DETERMINANTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS

Carlos Méndez González | Martha Beatriz Flores Romero

UNIVERSIDAD DE COLIMA

Carlos Méndez González

Doctor en ciencias en negocios internacionales por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH). Es profesor-investigador titular en la Universidad de Colima. Tiene perfil deseable de la SEP y es nivel C del Sistema Nacional de Investigadores. Actualmente es líder del Cuerpo Académico UCOL CA 106 y director y editor de la revista arbitrada *Commercium PLUS*. Ponente en congresos nacionales e internacionales, autor de libros, capítulos de libro y artículos arbitrados e indizados en el área de las ciencias sociales; también es dictaminador/árbitro de trabajos de investigación de pares académicos, asesor de tesis y docente a nivel licenciatura y posgrado.

Martha Beatriz Flores Romero

Es doctora en ciencias por el Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán. Es nivel I del Sistema Nacional de Investigadores y ha participado en congresos de nivel internacional con publicaciones de trabajos en Springer y World Scientific. Es autora de libros de alcance nacional e internacional. Dirige tesis de maestría y doctorado. Actualmente coordina la maestría en ciencias en el Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial. Su área de investigación es el estudio de la competitividad y posicionamiento empresarial.

Determinantes de la internacionalización de las franquicias mexicanas

enfoque académico

UNIVERSIDAD DE COLIMA
Mtro. José Eduardo Hernández Nava, Rector
Mtro. Christian Jorge Torres Ortiz Zermeño, Secretario General
Mtra. Vianey Amezcua Barajas, Coordinadora General de Comunicación Social
Mtra. Gloria Guillermina Araiza Torres, Directora General de Publicaciones

Determinantes de la internacionalización de las franquicias mexicanas

Carlos Méndez González
Martha Beatriz Flores Romero

UNIVERSIDAD DE COLIMA

© Universidad de Colima, 2018
Avenida Universidad 333
C.P. 28040, Colima, Colima, México
Dirección General de Publicaciones
Teléfonos: (312) 316 10 81 y 316 10 00, extensión 35004
Correo electrónico: publicaciones@ucol.mx
www.ucol.mx

ISBN: 978-607-8549-26-9

Derechos reservados conforme a la ley

Proceso editorial certificado con normas ISO desde 2005
Dictaminación y edición registradas en el Sistema Editorial Electrónico PRED
Registro: LI-007-17
Recibido: Julio de 2017
Publicado: Diciembre de 2018

Libro realizado con recursos PFCE 2016.

Índice

Introducción 7

Fundamentos de la investigación 9
Método científico 11

Marcos contextual y teórico 15
Conceptos sobre franquicias 15
Ventajas de las franquicias 18
Desventajas de las franquicias 19
Bondades sociales del modelo de negocio del tipo franquicia 20
Teoría del enfoque basado en recursos 26
Conceptos clave del enfoque basado en recursos 28
Teoría de la internacionalización de la firma 54
Razones internas y externas para internacionalizarse 66
Elementos teóricos de franquicia 80
Factores endógenos y exógenos para el análisis y elección del mercado internacional 81
Literatura sobre internacionalización de franquicias: el caso español 88
Nivel de riesgo y control en las formas de entrada de las franquicias 90

Metodología 95
Fuentes de información 96
Prueba piloto 102
Determinación de la muestra 104
Muestreo sistemático o de intervalos regulares 105
Hipótesis estadísticas 107
Modelos de respuesta cualitativa MLP, Logit y Probit 107

Trabajo de campo 113

Resultados e interpretación 115
Escalogramas 118
Descripción de variables en fuentes secundarias 122
Característica de las franquicias mexicanas en gráficas 123
Estadísticas descriptivas 126

Conclusiones y recomendaciones 135
Recomendaciones 137

Bibliografía 141
Fuentes electrónicas 149

Anexos 151
Anexo 1. Cuestionario 151
Anexo 2. Mapa mental de internacionalización de franquicias mexicanas 155
Anexo 3. Matriz de congruencia 156
Anexo 4. Datos para las pruebas de asociación no paramétricas 157
Anexo 5. Datos para los modelos de respuesta cualitativa 157

Introducción

La internacionalización de la empresa es una meta común para emprendedores que ambicionan crecer y es también un tema de estudio interesante para los académicos. Resulta razonable que una empresa tenga la visión de internacionalizarse —siguiendo al menos una estrategia— para expandir sus actividades y maximizar ingresos, y al mismo tiempo minimizar costos o la combinación de ambas.

La internacionalización de las franquicias mexicanas se explica por el desempeño de la firma, la tecnología y los entornos político, económico y sociocultural; además, un buen indicador de éxito es el número total de unidades de negocio (franquicias) operando. Con mayor número de éstas se tiene mayor probabilidad de internacionalizarse, y su cantidad captura el desempeño general de la firma. Las empresas con mejor desempeño serán más propensas a crecer y expandirse en otros mercados.

La variable *desempeño de la firma* es preponderante en el éxito de la empresa y su internacionalización, asimismo determina su éxito o fracaso, y el número de unidades captura satisfactoriamente el desempeño empresarial.

Este libro se estructura de la siguiente forma: fundamentos de la investigación, marcos contextual y teórico, metodología, trabajo de campo, resultados e interpretación y conclusiones y recomendaciones.

En "Fundamentos de la investigación" se describe el problema, la pregunta de investigación y se determinan objetivos e hipótesis. En el "Marco contextual y teórico" se incluyen los conceptos de franquicia, sus ventajas y desventajas, y se señalan las bondades so-

ciales; y se abordan las diversas teorías relacionadas con el fenómeno de estudio, como son la de internacionalización y la del enfoque basado en los recursos.

Para la "Metodología" se detalla el tipo de estudio, la delimitación espacio-temporal, las fuentes de información, las técnicas empleadas y la prueba de hipótesis. En el "Trabajo de campo" se muestra la forma de trabajo y el listado con el nombre de las franquicias encuestadas, los datos de contacto, el giro y la ubicación del corporativo. Mientras que en los "Resultados", de manera gráfica se muestra la información tanto de las encuestas como de las fuentes secundarias; además se hacen las estimaciones para probar la hipótesis, con análisis e interpretación de los resultados.

Al final, en "Conclusiones y recomendaciones", se retoman los puntos más importantes, los hallazgos y el desenlace de la investigación.

Fundamentos de la investigación

El problema que aborda esta investigación es la escasa internacionalización de las empresas mexicanas. De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), en el año 2015 existían en México 4'926,061 unidades económicas, de las cuales 6,186 corresponden a establecimientos que exportan (incluidos manufactureros y no manufactureros), de acuerdo al último dato registrado, lo que significa que menos de 1.3 empresas de cada mil (0.13%) tienen actividad internacional a través de la exportación.

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, así como al fortalecimiento de la imagen de México como socio estratégico para hacer negocios. ProMéxico (2015) publica en su portal 13 casos de éxito de empresas mexicanas que se han internacionalizado, una de ellas es Kidzania, cuyo hecho contribuye a la idea de que la modalidad de negocio tipo franquicia puede ser exitosa en la internacionalización.

Para las empresas mexicanas en la internacionalización se toma como modelo el tipo *franquicia*, ya que ésta ha mostrado una tasa alta de éxito: ocho de cada cien (*El Financiero*, 2014).[1]

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

Si partimos de la pregunta: ¿qué determina la internacionalización?, el objetivo general sería identificar y analizar los determinantes de la internacionalización de las franquicias, y la hipótesis quedaría como que el desempeño de la firma, la tecnología y los entornos económico, político y sociocultural, determinan dicha internacionalización.

Para justificarla únicamente mencionaremos que las empresas tipo franquicia han mostrado mayor facilidad para internacionalizarse; sin embargo, es fundamental conocer su entorno y experiencia para colaborar en el despegue hacia la internacionalización del resto de empresas mexicanas que aún no lo logran.

> En 2007, existían 750 franquicias en México (de las cuales 341 son mexicanas y el resto extranjeras), 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 treinta mil millones de pesos, lo cual representó 6% del producto interno bruto (AMF, 2009 citado por Alba, 2010: 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: 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: 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 treinta años ha penetrado considerablemente la mayoría de economías del planeta debido a su atractiva y eficiente estructura de negocio (Quiroga, 2012: 5).

De acuerdo con Alba (2010), en 1999 había 196 franquicias mexicanas y para 2007 ya eran 341, lo que significa que dicho sector creció 73.98% en ocho años (una tasa anual promedio 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: 64).
>
> El mercado brasileño de franquicias es 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 a 2013, ascendiendo a 115 billones de reales (Asociación Brasileña de Franquicias, citado por Lucas de Resende *et al*. 2015: 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: 131).

Método científico

Bunge (2004: 7 y 9) señala que un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas, y el método científico es la estrategia de la investigación científica: afecta a todo ciclo completo de investigación (figura 1) y es independiente del tema en estudio.

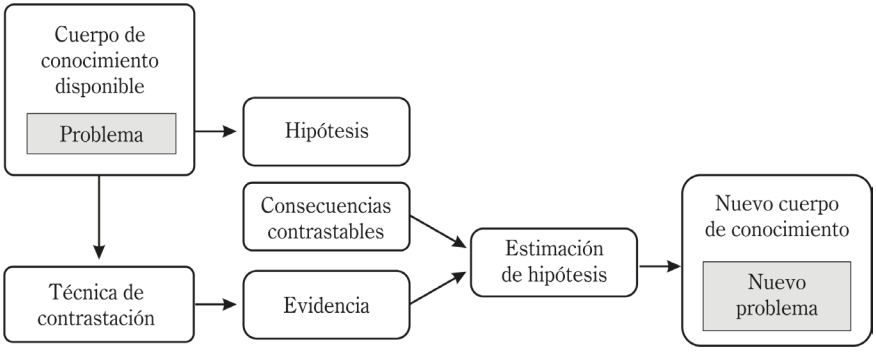
> El método científico consta de dos aspectos generales: el racional y el empírico, a partir de un análisis de estos dos aspectos se captan cinco etapas (la primera y cuarta etapas pertenecen al nivel empírico, mientras que la segunda, tercera y quinta corresponden al nivel racional o intelectual) (Gutiérrez-Sáens, 2007: 127).

De acuerdo a Gutiérrez-Sáens (2007) las etapas son:

- Observación.
- Formulación de un problema.
- Formulación de una hipótesis.
- Comprobación de la hipótesis (racional o experimental).
- Formulación de leyes y teorías concatenadas.

Figura 1

Ciclo de la investigación científica



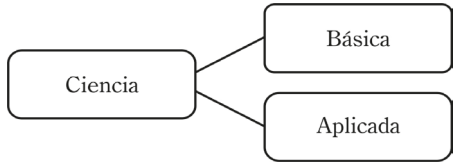
Fuente: Bunge (2004: 9).

Para Bunge (2004: 9), la investigación científica es un ciclo 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".

> 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. [...] La ciencia es el tema del cual 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: 4 y 8).

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

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

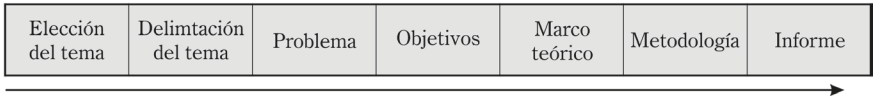


Fuente: Bunge (2004, p. 23).

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 y estudia y aplica 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: 43).

En la figura 3 pueden visualizarse las etapas del proceso de la investigación científica, las cuales son: elección y delimitación del tema, 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: 41).

El científico, a diferencia del hombre común, no puede quedarse únicamente con las representaciones inmediatas del mundo exterior, si así fuera, conocería sólo los aspectos externos, superficiales o no relevantes de los objetos, procesos o acontecimientos (Rojas-Soriano, 2009: 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, incluso de plantearlos (Bunge, 2004: 3).

Marcos contextual y teórico

Se ofrece un contexto sobre las características básicas de las franquicias, esto incluye algunos conceptos como: franquicia, franquiciante, franquiciatario y contrato de franquicia. Se exponen además las principales ventajas y desventajas, así como las bondades sociales del modelo de negocio. Al final del capítulo se presenta un cuadro con los diferentes medios existentes para llevar a cabo operaciones internacionales, dando especial énfasis a la modalidad de franquicia; además se esquematizan y desarrollan algunas características de las franquicias y su entorno.

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 en una zona geográfica determinada (Gitman y Mc Daniel, 2007).

Para Marchiori *et al*. (2009: 42), las franquicias son una forma de hacer negocios dirigidas 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 para que reproduzca el sistema de negocios.

La ley de propiedad industrial (2012: 33) 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.

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

Al respecto, la Ley de Propiedad Industrial (2012: 34), 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".

> *Franquiciatario*
>
> En un contrato de franquicia es la persona u organización que explota la marca y vende los bienes 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: 34), en su artículo 142 bis 1, señala 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".

> *Contrato de franquicia*
>
> 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: 33-34), 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:
>
> 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.

> 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.

Ventajas de las franquicias

Las ventajas de las franquicias, según Gitman y Mc Daniel (2007), son:

- *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 franqui-

ciante 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 que le ayuda a diversificarse en términos de los productos que ésta 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: 279).

Desventajas de las franquicias

Las desventajas, según Gitman y Mc Daniel (2007), son:

- *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, que varía dependiendo del tipo de negocio, ya que 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 buena parte de los sistemas de franquicias ya cuentan con unidades que están operando internacionalmente o tienen planes para expandirse al extranjero a medida que crezca la demanda mundial de todo tipo de bienes y servicios (Gitman y Mc Daniel, 2007: 170).

Los franquiciantes en el extranjero afrontan muchos de los problemas que tienen otras empresas con 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 del idioma y estar atentos al entorno político (Gitman y Mc Daniel, 2007: 171). En este sentido, las empresas que tienen actividad internacional deben afrontar una realidad más compleja y actualizarse en el contexto internacional.

