cuadrada (χ^2)
		Secundaria		Razón		2- C.C. 3.- C. Kappa 4.- MLP, Logit, Probit.

Fuente: Elaboración propia.

4.14 Hipótesis estadísticas

Para las pruebas de asociación no paramétricas: *Ji- Cuadrada (χ^2)*, *Coeficiente de Contingencia* y *Coeficiente Kappa* se plantearon las siguientes hipótesis estadísticas:

H0: Las variables son independientes.

H1: El *desempeño de la firma* está asociado a la *internacionalización de las franquicias*.

H2: El *entorno político* está asociado a la *internacionalización de las franquicias*.

H3: El *entorno económico* está asociado a la *internacionalización de las franquicias*.

H4: El *entorno socio cultural* está asociado a la *internacionalización de las franquicias*.

H5: La *tecnología* está asociada a la *internacionalización de las franquicias*.

Para los modelos de respuesta cualitativa: *modelo lineal de probabilidad (MLP)*, *Logit* y *Probit* se plantearon las siguientes hipótesis estadísticas:

H0: Los parámetros son igual a cero.

H1: Los parámetros son mayores a cero.

4.15 Modelos de respuesta cualitativa MLP, LOGIT y PROBIT.

Cuando la variable dependiente es cualitativa, específicamente de tipo binaria o dicotómica, existen varias formas de hacer la estimación, aquí se presentan las tres más comunes y recomendadas que son; el modelo lineal de probabilidad, el modelo Logit, y, el modelo Probit.

4.15.1 El modelo lineal de probabilidad (MLP)

“Este modelo parece un modelo de regresión lineal común, pero debido a que la variable regresada es binaria, o dicotómica se denomina modelo lineal de probabilidad (MLP). Esto es porque la expectativa condicional de Y dado X, puede interpretarse como la probabilidad condicional de que el suceso tenga lugar dado X” (Gujarati y Porter, 2010, p. 543).

Las variables de estudio para los modelos MLP, Logit y Probit son;

$Y_i =$ *Internacionalización de la firma.*

$X_{1i} =$ *Desempeño de la firma.*

El modelo MLP se estima de la siguiente manera:

$$Y_i = \beta_{0i} + \beta_1 X_{1i} + \varepsilon_i \quad (2)$$

Dónde: $Y_i =$ Variable Dependiente, $\beta_{0i} =$ Intercepto, $X_{1i} =$ Variable Independiente y $\varepsilon_i =$ Error.

$Y_i =$ Si la franquicia i se ha internacionalizado, se denota con un uno (1), si no, con un cero (0). Es binaria o dicotómica.

$X_{1i} =$ El desempeño de la firma i se capturó con el número de *unidades* operando de la franquicia i , la escala de medición es de razón. Se considera que a mayor número de unidades, mayor desempeño.

Desafortunadamente MLP plantea diversos problemas; El supuesto de normalidad en las perturbaciones no se mantiene por que éstas sólo toman dos valores, al igual que Y; es decir, siguen una distribución de Bernoulli (Gujarati y Porter, 2010, p. 544).

Otras de las limitaciones de MLP cuando se estima por Mínimos Cuadrados Ordinarios es que el estadístico R cuadrado no representa la bondad de ajuste del modelo. Además, la probabilidad condicional es un valor acotado entre cero y uno y en MLP, no hay garantía de que esto necesariamente se cumpla, este problema de predicción ha obligado a recurrir a otros procedimientos que garanticen que la probabilidad se encuentre entre cero y uno, los modelos Logit y Probit satisfacen este requerimiento (Pérez y Fernández, 2009, p.207 y 208).

4.15.2 Modelo Logit

El modelo Logit, no tiene los inconvenientes del modelo lineal de probabilidad (MLP) y su uso ha recobrado suma importancia en economía y otras disciplinas en los últimos años. Con el modelo Logit, el método a recurrir para estimar los parámetros es el de *máxima verosimilitud* (MV), y lo que interesa es la razón de las probabilidades de éxito o fracaso.

La función logística se especifica de la siguiente manera;

$$Pi = \frac{1}{1+e^{-(\beta_0+\beta_1X_i)}} \quad (3)$$

O bien,

$$Pi = \frac{e^{z_i}}{1+e^{z_i}} \quad (4)$$

Dónde $-\infty < Z_i < \infty$

Pi representa la probabilidad de éxito, en esta investigación, representa la probabilidad de internacionalizarse. β_0 , es la constante, y β_1 es el parámetro de la variable regresora. En esta investigación la variable independiente o regresora en el modelo Probit es *el desempeño de la firma* capturado a través del número de unidades operando, denotado como *UNIDADES*.

Interpretación de un modelo Logit

Los coeficientes de un modelo Logit no se interpretan como tradicionalmente se acostumbra con los modelos de regresión lineal clásicos. Es importante recordar que una interpretación más significativa se da en términos de las posibilidades a favor, las cuales se obtienen al tomar el antilogaritmo (Euler= 2.71828) de los diversos coeficientes de pendiente (Gujarati y Porter, 2010, p. 563).

4.15.3 Modelo Probit

El modelo Probit es muy similar al modelo Logit, pero el Probit, utiliza una función de distribución acumulativa (FDA) normal, no logística como en el Logit. Una de las razones a favor de usar un Probit y no un Logit es que en el Probit, existe la posibilidad de introducir *variables latentes* de tipo inobservable, mismas que están determinadas por una o más variables explicativas. Otra de las diferencias con el modelo Logit es que la distribución logística tiene las colas un poco más anchas, lo que significa que la probabilidad condicional se aproxima a cero o a uno a una tasa menor en el Logit, en comparación con el Probit (Gujarati y Porter, 2010, p. 566 y 571).

Función de densidad del modelo Probit

$$P_i = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^{\beta_0 + \beta_1 X_i} e^{-z^2/2} dz \quad (5)$$

Pi representa la probabilidad de éxito, en esta investigación, representa la probabilidad de internacionalizarse. β_0 , es la constante, y β_1 es el parámetro de la variable regresora o explicativa.

Interpretación del Modelo Probit

La interpretación del modelo Probit es mucho más compleja que la de los modelos anteriores. De ahí que sean mucho más populares tanto MLP como el modelo Logit.

Para interpretar un modelo Probit, se debe tomar la derivada de la función con respecto a X, es decir, la tasa de cambio de la probabilidad respecto al ingreso. En términos prácticos, se toma el valor de Z (densidad normal) y se multiplica por el coeficiente de pendiente de la estimación y el resultado es la tasa de cambio de la probabilidad de Y ante un incremento de una unidad en X, si desea verse en términos porcentuales sólo hay que multiplicar el resultado por cien (Gujarati y Porter, 2010, p. 569).

El cuadro 31 muestra un comparativo entre los modelos de respuesta cualitativa empleados en esta investigación que son; El modelo lineal de probabilidad (MLP), el modelo de regresión logística (modelo logit) y el modelo de regresión probabilística (modelo probit).

Cuadro 31.-Cuadro comparativo entre modelos de respuesta cualitativa para analizar la internacionalización de las franquicias mexicanas con información secundaria.

Característica	Modelos		
	MLP	Logit	Probit
Función	Lineal	Logística	Normal
Muestra	Puede ser para muestras pequeñas o grandes	Es para muestras grandes	Es para muestras pequeñas
Faltantes	No admite faltantes	No admite faltantes	No admite faltantes
Estimación	Mínimos cuadrados ordinarios o Mínimos cuadrados ponderados.	Razón de verosimilitud	Razón de verosimilitud
Parámetros	Lineales	No lineales	No lineales
Escala de Medición de la variable dependiente	Nominal	Nominal	Nominal
Escala de Medición de las variables independientes	Nominal Ordinal De Intervalo Razón	Nominal Ordinal De Intervalo Razón	Nominal Ordinal De Intervalo Razón

Fuente: Elaboración propia con base en revisión teórica-literaria sobre modelos de respuesta cualitativa.

Con información secundaria sobre las veinte franquicias encuestadas, se estimaron los tres modelos posibles para esta investigación, Modelo Lineal de Probabilidad (MLP), “Logit y Probit, estos modelos permiten medir la probabilidad de éxito de Y ante cambios en el parámetro de X” (Pérez y Fernández, 2009, p. 207).

5. CAPITULO V. TRABAJO DE CAMPO

El directorio más completo sobre franquicias mexicanas es el de la revista Entrepreneur 2013 en su edición 500 franquicias (Que contiene datos de más de mil franquicias, incluidas franquicias extranjeras, las cuáles no fueron tomadas en cuenta, ya que nuestro objeto de estudio son las franquicias mexicanas y nuestro universo son 939 franquicias mexicanas). Mediante el empleo del método del K-ésimo se determinó que por cada cuarenta y siete franquicias se seleccionaría una y se dejarían pasar cuarenta y seis franquicias y así sucesivamente. El número 47 resulta de la división de 939 entre 20 que es el número de muestra previamente determinado. El cuadro 32 muestra la relación de franquicias de la muestra de esta investigación y la figura 21 su ubicación geográfica en México.

5.1 Resultados del trabajo de campo

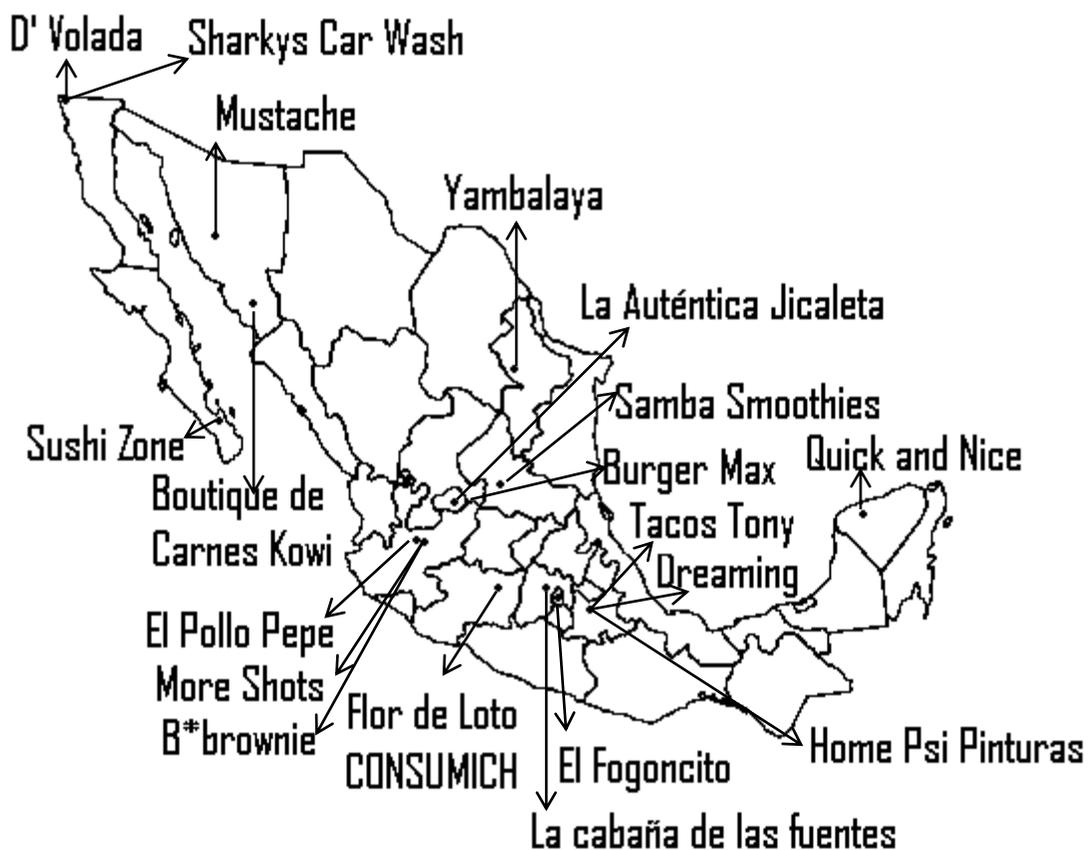
Cuadro 32.-Relación de franquicias de la muestra.

#	Nombre	Giro	Ubicación Corporativo
1	Flor de Loto	Restaurante de Comida Japonesa	Morelia, Michoacán.
2	More Shots	Coctelería en un carrito p/fiestas	Guadalajara Jalisco.
3	Samba Smoothies (Boosters)	Bebidas naturales a base de hielo	San Luis Potosí, SLP.
4	Franquicias Burguer Max	Hamburguesas, ensaladas, hot dogs	Aguascalientes, Ags.
5	La cabaña de las fuentes	Hamburguesas al carbón	Naucalpan, Edomex.
6	Yambalaya	Smoothies y Frapés de Fruta	Monterrey, Nuevo Leon.
7	Consumich	Recarga de cartuchos toner y tinta	Morelia, Michoacán.
8	D volada café & Smoothies	Café Gourmet, Smoothies, té, Pan	Tijuana, Baja California.
9	El Fogoncito SA de CV	Restaurante de tacos	Distrito Federal
10	La Auténtica Jicaleta	Golosinas de jícama con chamoy	Aguascalientes, Ags.
11	Mustache	Nieves, bebidas, palomitas, nachos	Hermosillo, Sonora.
12	Dreaming	Fiestas y productos Infantiles	Puebla, Puebla.
13	B*brownie Creating-Brownies	Brownies y Bloondies artesanales	Guadalajara, Jalisco.

14	Home Psi Pinturas	Pintura arquitectónica	Puebla, Puebla.
15	Sharky's Car wash and Detail	Lavado y detallado automatizado	Tijuana, Baja California.
16	Sushi Zone S.A. de C.V.	Restaurant bar Japonés-Tailandés	La Paz, Baja Calif. Sur.
17	Tacos Tony S.A. DE C.V.	Tacos Árabes	Puebla, Puebla.
18	Kowi, SA de CV	Boutique de carne de cerdo	Navojoa, Sonora.
19	Quick and Nice	Bordados computarizados, Playeras	Mérida, Yucatán.
20	El Pollo Pepe	Pollos asados estilo Sinaloa	Zapopan, Jalisco.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21.- Ubicación de las Oficinas Corporativas de las Franquicias de la Muestra.



Fuente: Elaboración Propia.

6. CAPITULO VI. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, de manera gráfica se muestra la información obtenida tanto de las encuestas como de las fuentes secundarias, con una breve descripción, posteriormente se hacen las estimaciones para probar la hipótesis, el análisis e interpretación de los resultados.

Tres franquicias de las veinte estudiadas en la muestra se han internacionalizado, esto indica un grado de internacionalización de 0.15 o 15 %, es decir, 15 de cada 100 franquicias mexicanas se ha internacionalizado, estas tres franquicias son; D'volada Café, El Fogoncito (Tacos) y Kowi (Boutique de Carnes), los mercados extranjeros que han penetrado estas franquicias mexicanas son Norteamérica (D'volada y Kowi), Centro y Sudamérica (El Fogoncito), Europa (Kowi) y Asia (Kowi y El Fogoncito).

Norteamérica es un mercado atractivo para las franquicias mexicanas probablemente por la proximidad geográfica y por el nivel de ingreso de los consumidores de esa región entre otras razones, no obstante Centro y Sudamérica es otro destino importante debido a las similitudes culturales y a que las regulaciones de los países de esta zona son relativamente laxas comparadas con Norteamérica.

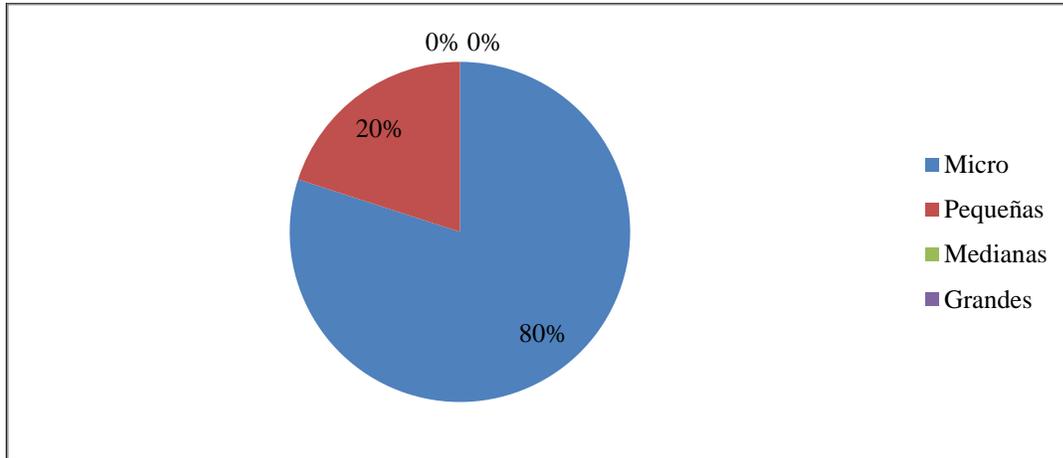
Europa por su parte es también un buen mercado para las franquicias mexicanas ya que son numerosos países los que conforman ese continente y su ingreso per-cápita es uno de los más elevados del mundo, no obstante, los aspectos socio culturales y los hábitos de consumo podrían significar un reto para las franquicias mexicanas.

Las franquicias mexicanas muestran un gran interés por el mercado asiático a pesar de encontrarse distante geográficamente y representar diferencias culturales considerables con respecto a la cultura mexicana prueba de ello es la penetración de este mercado por parte de *Kowi* con su menú de carne de cerdo y *El Fogoncito* con un platillo típico mexicano que son los tacos. Cabe mencionar que Asia ha mostrado ser una economía sumamente pujante y recordemos que ese continente concentra miles de millones de consumidores tan sólo en China hay 1.3 mil millones de habitantes. Hasta ahora África y Oceanía parecen no representar un mercado atractivo para las franquicias mexicanas.

A continuación se muestran gráficamente los resultados de esta investigación con respecto al perfil de las franquicias mexicanas estudiadas. En la gráfica 6, se muestra que el 80% de las franquicias tienen el perfil de microempresa (tienen menos de diez empleados) mientras que el 20% restante son empresas pequeñas (de entre 11 y 50 empleados).

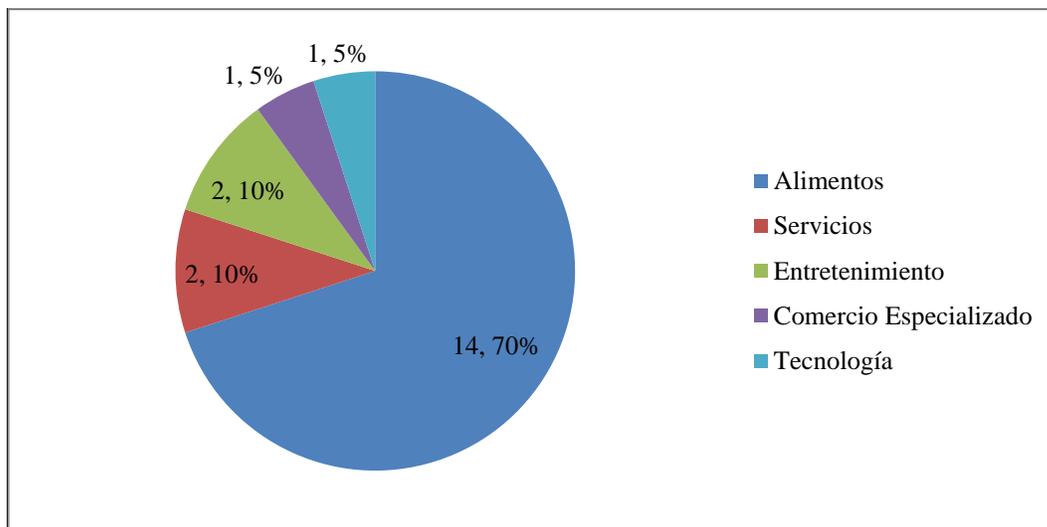
6.1 Perfil de las franquicias mexicanas

Gráfica 6.- Perfil de las franquicias mexicanas (muestra).



Fuente: Elaboración propia con base en la información primaria (encuestas).

Gráfica 7.- Distribución de franquicias por sector (muestra).

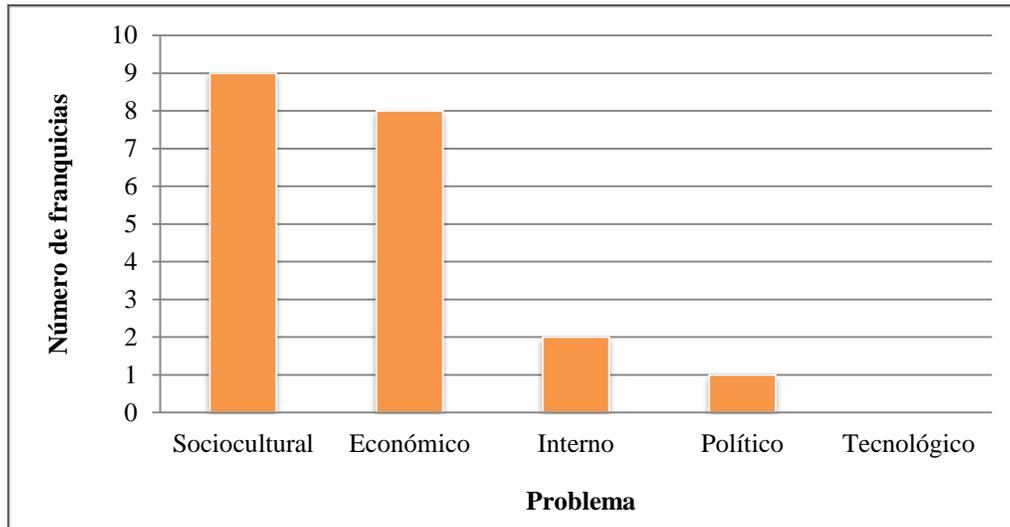


Fuente: Elaboración propia con información primaria (encuestas).

En la gráfica 7 se observa que el sector de franquicias dominante, es el de alimentos, este sector es el más propenso a expandirse vía franquicias al igual que en McIntyre y Huszagh (1995).

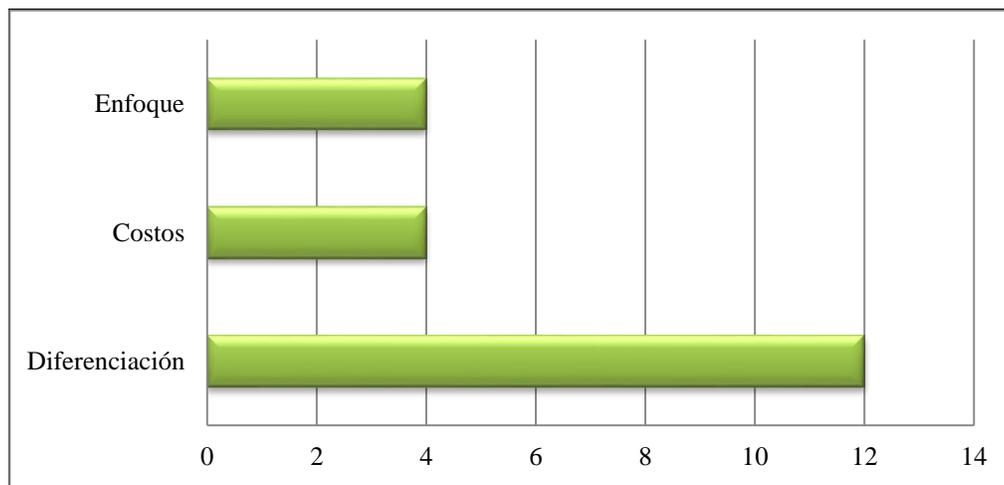
En la gráfica 8, se muestra que el principal problema que afrontan las franquicias mexicanas es el sociocultural, seguido muy de cerca por el económico. Ninguna empresa manifestó que su principal problema fuera tecnológico.

Gráfica 8.- Principal problema al incursionar nuevos mercados.



Fuente: Elaboración propia con información primaria (encuestas).

Gráfica 9.- Estrategia genérica de las franquicias mexicanas (muestra).

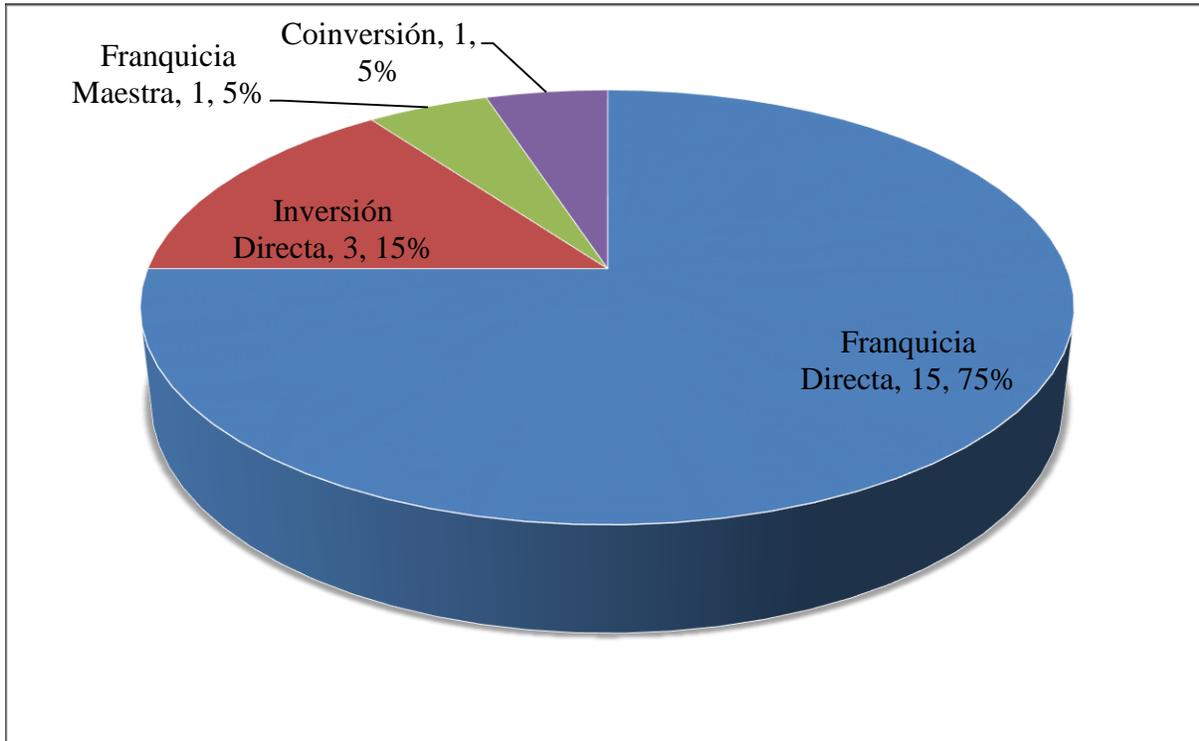


Fuente: Elaboración propia con información primaria (encuestas).