Bondades sociales del modelo de negocio tipo franquicia

De las bondades sociales del modelo de negocio tipo franquicia destaca la longevidad o expectativa de vida, que le permite ofertar empleo de manera sostenida; así como la longevidad y estabilidad que las hace susceptibles de ser fiscalizadas, lo cual es bueno para la recaudación y, por consiguiente, para el presupuesto nacional.

Cabe destacar que el consumidor se beneficia directamente a través de los productos que ofertan las franquicias, ya que éstos generalmente son de calidad estándar reconocida.

- De las franquicias, 90% sobreviven al menos los primeros cinco años, mientras que 30% de las PYMES pasan el primer año de vida (*El Economista*, 10/03/2012). Con base a esta información, puede aseverarse que la probabilidad de supervivencia de las franquicias es 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 la Secretaría de Hacienda para agrandar el presupuesto nacional. Dicha longevidad permite, además, ofrecer empleo de mane-

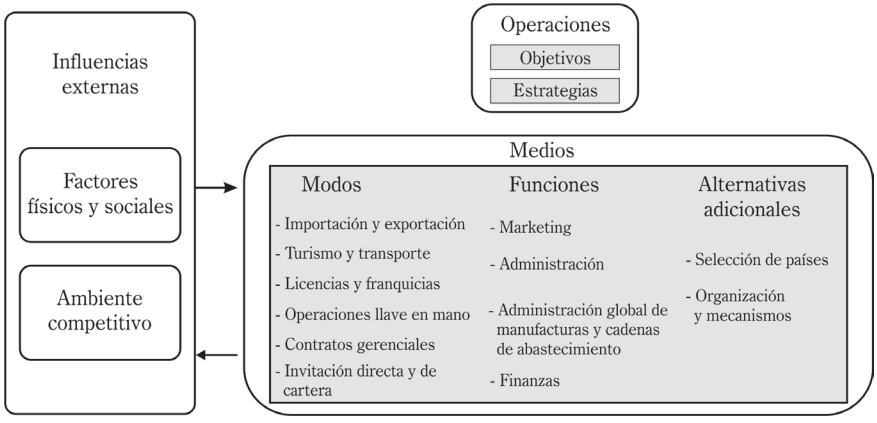
ra sostenida y disminuir, por consiguiente, la rotación e inestabilidad laboral.

- La estabilidad y permanencia de las franquicias incrementan 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 por concepto de regalías, que a su vez se registran en la cuenta de rentas y pueden ayudar a contrarrestar el déficit nacional de divisas, provocado en parte por un déficit en la balanza comercial. Un país que importa más de lo que exporta genera problemas de escasez de moneda extranjera para pagar sus obligaciones (que obviamente son denominadas en moneda extranjera).
- 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.

Daniels *et al*. (2004) proponen diez formas o modos (véase figura 4) de llevar a cabo operaciones internacionales: 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 artículo se ahonda en el modo de operación internacional llamado *franquicia*, ya que es el que interesa en nuestra 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 los de exportaciones e importaciones.

Figura 4
Medios para llevar a cabo las operaciones internacionales



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

La franquicia es un modelo de negocio con sistema estructurado y estandarizado, permite ser replicado en diferentes partes del mundo y tiene ciertas características (véase figura 5); la principal estrategia que sigue es la de diferenciación, es decir, oferta un producto o servicio que es diferente del resto de la competencia y eso le hace sobresalir o distinguirse. Las regalías —figuras peculiares de las franquicias— son retribuciones o remuneraciones anuales que hace el franquiciado al franquiciador y normalmente ronda en 5%. Cabe mencionar que los manuales de organización, producción, ventas, compras y de administración son indispensables, ya que sirven de guía para conocer el funcionamiento interno del negocio.

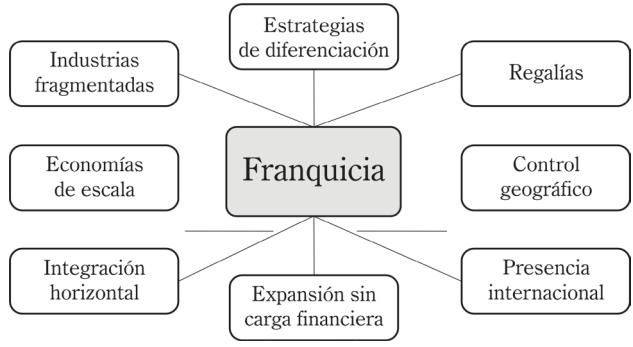
El control geográfico es una característica de las franquicias, se planea y estipula de manera contractual para evitar problemas de mercado y de esta forma cubra estratégicamente diferentes segmentos del mercado nacional o internacional. Generalmente las franquicias se introducen en industrias fragmentadas; 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, pues quien la adquiera debe realizar la inversión requerida para dicha unidad. Dado que las franquicias de una marca se dedican a lo mismo, entonces se trata de una integración horizontal. Entre más

unidades de negocio haya, mayores son sus volúmenes y, por consecuencia, permite a la marca negociar con el proveedor por ordenar grandes cantidades; lo que se traduce en economías de escala.

Figura 5

Características del entorno de una franquicia

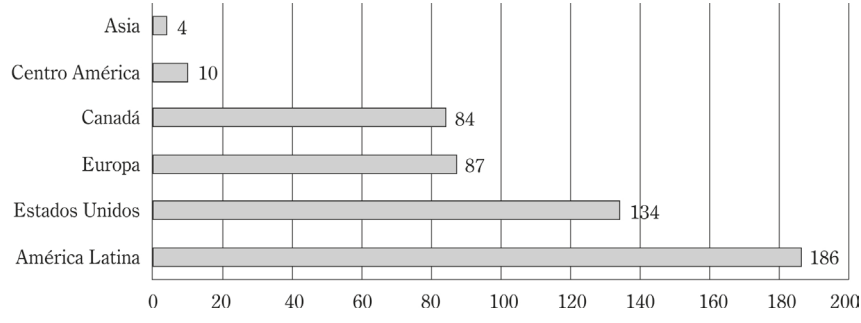


Fuente: Méndez y Flores (2012: 759).

En la gráfica 1 se observa a América Latina (AL) liderar como área de cobertura las franquicias mexicanas, seguido por Estados Unidos (EU), Canadá (CAN) y Europa (UE), en penúltimo lugar está Centro América (CA) y Asia (AS). En la gráfica 2 se muestra el área de cobertura por sectores, donde destaca el de alimentos, seguido por el de comercio y en tercer lugar el de servicios.

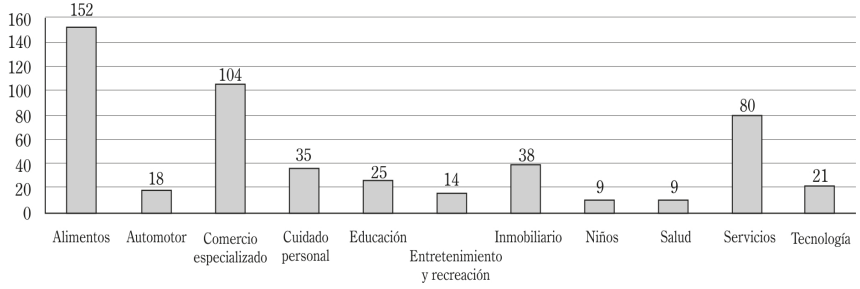
Gráfica 1

Área de cobertura de las franquicias mexicanas en el exterior (por regiones)



Fuente: Méndez y Flores (2012: 761).

Gráfica 2
Área de cobertura de las franquicias mexicanas en el exterior
(por sectores)

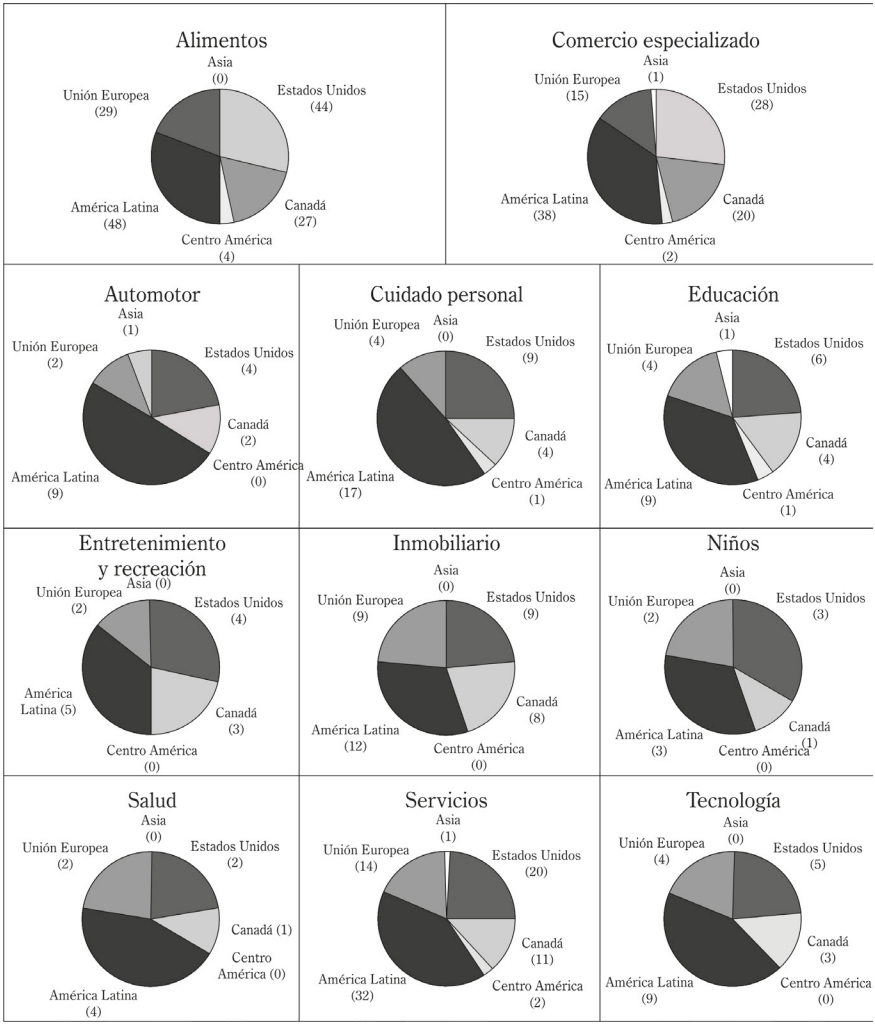


Fuente: Méndez y Flores (2012: 760).

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: 761-762).

Marco teórico

En este apartado se abordan las teorías relacionadas, como son la de internacionalización y la del enfoque basado en recursos; se realiza además una revisión de la literatura y se determinan las variables de estudio que explican la internacionalización de las franquicias mexicanas. Se muestra también un cuadro-resumen con algunos de los principales autores y sus aportaciones teóricas (en orden cronológico).

En el cuadro 2 se relacionan las variables de estudio de esta investigación con las teorías abordadas.

Cuadro 2

Teorías y variables de estudio

Teorías	Variables	Tipo	Orden
Teoría del enfoque basado en recursos de la firma (RBV)	Desempeño de la firma	Explicativa	Interno
Teoría de la internacionalización de la firma	Entorno político-legal Entorno económico Entorno sociocultural Tecnología Internacionalización	Explicativa Explicativa Explicativa Explicativa Explicada	Externa Externa Externa Mixto Mixto

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

Teoría del enfoque basado en recursos

La base de RBV se funda a partir de Penrose (1959), donde se describe la firma como una colección de recursos y servicios heterogéneos que le da precisamente un carácter único a cada una (Siddharta y Chakraborty, 2011: 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; posteriormente pasa al análisis externo, que consiste básicamente en el ambiente, el énfasis es en los recursos internos y se estudia la organización como un todo, con el objetivo de descubrir las razones por las cuales crece (Pitelis, 2007: 479).

Con Penrose (1959) RBV adoptó una visión al interior de la firma conceptualizándola como heterogénea con un paquete de re-

cursos 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 e incorporó lo que es la acumulación de recursos y que ese acervo es esencial para la ventaja competitiva (Lavie, 2006: 640).

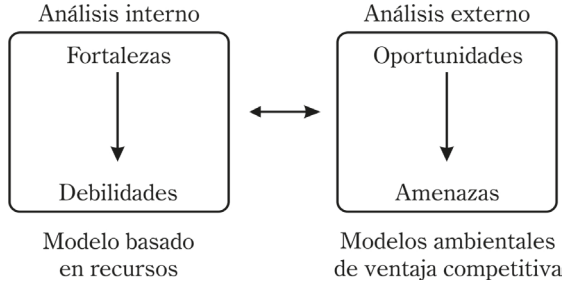
Supuestos. Los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas y sus diferencias son estables en el tiempo. Se consideran cuatro indicadores empíricos del potencial de los recursos de las empresas para generar una ventaja competitiva sostenida, conocidos por sus iniciales como características VRIN:

- Valor.
- Rareza o escasez.
- Inimitabilidad.
- 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.

La figura 6 muestra el área de la administración estratégica con respecto a las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas, sugiere que las empresas las obtienen al implementar estrategias que explotan sus fortalezas internas y responden a las oportunidades que ofrece el ambiente, al neutralizar las amenazas del exterior y al evitar debilidades internas (Barney, 1991: 99).

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



Fuente: (Barney 1991: 100).

Conceptos clave del enfoque basado en recursos

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: 101).

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: 102).

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 de la incapacidad de los competidores de duplicar los beneficios de esa estrategia (Barney, 1991: 103).

La teoría del enfoque basado en recursos argumenta que las empresas poseen recursos, y un subconjunto de ellos les permite lograr una ventaja competitiva, a la vez que 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:

- 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).
- Barreras (limitantes) posteriores a la competencia (que la heterogeneidad debe preservarse en el tiempo).

El 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 o si se vuelve fácil imitarlos o sustituirlos (Siddharta y Chakraborty, 2011: 10).

La teoría del 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: 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, mas no suficiente.

Recursos atractivos de acuerdo a Wernerfelt (1984)

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

En el cuadro 3 se presenta la matriz de recursos-productos, que indican 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.

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: 176).

Uno de los retos que los teóricos de RBV han enfrentado es definir qué se entiende por recursos, he ahí la variedad en términos que emplean profesionales y académicos (Wade y Hulland, 2004: 108):

- Competencias (Prahalad y Hamel, 1990).
- Habilidades (Grant, 1991).
- Activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993).
- Activos (Ross *et al*., 1996).
- Capital (Capron y Hulland, 1999)

RBV ayuda 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: 343 y 349).

Cuatro áreas de interés central en la literatura reciente en RBV

Gestión de las compañías multinacionales. La matriz requiere equipar sus subsidiarias con una ventaja específica con respecto a su poder y capacidades internas.

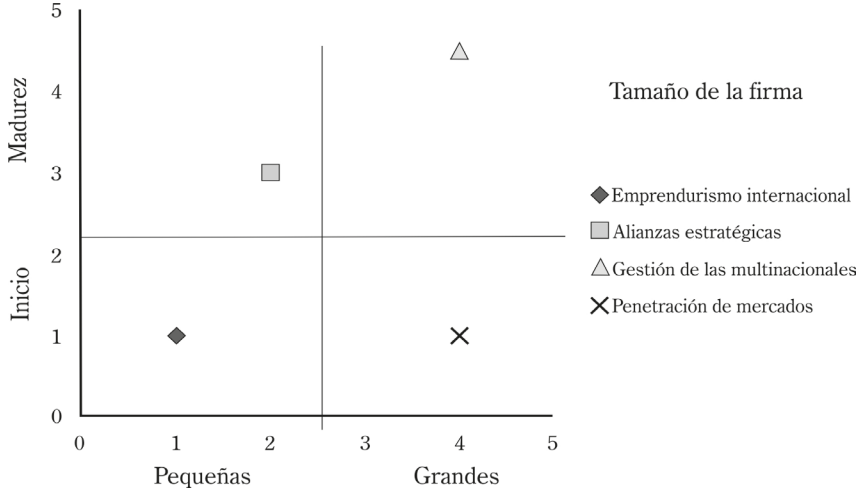
- *Alianzas estratégicas*. Este fenómeno es multifacético —no obstante RBV se enfoca en el aprendizaje organizacional—, obtener conocimiento de socios locales fortalece el desempeño de la firma.
- *Penetración de mercado*. Predice un modo de entrada explicado por las fallas del mercado, en el sentido 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.
- *Emprendurismo internacional* (Peng, 2001: 803-809). 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 las empresas enfrentaran menos barreras. Históricamente los negocios internacionales eran protagonizados por grandes compañías, pero ahora parece que empresas de menor tamaño se han involucrado en estos terrenos. El enfoque basado en recursos de la firma se ha convertido en una perspectiva teórica influyente en investigaciones recientes en negocios internacionales.

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: 638).

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 gran tamaño.

Figura 7

Grado de sofisticación de las operaciones internacionales



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

Por otra parte, de acuerdo a Peng (2001), la teoría del enfoque basado en recursos hace aportaciones al estudio de las cuatro operaciones internacionales (mencionadas en la figura 8), más una quinta denominada mercados emergentes, aunque reconoce que a esta última las contribuciones han sido marginales.

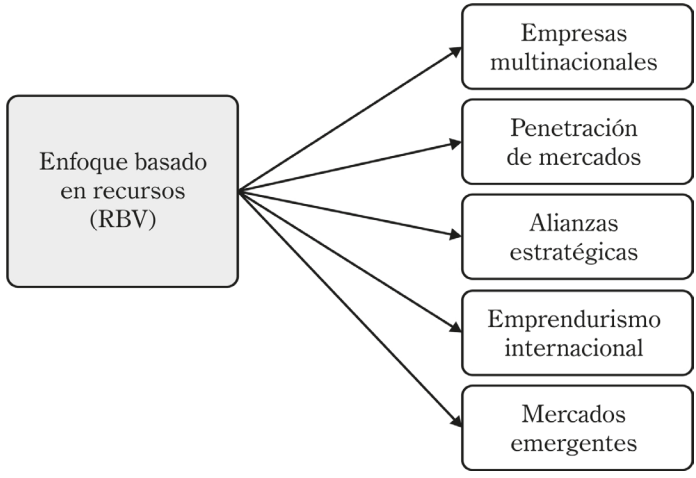
La teoría del enfoque basado en recursos se centra en las decisiones y acciones pertenecientes a los recursos, y sugiere que las decisiones sean tomadas dentro de las fronteras del ámbito organizacional por actores que en esencia sean humanos. Existe una relación recursiva entre el desarrollo de capacidades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

Además de los propios atributos del RBV, es necesario comprender la evolución de la teoría de estrategia en terrenos de los

negocios internacionales (IB, por sus siglas en inglés), ya que ambas perspectivas tienden a convergir debido a similitudes en los intereses, tanto por investigar como por explicar temas centrales que coexisten en ambos campos, puesto que comparten la búsqueda de una teoría; además, los IB radican en una amplia gama de disciplinas y aplicaciones funcionales (Peng, 2001: 808 y 809).

Figura 8

Contribuciones de RBV en las áreas de negocios internacionales



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

Empresas multinacionales y penetración de mercados son dos áreas sólidas de los IB, en las cuales RBV ha tenido impactos positivos y aportan elementos teóricos; sin embargo, se reconoce que dichos 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 sin mucha teoría que la explique (Colbert, 2004: 341).

Lockett y Thompson (2001) analizan el vínculo entre el enfoque basado en recursos y la economía, y señalan que históricamente ha habido un fuerte vínculo entre las disciplinas de estrategia y la

economía; sin embargo, RBV no es muy recurrente en los *journals* dominantes de economía.

Cinco cuestiones son revisadas:

- *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.
- *Reorientación corporativa y salida del mercado*. A partir de los años ochenta 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 funciones centrales del negocio.
- *Actividades de innovación entre empresas*. Según estudios econométricos, la innovación incide positivamente en los beneficios de la corporación, además de que traen otros beneficios, como adaptabilidad y versatilidad. Otra de las ventajas es que se genera experiencia que logra crear un círculo virtuoso.
- *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 otros tipos de eventos, 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.
- *Evolución de la industria con constantes cambios en los productos tecnológicos*. El surgimiento de un nuevo producto es cotidiano, no obstante el ciclo de vida de éstos se acorta cada vez más y 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) estudiaron 157 firmas japonesas en industrias estadounidenses para contrastar empíricamente el *efecto Penrose* (el cual sostiene que una empresa que no puede permanecer eficiente operacionalmente y presente tasas de crecimiento aceleradas por periodos consecutivos, tendrá un desaceleramiento en sus tasas de crecimiento en el periodo subsecuente debido a la complejidad de una demanda creciente y las capacidades limitadas de los gerentes), asimismo realizaron 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 las primeras evidencias del efecto Penrose en un contexto de negocios internacionales, además 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 las empresas en expansión internacional están menos sujetas a limitantes internas en cuanto capacidades de gestión que empresas en expansión doméstica (Tan y Mahoney, 2003: 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; además enfatizan la importancia de observar tanto la complementariedad de los recursos como la moderación de los factores en el desempeño de la firma. Identifican seis atributos de los recursos (véase cuadro 4) 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: 118).

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

- *Outside-In:* relaciones gerenciales exteriores y respuestas de mercado.

- *Spanning:* socios y planeación gerencial en sistemas de información.
- *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 pueden 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 incorporarlos en redes de empresas interconectadas. Se hace la distinción entre recursos compartidos y no, e identifica nuevos tipos de renta (red de alianzas). Bajo las características típicas de 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: 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 tal 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:

- Renta interna.
- Renta relacional (obtenido con los recursos compartidos).
- 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: 649).

La discusión de los enigmas lógicos y fuentes retóricas de paradojas dentro de RBV ilustran que algunas de las incongruencias son inherentes a la investigación científica (en este sentido, la intención de la discusión es ilustrativa no exhaustiva), pues muestra cómo investigadores y actores organizacionales discursivamente construyen y hacen sentido de conflictos, ambigüedades y contradicciones para obtener mayor comprensión del mundo que nos rodea (Lado *et al.*, 2006: 119).

Estas 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: 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 en 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 cómo aprender a aprender" (Prahalad y Hamel, 1990, citado 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 (citado por Pitelis, 2007: 479) resumen las tres ideas centrales que aporta la teoría del comportamiento de las empresas:

- Racionalidad limitada (limitaciones de información y cálculo).
- Imperfecciones en la adaptación al ambiente (por factores exógenos y endógenos).
- Conflicto de intereses (al interior de la organización).

La explicación de los costos de transacción de Coase (1936), respecto a 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: 479).

La esencia de RBV evolucionó de constructos subespecificados y proposiciones aparentemente tautológicas (tales como aquellas relacionadas al valor del recurso, rareza y ambigüedad causal) y debe permanecer inmune de intentos de falso sionismo. 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 reconceptualización de términos clave [...], tales como: costo de oportunidad, renta y ganancia económica (Lippmann y Rumelt, 2003a,b; citados por Lado *et al.*, 2006: 126).

Navarro (2010) emplea la teoría RBV para sustentar una investigación sobre compromisos/contratos de exportación en una muestra de 150 empresas españolas, 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 tienen influencia en la orientación al mercado de exportación.

La experiencia, las capacidades específicas de exportación y una orientación al mercado, 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: 41).

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.

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

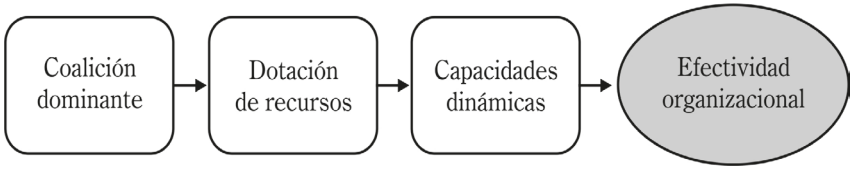
Fuente: Elaboración propia con base en Navarro (2010).

Nevo y Wade (2010) sintetizan la teoría de sistemas y del RBV para construir un modelo conceptual unificado y vinculan los activos de tecnologías de la información con beneficios a nivel de la firma. La compatibilidad de las tecnologías de la información, la integración de recursos (valiosos, raros, no imitables ni sustituibles) y los 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) es importante 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 relevancia para la colisión dominante (figura 10) de mantener su legitimidad e inyectar ímpetu a las capacidades dinámicas que son inimitables (Kaushik y Khokhle, 2011: 73-74).

Bhamra (2011) realiza una investigación exploratoria en Reino Unido sobre competencias centrales, uso y entendimiento, para ello contactó a treinta y dos empresas de diversos sectores, pero solamente 16 accedieron a ser entrevistadas: once son PYMES y cinco son grandes compañías. El marco teórico de esta investigación es la ventaja competitiva sostenida, derivada del enfoque basado en recursos, y cuya teoría puede verse como una perspectiva alternativa dirigida a la estrategia. Cabe mencionar que las competencias centrales están íntimamente relacionadas a la teoría del enfoque basado en recursos de la firma.

Figura 10
Marco conceptual



Fuente: Extraído parcialmente de Kaushik y Khokhle, 2011.

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

De acuerdo a los entrevistados en el estudio de Bhamra (2001: 2738), consideran que las competencias centrales no satisfacen lo definido por Prahalad y Hamel (1990) y Barney (1991), quienes señalan que "las competencias centrales es todo aquello que provea una ventaja competitiva sostenida basada en el apalancamiento de habilidades y conocimiento".

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, además podrían dar pie a que otros competidores potenciales dentro de la industria hagan esfuerzos extra y generen estrategias para construir sólidas competencias centrales. Fang (2011), por su parte, propone activos con el fin de elevar el desempeño de la firma.

Una firma puede capturar conocimiento benéfico, con base a una relación más profunda con los clientes, lo que se convertiría en un activo para la empresa con conocimiento valioso y único. Si a este activo se le complementa con innovación al exterior de la firma en dirección al cliente, los resultados son: mayores ventas y mayores márgenes de ganancia, atendiendo las necesidades del cliente con nuevas y mejoradas soluciones tecnológicas (Fang, 2011: 589).

Fang (2011) realiza un par de estudios empíricos, en el primero utiliza 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 al encuestar a 450 firmas (en dos rondas) de la industria de alta tecnología; usan una escala tipo Likert de siete puntos (uno completamente en desacuerdo y siete completamente de acuerdo) y hacen una matriz de correlación. En la segunda etapa utilizan modelos de comparación por pares (de constructos) y emplean mínimos cuadrados ordinarios.

Los resultados son consistentes con la teoría: firmas sin activos únicos o raros y dificultad en conseguir una ventaja competitiva. Por otra parte, hay estrategias que configuran altos retornos de mayor riesgo (tal como sucede en la teoría financiera), un ejemplo es que la mejor configuración de activos mostraba mayor variabilidad en el desempeño; y 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 de que las actividades clave en la estrategia empresarial deben permanecer en casa, mientras que las actividades estandarizadas o rutinarias pueden ser fácilmente replicadas y por consiguiente subcontratadas. Para ello se plantean cinco criterios:

- Conocimiento tácito.
- Especificidad (competencias centrales/clave).
- Decisiones estratégicas en cuanto a las actividades.
- Complejidad social (fenómenos sociales internos/relaciones únicas e inimitables).
- Ambigüedad causal (acciones y resultados-recursos y operaciones invisibles).