De acuerdo con la gráfica 9, la estrategia más seguida por las franquicias mexicanas es la *Diferenciación*, con un 60%, seguida de costos y enfoque en empate con 20% cada una.

En la gráfica 10 se presentan las formas de entrada adoptadas por las franquicias mexicanas. La forma de entrada más utilizada es *Franquicia Directa*, igual que el caso español (Baena y Cerviño, 2009) y el norteamericano (McIntyre y Huszagh, 1995).

Gráfica 10.- Forma de entrada de las franquicias mexicanas.



Fuente: Elaboración propia con información primaria (encuestas).

6.2 Escalogramas

A continuación se presentan dos escalogramas (cuadros 34 y 35) con información proveída por las franquicias encuestadas, el primer escalograma es a nivel sector, los resultados son generales, es decir, son los resultados de la muestra, y viene desglosado por variables y por reactivos. El segundo escalograma es a nivel firma y engloba la totalidad de los reactivos. Los resultados se analizan en una escala de cuatro puntos que se muestra en el cuadro 33 que va de *muy desfavorable* (1) a *muy favorable* (4).

Cuadro 33.- Puntuación Relativa, Unidad de Medida: Porcentaje.

0-25	26-50	51-75	76-100
Muy Desfavorable (1)	Desfavorable (2)	Favorable (3)	Muy Favorable (4)

Fuente: Méndez *et al.* (2015, p. 605).

Cuadro 34.-Escalograma a nivel sector.

Variable en Cuestión	Numero de Reactivo (Ítem)	Nombre del Reactivo (Dimensión)	Puntuación (De 20 máximos) n=20	Puntuación Relativa (%)	Posición (Ver cuadro 36)	Posición Global
Desempeño de la Firma	1	Recursos Valiosos	15	75	3	54/100 (3)
	2	Recursos Raros (Escasos)	5	25	1	
	3	Recursos Inimitables	11	55	3	
	4	Recursos Insustituibles	5	25	1	
	5	Personal Calificado	18	90	4	
	6	Precio	12	60	3	
	7	Costos	9	45	2	
	8	Financiamiento	5	25	1	
	9	Investigación de Mercados	15	75	3	
	10	Desempeño Empresarial	13	65	3	
Entorno Político	11	Eficiencia Gubernamental	5	25	1	32.5/100 (2)
	12	Incertidumbre política del exterior	12	60	2	
	13	Legislación Extranjera	2	10	1	
	14	Estimulo o Apoyo Gubernamental	7	35	2	
Entorno Económico	15	Incertidumbre Económica del exterior	12	60	3	57.5/100 (3)
	16	Acuerdos Comerciales	10	50	2	
	17	Demanda Potencial (Población)	12	60	3	
	18	Recesiones Económicas	12	60	3	
Entorno Socio-cultural	19	Sensibilidad Cultural	6	30	2	40/100 (2)
	20	Idioma	7	35	2	
	21	Religión	5	25	1	
	22	Idiosincrasia	14	70	3	
Tecnología	23	Tecnología	15	75	3	71.7/100 (3)
	24	Innovación	16	80	4	
	25	Patentes	12	60	3	

Fuente: Méndez *et al.* (2015, p. 606 y 607).

El cuadro 34 permite ver que la variable con mayor puntuación fue la tecnología, seguida del entorno económico y el desempeño de la firma, estas tres se sitúan en una posición *Favorable*, mientras que el entorno socio cultural y el entorno político se encuentran en una situación *Desfavorable*. El siguiente cuadro (cuadro 35) muestra los resultados por franquicia.

Cuadro 35.- Escalograma a nivel firma.

Franquicia	Puntuación Global (De 25 máximos)	Puntuación Relativa (%)	Situación
1	13	52	3
2	10	40	2
3	15	60	3
4	15	60	3
5	11	44	2
6	14	56	3
7	7	28	2
8	10	40	2
9	13	52	3
10	17	68	3
11	13	52	3
12	18	72	3
13	12	48	2
14	11	44	2
15	4	16	1
16	8	32	2
17	16	64	3
18	20	80	4
19	16	64	3
20	8	32	2

Fuente: Elaboración propia con base en la información primaria (encuestas).

Cuadro 36.-Escalograma desglosado por sectores.

Sector	Porcentaje de Participación	Puntuación Absoluta	Puntuación Relativa	Situación
Alimentos	70	37 de 56 Posibles	$(37/56)*100=$ 66.1 %	3
Servicios	10	4 de 8 Posibles	$(4/8)*100=$ 50 %	2
Entretenimiento	10	5 de 8 Posibles	$(5/8)*100=$ 62.5%	3
Tecnología	5	2 de 4 Posibles	$(2/4)*100=$ 50%	2
Comercio Especializado	5	3 de 4 Posibles	$(3/4)*100=$ 75%	3

Fuente: Elaboración propia con base en la información primaria (encuestas).

El cuadro 36 permite ver la situación de las franquicias mexicanas aglomeradas por sectores, tres sectores se ubican en una situación *Favorable* (De acuerdo a la escala propuesta en el cuadro de abajo);

1. Alimentos
2. Entretenimiento, y,
3. Comercio Especializado.

Mientras que dos de los sectores se encuentran en una situación *Desfavorable*, que son;

1. Servicios, y,
2. Tecnología.

La puntuación máxima del sector se consigue al multiplicar el número de franquicias dentro del sector por 4 que es la calificación máxima posible de manera individual. Así sucesivamente con todos los sectores, por ejemplo; En alimentos hay 14 franquicias, entonces multiplicamos 14 por 4, es igual a 56, 56 es igual a 100 % en este caso.

En el cuadro 37, se presenta de manera resumida información secundaria que se encuentra disponible sobre las veinte franquicias mexicanas pertenecientes a la muestra.

Cuadro 37.-Información secundaria sobre las veinte franquicias mexicanas pertenecientes a la muestra.

Franquicia	Años de experiencia	Inversión Inicial	Cuota de Franquicia	P.R.I.	Unidades
1	6	500,000	150,000	16	11
2	12	76,906	58,000	12	1
3	3	100,000	50,000	12	9
4	5	5,600,000	150,000	18	2
5	35	2,100,000	175,500	36	56
6	9	155,000	29,000	16	26
7	28	500,000	250,000	24	8
8	4	180,000	90,000	8	8
9	4	484,000	225,000	21	2
10	11	750,000	290,000	21	7
11	13	949,000	156,000	24	54
12	36	3,900,000	325,000	42	48
13	14	150,000	150,000	12	6
14	37	265,000	900,000	27	4
15	8	300,000	100,000	18	2
16	7	9,800,000	500,000	32	3
17	6	780,000	260,000	21	6
18	72	820,000	180,000	24	14
19	29	850,000	215,000	28	26
20	10	180,000	90,000	18	8

Fuente: Entrepreneur (2013).

Descripción de variables encontradas en fuentes secundarias.

Con el fin de presentar de manera visual la mayor información posible acerca de estas franquicias y así lograr un análisis más completo se muestran a continuación gráficas de las variables obtenidas en las fuentes secundarias.

Años = Se refiere a los años de antigüedad de la franquicia (años operando).

Inversión inicial = Es la inversión inicial requerida para echar a andar la franquicia y la unidad de medida es pesos mexicanos (a precios de 2013).

Cuota de franquicia = Es el canon (costo de la marca, patentes y asesoría técnica) de la franquicia.

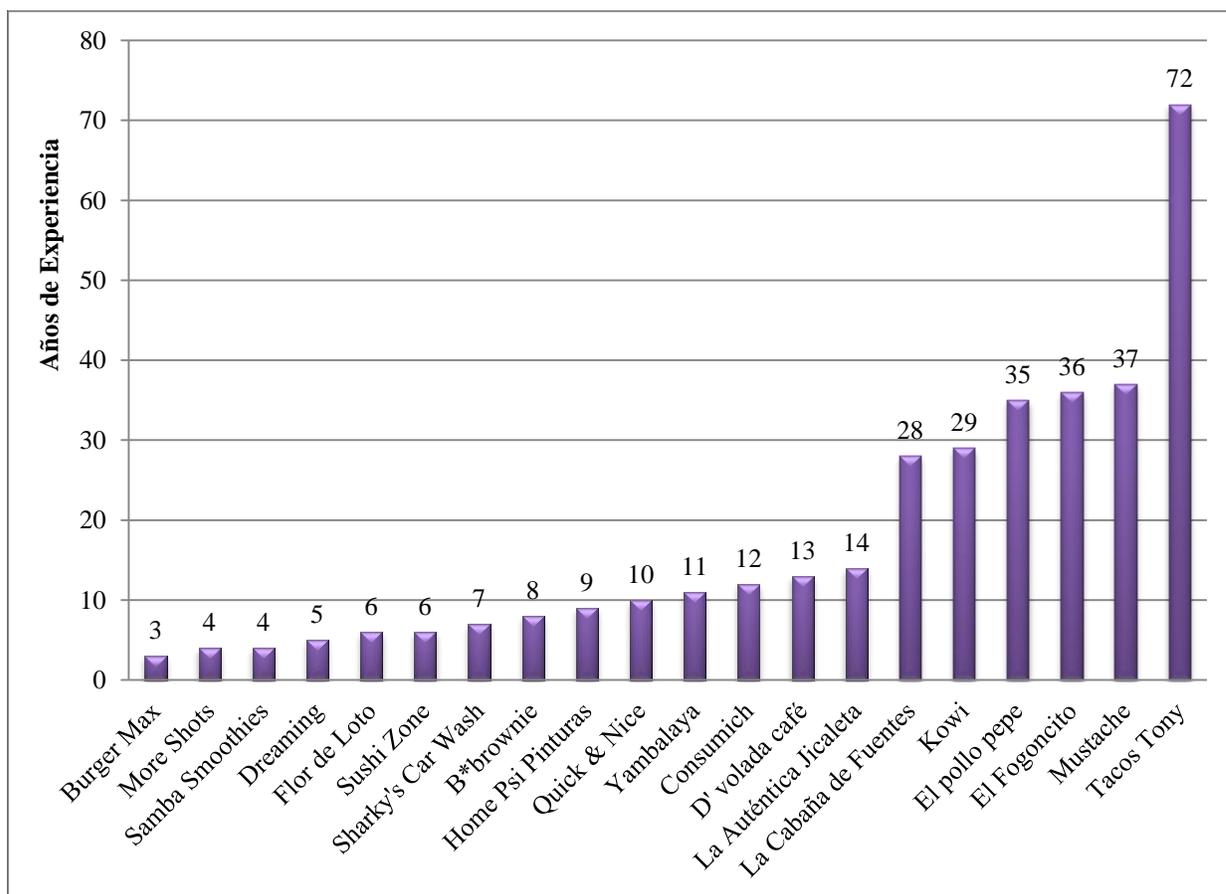
P.R.I. = Es el periodo de recuperación de la inversión, y la unidad de medida es meses (para el caso de franquicias que mostraban intervalos de tiempo se obtuvo un promedio).

Unidades = Número de unidades totales de negocio operando al año 2013.

6.3 Gráficas con información característica de las franquicias mexicanas.

En la gráfica 11 se observan los años de experiencia de las franquicias de la muestra los cuales van de los 3 a los 72 años, siendo 17.45 años el promedio.

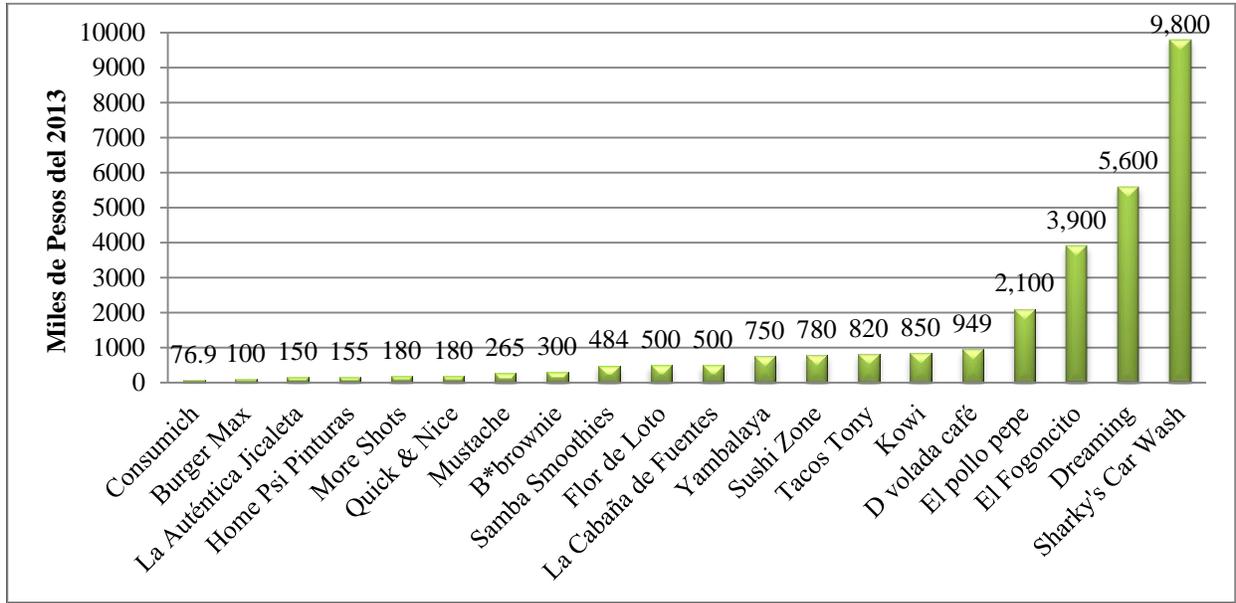
Gráfica 11.- Años de experiencia de las franquicias de la muestra.



Fuente: Elaboración propia con información de *Entrepreneur* (2013).

La gráfica 12 muestra la inversión inicial de estas franquicias, va de los 76.9 mil pesos a los 9.8 millones de pesos, siendo un millón 421 mil 995.3 pesos la media.

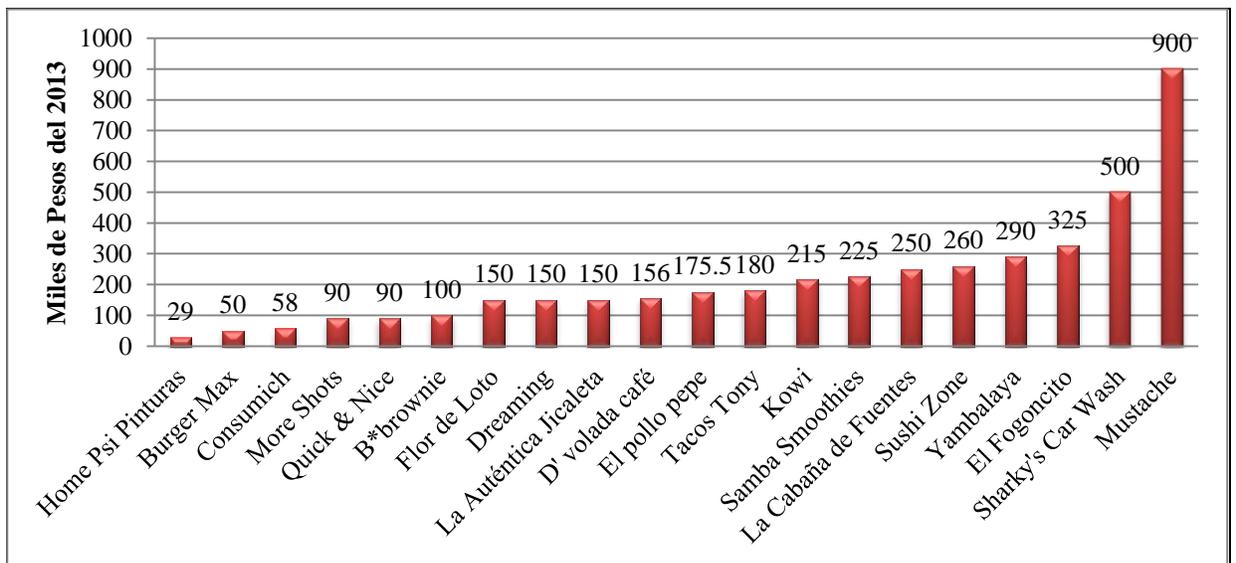
Gráfica 12.- Inversión inicial por franquicia de la muestra.



Fuente: Elaboración propia con información de *Entrepreneur* (2013).

La gráfica 13 muestra las cuotas por franquicia (Canon) el promedio es de 217 mil 175 pesos, no obstante, el rango va desde los 29 mil hasta los 900 mil pesos.

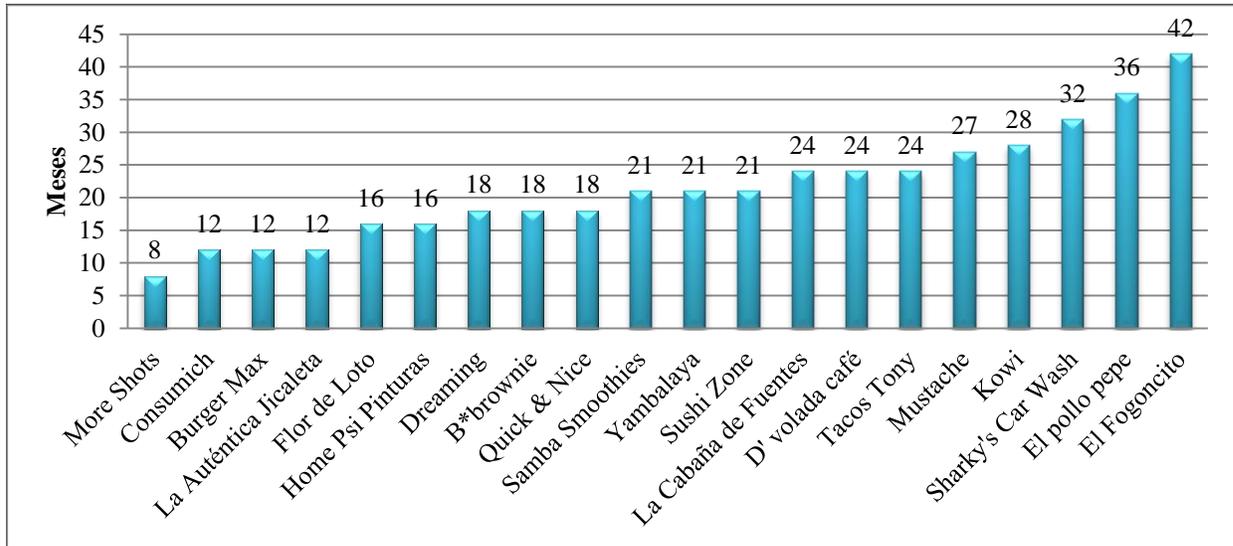
Gráfica 13.- Gráfica.- Cuota de franquicia (canon).



Fuente: Elaboración propia con información de *Entrepreneur* (2013).

La gráfica 14 muestra el periodo de recuperación de la inversión y va de los 8 a los 42 meses, la mayoría de las franquicias recuperan su inversión inicial antes de los dos años.

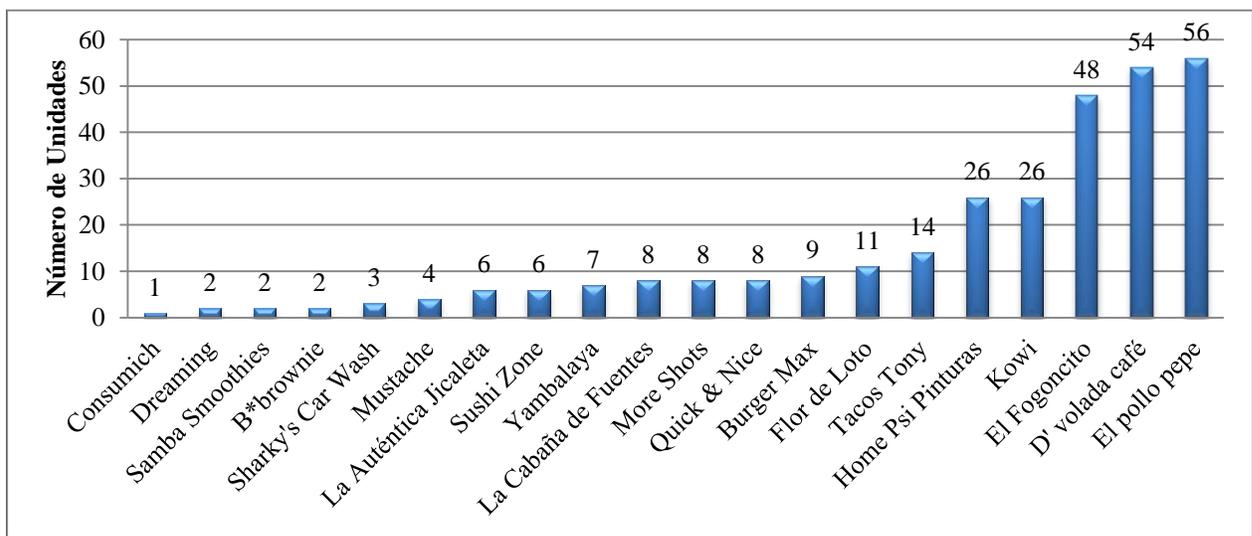
Gráfica 14.- Periodo de recuperación de la inversión.



Fuente: Elaboración propia con información de *Entrepreneur* (2013).

En la gráfica 15 se observa que el número de unidades operando por parte de estas firmas es muy amplio ya la franquicia con menos unidades tiene una, y en el otro extremo está otra operando 56 franquicias.

Gráfica 15.- Número de unidades por franquicia.



Fuente: Elaboración propia con información de *Entrepreneur* (2013).

6.4 Estadísticas descriptivas

Cuadro 38.- Estadísticos descriptivos de la muestra (Información secundaria).

Variable/ Estadístico	Años de Experiencia	Inversión Inicial	Cuota de Franquicia	Periodo de recuperación	Unidades
Media	17.45	1,421,995.3	217,175	21.75	15.05
Mínimo	3	76,906	29,000	8	1
Máximo	72	9,800,000	900,000	42	56
Rango	69	9,723,094	871,000	34	55
Desviación Estándar	17.276	2,417,770.9	194,843.6	8.32	17.66
Error Estándar	3.863	540,630	43,568.4	1.86	3.95

Fuente: Elaboración propia en SPSS, con base en *Entrepreneur* (2013) y las encuestas.

En el cuadro 38 se muestran las estadísticas descriptivas de las variables obtenidas en fuentes secundarias para las franquicias mexicanas de la muestra, estas franquicias en promedio tienen 17.45 años de experiencia, la inversión inicial promedio es de un millón 421 mil 995.3 pesos (mexicanos)⁷ de 2013, la cuota de franquicia (canon) promedio es de 217 mil 175 pesos, el periodo de recuperación de la inversión promedio es de 21.75 meses y el promedio de unidades operando es de 15.05 (quince).

⁷ Si se desea el dato en dólares considere un tipo de cambio de 13.03 pesos por dólar en promedio para el 2013, INEGI (2014). <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>. Consultado el 22 de noviembre de 2014.

6.5 Pruebas de hipótesis ji cuadrada, coeficiente de contingencia y coeficiente Kappa.

Cuadro 39.- Cuadro resumen de resultados de las pruebas de hipótesis.

Variable	Reactivo	(χ^2) Ji cuadrada	Coeficiente de contingencia	Coeficiente Kappa	Decisión
Desempeño de la Firma	3 y 7	2.888* y 2.888*	0.355* y 0.355*	0.252* y -0.290*	Se rechaza H0
Entorno Político	13	12.593***	0.622***	0.773***	Se rechaza H0
Entorno Económico	16	3.529*	0.387*	0.300*	Se rechaza H0
Entorno Sociocultural	19	8.235***	0.540***	0.583***	Se rechaza H0
Tecnología	Ninguno	No significativo	No significativo	No significativo	Resultados no concluyentes
Nivel de significancia: ***1%, **5%, *10%.					

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 39 muestra los resultados empíricos de las pruebas estadísticas; Ji cuadrada, Coeficiente de Contingencia y Coeficiente Kappa, estos arrojan evidencia en contra de la hipótesis nula (H0) que establece independencia entre las variables, por lo que se interpreta que efectivamente existe una asociación entre las variables en cuestión tal como lo establece la teoría y los signos son los indicados. La prueba Kappa, además de arrojar un coeficiente que indica la fuerza de la relación, también permite ver el sentido de la misma ya que el coeficiente viene con signo. Para todos los casos el signo es el correcto, ya que el signo esperado (teórico) corresponde con el obtenido, en este estudio, el único ítem que se esperaba con signo negativo es el de Costos.

Los resultados de las tres pruebas son muy consistentes, los coeficientes más altos los obtuvieron las variables *Entorno Político*, y *Entorno Sociocultural*, de igual forma su nivel de confiabilidad es el más alto con un 99 % de confiabilidad. Las variables *Desempeño de la Firma* y *Entorno Económico* resultaron estadísticamente significativas con un nivel de

confianza de 90 %, mientras que la *Tecnología*, no resultó estadísticamente significativa en ninguna prueba, por lo que los resultados no son concluyentes con respecto a esta variable.