Ployhart *et al*. (2011) proponen un modelo dinámico en el cual los cambios en el capital humano genérico (personalidad y habilidad cognitiva) llevan a cambios en unidades específicas

(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, por sus siglas en inglés). El modelo se desarrolla en un contexto de servicio, un empleado 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 actividades clave en toda empresa y varían de una a otra; mientras que para una puede ser el reclutamiento, para otra lo es el entrenamiento. En 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 indican 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 sí 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, la que a su vez dictará una ventaja competitiva en el costo, producto y servicio, y que en conjunto determinarán el desempeño financiero y de mercado en el exterior (Leonidou *et al*., 2011: 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 locales (de distintas subindustrias) de Reino Unido; se contactaron vía telefónica y 430 acce-

dieron ser parte de la investigación; se les enviaron cuestionarios a través de correo y medios electrónicos y finalmente se recibió respuesta de 223 empresas. Se llevó a cabo un análisis de factores (uno exploratorio y uno confirmatorio), los datos se ajustaron 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 pudo verse impulsado a través de los recursos y capacidades necesarias 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: 20).

Siddharta y Chakraborty (2011: 7 y 16) hacen un repaso del campo de la gestión estratégica, desde la industria hasta la firma, con especial énfasis en la teoría del enfoque, que se basa 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 macroambiente, sino un complemento. Dentro de este repaso, entre otras, se 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: 8).

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

- La teoría RBV es tautológica.
- Ofrece un subdesarrollado rol del mercado.

- Diversas configuraciones de recursos pueden generar el mismo valor a la firma, entonces, esa no sería la fuente de ventaja competitiva.
- La prescripción a los gestores es limitada.

Barney (2001a) responde a estas críticas argumentando que, a nivel de definición, muchas teorías de la gestión son tautológicas. Además, las hipótesis pueden ser contrastadas empíricamente fuera de lineamientos tautológicos y a pesar de estas críticas, ya que RBV continua siendo un área bastantemente bien aceptada en la academia (Siddharta y Chakraborty, 2011: 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 suministros. Su análisis versa sobre los fundamentos, el desarrollo y la madurez de las capacidades organizacionales que ayudan a explicar las fuentes de heterogeneidad.

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

- *Fundamentos*. Es la etapa inicial y sienta las bases para el desarrollo, requiere de dos cosas: un grupo de personas con un líder y un objetivo.
- *Desarrollo*. Está marcado por la construcción gradual de las capacidades, donde la experiencia acumulada es fundamental.
- *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* y *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:

- *Gestión estratégica*. Efectos de la industria contra efectos de la firma, recursos y desempeño de la firma y estrategia corporativa.
- *Recursos humanos*. Cómo afectan los recursos humanos y sus políticas en el desempeño de la firma.
- *Otros*. Estudian principalmente 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 de información primaria que puede demorar el trabajo o dar respuestas sesgadas (Newbert, 2007; citado por Siddharta y Chakraborty, 2011: 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 de partidos políticos, enfatizando la complementariedad entre capacidades:

- Orientación proactiva hacia el mercado político.
- Orientación de sensibilidad hacia el mercado político.
- 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 son importantes en cualquier sociedad (O'Cass y Voola, 2011: 627).

Kaleka (2011) desarrolla y contrasta un modelo de los recursos y capacidades clave que conducen a una ventaja de servicios en

el exterior, en los últimos años las economías se han terciarizado y la lógica de mercadeo se está reorientando.

Se seleccionaron (del directorio Dun y Bradstreet) de forma aleatoria 1,093 manufactureras de exportación del Reino Unido, después de un contacto telefónico se confirmó que 887 contaron con el perfil de la investigación y se les envió el cuestionario, únicamente 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, ello permite a los exportadores lograr ventaja en servicio y desempeño superior en sus aventuras en mercados extranjeros (Kaleka, 2011: 48).

Otim *et al*. (2012) examinan el efecto que tiene la inversión en tecnologías de la información para la reducción del riesgos —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, le otorga una ventaja competitiva; además, si es no imitable, no sustituible e inmóvil, confiere una 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: 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 otra en la contabilidad. Para el caso de las relacionadas con el mercado, contabilizaron el número de anuncios (*stock prices*) durante sesenta días, y para la 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, siempre y cuando dichas inversiones sean hechas por una empresa líder en la industria; sin embargo, para el caso de inversiones en tecnologías de la información en la automatización del riesgo, se reduce 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 al construir y emplear capacidades de mercadotecnia (en las habilidades de percibir y cubrir la demanda de los clientes), incluso en diferentes ambientes institucionales; no obstante, empresas de mercados emergentes han preferido fuentes de competitividad diferentes. Estudian cualitativamente con fuentes secundarias (información sobre las empresas entrevistadas) y primarias las habilidades de mercadotecnia de empresas chinas en Europa —48 fueron entrevistadas con una duración entre 45-180 minutos cada una (27 gerentes europeos, 11 chinos y 10 de distintas nacionalidades)—, 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, 2008; Teece 2007; citados por Kaufman y Roesch, 2012: 2).

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

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

- Relaciones.
- Experiencia.
- 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 elevarle su desempeño.

Se entrevistaron a 722 personas de 104 equipos de las cuatro firmas de auditoría y consultoría más grandes en el mundo, conocidas como las cuatro grandes. Un total de 500 personas (66% hombres, 34% mujeres) respondieron la entrevista. Los resultados indican correlación 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 (Gardner *et al*., 2012).

Wang (2013), para explicar cómo y por qué las tecnologías de la información (IT, por sus siglas en inglés) y las soluciones de las relaciones de los procesos de información (IP) interfirmas pueden ser utilizadas para aminorar la incertidumbre de la cadena de suministro y mejorar el desempeño del comprador, integra tres teorías: enfoque basado en recursos, enfoque basado en el proceso de información y la teoría de costos de transacción.

Con respecto a la metodología, se administró una encuesta (en idioma chino) de sección cruzada para colectar información de 144 empresas medianas y grandes (tasa de respuesta 14.7) en el sector manufacturero en Taiwán y se hizo un análisis de factores de componentes principales.

En general, las IT y el diseño de mecanismos de procesos de información interfirmas mejoraron las actividades conjuntas, incluso 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, por ejemplo los contratos (Wang, 2013).

En el cuadro 5 se sintetiza de manera cronológica los principales autores y sus aportaciones a la teoría del enfoque basado en recursos, se consideran desde los principales precursores hasta la actualidad.

Cuadro 5

Resumen de revisión literaria sobre el enfoque basado en recursos (RBV)

Autores	Año	Aportación
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 para comprender el crecimiento de la firma. Postula también que las capacidades finitas pueden limitar el crecimiento de la firma.
Oliver E. Williamson	1975	Los recursos son inmóviles debido a los altos costos de transferencia. Implicaciones de las políticas anti-monopólicas.
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.
Richard Rumelt	1984	Introduce el término mecanismo de aislamiento, que consiste en diseñar mecanismos (con total atención en los recursos) que obstaculicen la imitación por los competidores, con la finalidad de crear y mantener la ventaja competitiva de la firma.
Jay Barney	1991	Recursos heterogéneos, 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).
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.

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Autores	Año	Aportación
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 reduce 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 tanto, son no transables) y barreras (limitantes) posteriores a la competencia (que la heterogeneidad debe preservarse en el tiempo). El modelo se basa en el paradigma teórico del enfoque basado en recursos (RBV), el cual se centra en la heterogeneidad de los recursos y sus capacidades internas, y no en las condiciones de la industria.
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 ofrece algunas ideas sobre el futuro de RBV.
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).
Lockett y Thompson	2001	Analizan el vínculo entre el enfoque basado en recursos y la economía y señalan que históricamente ha habido un fuerte lazo 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: 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.
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.
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.

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Autores	Año	Aportación
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 que están menos sujetas a limitantes internas, en cuanto capacidades de gestión, que empresas en expansión doméstica.
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: Creatividad/adaptabilidad. Complejidad y ambigüedad. Desequilibrio, dinamismo y caminos de dependencia. Recursos a nivel sistema. Hay una congruencia teórica entre complejidad y RBV. Este marco, 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.
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) e *Inside-Out* (infraestructura, habilidades técnicas, desarrollo y eficiencia operacional).
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 (local, relacional y 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.
Lado, Boyd, Wright y Kroll	2006	La discusión de los enigmas lógicos y fuentes retóricas de paradojas dentro de RBV, sirve para ilustrar que algunas de éstas 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 reconceptualización de términos clave de RBV, tales como: costo de oportunidad, renta y ganancia económica.
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).

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Autores	Año	Aportación
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.
Navarro, Acedo, Robson, Ruzo y 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.
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.
Kaushik y Khokhle	2011	Efectividad organizacional vía dotación de recursos y desarrollo de capacidades de alto nivel, incluidas las capacidades dinámicas.
Bhamra Ran, Dani Samir y Tracy Bhamra	2011	Uso y entendimiento de competencias centrales creadas bajo un enfoque basado en recursos y dirigido a crear una estrategia y ventaja competitiva sostenida, como el caso del sector manufacturero de Reino Unido.
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.
Seerat, Rehman y 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, etcétera) para lograrlo.
Karthikeyan, Bhagat y Kannan	2011	Plantean cinco criterios (conocimiento tácito, especificidad, decisiones críticas/estratégicas, complejidad social y ambigüedad causal) para la distinción de las actividades clave del resto de las actividades dentro de una organización.
Ployhart, Iddekinge y Mackenzie Jr.	2011	Refuerzan el valor y la importancia de comprender las relaciones dinámicas entre recursos humanos, cambios en la personalidad y habilidad cognitiva, y lleva a cambios en el nivel de entrenamiento y experiencia, lo que incide en la efectividad y mejora de un servicio.

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Autores	Año	Aportación
Leonidou, Palihawadana y Theodosiou	2011	Formulan que el tamaño de la firma, la experiencia exportadora, los recursos y las capacidades organizacionales, 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.
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.
O'Cass y Voola	2011	Adoptan RBV como plataforma para examinar tres capacidades de partidos políticos: Orientación proactiva hacia el mercado político. Orientación de sensibilidad hacia el mercado político. 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 políticos son importantes en cualquier sociedad.
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 terciarizado, y de igual forma se está reorientando la lógica de mercadeo.
Otim, Dow, Grover y 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.
Kaufman y Roesch	2012	Deficiencias en motivación (ambigüedad causal e inercia), oportunidades (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.

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Autores	Año	Aportación
Gardner, Gino y 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 lo están positivamente 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.
Wang, Tai y 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.

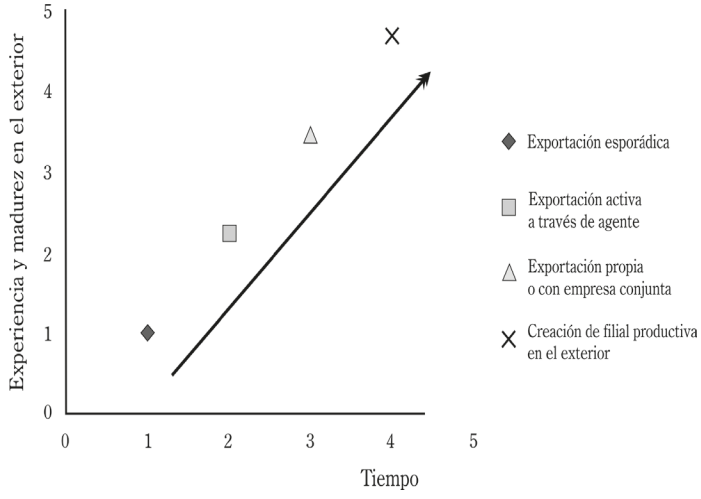
Teoría de internacionalización de la firma

Modelo de Uppsala

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

Johanson y Wiedersheim (1975) describen y analizan el caso de cuatro empresas suecas que operan internacionalmente: Sandvik, Atlas Copco, Facit y Volvo. 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 los recursos (Johanson y Wiedersheim, 1975: 306).

Figura 11
Modelo de Uppsala



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

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 éstas inciden en las actitudes (Johanson y Wiedersheim, 1975: 306).

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

- Exportaciones esporádicas.
- Exportaciones vía representantes independientes.
- Filial de ventas.
- Producción.

Se cree que las empresas empiezan vendiendo al exterior, vía representantes independientes, porque requieren de un compromiso menor de recursos que una filial; además, a mayor riesgo percibido habrá menores intenciones de incursionar en ese mercado. Las distancias física y geográfica, así como el tamaño y oportunidad de los mercados, son factores importantes en operaciones internacionales (Johanson y Wiedersheim, 1975: 308).

Johanson y Wiedersheim (1975) afirman que en todas las empresas (cuatro) han habido periodos de exportación vía representante o filial, y periodos de manufactura para el caso de Sandvik y Atlas Copco; posteriormente Sandvik y Volvo hicieron inversiones conjuntas a nivel internacional para propósitos específicos. También mencionan que empresas que empezaron más tarde su internacionalización, lo lograron en menor tiempo.

Pauwels *et al*. (2004) presentan 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:

- Conocimiento del mercado.
- Conocimiento de internacionalización.
- Actitud de compromiso.
- Conducta de compromiso.

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

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

La literatura sobre negocios internacionales permanece frustrada por el hecho de que la teoría del proceso de internacionalización no explica su progreso 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, debido a que las variaciones en la acumulación de los compromisos parecen estar insuficientemente explicadas por las del conocimiento (Andersen, 1993; Pedersen y Petersen, 1998; citados por Pauwels *et al*., 2004: 2).