Se investigó en particular el tema de la tecnología en las franquicias mexicanas y se encontró que con respecto a las patentes en México, sólo el 10% de ellas son solicitadas por connacionales, lo que significa que la gran mayoría son solicitadas por extranjeros, esto denota una escasa cultura en el país por patentar además de que el tiempo promedio del trámite de una patente en este país dura cuatro años y tiene una vigencia de 20 (El Universal, 2015).

De acuerdo a Demuner *et al.* (2014) las herramientas tecnológicas más utilizadas en los negocios internacionales pertenecen a las tecnologías de la información y comunicación y son las siguientes:

1. Llamadas telefónicas
2. Correo electrónico
3. Internet

El tipo de relación entre las partes es el partearguas para elegir el medio de comunicación para el intercambio de información y el uso de las tecnologías de la información y comunicación impactan el desempeño interpersonal (Entre negocios). Desde un punto de vista institucional se encontró que las barreras burocráticas predicen el uso de llamadas telefónicas y correos electrónicos y entre más comunicaciones emitidas y/o recibidas mayor es el desempeño de los socios. Por otro lado, si la empresa se caracteriza por tener habilidades tecnológicas (intra-firma) se predice una utilización de internet como medio de intercambio de datos e información (Demuner *et al.*, 2014).

Los medios de comunicación e intercambio de información típicos son las llamadas telefónicas y posteriormente el correo electrónico, no obstante, está evolucionando la forma de intercambiar datos e información, el internet ha jugado un rol muy importante y en la actualidad existen muchos programas y aplicaciones modernas que están innovando la forma en que las empresas intercambian información.

Dos *herramientas tecnológicas* ampliamente utilizadas por las *franquicias* son:

- **Página de internet (sitio web):** Una página de internet es un sitio de internet que se puede personalizar de acuerdo a la intención y preferencias del propietario. Las páginas web son ampliamente utilizadas por las franquicias a diferencia de las pymes en general que sólo el 10% de ellas las usan (CEDO, 2014), a través de un sitio web se puede proyectar imagen corporativa, mercadotecnia y publicidad que desembocarán en mayor difusión, mayor prestigio y reconocimiento lo que se traduce en mayores beneficios. Las páginas web pueden tener diferentes dominios, en la actualidad hay muchas opciones muy accesibles para las mipymes ya que son gratuitas y amigables para con el administrador del sitio.
- **Programa para ventas:** Los negocios del sector alimentos (restaurantero) tienden a contar con algún software (básico y amigable) de ventas, dado que la mayoría de las franquicias pertenecen al sector alimentos se deduce que las franquicias son muy propensas a utilizar (a manera de usuario) dentro de sus procesos estos programas. Los softwares de ventas tienen muchas funcionalidades ya que no sólo sirven para llevar a cabo una venta, también sirven para llevar un control de las ventas del negocio, y obtener información estadística sobre el consumo de sus clientes por ejemplo: Hora de consumo, venta promedio, artículos más vendidos, etc.

La web corporativa ha pasado a ser el escaparate de la empresa, el antiguo stand de la feria, donde conocer al responsable de la misma, sus productos, servicios, oferta comercial y estructura. En el caso de la franquicia, las ferias eran el mayor punto de encuentro donde confluía la oferta empresarial en busca de asociados y los inversores dispuestos a poner en marcha un negocio rentable, sin embargo ahora se ha demostrado una caída notable del número de grandes empresas que asisten a ferias, y el auge imparable de la web corporativa, con sus diferentes aplicaciones audiovisuales, como escaparate de la franquicia (Montserrat, 2013).

Es importante señalar que las tecnologías a las que se ha hecho mención anteriormente como parte del abanico de recursos tecnológicos con los que cuentan las franquicias se limita en cierta medida a los más socorridos considerando que la gran mayoría de las franquicias pertenecen al sector alimentos, no obstante, se reconoce que pueden existir franquicias que requieran tecnología sofisticada como lo puede ser un hospital que requiere para su

funcionamiento equipo médico altamente especializado y costoso ya que al tener cirugías y análisis avanzados dentro de sus actividades centrales y rutinarias las hace un tipo de empresa que requiere tecnología de punta, sin embargo, este giro no es el caso general en cuanto a franquicias se refiere.

La tecnología en las franquicias y en las empresas en general está estrechamente representada por las tecnologías de la información y comunicación. En este sentido, las TIC reflejan en gran medida el nivel de tecnología que una empresa maneja tanto en sus procesos internos como en sus relaciones con su contraparte y/o terceros llámese socios comerciales, proveedores y clientes entre otros actores.

Finalmente es pertinente enfatizar que las TIC *per se* no son la panacea de la empresa, sino el despliegue estratégico de los recursos tecnológicos concatenados a los objetivos de la firma serán los que brinden los beneficios esperados por los empresarios. En general, la tecnología si es considerada como una variable más que contribuye al éxito de las franquicias a pesar de que estas no son intensivas en tecnología sofisticada ya que como se mencionó anteriormente las herramientas tecnológicas que más utilizan las franquicias son: las llamadas telefónicas, correo electrónico, páginas web, software de ventas e internet en general.

6.6 Prueba de hipótesis con modelos de respuesta cualitativa (MLP, LOGIT y PROBIT).

Aprovechando la información disponible de las franquicias mexicanas en fuentes secundarias, adicionalmente se realizaron pruebas de hipótesis de respuesta cualitativa ya que la variable dependiente de esta investigación es la internacionalización y esta toma los valores de 1 para las franquicias internacionalizadas y 0 para las no internacionalizadas. La variable independiente en estas estimaciones es el *desempeño de la firma* (capturado a través del número de unidades operando) el cual tiene fuertes implicaciones teóricas en la internacionalización empresarial tal como se repasó en el marco teórico de esta investigación a través del enfoque basado en recursos (*Resource Based View*).

Para realizar estas estimaciones se recurrió a las tres técnicas más utilizadas al respecto que son: El modelo lineal de probabilidad (MLP), El modelo logístico (LOGIT) y el modelo probabilístico (PROBIT). El objetivo final de estas estimaciones es conocer si el desempeño de la firma impacta de manera significativa en la internacionalización y estos modelos permitirán

además conocer la magnitud de estos impactos. La hipótesis estadística es que a mayor número de unidades operando (*Desempeño de la firma*) mayor será la probabilidad de internacionalizarse.

Modelo Lineal de Probabilidad (MLP) Internacionalización (Y) vs Unidades (X).

Variable Dependiente: Internacionalización

Variable Independiente: Desempeño de la firma capturado a través de las *unidades operando*.

Cuadro 40.- Resultados Modelo Lineal de Probabilidad (MLP).

Método: Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO).		
Variable Dependiente: Internacionalización de las franquicias mexicanas.		
Estadístico	Parámetros	
N=20	Constante	UNIDADES
Coefficiente	-0.056516	0.013954*
Valor de la Probabilidad	0.4972	0.0011
T-estadístico	-0.692893	3.895847
Error estándar	0.081566	0.003582
R- cuadrada	0.457466	
R-cuadrada ajustada	0.427325	
Estadístico Durbin-Watson	1.743099	
Estadístico F	15.17763	
Valor de la probabilidad del estadístico F	0.001059	
*Estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 99%.		

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de la estimación MLP.

El cuadro 40 muestra los resultados del Modelo MLP, este es estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 99% en su conjunto, y a un 90% en lo individual con respecto a la variable UNIDADES.

El término independiente (-0.056515) da la probabilidad de que una franquicia que no tiene unidades operando se internacionalice, dado que este valor es negativo y como se sabe la probabilidad no puede ser negativa, se considera que este valor es cero, además no es significativo estadísticamente en lo individual, por lo que no se profundizará en la interpretación del término constante. El alcance de la interpretación será que la probabilidad de internacionalizarse teniendo cero unidades operando (Unidades de negocio) es nula.

El valor del coeficiente de pendiente (0.013954) indica que si las unidades se incrementan en una unidad, se espera que la probabilidad de internacionalizarse se incremente en 0.013954. El estadístico Durbin-Watson es de 1.74 lo que revela que el modelo no adolece auto correlación.

El estadístico F es suficientemente alto (15.17763) y la R cuadrada ajustada es de 0.42, la cual no es baja si tomamos en cuenta que el modelo sólo cuenta con una variable explicativa. En términos prácticos, las franquicias mexicanas tendrán mayores probabilidades de internacionalizarse si cuentan con 36 unidades de negocio (franquicias) o más.

No obstante, el modelo lineal de probabilidad como era de esperarse no pasa la prueba de normalidad, por lo que se recurre a estimaciones más eficientes como lo es el modelo Logit y Probit.

Cuadro 41.- Resultados Modelo Logit.

Método: Máxima Verosimilitud		
Variable dependiente: Internacionalización de las franquicias mexicanas.		
Estadístico	Parámetros	
N=20	Constante	UNIDADES
Coeficiente	-4.041766*	0.095873**
Valor de la Probabilidad	0.0002	0.0181
Z-estadístico	-3.776241	2.362852
Error estándar	1.070315	0.040575

R- cuadrada de Mc Fadden	0.443904
Estadístico de razón de verosimilitud (LR s)	7.505691
Valor de la probabilidad del estadístico de RV (LR s)	0.006150*
*Estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 99%.	
** Estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 95%.	

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

El cuadro 40 muestra los resultados del modelo LOGIT el cual es significativo tanto en su conjunto como en lo individual, la constante es significativa a un 99% de confianza, la variable explicativa UNIDADES a un nivel de confianza de 95%, y la probabilidad del estadístico RV a un 99% de confianza.

Se retoma la ecuación (3) y se sustituyen los valores de los resultados de la estimación;

$$Pi = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_i)}}$$

Entonces,

$$Pi = \frac{1}{1 + e^{-(-4.041766 + 0.095873 (15.05))}} = 0.069210707$$

X_i , toma el valor de 15.05 porque es el promedio de unidades de la muestra. No obstante se puede sustituir el valor que interese. El resultado es 0.069210707, esto significa que una franquicia que cuente con 15.05 unidades tiene una probabilidad de 0.069210707 de internacionalizarse. Para que la probabilidad de internacionalizarse sea mayor a 0.5, se requiere que la franquicia cuente con 43 o más unidades operando.

$$Pi = \frac{1}{1 + e^{-(-4.041766 + 0.095873 (43))}} = 0.52$$

Al sustituir 43 unidades en la función, el resultado es 0.52, esto significa que franquicias con 43 unidades operando tienen un 52% de probabilidades de internacionalizarse.

A continuación (en el cuadro 42) se muestran los resultados del modelo Probit donde de igual forma la variable dependiente es la internacionalización de las franquicias mexicanas, y la variable independiente es el desempeño de la firma capturado a través del número de unidades operando.

Cuadro 42.- Resultados Modelo Probit.

Método: Pseudo Máxima Verosimilitud		
Variable Dependiente: Internacionalización de las franquicias mexicanas.		
Estadístico	Parámetros	
N=20	Constante	UNIDADES
Coefficiente	-2.364001*	0.056075**
Valor de la Probabilidad	0.0042	0.0147
Z-estadístico	-2.861086	2.439640
Error estándar	0.826260	0.022985
R- cuadrada de Mc Fadden	0.465218	
Estadístico de razón de verosimilitud (LR s)	7.866071	
Valor de la probabilidad del estadístico de RV (LR s)	0.005037*	
*Estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 99%.		
** Estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 95%.		

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

El cuadro 42 muestra los resultados del modelo Probit. Igual que en el modelo Logit, el modelo es significativo tanto en su conjunto como en lo individual, la constante es significativa a un 99% de confianza, la variable explicativa *UNIDADES* a un nivel de confianza de 95%, y la probabilidad del estadístico RV a un 99% de confianza. El efecto de un cambio unitario en X_i sobre la probabilidad de que $Y_i=1$, es el siguiente;

De acuerdo con Gujarati y Porter (2010, p. 569) para encontrar la función de densidad normal, tenemos que $f(-2.364001+0.056075(15.05))=f(-1.52)$. Al consultar ese valor en la tabla de distribución normal, se tiene que para $Z= -1.52$, la densidad normal es 0.0643. Ahora al multiplicar este valor por el coeficiente de pendiente estimado de 0.056075, se obtiene 0.0036. Esto significa que si se empieza con un número de unidades de 15.05 y se aumenta en una unidad, la probabilidad de internacionalizarse se incrementa alrededor de 0.36%.

Cuadro 43.- Cuadro Resumen MLP, Logit y Probit.

Y= Internacionalización	Modelo		
	MLP	Logit	Probit
Constante (β_0)	-0.056516	-4.041766*	-2.364001*
Coeficiente (β_1)	0.013954*	0.095873**	0.056075**
Significancia Conjunta	F= 15.17763*	RV = 7.505691*	RV = 7.866071*
*Estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 99%.			
** Estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 95%.			

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 43 muestra un resumen de los resultados de las tres estimaciones de respuesta cualitativa. Los resultados de los tres modelos estimados son consistentes, por lo que se deduce que los resultados son robustos y confiables. Es decir, las franquicias que cuenten con más unidades operando tienen más probabilidades de internacionalizarse. Por otro lado, si se tratase de la misma franquicia, al incrementar el número de unidades de manera automática incrementa sus probabilidades de internacionalizarse.

7. CONCLUSIONES

La internacionalización de las franquicias mexicanas efectivamente se explica por; *El desempeño de la firma, el entorno político, el entorno económico y el entorno sociocultural* tal como la teoría lo establece, a *tecnología* es una variable que teóricamente incide en la internacionalización de las firmas, sin embargo, en esta investigación, los resultados empíricos no son concluyentes con respecto a esta variable.

De acuerdo a los resultados de esta investigación el grado de internacionalización de las franquicias mexicanas es de 0.15 o 15 %, en otras palabras, 15 de cada 100 franquicias mexicanas se ha internacionalizado.

Los mercados extranjeros que han penetrado las franquicias mexicanas estudiadas en esta investigación son: Norteamérica (D'volada y Kowi), Centro y Sudamérica (El Fogoncito), Europa (Kowi) y Asia (Kowi y El Fogoncito). Hasta ahora África y Oceanía parecen no representar un mercado atractivo para las franquicias mexicanas.

Las variables con mayor peso en la revisión literaria para explicar la internacionalización por orden de frecuencia de mayor a menor fueron: el desempeño de la firma, el entorno económico, la tecnología, el entorno político, y el entorno socio cultural. En cambio las variables con mayor peso empíricamente, por orden de significancia estadística y por la magnitud del coeficiente de mayor a menor fueron: El entorno político, el entorno socio cultural, el desempeño de la firma y el entorno económico, quedando pendiente únicamente la tecnología, ya que las pruebas empíricas no fueron estadísticamente significativas por lo que los resultados no son concluyentes para esta variable.

En este sentido, cuatro de cinco variables incluidas en esta investigación son estadísticamente significativas y la relación (signo esperado) concuerda con la teoría, lo que representa 80 % de las variables independientes, por lo que al contrastar la teoría con la práctica se corrobora la hipótesis de esta investigación.

Desempeño de la Firma

El desempeño de la firma está asociado a la internacionalización de las franquicias mexicanas. Existe una asociación positiva entre la posesión de recursos difíciles de imitar y la

internacionalización, mientras que los costos de las franquicias están asociados negativamente con la internacionalización.

Un buen predictor de éxito en la internacionalización es el número total de unidades de negocio (franquicias) operando, franquicias con más unidades de negocio operando, tienen mayor probabilidad de internacionalizarse de acuerdo a las estimaciones realizadas en esta investigación. El número de unidades refleja de alguna manera el desempeño general de la firma, empresas más eficientes, o con mejor desempeño podrán crecer y expandirse más rápido y fácilmente.

En este sentido, se corrobora la teoría con la evidencia empírica con respecto a la variable *desempeño de la firma*, teóricamente el desempeño de la firma juega un papel preponderante en el éxito de la empresa y su internacionalización, al contrastar la hipótesis, empíricamente se verifica que como era de esperarse, esta variable es crucial en la determinación del éxito o fracaso, y el número de unidades captura satisfactoriamente el desempeño empresarial.

Es importante recordar que las franquicias siguen un tipo de integración horizontal, en el que el crecimiento viene marcado por el número de unidades operando, la característica principal en la integración horizontal, es que todas las unidades de negocio tienen el mismo giro, es decir, se dedican a lo mismo, a diferencia de la integración vertical, que cada unidad de negocio, tiene una función específica y diferente, y cada unidad de negocio es un eslabón que se encadena al proceso productivo integral del corporativo.

Entorno Económico

Con respecto a la variable *entorno económico* se concluye que es uno de los determinantes de la internacionalización de las franquicias mexicanas, los resultados empíricos de esta investigación indican que los acuerdos comerciales entre países están asociados a la internacionalización de las franquicias mexicanas.

Tecnología

Con base en un análisis general, la variable *tecnología* si es un factor importante en la internacionalización empresarial, y la mayoría de las franquicias estudiadas en esta

investigación mostraron estar bien posicionadas tecnológicamente (innovación y patentes) con respecto a sus competidores, lo que sugiere que la tecnología es una condición necesaria pero no suficiente para determinar la internacionalización. Cabe mencionar que la tecnología que requieren las franquicias en general no es muy sofisticada ya que las herramientas tecnológicas más utilizadas por la mayoría de las franquicias se orientan hacia el uso del correo electrónico, llamadas telefónicas, softwares de ventas y sitios web entre otros.

Entorno Político

Con respecto a la variable *entorno político*, se encontró que es uno de los determinantes de la internacionalización de las franquicias mexicanas, los resultados empíricos arrojan que el conocimiento de la legislación extranjera está fuertemente asociado a la internacionalización de las franquicias mexicanas.

Entorno Sociocultural

La variable *entorno sociocultural*, también es un determinante más de la internacionalización de las franquicias mexicanas, en esta investigación, la evidencia empírica es muy contundente con respecto a esta variable, el conocimiento de la cultura de los mercados de interés está altamente asociado con la internacionalización de las franquicias mexicanas.

8. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones van en tres sentidos: primero, para los emprendedores y gestores de negocio se recomienda de manera prioritaria antes de incursionar nuevos mercados conocer las cuestiones políticas así como la legislación del país anfitrión, las leyes y reglamentos en general, pero sobre todo, los derechos de propiedad intelectual, y demás figuras jurídicas con respecto a marcas y patentes, así como las regulaciones específicas concernientes a los negocios de interés (giro en cuestión).

Por otro lado, se recomienda considerar de manera sustancial la importancia de los aspectos *socioculturales* del mercado meta, ya que de esta variable podría significar el éxito o fracaso en la incursión de nuevos mercados (países), se recomienda también que si la distancia psíquica del país receptor es muy grande con respecto al país emisor, se penetre el mercado en alianza y/o coinversión con emprendedores locales, ya que esto reduciría la probabilidad de fracaso.

Una última pero no menos importante recomendación para emprendedores de negocios es que la probabilidad de tener éxito al internacionalizarse se incrementa cuanto mayor sea el número de unidades de negocio operando de manera doméstica, de acuerdo a los resultados de esta investigación, se requieren al menos 43 unidades de negocio operando en el mercado nacional para que al momento de intentar internacionalizarse la probabilidades de éxito sean mayores a 50 %, de tal forma que una mayor expansión doméstica predice mayor éxito en el plano internacional.

La segunda recomendación va dirigida a los hacedores de política y funcionarios públicos; esta y otras investigaciones han demostrado que el *entorno político* permea e incide en el desempeño y la competitividad de los negocios, de tal forma que decisiones de política poco estudiadas o mal encaminadas afectarán al sector empresarial de manera directa, ya que los negocios son entes que poseen figura jurídica y se someten a las legislaciones y reglamentos correspondientes, la misma incertidumbre política afecta la expansión de las empresas mexicanas y por ende la generación de empleos que estas pudieran detonar.

La intervención gubernamental a través de políticas estratégicas y sectoriales puede incidir positivamente en los negocios y su desempeño, así como en su internacionalización.

Los programas y estímulos gubernamentales para con el aparato productivo, así como el fomento a la inversión permiten que las unidades económicas se creen y desarrollen de manera más acelerada permitiendo la expansión de negocios dentro y fuera del país generando así mejores condiciones económicas para el sector y para la sociedad en general.

La tercera recomendación es para los académicos interesados en esta línea de generación de conocimiento, la variable *tecnología* en esta investigación empíricamente no resultó significativa, no obstante, tiene una importancia considerable a nivel teórico, por lo que se recomienda abordar otras dimensiones distintas a marcas y patentes.

Las cuestiones socio culturales han mostrado tener mayor impacto de lo esperado, probablemente esta variable merezca especial atención. Sería interesante en futuras investigaciones profundizar en el análisis e incorporación de esta variable en diferentes dimensiones más allá del idioma, la religión, y la idiosincrasia vistas desde la óptica típica como elementos o componentes culturales, sino como un fenómeno complejo con muchas aristas y espectros propios del ser humano y sus costumbres.

Una propuesta de solución al problema planteado al inicio de esta investigación es que las empresas mexicanas aprendan de los modelos de negocio tipo franquicia y adopten sus conductas y prácticas a conveniencia y así puedan internacionalizarse con menor dificultad tal como lo hace este modelo de negocio, incursionar nuevos mercados le permite a las empresas mexicanas acceder a un número de consumidores mayor ya que ahora su mercado potencial es más grande y esto a su vez les permitiría incrementar su presencia, su participación de mercado y por ende su posicionamiento global lo que se traduce en beneficios para las empresas mexicanas.

No obstante, como se mencionó anteriormente, es altamente recomendable en la mayoría de los casos lograr primero una expansión significativa de manera local, regional o nacional para que la firma obtenga práctica, experiencia y confianza así como una posición estable y sólida y de esta forma pueda augurarse a sí misma mayor probabilidad de éxito en su proceso de internacionalización.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alba, Ma. C. (2010). Las franquicias en México en 1999-2007. *Contaduría y Administración*, UNAM. pp. 131-146.
- Anderson, E., y Coughlan, A. T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*. Vol. 51. pp. 71-82.
- Baena, García V., y Cerviño Fernández, J. (2009). The internationalization of spanish franchising and its foreign entry mode choices. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 40. ISSN: 1138-5758. pp. 47-87.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, No 1, pp. 99-120.
- Bhamra, Ran, Samir D., y Bhamra, T. (2011). Competence understanding and use in SMEs: UK manufacturing perspective. *International Journal of Production Research*. Vol.49, No. 10, pp. 2729-2743.
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica: Su estrategia y su filosofía* (Tercera edición). Siglo veintiuno editores. 805 pp.
- Brickley, J. A., y Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form, the case of franchising. *Journal of Financial Economics* 18. Elsevier Science Publishers B.V. North-Holland. pp. 401-420.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., y Werner, S. (2003). Transaction costs-enhanced mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 24. pp. 1239-1248.
- Calle, Fernández A. M., y Tamayo Bustamante, V. M. (2005). Estrategia e internacionalización en las PYMES: caso Antioquia, *Cuadernos de Administración*, Bogotá (Colombia), Vol. 18, No 30, pp. 137-164.
- Cambra, Fierro, J., y Rosario Vázquez, Carrasco, R. (2010). Inés Rosales: El reto de internacionalizar una pyme es posible. *UNIVERSIA Business Review*. Cuarto trimestre. pp. 62-77.
- Carrizo, M. A. (2007). La internacionalización de PYMES industriales a través de multinacionales. Presentación de algunos casos de los sectores automotor y electrónico. *Cuadernos de Administración*, Bogotá (Colombia) Vol. 20, No 34, pp. 89-114.
- Castañeda, J. J., De la Torre Lozano, M. O., Morán Rodríguez, J. M., y Lara Ramírez, L. P. (2002). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. 278 pp.
- Cerda, J., y Villarroel, L. (2008). Evaluación de la concordancia inter-observador en investigación pediátrica: coeficiente de Kappa. *Bioestadística*, Vol. 79. pp. 54-59.

- Czinkota, M., Ronkainen, I., y Moffett, M. (2007) *Negocios Internacionales* (Séptima edición). Editorial Thompson. 779 pp.
- Coase, R. (1936). The nature of the firm. *Economica*. Vol. 4, No. 16. pp. 386-405.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implication for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*. Vol. 29, No. 3, pp. 341-358.
- Crespo, Martínez, B. y Leal Jiménez, A. (2012). *Manual de comercio internacional*. Extenda-Agencia andaluza de promoción exterior, S.A. 294 pp.
- Cuervo-Cazurra, Á. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *UNIVERSIA Business Review*, cuarto trimestre, pp. 18-29.
- Cuervo-Cazurra, Á. (2007). Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander, *UNIVERSIA Business Review-Actualidad Económica*, Especial 150 Aniversario Banco Santander, pp. 96-111.
- Culshaw, F. (2010). ¿Cómo manejo esta franquicia? *Debates IESA*. Volumen 15. Número 2. pp. 64-67.
- Daniels, J., Radebaugh, L., y Sullivan, D. (2004). *Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones*, Editorial Pearson.
- Demuner, M., M., Becerril, O., y Nava, R. (2014) Use of Information and Communication Technologies, Context From a Case of Mexican SMEs. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. Vol. 9 Issue 1, pp.1639-1650.
- Diaz, Mata A. (2013). *Estadística aplicada a la administración y la economía* (Primera edición). Mc Graw Hill. 609 pp.
- Endoso, J. (1995). Riding the Technology Wave. *Franchising World*. pp. 6-13.
- Entrepreneur (2013). *Entrepreneur 500 Franquicias* (Edición 20 aniversario). Volumen 21. Número 01. 192 pp.
- Fang, E., Palmatier, R. W., and Grewal, R. (2011). Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLVIII. pp. 587-602.
- Fernández-Méndez, L., García-Canal, E., y Guillén, M. F. (2011). Industrias Lácteas Asturianas, S.A (ILAS): un ejemplo de internacionalización discriminadora, *UNIVERSIA Business Review*, Tercer Trimestre, pp. 1698-5117.
- Flores, Romero M. B., y Méndez, C. (2013). Determinantes de la Internacionalización Empresarial: Una Aproximación Mediante la Metodología del Cuadro de Frecuencias. *Herramientas para la mejora de las organizaciones del siglo XXI*. Coord. González, Santoyo Federico y Martha Beatriz Flores Romero. pp. 486-499.