Es importante disponer de recursos intangibles (por ejemplo, la experiencia) 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 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: 62, 64, 66-68).

La internacionalización 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 para 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, pues son difíciles de traspasar a otros países (Cuervo-Cazurra, 2004: 22 y 25).

Según Cuervo-Carruza (2004), las empresas deben plantearse seis preguntas antes de entrar en un país extranjero:

1. ¿Con qué recursos va a competir y cómo puede transferirlos?
2. ¿Puede transferir la ventaja de sus recursos al país extranjero?
3. ¿Qué desventajas pueden generar los recursos que transfiere y cuál es la percepción del país de origen en el gobierno y entre los consumidores?
4. ¿Tiene la capacidad directiva y organizativa para integrar el aumento de las operaciones?
5. ¿Qué recursos faltan para competir en la industria del país extranjero?
6. ¿Qué recursos faltan para operar en el nuevo marco institucional del país extranjero?

Las alianzas estratégicas (cuadro 6) son importantes en el ajuste de las empresas españolas a la globalización, al cambio tecnológico y a la inserción a la Unión Europea. Dichas alianzas manejan una 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 éstas sigue siendo un reto (García-Bernal, 2004).

Cuadro 6
Tipología de alianzas para la internacionalización

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

Fuente: García Canal *et al.*, 1998; citado en 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, principalmente en las etapas iniciales, aunque la contribución no es igual para todas ellas (García Bernal, 2004: 81).

Calle y Tamayo (2005) realizaron una investigación exploratoria-descriptiva con entrevistas a gerentes y encargados de negocios internacionales con sede en Antioquia (Colombia). El objetivo era determinar de qué forma han llevado el proceso de internacionalización y qué tan competitivos han sido durante dicho proceso. Los resultados muestran que la cultura exportadora de Colombia (en particular de Antioquia) no se encuentra bien establecida, incluso se resiste a cambiar de mentalidad.

La mitad de las empresas empezaron su proceso de internacionalización después de 2002 y los mecanismos preferidos por orden de importancia son: exportación directa e 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 (pese a que 40% no estaban preparadas) para incrementar sus ventas y utilidades; sin embargo, las ventas se mantuvieron pero se diversificaron y 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, y lo ilustra con tres argumentos:

1. La distancia entre el país de origen y el de destino (como determinante de la decisión de selección donde se recomienda invertir) varía en función del tipo: 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), a través de fuentes primarias (entrevistas a profundidad) y secundarias, en un periodo de tres años (2006-2009). Los resultados señalan 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 por 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: 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, en las que 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 considerablemente en la altísima rotación de los operarios. Por último, los métodos de administración de los recursos humanos implicados han evolucionado: 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 depende de su desempeño en el mercado interno, ya que las empresas tienen que madurar y consolidarse antes de iniciar sus exportaciones. En un escenario de mayor competitividad, el sector de maquinaria agrícola mostró escaza 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, por la formación de consorcios de exportación y por las asociaciones tecno-productivas y comerciales entre empresas del sector (García, 2008: 235-236).

Kosacoff y Ramos (2009) analizan de forma histórica el proceso de internacionalización de empresas manufactureras argentinas e identifican tres fases: la agroexportadora con industrialización incipiente (fines del siglo XIX a 1930), la sustitutiva de importaciones (1930 a finales de los setenta) y la fase de apertura económica con reestructuración y globalización (fines de los ochenta hasta lo que va del siglo XXI).

Las inversiones directas en el exterior sugieren que el proceso de internacionalización no resulta en 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, pues en ese contexto nace la necesidad de la acción pública y privada, para fortalecer y potencializar estos procesos dirigidos a convergir sus intereses.

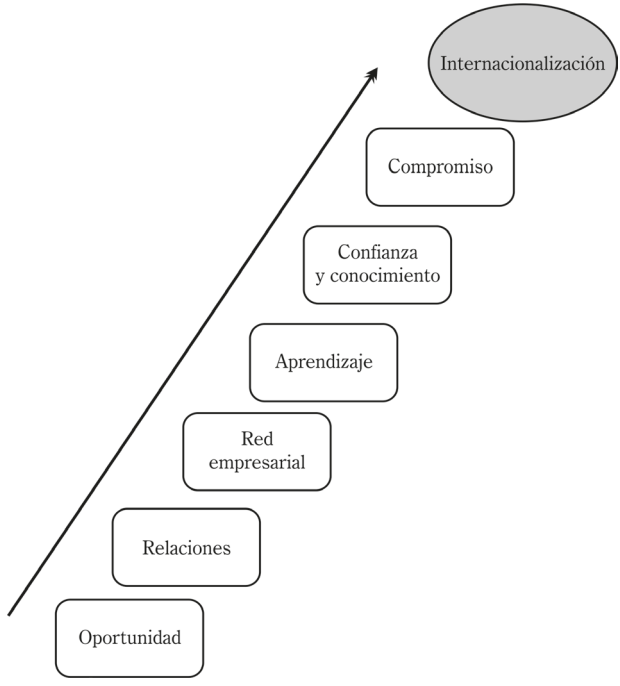
Santos-Álvarez y García-Merino (2009) realizan un análisis de las fuentes de información que proporcionan estímulos informativos que convergen en la decisión de internacionalización y la influencia que ejercen las propiedades cognitivas en los directivos. Para ello se realizó una encuesta entre 215 empresas castellanoleonesas en dos sectores (y se recibieron 49 respuestas válidas): *tecnologías de la información* y *piedra natural*.

Los resultados revelan la importancia relativa de las diferentes fuentes de información, ya 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).

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

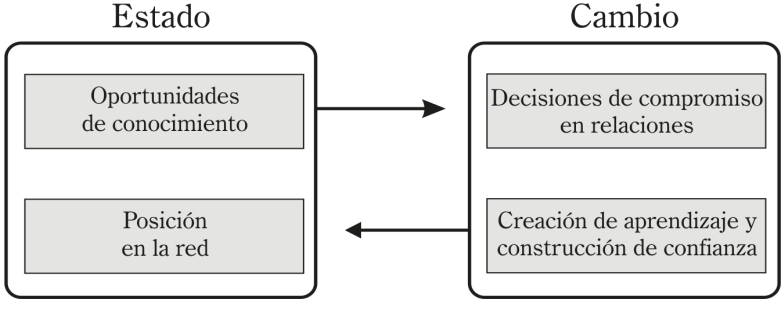
El proceso surge de una oportunidad de relacionarse a una red empresarial; es decir, de pertenecer a una lo más pronto posible, y va escalando etapas de aprendizaje, acumulación de conocimiento y confianza, adquisición de compromisos, hasta lograr una posición en la red que le permita y facilite la internacionalización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

Figura 12
Internacionalización vía redes empresariales



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

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 la investigación documental, realizaron cuarenta y dos entrevistas semiestructuradas con representantes de la matriz y de las subsidiarias; el objetivo radicó en construir tipologías de procesos de internacionalización. Identificaron cuatro grupos (véase cuadro 7):

- *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.
- *Grupo 2*. El mandato es local (al igual que en el grupo 1) pero interviene además de la matriz y actores locales externos las subsidiarias hermanas.
- *Grupo 3*. Se introduce una nueva dimensión que es también una responsabilidad aumentada en cuanto a territorio, es decir a otros países (supra local).
- *Grupo 4*. Son empresas de ingeniería industrial con mandatos supra locales que mantienen relaciones con empresas hermanas, subsidiarias locales, compradores y 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 (resultado de las fuerzas externas y de las capacidades que la empresa ha desarrolla-

do), las estrategias de internacionalización toman sentido cuando se mejora la productividad y se innova, lo que genera condiciones de éxito y estabilidad (Puerto, 2010: 173-174).

Kovacs *et al*. (2011) realizaron una investigación cualitativa a través de estudios de caso, con un total de veintidós entrevistas semiestructuradas repartidas en dos empresas brasileñas del sector primario: Queiroz Galvão Alimentos y Netuno, S.A., cabe mencionar que el principal determinante de las primeras exportaciones son las ventajas comparativas existentes, tales como: clima, tierra, sol y mar; en consonancia con los factores básicos del modelo diamante.

En las primeras etapas de la 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).

En el cuadro 8 se cruzan los principales conceptos clave con 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.

Cuadro 8

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) citado por Kovacs (2011: 322).

Kovacs *et al*. (2011) analizan el proceso de internacionalización de dos empresas brasileñas, a pesar de que son diferentes y no presenciaron las mismas etapas en su proceso de internaciona-

lización, ambas experimentaron su primer acercamiento internacional a través de la exportación y en etapas avanzadas hicieron alianzas o fusiones de negocio (véase cuadro 9).

Cuadro 9

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

Queiroz Galvão Alimentos (manifestaciones)	Fases				
	Apertura de empresa y primeras exportacines	Independencia de intermediarios	Diversificación y transferencia de conocimiento entre negocios	Influencia de ambiente externo y desarrollo de recursos	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. (manifestaciones)	**Fases**				
	Apertura de empresa y primeras exportaciones	Representantes en el exterior	Profesionalización de gestión y presencia en China	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: 331-332).

Spohr e Franciane (2011) investigan las estrategias de internacionalización adoptadas por la multinacional brasileña de frigoríficos JBS, 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) presenta el proceso de internacionalización de la multinacional española Industrias Lácteas Asturianas, S.A., 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 los lácteos, las empresas pueden desarrollar estrategias de crecimiento sostenible a partir de ventajas competitivas clásicas, como la eficiencia operativa, la adopción temprana de tecnología y el capital relacional.

Razones internas y externas para internacionalizarse

Según Crespo y Leal (2012), las razones para internacionalizarse son internas y externas:

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 dicho 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, etcétera).
- *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 si integra actividades en otros países dentro de la organización.
- *Explotación de recursos y capacidades*: explotación de los propios recursos y capacidades mejora su utilización en mercados mayores.

Razones externas

- *Ciclo de vida de la industria*: cuando el mercado de la empresa comienza a estancarse en su fase de madurez, geográficamente se pueden buscar en países mercados en fase inicial o de crecimiento.
- *Demanda externa*: aunque el mercado nacional no muestre debilidad, sí se considera que en el exterior existe una fuerte demanda potencial o insatisfacción, por ello es 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.

En el cuadro 10 se muestran las barreras a la internacionalización, clasificadas en cuatro tipos: de producción, de ventas y mercadeo, de finanzas y administración, y de organización y recursos humanos.

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: 60).

Las barreras a la internacionalización en el área de producción pueden darse debido a que resulta costoso adaptar el producto al mercado internacional, por la insuficiencia de tamaño o capacidad instalada o por las dificultades que acarrea cumplir con la normatividad.

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

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

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

En el cuadro 11 se muestran nueve casos de alternativas estratégicas respecto a la preparación de la empresa y lo globalizado del sector; por ejemplo, en el caso en el que la preparación sea baja y la industria no se haya globalizado, la mejor alternativa es permanecer en el mercado doméstico. En el caso en que la empresa tenga baja preparación y la industria sea potencialmente global, la mejor alternativa es desarrollar nichos internacionales. Si la empresa tiene baja preparación en una industria global, la alternativa estratégica es prepararse para ser comprada. En cambio, si la empresa está altamente preparada en una industria que aún no se ha globalizado, lo mejor 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 esté moderadamente preparada y la industria no se ha globalizado, la alternativa es prepararse para la exportación; cuando la industria es potencialmente global, la estrategia sería expandirse internacionalmente, y si sí 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). Mientras que 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 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.

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: 68).

Cuadro 12

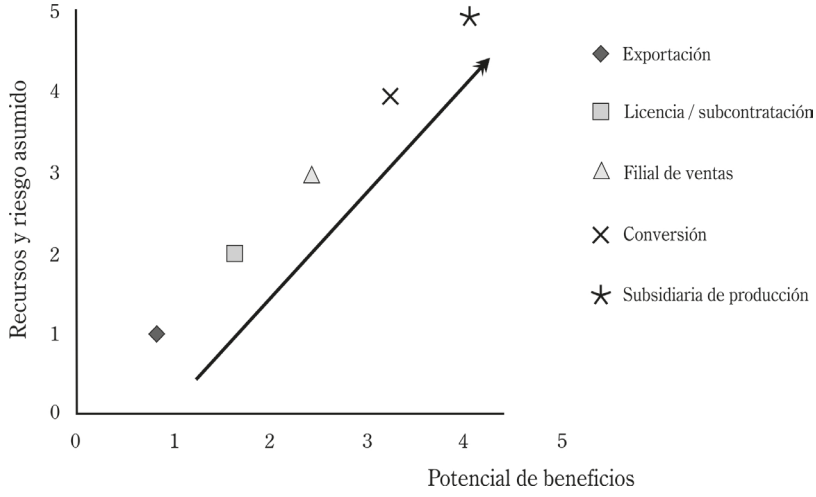
Dificultades a la internacionalización y sus soluciones

Tipo de dificultades de la emrpesa	Soluciones
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.
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.
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 del país de origen y ocultar el país de origen cuando la desventaja surge por la discriminación entre países.
Carece de recursos necesarios para ser una multinacional	Invertir en capacidad organizativa y de coordinación antes de internacionalizarse. Utilizar sistemas de información modulares.
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.
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: 20).

Figura 14

Relación entre los recursos y riesgo asumido y los beneficios



Fuente: Root (1987) y Jarillo (1991), en Crespo y Leal (2012: 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 para cuando hay trabas al libre comercio, regulaciones y restricciones. Las licencias, por su parte, son para 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 descartan 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: 73-74) con base en Durán (2001).