- Flores, Romero M. B., González, Santoyo, F. y Méndez, González, C. (2014). Diseño de un cuestionario de preguntas cerradas: Un ejemplo empresarial de reactivos binarios *Nuevos Enfoques Para el Desarrollo de las Organizaciones de Clase Mundial*. Coord. González, Santoyo Federico y Martha Beatriz Flores Romero. pp. 302-309.
- Gardner, H. K., Gino, F., y Bradley R. S. (2012). Dynamically integrating knowledge in teams: transforming resources into performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 55, No. 4, pp. 998-1022.
- García, M. C. (2008). La industria argentina de maquinaria agrícola: ¿de la reestructuración a la internacionalización? *Revista de la CEPAL*, Vol. 96, pp. 221-237.
- García-Bernal, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas, *Universia Business Review*, pp. 70-83.
- Gitman, L. J., y Mc Daniel, C. (2007). *El futuro de los negocios* (Quinta edición). Cengage Learning. 814 pp.
- Guillén, M. F., y Tschoegl, A. E. (2007). La internacionalización de la banca española, *UNIVERSIA Business Review-Actualidad Económica*, Especial 150 Aniversario Banco Santander, pp. 1698-5117.
- Gujarati, D. y D. Porter (2010). *Econometría* (Quinta edición). México, D.F. Mc Graw Hill. 893 pp.
- Gutiérrez, S. R. (2007). *Introducción al Método Científico* (Décimo octava edición). Grupo editorial ESFINGE, 232 pp.
- Gnazzo, L., Ledesma, C. A., Domínguez, M., Espina, J. R., Ochoa, R., Peña, G.D., Urdaniz, Fariña, L., y Elaskar, L. (2009). *Gestión de los Negocios Internacionales*, Primera edición, primera reimpresión. Pearson Prentice Hall.
- Helfat C. E., y Peteraf, M. A. (2002). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. Working Paper No. 03-08. Tuck School of Business at Dartmouth. *Forthcoming Strategic Management Journal*. pp. 1-31.
- Hennart, J. F. and Park, Y. R. (1993). Greenfield vs. Acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*. Vol. 39, No. 9. pp. 1054-1070.
- Hill, R. y Hellrieger, D., (1994) Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. *Organization Science*. Vol 5. No 4. pp. 594-607.
- Hill, C. W. L. (2007). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global* (Sexta edición) Mc Graw Hill. 740 pp.
- Hill, C., y Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica, un enfoque integrado*, Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskinsson, R. E. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos* (Séptima edición). Cengage Learning.

- Johanson, J., and Wiedersheim, P. F. (1975). The internationalization of the firm – four swedish cases. *The Journal of Management Studies*. pp. 305-322.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm, a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8. Issue 9, pp. 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40. pp. 1411-1431.
- Kaleka, A. (2011). When exporting manufacturers compete on the basis of service: Resources and marketing capabilities driving service advantage and performance. *Journal of International Marketing*. Vol. 19, No. 1 pp. 40-58.
- Kaufmann, L. y Roesch, J. F. (2012). Constraints to building and deploying marketing capabilities by emerging market firms in advanced markets. *Journal of International Marketing*. Vol. 20, No. 4, pp. 1-24.
- Kaushik R. y Khokhle, P. W. (2011). Integrating resource-based and rational contingency views: Understanding the design of dynamic capabilities of organizations. *Vikalpa*, Vol. 36. No 4. pp 67-75.
- Karthikeyan, S., Bhagat, B., y Kannan, N. G. (2011). Making the HR outsourcing decision-lessons from the resource based view. *International Journal of Business Insights & Transformation (IJBIT)*. Vol. 5, Issue 1. pp. 87-95.
- Khan, Mahmood A. (2005). Internationalization of services: The global impact of US franchise restaurants. *Journal of Service Research*, Special Issue, (December, 2005) pp. 187-205.
- Kosacoff, B., y Ramos, A. (2009). Tres fases de la internacionalización de las empresas industriales argentinas, incursiones y fragilidad, *UNIVERSIA Business Review*, pp. 56-74.
- Kovacs, P. É., Araújo de Moraes, W. F. e Bezerra de Oliveira, B. R. (2011). Características da localização no proceso de internacionalização de empresas, *RAE*, São Paulo, Vol. 51. No 4, pp. 320-335.
- Lado, A. N., Boyd, G., Wright, P. y Kroll, M. (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*. Vol. 31, No. 1, 115-131.
- Landis, J. R. y Koch, Gary (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, Vol. 33. No 1. pp. 159-174.
- Lavie, Dovev (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*. Vol. 31, No. 3, 639 -658.
- Leonidou, L. C., Paliwadana, D., y Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy,

- competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*. Vol. 19, No. 2, pp. 1-29.
- Levin, R. L. y Rubin, D. S. (2010). *Estadística para administración y economía* (7ma edición). Ed. Pearson, 799 págs.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., y Whaten, S. A. (2012). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía* (Décimo quinta edición.) Mc Graw Hill, 856 págs.
- Lockett, A. y Thompson, S. (2001). The resource-based view and economics. *Journal of Management*. Vol. 27. pp. 723-754.
- Loess, K., Miller, V. V., y Yoskowitz, D. (2008). Internacionalización empresarial, salarios, formación y rotación de los trabajadores de las maquilas. *Revista Internacional del Trabajo*. Vol. 127, pp. 277- 305.
- Lucas de Resende, P., Mendes, F., De Miranda, M. y Couto R. (2015). Internationalization of brazilian franchise chains: A comparative study. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 55. Número 3. pp. 258-272.
- Marchiori, M., R., Morillo, B., y Torrealba, C. (2009) Franquicias en el marco de la nueva economía. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales (TEACS)*, ISSN-e 1856-9773 Año 01, Número 02. Junio. pp. 35-44.
- Martinez, C. (2003) *Estadística y muestreo* (Onceava edición). ECOE Ediciones, 879 págs.
- Méndez, C. y Flores, B. (2012). Competitividad internacional de las franquicias mexicanas, *estrategias de competitividad para el posicionamiento de las organizaciones en un entorno incierto*. IADRES. pp. 754-764.
- Méndez, C., Flores, M.B. y Santoyo F. (2015) Diagnóstico de las franquicias mexicanas. La empresa de clase mundial, palanca del desarrollo económico. Coord. Flores Romero Martha Beatriz y Federico González Santoyo. Morelia, México. IAIDRES. pp. 601-608.
- Meyer, K. E. y Estrin, S. (2001) Brownfield entry in emerging markets. *Journal of International Business Studies*., Vol. 32. Third Quarter, 2001. pp. 575-584.
- McIntyre, F. S. y Huszagh, S. M. (1995). Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, Vol. 3, No, 4. pp. 39-59.
- Mortimore, M. (2006). The transnationalization of developing America: opportunities and challenges.
- Namakforoosh, M. N. (2003). *Metodología de la investigación* (Segunda edición). Limusa Noriega Editores, 525 pp.
- Navarro, A., Acedo, F. J., Robson, M. J., Emilio Ruzo, E. y Losada, F. (2010). Antecedents and consequences of firms' export commitment: An empirical study. *Journal of International Marketing*. Vol. 18, No.3, pp. 41-61.

- Nevo, S. y Wade, M. R. (2010). The Formation and Value of It-Enable Resources: antecedents and consequences of synergistic relationships. *Miss Quarterly* Vol. 34 No. 1, pp. 163-183.
- Nicol, C. (2005). *Políticas TIC: manual para principiantes*. Asociación para el Progreso de las Comunicaciones. Montevideo.
- O’Cass, A. y Voola, R. (2011). Explications of political market orientation and political brand orientation using the resource-based view of the political party. *Journal of Marketing Management*. Vol. 27, Nos. 5-6, pp. 627-645.
- Otim, S., Dow, K. E., Grover, V., y Wong, J. A. (2012). The impact of information technology investments on downside risk of the firm: Alternative measurement of the business value of IT. *Journal of Management Information System*. Vol. 29, No. 1, pp. 159-193.
- Padilla, H. (2006). *El pensamiento científico* (Tercera edición, séptima reimpresión). Editorial Trillas. 317 pp.
- Pagano, R. R. (2006). *Estadística para las ciencias del comportamiento* (Séptima edición) Thompson ed. 564 págs.
- Pamecha, A. (2006) Outsourcing your franchise application and IT system. *Franchising World*. P60-63 3p.
- Pauwels, P., Lommelen, T., y Matthyssens, P. (2004). The internationalization process of the firm: Progression through institutionalization, exploitative and exploratory learning. Competitive Paper presented at the 2004 *AIB Conference Stockholm*. pp. 1-35.
- Peng, M., W. (2001). The resource-base view and international business. *Journal of Management*. pp. 803-829.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, John Wiley and Sons.
- Pérez, Ramírez, F., y Fernández, Castaño, H. (2009). *Econometría: conceptos básicos* (primera edición). Bogotá, Colombia. ECOE ediciones. 292 págs.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14. pp. 179-191.
- Pitelis, C. N. (2007). A Behavioral Resource-based view of the firm: The synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959). *Organization Science*. Vol. 18, No. 3. pp. 478-490.
- Ployhart, R. E., Iddekinge, H. C., y Mackenzie Jr, W. I. (2011). Acquiring and developing human capital in service context: The interconnectedness of human capital resources. *Academy of Management Journal*. Vol. 54, No. 2, pp. 353-368.

- Priem, R. L., y Butler, J. E. 2001. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*. Vol. 26, No. 1, 57-66.
- Puerto, B. D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización, *Pensamiento y gestión*, No 28. 171-195.
- Quiroga, A. F. (2012) Contrato de franquicia: propuesta de regulación en la comunidad andina. *Revista de Derecho Privado*. Número 48. Julio-Diciembre. pp. 1-31.
- Ramírez, Alesón M. (2004). La importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa, *UNIVERSIA Business Review*, Tercer Trimestre, 62-69.
- Rumelt, R., (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nj, pp. 556-570.
- Rumelt, P. R., Schendel, D. y Teece, D. (1991). Strategic management and economics. *strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 5-29.
- Rezende, S. F., y Versiani, A. F. (2009). Em Direção a uma Tipologia de Procesos de Internacionalização, *RAE*, São Paulo Vol. 50. No 1. pp. 024-036.
- Rojas, Soriano, R. (2009). *El proceso de la investigación científica* (Cuarta edición). Editorial Trillas, 151 pp.
- Rosenblueth, A. (2003). *El método científico*. Primera edición, 19va reimpression. Ediciones científicas, La prensa médica mexicana, S.A. de C.V. Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politecnico Nacional / México. 94 pp.
- Santos, Álvarez, M. V., y García, Merino, M. T. (2009). Información sobre internacionalización de empresas de Castilla-León. *El profesional de la información*, 2009, Vol. 18, No 4, pp. 407-412.
- Seerat, F., Faseeh, R., y Mujahid, A. (2011). Formation and internacionalization of it firms of Pakistan: A resource based view. *Business & Management Review*, Vol.1 Issue 10, p. 65-81.
- Siddharta S. B., y Chakraborty, H. (2011). From industry to firm resources: Resource-based view of competitive advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*, Vol. VIII, No. 2, pp. 7-21.
- Silva-Santisteban, A. (2014) Reflexiones sobre el contrato de franquicia: contrato de colaboración empresarial y diferencias con figuras jurídicas similares. *Revista de Economía y Derecho*. Vol. 11. Número 41. pp. 89-99.
- Spiegel, M. y Stephens, L. (2009). *Estadística* (Cuarta edición). Mc Graw Hill. 601 pp.
- Spohr, N. y Freitas, Silveira, F. (2011). Estrategia internacional de umma multinacional emergente brasileira: O Caso JBS, *RAE*, São Paulo, Vol. 52, No 3, pp. 300-312.

- Stevenson, W. J. (1981). *Estadística para administración y economía*. Editorial Harla. 585 págs.
- Sundbo, J., Johnston, R., Mattsson, Jan., y Millett, B. (2001). Innovation in service internationalization: the crucial role of the frantrepreneur. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 13. pp. 247-267.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica* (Cuarta edición) Limusa Noriega Editores. 440 pp.
- Tan, D., y Mahoney, J. T. (2003). Examining the penrose effect in an international business context: the dynamics of Japanese firm growth in U.S. industries. pp. 2-41.
- Tywoniak, S. (2007). Making sense of the resource-based view?. *Proceedings Academy of Management*, USA. pp. 1-35.
- Vernon, R. (1966). "International investment and international trade in the product cycle", en *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, mayo, 190-207.
- Wade, M., y Hulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information system research: Review, extension, and suggestions for future research. *Miss Quarterly*. Vol. 28, No. 1, pp. 107-142.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). A Resource-based View of the Firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*. Vol. 16, 171-174.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York.
- Zwisler, C. (2005) Finding the right International Master Franchise Partner. *Franchising World*. pp. 43-48.

Fuentes Electrónicas

- CEDO, Consultores Especializados en Desarrollo Organizacional (2014). ¿Cuántas empresas mexicanas tienen página web?: Empresas mexicanas rezagadas en tecnología de la información. (13 de febrero de 2015). Recuperado de <http://cedo.com.mx/blog/?tag=cuántas-empresas-tienen-página-web>.
- El Economista, (2012). Invertir en franquicias es más seguro. (10 de Marzo de 2012). Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2012/03/10/invertir-franquicia-mas-seguro>.
- El Financiero, (2014). Franquicias, una opción para nuevos emprendedores. (26 de octubre de 2014). Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/suplementos/franquicias.html>.

- El Universal (2015). Patentes en México las solicitan extranjeros. (19 de enero de 2015). Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/ciencia/2015/patentes-mexico-extranjeros--100266.html>
- INEGI (2015). Banco de información económica. (7 de octubre de 2015). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/?idserPadre=10400110#D10400110>.
- INEGI (2015) Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (08 de Octubre de 2015). Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx> .
- Ley de la propiedad industrial (2012). Ley de la propiedad industrial. (30 de octubre de 2015) Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>
- Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (2012). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. (30 de octubre de 2015). Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf
- Montserrat-Gauchi, J. (2013). Cómo se venden las franquicias: nuevas tecnologías frente procesos tradicionales de comunicación. - *Universidad de Alicante –V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – V CILCS – Universidad de La Laguna.* (09 de enero 2015). Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html
- Noticiasmvs, (2013). El sector franquicias crecerá 13%. (7 de marzo de 2013). Recuperado de <http://www.noticiasmvs.com/#!/noticias/representan-franquicias-7-por-ciento-del-pib-191.html>.
- ProMéxico (2015). Casos de éxito. (8 de octubre de 2015). Recuperado de <https://www.promexico.gob.mx/es/mx/casos-de-exito-internacionalizacion>.

10. ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario

Estimado(a) Empresario(a)/Administrador(a) La Universidad Michoacana, a través del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE) y el Programa de Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales están realizando una encuesta para conocer el panorama de las Franquicias Mexicanas, se le garantiza confidencialidad en cuanto a que sus respuestas permanecerán anónimas y no serán utilizadas de forma particular sino a través de estadísticas, de igual forma se le ruega la mayor precisión posible en sus respuestas.

Datos Generales

Nombre de la empresa (Franquicia): _____

(A) Número de empleados por franquicia (unidad de negocio): _____

(I).- ¿En qué sector se encuentra su empresa? (Subraye la respuesta elegida)

Alimentos	Inmobiliario	Tecnología	Niños
Comercio Especializado	Cuidado personal	Automotor	Salud
Servicios	Educación	Entretenimiento	Otro:

(II).- ¿Tiene su empresa presencia en otras partes del mundo? ¿En dónde?

Norteamérica	Centro y/o Sud América	Europa	Asia	Oceanía	África
--------------	------------------------	--------	------	---------	--------

(III).- ¿Cuál es la forma de entrada más utilizada por su empresa?

Franquicia Maestra	Franquicia directa	Inversión directa	Coinversión
--------------------	--------------------	-------------------	-------------

(IV).- La estrategia principal de su empresa se basa en:

Costos	Enfoque	Diferenciación	Otra:
--------	---------	----------------	-------

(V).- De que tipo es el principal problema que enfrentan al incursionar nuevos mercados:

Interno	Político	Económico	Socio cultural	Tecnológico	Otro:
---------	----------	-----------	----------------	-------------	-------

Instrucciones.- Marque una X en la respuesta elegida.

1.- ¿Posee su empresa recursos valiosos?

SI		NO	
----	--	----	--

2.- ¿Posee su empresa recursos raros (escasos)?

SI		NO	
----	--	----	--

3.- ¿Posee su empresa recursos difíciles de imitar por la competencia?

SI		NO	
----	--	----	--

4.- ¿Posee su empresa recursos fácilmente sustituibles (por otros similares)?

SI		NO	
----	--	----	--

5.- ¿Cuenta su empresa con personal calificado?

SI		NO	
----	--	----	--

6.- ¿Los precios de su empresa son más bajos que los de su competencia?

SI		NO	
----	--	----	--

7.- ¿Los costos de su empresa son más bajos que los de su competencia?

SI		NO	
----	--	----	--

8.- ¿Se beneficia su empresa de algún tipo de financiamiento?

SI		NO	
----	--	----	--

9.- ¿Hace su empresa algún tipo de investigación de mercados?

SI		NO	
----	--	----	--

10.- ¿El desempeño de su empresa es superior que el de su competencia?

SI		NO	
----	--	----	--

11.- ¿En general, la intervención gubernamental de los países que han entrado o planean entrar le ha favorecido a su empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

12.- ¿Le afecta a su empresa la incertidumbre política en el exterior?

SI		NO	
----	--	----	--

13.- ¿Su empresa conoce la legislación de los países que han penetrado (o planean entrar)?

SI		NO	
----	--	----	--

14.- ¿Ha recibido su empresa algún tipo de apoyo o estímulo del gobierno?

SI		NO	
----	--	----	--

15.- ¿Le afecta a su empresa la incertidumbre económica al intentar entrar a nuevos mercados?

SI		NO	
----	--	----	--

16.- ¿Le afecta a su empresa los acuerdos comerciales al intentar entrar a nuevos mercados?

SI		NO	
----	--	----	--

17.- ¿Consideran la cantidad de población (demanda potencial) al intentar entrar a otros países?

SI		NO	
----	--	----	--

18.- ¿Le afecta a su empresa las recesiones (crisis) al intentar entrar a otros países?

SI		NO	
----	--	----	--

19.- ¿Conocen la cultura de los países en los que han entrado o planean entrar?

SI		NO	
----	--	----	--

20.- ¿Dominan el idioma de los países en los que han entrado o planean entrar?

SI		NO	
----	--	----	--

21.- ¿Consideran cuestiones como la religión cuando planean entrar en nuevos mercados?

SI		NO	
----	--	----	--

22.- ¿Consideran cuestiones como la idiosincrasia cuando planean entrar en otros mercados?

SI		NO	
----	--	----	--

23.- ¿Posee su empresa tecnología igual o mejor que la de la competencia?

SI		NO	
----	--	----	--

24.- ¿Invierte su empresa en innovación igual o más que la competencia?

SI		NO	
----	--	----	--

25.- ¿Posee su empresa igual o más patentes que su competencia?

SI		NO	
----	--	----	--

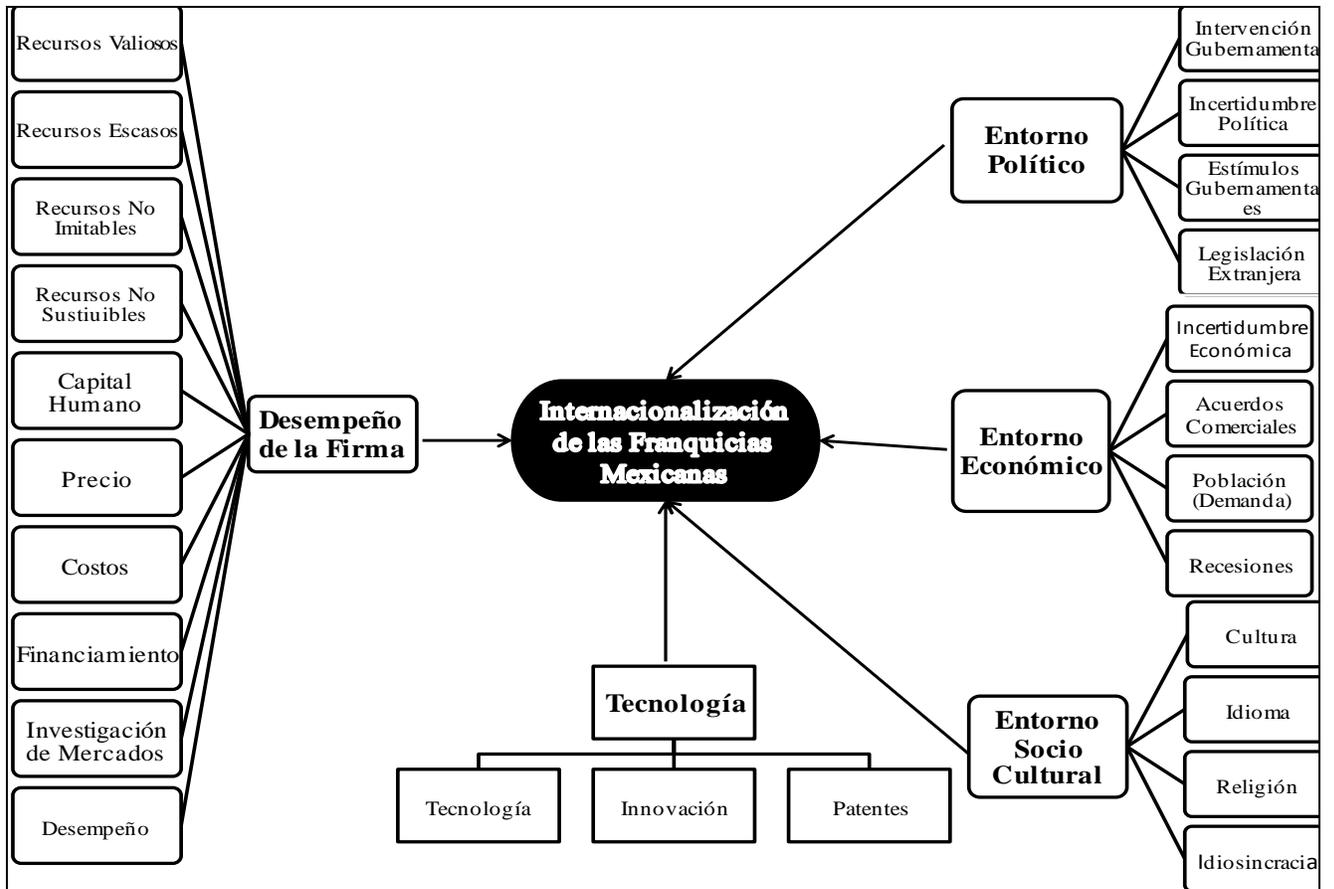
Observaciones: _____

Si desea conocer los resultados de ésta investigación, escriba la dirección de correo electrónica a la cual desea le sean enviados:

¡Muchas Gracias!

Anexo 2 Mapa Mental Internacionalización de las franquicias mexicanas

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3 Matriz de congruencia

Pregunta de Investigación	Objetivo		Hipótesis		
¿Qué determina la internacionalización de las franquicias mexicanas?	Identificar y analizar los determinantes de la internacionalización de las franquicias mexicanas.		El desempeño de la firma, el entorno político, el entorno económico, el entorno socio-cultural y la tecnología determinan la internacionalización de las franquicias mexicanas.		
Variable Dependiente	Factores	Variables Independientes	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Internacionalización de las franquicias mexicanas	Firma	Desempeño de la firma	Tamaño firma Sector Cobertura Forma de Entrada Estrategia Problema Recursos Capital Humano Precio Costos Financiamiento Inv. De mercados Desempeño	Núm. Empleados Giro Región Modalidad Genérica Categoría Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1)	Pregunta (A) Pregunta I Pregunta II Pregunta III Pregunta IV Pregunta V Preguntas 1-4 Pregunta 5 Pregunta 6 Pregunta 7 Pregunta 8 Pregunta 9 Pregunta 10
	Político	Entorno Político	Intervención Gubernamental Incertidumbre Política Estímulos gubernamentales Legislación	Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1)	Pregunta 11 Pregunta 12 Pregunta 13 Pregunta 14
	Económico	Entorno Económico	Incertidumbre Acuerdos comer. Población Recesiones	Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1)	Pregunta 15 Pregunta 16 Pregunta 17 Pregunta 18
	Cultural	Entorno Socio-Cultural	Cultura Idioma Religión Idiosincrasia	Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1)	Pregunta 19 Pregunta 20 Pregunta 21 Pregunta 22
	Tecnológico	Tecnología	Tecnología Innovación Patentes	Binario (0,1) Binario (0,1) Binario (0,1)	Pregunta 23 Pregunta 24 Pregunta 25

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4 Datos para las pruebas de asociación no paramétricas (Respuestas-Cuestionario).

Franquicia	Y	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1
2	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1
3	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0
4	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
5	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
6	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0
7	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1
9	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
10	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
11	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0
12	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
13	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1
14	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
15	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1
17	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
18	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
19	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
20	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5 Datos para los modelos de respuesta cualitativa (internacionalización y unidades).

Franquicia	Internacionalizada	Unidades totales
1	0	11
2	0	1
3	0	9
4	0	2
5	0	56
6	0	26
7	0	8
8	0	8
9	0	2
10	0	7
11	1	54
12	1	48
13	0	6
14	0	4
15	0	2
16	0	3
17	0	6
18	0	14
19	1	26
20	0	8

Nota: Se codificó 1 si ya se internacionalizó y 0 si no.

Fuente: Elaboración propia.