Otras formas de internacionalización observadas en la literatura empírica

La forma apropiada de entrar en un nuevo mercado es con decisión estratégica en negocios internacionales (figura 15), y puede ser con un proyecto tipo *greenfield*,[2] que le da al inversionista la oportunidad de crear una nueva organización a la medida de sus necesidades, pero sería una entrada gradual y lo que ello implica. La otra opción es a través de adquisición (o *acquisition*),[3] que facilita el rápido acceso a recursos locales pero puede requerir de profundas reestructuraciones, sobre todo en mercados emergentes; si éstas son exhaustivas parecerían inversiones tipo *greenfield* pero

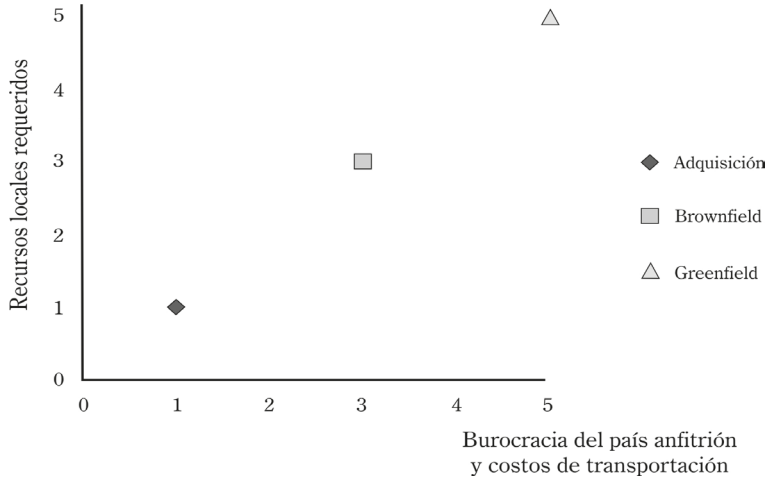
[2] *Greenfield* se refiere a una empresa nueva que se instala y empieza prácticamente de cero en el país anfitrión.

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

en realidad se le denominaría *brownfield*,[4] porque representan una forma híbrida de ambas (Meyer y Estrin, 2001: 575).

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).

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 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:

- Desempeño
- Modo de entrada
- Especificidad del activo
- Incertidumbre económica
- Incertidumbre del comportamiento
- Interacción entre países en cuestión
- Restricciones legales

[4] *Brownfield* es la significativa inversión en adecuaciones y adaptaciones a una empresa local adquirida.

- Tipo de industria
- Experiencia de la compañía
- Tamaño de la firma

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

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

- *Especificidad del activo*. Qué tanto el personal de ventas debe conocer el producto y sus características.
- *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.
- *Servicios requeridos*. Describe la intensidad con la que se requeriría un servicio del producto colocado.
- *Diferenciación del producto*. Se emplean variables dicotómicas para distinguir productos diferenciados de los no diferenciados.
- *Restricciones legales*. Se consideró el impacto de las políticas antimonopólicas en este tipo de transferencias.
- *Acuerdos de distribución existentes*. Se calculan costos marginales utilizando el mismo canal o uno nuevo integrado.
- *Relación con las actividades principales del negocio*. Si se trata de las actividades centrales que lleva a cabo el negocio para lograr beneficios.
- *Fortaleza de las patentes*. Se observó la fortaleza de las patentes de los productos introducidos.
- *Comportamiento competitivo*. Medido como la cantidad de competidores con canales integrados que entran al mercado.

- *País de entrada*. Se emplean variables dicotómicas con respecto a la similitud cultural

Anderson y Coughlan (1987) concluyen que la especificidad del activo está asociada positivamente con la integración de los canales de distribución y resaltan la estrecha relación entre el producto y la calificación para venderlo. Otros de sus resultados señalan los productos, con baja diferenciación, que pueden ser distribuidos por intermediarios; de igual forma si se trata de expansión (introducir un nuevo producto en mercados ya incursionados, no nueva entrada) y si 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 enfocarse en el caso de solamente un país emisor (Japón) y uno receptor (Estados Unidos). En su artículo los autores analizan el fenómeno desde la perspectiva de tres teorías:

- De costos de transacción
- De las fusiones y adquisiciones
- Del crecimiento de la firma

Hennart y Young (1993) argumentan que, si se posee una clara y sólida ventaja competitiva, la opción más eficiente es la de crear una nueva organización (*greenfield*) y así transferir esas ventajas al lugar de ingreso. Pero 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 será adquirir o en su defecto fusionar.

El cuadro 15 contiene un resumen de la revisión de la literatura sobre internacionalización, el orden es cronológico y expone de manera sintetizada algunas aportaciones de los principales autores.

Cuadro 15

Resumen de la revisión literaria sobre la internacionalización

Autores	Año	Aportación
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.
Johanson y Wiedersheim	1975	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. Las empresas empiezan vendiendo al exterior vía representantes independientes, porque 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.
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.
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 deben plantearse 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?

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Autores	Año	Aportación
García-Bernal	2004	Las alianzas estratégicas son importantes en el ajuste de las empresas españolas a la globalización, al 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, sobre todo en las etapas iniciales, aunque la contribución que pueden realizarse 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.
Ana María Calle Fernández y Víctor Manuel Tamayo Bustamante	2005	Realizan una investigación exploratoria-descriptiva, 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 las exportaciones. La mayoría de las empresas estudiadas se motivaron a internacionalizarse para incrementar sus ventas y utilidades (a pesar de que 40% no estaban preparadas); sin embargo, las ventas se mantuvieron pero se diversificaron, por consiguiente no hubo cambios en la rentabilidad.
Álvaro Cuervo-Cazurra	2007	Analiza el proceso de internacionalización de las empresas de servicios, específicamente el caso de Santander (España), 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.
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 interorganizacionales, 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.

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Autores	Año	Aportación
Jesús Cambra-Fierro y Rosario Vázquez-Carrasco	2007	Presentan un caso de éxito de una PYME española con actividad internacional (fundada en 1910) a través 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.
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.
Kurt Loess, Van V. Miller y David Yoskowitz	2008	Analizan empíricamente (desde una perspectiva de mercado) 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 generación. Las pruebas estadísticas revelan que los salarios y la formación del capital humano influyen en la alta rotación de los operarios. 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.
Graciela M.C. García	2008	La rentabilidad de las PYMES argentinas del rubro depende de su desempeño en el mercado interno, ya 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 tecnoproductivas y comerciales entre empresas del sector.

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Autores	Año	Aportación
Bernardo Kosacoff y Adrian Ramos	2009	Analizan históricamente el proceso de internacionalización de empresas manufactureras argentinas. Se identifican tres fases: 1) fase agroexportadora con industrialización incipiente (finales del siglo XIX a 1930), 2) fase sustitutiva de importaciones (1930 a finales de 1970) y 3) fase de apertura económica con reestructuración y globalización (finales de 1980 a siglo XXI). Las inversiones directas en el exterior sugieren que 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 procesos dirigidos a convergir los intereses privados y públicos.
María-Valle, Santos-Álvarez y María-Teresa García-Merino	2009	Realizan un análisis de las fuentes de información que proporcionan estímulos informativos y que convergen en la decisión de internacionalización, así como la influencia de las propiedades cognitivas en los directivos. Para ello se realizó una encuesta entre 215 empresas españolas (recibiendo 49 respuestas válidas). Los resultados revelan la importancia relativa de las diferentes fuentes de información, es una combinación entre información y habilidades cognitivas de los directivos las que 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 tanto, depende del acceso a la información y del esquema cognitivo del decisor empresarial, el directivo.
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 mercado de implementación. 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. Grupo 3. Se introduce una nueva dimensión, que es también una responsabilidad aumentada en cuanto a territorio; es decir, a otros países (supra local). Grupo 4. Son empresas de ingeniería industrial con mandatos supra locales que mantienen relaciones con empresas hermanas, subsidiarias locales, compradores y proveedores, entre otros, en múltiples contextos espaciales. El caso 1 se explica teóricamente por el modelo Uppsala, para los tres restantes se requiere agregar literatura sobre desarrollo de subsidiarias.

Continúa en la página siguiente...

Viene de la página anterior.

Autores	Año	Aportación
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 en redes relevantes (vía relaciones privilegiadas) 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, y así poder incrementar su compromiso en el mercado internacional.
Doria Patricia Puerto Becerra	2010	Existe una relación entre globalización (cambio hacia una economía mundial) y crecimiento empresarial (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.
Érica Kovacs Piros, Walter Fernando Araújo de Moraes y Brigitte Renata Bezerra de Oliveira	2011	Realizan una investigación cualitativa a través de estudios de caso, aplican veintidós entrevistas semiestructuradas 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 los problemas de suministro y logística. Con el tiempo y el conocimiento se abren subsidiarias de manera gradual para obtener ventajas transaccionales y competitivas.
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.
Laura Fernández-Méndez, Esteban García-Canal y Mauro F. Guillén	2011	Presentan el proceso de internacionalización de una multinacional española del sector lácteo (Industrias Lácteas Asturianas S.A.), 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.

Elementos teóricos de franquicia

Teoría de franquicia

Si bien no hay abundantes teorías ni formalizaciones respecto a la internacionalización de la *franquicia*, sí existe literatura que toca el tema y en este apartado se retoma esa literatura.

> Las franquicias constituyen un segmento de la economía que está creciendo con mayor rapidez y que ofrecen 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: 168-169).

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: 280).

Según Gnazzo *et al*. (2009: 87-88) 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:

Estrategias primarias

- Exportación
- Inversión en el exterior
- Transferencia de tecnología

Estrategias secundarias

- Subcontratación internacional
- *Leasing*
- Contratos de *management*
- *Joint ventures*
- Intercambio compensado
- *Franchising*

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

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

- Endógenos (variables micro).
- Exógenos (variables macro).

Principales factores endógenos que habitualmente se revisan durante el proceso de inserción

- 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.

Primera dimensión que 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.

Literatura sobre internacionalización de franquicias

Brickley y Dark (1987) estudian las organizaciones de tipo franquicia y las decisiones que toman para operar unidades propias o franquiciar otras, ya que cada caso representa un conjunto de cuestiones

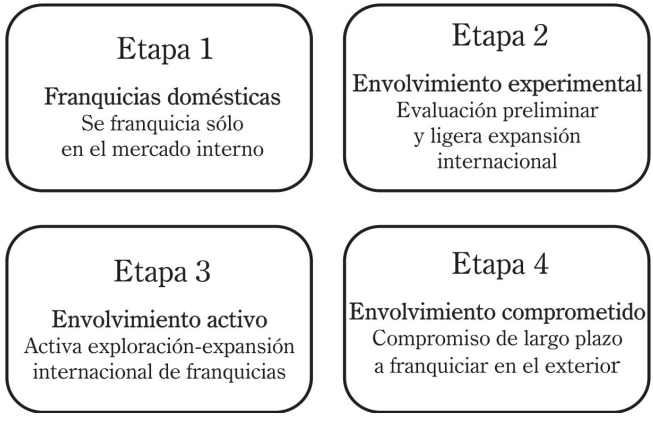
(problemas) distintas; deducen que vender franquicias implica costos de monitoreo y que el bajo costo de la inversión inicial favorece vender franquicias. Además, en este tipo de negocios se eleva la frecuencia de clientes repetidos, lo que incentiva a incrementar el número de negocios franquiciados.

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 diversificados planes de expansión; además, la estructura de propiedad difiere en las etapas 3 y 4 (véase 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 a nivel mundial	Promedio etapa 3	Promedio etapa 4
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
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) introducen el término *frantrepreneur*, que se define como un franquiciatario que innova al adaptar un concepto de servicio estandarizado para alcanzar las condiciones locales. 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 típico. El *frantrepreneur* 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): el concepto de servicio, franquicia, internacionalización, innovación y emprendurismo. Éstos darán forma al nuevo ente económico dirigido y diseñado por el emprendedor de franquicias, que 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 (véase cuadro 17), con sus propias características cada uno; por ejemplo, el *frantrepreneur* es un socio

emprendedor de franquicias que adopta una estrategia de estandarizar incorporando algunos elementos locales clave. Los resultados vienen en tres perspectivas, donde se afirma que el *frantrepreneur* no posee las características de un emprendedor clásico, dentro de las diferencias se tiene que el emprendedor tiene un alto sentido de cooperación (*partner*) con el franquiciante, estandariza los procesos, desarrolla una versión local del concepto e introduce de manera gradual innovaciones en el concepto de servicio, mismas que pueden ser adoptadas por el franquiciante, y que agrega valor al negocio y provee igualdad a ambos empresarios, significando una ventaja para las dos partes.

Cuadro 17

Tipos de emprendedores

Perspectiva/sujeto	Emprendedor	*Frantrepreneur*	*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).

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 aprenden a sacar provecho del poder que esconde la tecnología, dentro de sus atributos se encuentra que: la tecnología puede reducir la sobrecarga 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, si será vigente el día de mañana (Endoso, 1995: 6).

No obstante, Marchiori *et al.* (2009) señalan que, si bien es cierto la incorporación de la tecnología, se considera elemento in-

dispensable en el desarrollo futuro de las franquicias, y éstas lo hacen con relación a los procesos operativos y administrativos, más no se aplica a los procesos de comercialización de todo tipo de productos; 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 les permiten tener un mejor manejo de sus operaciones, como *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 mejora las relaciones organizacionales (Pamecha, 2006).

El uso adecuado de las 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), reducir costos de litigio, inconformidades y procesos legales en general, mejorar el flujo de efectivo y del proceso de recolección de regalías, impulsar los esfuerzos mercadológicos y proveer de 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 influencian 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: 187).

"El franquiciamiento se basa en una relación simbiótica entre el franquiciante y el franquiciatario, que se supone resultará en beneficios mutuos" (Khan, 2005: 189-190). 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 cooperación intercultural.
- Diversidad gastronómica y disposición de la juventud a probarla.

- Rápido desarrollo de áreas rurales, construcción de autopistas, métodos mejorados de transporte y desarrollo industrial, sobre todo.
- Economías mejoradas e incrementos en el ingreso familiar disponible.
- Mayor número de mujeres en la fuerza de trabajo (dos ingresos por hogar).
- Popularidad en la comida para llevar o a domicilio.
- Incremento del nivel de significancia como resultado de uno o más de los factores mencionados (Khan, 2005).

En el cuadro 18 se muestra la relación entre los servicios proveídos por el franquiciante y los impactos globales. Algunos de los servicios se refieren al entrenamiento, la selección del sitio, el equipamiento y los accesorios, la mercadotecnia, las compras, las operaciones y la gestión. El propósito es obtener un sitio con visibilidad y flujo, métodos de mercadeo, parámetros, herramientas, asistencia técnica y financiera, entre otros.

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, logotipos, la apariencia y representatividad son simbólicos.
Equipamiento y accesorios	Equipo esbelto estandarizado a la medida y de fácil trasferencia 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: 191).

En el cuadro 19 se muestra la mezcla de mercadotecnia necesaria para una franquicia de restaurante. Requiere de siete elementos: 1) un producto que tenga un concepto y embalaje con marca, 2) una plaza que tenga buena ubicación y estacionamiento, 3) promoción con incentivos y publicidad, 4) precio que involucre descuentos y márgenes de ganancia, 5) gente entrenada y con ética laboral, 6) evidencia física (como lo son uniformes, equipamiento, suministros y otros tangibles) y 7) procesos estandarizados y personalizados orientados al cliente.

Cuadro 19

Mezcla mercadológica para franquicias de restaurante

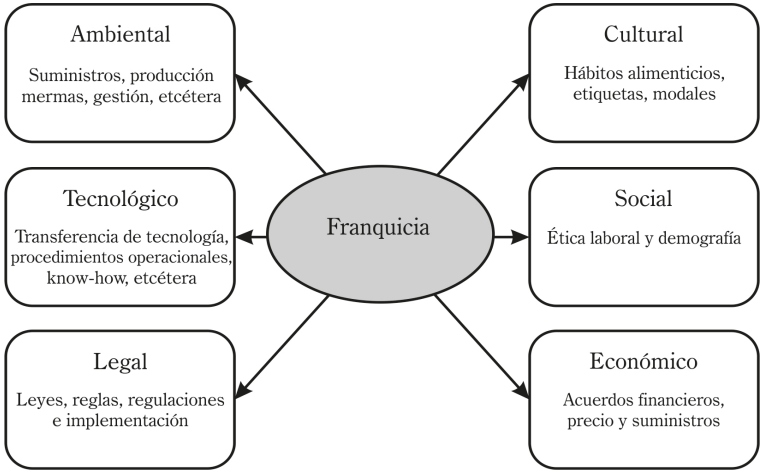
Mezcla de mercadotecnia	Componentes primarios de franquicia
Producto	Menú, calidad estándar, embalaje con marca, combinaciones de menú, tema de concepto.
Plaza	Franquicias de ofertas, ubicación, canal de gestión, edificio y accesorios, desarrollo del sitio, estacionamiento y autoservicio.
Promoción	Mezcla 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: 194).

Khan (2005), por su parte, considera que la franquicia se desenvuelve en torno a seis aspectos (véase figura 17), que son:

- Ambiental.
- Tecnológico.
- Legal.
- Cultural.
- Social.
- Económico.

Figura 17
Impactos globales de la franquicia



Fuente: Khan (2005: 202).

Literatura sobre internacionalización de franquicias: el caso español

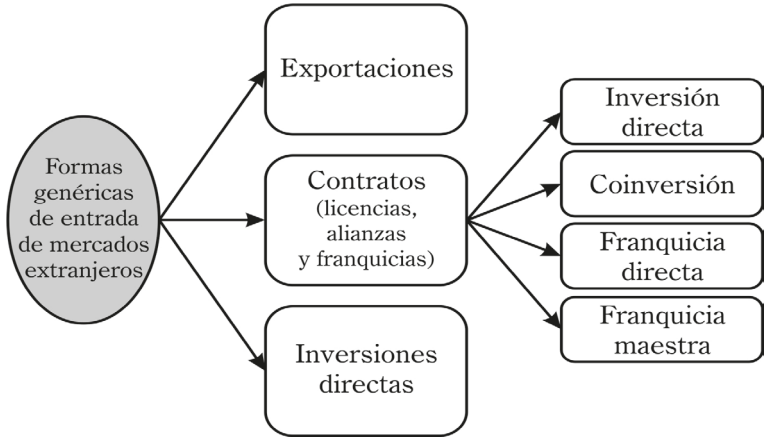
Existen tres formas de entrada a un mercado extranjero: exportaciones, contratos (licencias, alianzas y franquicias) e inversiones directas (Baena y Cerviño, 2009: 48). Cada una de estas opciones implica diferencias respecto a los recursos que compromete la empresa, así como los beneficios que potencialmente 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:

- Inversión directa (crear o adquirir un establecimiento, llevar la gestión, contratar personal y asumir riesgos).
- Coinversión (con inversionistas locales, *joint venture*).
- Franquicia directa.
- Franquicia maestra (master).

En la figura 18 se esquematizan las diferentes formas de entrada de acuerdo a Baena y Cerviño (2009): exportaciones, contratos, licencias, alianzas, franquicias e inversiones directas. Dentro de la modalidad franquicia se desprenden cuatro opciones (que se explicaron previamente): inversión directa, coinversión, franquicia directa y franquicia maestra.

Figura 18

Formas de internacionalización



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

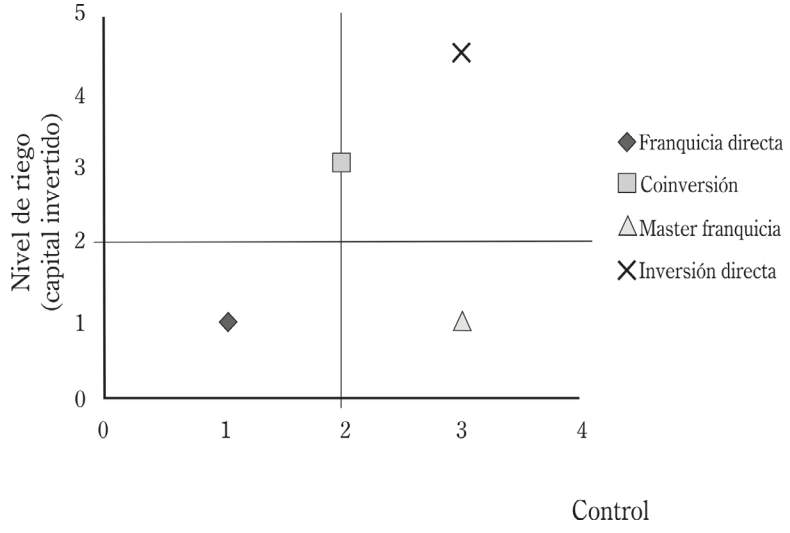
Baena y Cerviño (2009) afirman que la distancia geográfica y cultural son determinantes en la elección de las formas de entrada, ya que para el caso de mercados con distancias culturales es más prudente tener algún tipo de vínculo con empresarios locales, para atenuar las diferencias y lograr el mayor éxito posible; es decir, sería conveniente entrar a través de la coinversión o franquicia maestra. Asimismo aseguran que la franquicia directa se prefiere por la elevada experiencia franquiciadora y entran en mercados con baja distancia cultural y geográfica. La entrada con franquicia maestra se usa cuando la distancia cultural y geográfica entre el país de origen de la cadena y el receptor es elevada; o cuando las cadenas son con elevado renombre de marca, poca experiencia franquiciadora y están orientadas al servicio del cliente.

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: 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: 50).

Forma de expansión internacional adoptada por franquiciadoras españolas

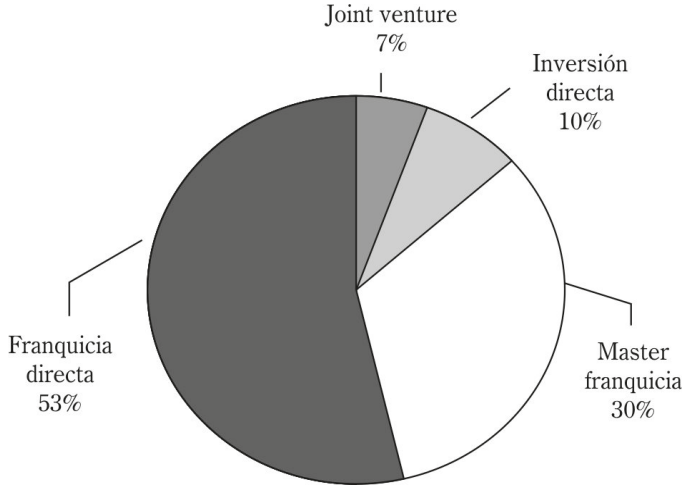
La gráfica 3 muestra la forma de expansión internacional adoptada por las franquicias españolas, 53% de ellas se expande a través de franquicia directa, 30% lo hace a través de franquicia maestra, 10% por inversión directa y 7% restante opta por la coinversión como forma de entrada a mercados extranjeros.

En general, la coinversión es utilizada de forma temporal para ganar conocimiento del mercado y relaciones, los casos en que permanece la coinversión se deben principalmente a restric-

ciones 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: 78).

Gráfica 3

Forma de expansión internacional
adoptada por franquiciadoras españolas



Fuente: Adaptado de Baena y Cerviño (2009).

En el cuadro 20 se muestra por orden cronológico y 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 revisión literaria sobre internacionalización de franquicias

Autores	Año	Aportación
Brickley y Dark	1987	Estudian organizaciones de tipo franquicia, así como las decisiones que toman para operar unidades propias o franquiciar otras, ya que cada caso representa un conjunto de cuestiones (problemas) distintas. 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, 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.
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 restaurante son: producto, plaza, promoción, precio, gente, evidencia física y procesos.

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Autores	Año	Aportación
Baena y Cerviño	2009	En general, existen tres formas genéricas de entrada en un mercado extranjero: exportaciones, contratos (licencias, alianzas y franquicias) e inversiones directas. Dentro de las franquicias se tiene: inversión directa, 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%) y coinversión (7%).
Sundbo *et al*.	2001	Introduce el término *frantrepreneur*, que se define como un franquiciatario que 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 *frantrepreneur* juega un rol importante en la suave adaptación y adopción de innovación en la internacionalización de las operaciones de las franquicias.

Fuente: Elaboración propia.

Metodología

En este capítulo se detalla la metodología de la presente investigación, el tipo de estudio (exploratorio, descriptivo-explicativo), la delimitación espacio-temporal, las fuentes de información, las técnicas empleadas y la prueba de hipótesis. Como se mencionó al principio, el objetivo es determinar los factores que afectan la internacionalización de las franquicias mexicanas.

De acuerdo con Namakforroosh (2003), existen tres tipos de estudios: el *exploratorio*, que es encontrar lo suficiente acerca de un problema para formular hipótesis útiles y ampliar el conocimiento, en él normalmente se emplean métodos cualitativos. El *descriptivo*, conoce las variables pertinentes del problema y sus hipótesis son de tipo general. Y finalmente el e*xplicativo* (el más exigente), que para realizarlo se deben conocer las variables pertinentes y cómo afectan unas a las otras; su atención se concentra en dos aspectos: confirmar o desaprobar las relaciones hipotéticas y cómo las hipótesis son específicas, y el conocer la forma matemática de la relación (por ejemplo, $Y = a + bx$), hay que estimar los parámetros y la fuerza de la relación.

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: 128).

La delimitación espacio-temporal corresponde al país de México y se limita al año 2014, puesto que se trabaja con datos de corte transversal o sección cruzada. Por otra parte, se obtienen perfiles de las franquicias estudiadas en esta investigación por el criterio de número de empleados (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 empresas (2012).

Fuentes de información

La información primaria se obtuvo a través de encuestas por internet,[5] y la secundaria con fuentes confiables como libros, revistas especializadas, páginas oficiales y bases de datos, entre otras.

Prueba de hipótesis: ji-cuadrada (χ^2)

En esta investigación se utiliza la prueba *ji* cuadrada (χ^2), que es empleada cuando la escala de medición de las variables de estudio es nominal y permite determinar si éstas están asociadas empíricamente. De acuerdo con Pagano (2006: 481): "La prueba *ji* cuadrada es la prueba de inferencia indicada para variables con escala de medición nominal". Levin y Rubin (2010: 462), por su parte, señalan que: "Esta prueba se utiliza para decidir si se acepta o no la hipótesis nula [... que] establece independencia entre las variables". Y finalmente Lind *et al*. (2012: 652) afirman que: "Los valores de χ^2 nunca son negativos":

$$\chi^2 = \Sigma \frac{(fo-fe)^2}{fe} \qquad (1)$$

Dónde
χ^2 = Valor *ji* cuadrada
Fo = Frecuencia observada
Fe = Frecuencia esperada

[5] Para más información sobre el diseño del cuestionario véase anexo III o Flores y Méndez (2014).

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

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: 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 (véase 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: 461).

La prueba *ji* cuadrada incluye a su vez una tabla de contingencia que requiere que al menos 20% de las casillas contengan teóricamente al menos una frecuencia esperada de 5. En el cuadro 22 se muestra un ejemplo donde las variables no muestran ninguna asociación, y es un ejemplo 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 ésta fuera la distribución de frecuencias, se tendría un claro y perfecto ejemplo de no asociación entre las variables de estudio.

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).

Coeficiente de contingencia

El coeficiente de contingencia es una medida estadística que permite conocer 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 dependan 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: 461). La fórmula es:

$$C=\sqrt{\frac{\chi 2}{\chi 2+n}} \qquad (2)$$

Dónde:
C = Coeficiente de contingencia
χ^2 = Valor *ji* cuadrada
n = Número de observaciones

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 (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, y se calcula así (Cerda y Villarroel, 2008: 57):

K= ((Σ concordancias observadas) – (Σ concordancias atribuibles al azar)) / ((total de observaciones) – (Σ concordancias atribuibles al azar))

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.

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).

Para determinar las variables de estudio se elaboró un cuadro de frecuencia (cuadro 24) con respecto a su aparición y abordaje en la literatura de internacionalización empresarial, también se jerarquizaron —de un conjunto de 30— 18 variables (cuadro 25), de las cuales se seleccionaron las cinco más recurrentes (cuadro 27); asimismo se muestra la relación de autores abordados en la revisión literaria (cuadro 26). Cabe mencionar que los programas informáticos utilizados en la investigación fueron *SPSS*, *E-views* y *Office* (Word, Excel y Power Point); mientras que el instrumento fue un cuestionario de preguntas cerradas que consta de 30 reactivos (anexo I).

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	

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Autor/ Variable	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q
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	J	Gobierno
B	Banca comercial	K	Licencias
C	Calidad	L	Población
D	*Entorno socio-cultural*	M	Precio
E	*Desempeño de la firma*	N	Recursos naturales y medio ambiente
F	Educación	Ñ	Seguridad
G	Ética	O	*Tecnología*
H	*Entorno económico*	P	Territorio
I	*Entorno político/legal*	Q	Tratados internacionales

Nota: En cursivas se encuentran las que resultaron ser más frecuentes en la literatura.

Cuadro 26

Relación de autores abordados en la revisión literaria sobre internacionalización

Autores	Año	Autores	Año
Ronald Coase	1936	Gitman y Mc Daniel	2007
Johanson y Wiedersheim	1975	Hitt, Ireland y Hoskinsson	2008
Anderson y Coughlan	1987	Loess, Miller y Yoskowitz	2008
McIntyre y Huszagh	1995	Graciela M.C. García	2008
Sundbo *et al.*	2001	Kosacoff y Ramos	2009
Brouthers, Brouthers y Werner	2003	Santos-Álvarez y García-Merino	2009
Marisa Ramírez Alesón	2004	Baena y Cerviño	2009
García-Bernal	2004	Gnazzo *et al.*	2009
Calle y Tamayo	2005	Rezende y Versiani	2009
Khan	2005	Johanson y Vahlne	2009
Michael Mortimore	2006	Dora Patricia Puerto Becerra	2010
Cambra-Fierro y Vásquez	2007	Kovacs, Araújo y Bezerra	2011
Antonio Carrizo	2007	Spohr e Freitas	2011
Guillén y Tschoegl	2007	Fernández-Méndez, García-Canal y Guillén	2011
Charles Hill	2007	Crespo y Leal	2012

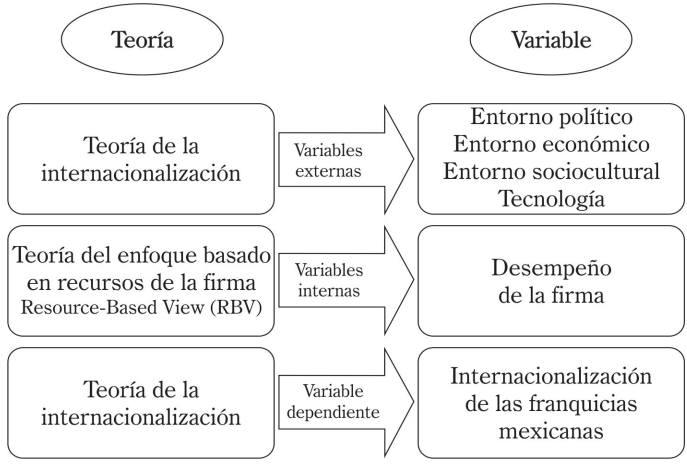
Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico.

Cuadro 27
Variables independientes

Desempeño de la firma
Entorno económico
Tecnología
Entorno político-legal
Entorno sociocultural

La figura 20 ilustra las teorías que sustentan las variables independientes.

Figura 20
Sustento teórico de las variables



Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico.

Prueba piloto

Para la realización de la prueba piloto se obtuvo del directorio de la revista *Entrepreneur*, con 500 franquicias en la edición del décimo segundo aniversario (de enero 2013), un conjunto pequeño de 16 franquicias mexicanas para aplicarles la prueba. El criterio de selección fue tener área de cobertura en Asia (véase cuadro 28), y este grupo mostró un tamaño apropiado para una prueba piloto.

Cuadro 28
Franquicias mexicanas contactadas para la prueba piloto

Nombre	Giro	Oficinas corporativas	Teléfono	Página web Correo
Yogulove	Helados/raspados	Culiacán, Sinaloa	(667) 7126650	www.yogulove.com
Delichurros M.R.	Pan, donas y pasteles	Ciudad de México	(55) 55580608	www.delichurros.com
Italianni´s	Restaurantes y bares	Ciudad de México	(55) 56166560	www.italiannis.com
Mambo Café	Restaurantes y bares	Ciudad de México	(55) 55594004	www.mambocafe.com
El Fogoncito	Tacos	Ciudad de México	(55) 55316497	www.fogoncito.com
Tacos Tony	Tacos	Puebla, Puebla	(222) 2469223	www.tacostony.com
Econo Lub by Meineke	Reparación y mantenimiento	Ciudad de México	(55) 52769151	www.econolub.mx
Vibrant Bodies	Gimnasios	Tlalnepantla, Estado de México	(55) 41692540	www.vibrantbodies.com
Antoniia Cosméticos	Productos de belleza	Ciudad Obregón, Sonora	(644) 4446554	www.antoniia.com
Nakashima's Center	Deportes y artes	Los Mochis, Sinaloa	(668) 1360236	hectornakashima@hotmail
Tiger Skin	Deportes y artes	Los Mochis, Sinaloa	(668) 1360237	hectornakashima@hotmail
KidZania	Niños/ entretenimiento	Ciudad de México	(55) 91777600	www.kidzania.com
Pick & Drop	Mensajería/ paquetería	Monterrey, Nuevo León	(81) 19464492	www.pickanddrop.com
Wide Global Logistics	Mensajería/ paquetería	Zapopan, Jalisco	(33) 38348656	www.wide.com
Detecno	Facturas electrónicas	Monterrey, Nuevo León	(81) 83367240	www.detecno.com
Americaasia	Agencia de viajes	Monterrey, Nuevo León	(81) 87615619	www.americaasia.org

Fuente: *Entrepreneur* (2013).

De las 16 franquicias se obtuvieron dos respuestas; por parte de Detecno fue provista directamente por el presidente del consejo, y en el caso de El Fogoncito fue facilitada directamente por el director de operaciones.[6]

[6] Se reconoce y agradece a ambas empresas el apoyo brindado para la realización de esta investigación.

Determinación de la muestra

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

$$n = \frac{K^2 \mathrm{N}\, p\, q}{e^2(\mathrm{N}-1) + K^2\, \mathrm{p}\, \mathrm{q}} \qquad (3)$$

Dónde
n = 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

Los datos para esta investigación son:

- La población (universo) es de 939 franquicias listadas en *Entrepreneur* (2013).
- 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 8%.
- Los individuos sin la característica deseada representan 92%.[7]

Sustituyendo en la fórmula para determinar la muestra, queda:

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

$$n = \frac{188.153064}{9.580376}$$

n = 19.64

n = 20 (para este caso el tamaño de la muestra es de 20 observaciones).

[7] Cálculo a partir de *El Financiero* (2014, 26 de octubre).

Muestreo sistemático o de intervalos regulares

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 (Martínez-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, etcétera. Se puede observar en las unidades seleccionadas que la variable se distribuye en la muestra casi igual que en el muestreo aleatorio estratificado, asignación proporcional, y consiste en seleccionar una muestra, tomando las unidades a intervalos regulares (Martínez-Bancardino, 2003).

El *muestreo sistemático* es 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 uno 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: 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 (Martínez-Bancardino, 2003: 846).

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

N = 939

n = 20

$$47 = \frac{930}{20}$$

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 telefónicamente y después se envió el cuestionario por correo electrónico.

El cuadro 29 muestra un resumen de la metodología empleada, dividida en dos partes: la primera corresponde al problema, la

pregunta de investigación, el objetivo, la justificación, el marco teórico y las variables; y el cuadro 30 integra la hipótesis, fuentes, instrumento, indicador, tipo de reactivos y técnicas utilizadas.

Cuadro 29

Cuadro resumen de la metodología (parte 1)

Problema: Escasa internacionalización de las empresas mexicanas	
Pregunta de investigación	¿Qué determina la internacionalización de las franquicias mexicanas?
Objetivo	Identificar y analizar los determinantes de la internacionalización de las franquicias mexicanas
Justificación	Esta investigación pretende contribuir a la literatura y a los gestores de negocios, ya que los estudios sobre internacionalización de franquicias son escasos
Objeto de estudio	Franquicias mexicanas
Marco teórico	Teoría de internacionalización de la firma Enfoque basado en recursos
Variables	Desempeño de la firma, el entorno económico, la tecnología, el entorno político y el entorno sociocultural

Cuadro 30

Cuadro resumen de la metodología (parte 2)

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

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 sociocultural* 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.

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 los tres modelos más comunes y recomendados: el lineal de probabilidad, el Logit y el Probit.

El modelo lineal de probabilidad (MLP)

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: 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:

$$Y_i = \beta_{0i} + \beta_1 X_{1i} + \varepsilon_i \quad (4)$$

Dónde:
Y_i = Variable dependiente
β_{0i} = Intercepto
X_{1i} = Variable independiente
ε_{1i} = Error.
Y_i = Si la franquicia se ha internacionalizado, se denota con uno (1), si no, con cero (0). Es binaria o dicotómica.
X_{1i} = El desempeño de la firma se capturó con el número de unidades operando de la franquicia, 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 porque éstas sólo toman dos valores, al igual que *Y*; es decir, siguen una distribución de Bernoulli (Gujarati y Porter, 2010: 544).

Otra 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: 207-208).

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:

$$Pi = \frac{1}{1+e^{-(\beta 0+\beta 1 Xi)}} \tag{5}$$

O bien:

$$Pi = \frac{e^{zi}}{1+e^{zi}} \tag{6}$$

Dónde:

$$-\infty < Zi < \infty$$

Pi representa la probabilidad de éxito, y en esta investigación representa la probabilidad de internacionalizarse.
β0, es la constante.
β1, es el parámetro de la variable regresora. En este caso la variable independiente o regresora en el modelo Probit es el *desempeño de la firma*, capturado a través del número de unidades operando y denotado como *unidades*.

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: 563).

Modelo Probit

El modelo Probit es similar al Logit pero a diferencia de que utiliza una función de distribución acumulativa (FDA) normal, no lógística. Una de las razones a favor del Probit es que existe la posibilidad de introducir *variables latentes* de tipo inobservable, mismas que están

determinadas por una o más variables explicativas; otra de las diferencias es que la distribución logística tiene las colas 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: 566-571).

$$Pi = \frac{1}{\sqrt{2\Pi}} \int_{-\infty}^{\beta 0 + \beta 1 Xi} e^{-z^{2/2} dz} \qquad (7)$$

Pi, representa la probabilidad de éxito, y en esta investigación es de internacionalizarse.
β0, es la constante.
β1, es el parámetro de la variable regresora o explicativa.

La interpretación del modelo Probit es más compleja que la de los modelos anteriores —de ahí que sean más populares los modelos MLP y Logit—, para ello debe tomarse 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; el resultado es la tasa de cambio de la probabilidad de *Y* ante un incremento de una unidad en *X*, y si desea verse en términos porcentuales sólo hay que multiplicar el resultado por cien (Gujarati y Porter, 2010: 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 de regresión logística (modelo Logit) y el de regresión probabilística (modelo Probit).

Con información secundaria sobre las veinte franquicias encuestadas se estimaron los tres modelos posibles para esta investigación: el lineal de probabilidad (MLP), el Logit y el Probit. Éstos permiten medir la probabilidad de éxito de *Y* ante cambios en el parámetro de *X* (Pérez y Fernández, 2009: 207).

Cuadro 31

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	Para muestras grandes	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 variable dependiente	Nominal	Nominal	Nominal
Escala de medición de variables independientes	Nominal, ordinal, de intervalo o razón	Nominal, ordinal, de intervalo o razón	Nominal, ordinal, de intervalo o razón

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

Trabajo de campo

El directorio más completo sobre franquicias mexicanas es el de la revista *Entrepreneur* (2013), contiene datos de más de mil franquicias, para nuestro estudio las extranjeras no fueron tomadas en cuenta, ya que se centra en las 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, y así sucesivamente. El número 47 resulta de la división de 939 entre 20, que es el número de muestra determinado. El cuadro 32 enlista la relación de franquicias participantes en esta investigación y la figura 21 su ubicación geográfica en México.

Cuadro 32

Relación de franquicias de la muestra

	Nombre	Giro	Ubicación corporativa
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, Estado de México
6	Yambalaya	Smoothies y Frapés de Fruta	Monterrey, Nuevo León
7	Consumich	Recarga de cartuchos toner y tinta	Morelia, Michoacán
8	D'volada Café & Smoothies	Café gourmet, smoothies, tés, pan	Tijuana, Baja California
9	El Fogoncito	Restaurante de tacos	Ciudad de México
10	La Auténtica Jicaleta	Golosinas de jícama con chamoy	Aguascalientes, Ags.

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

	Nombre	Giro	Ubicación corporativa
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	Restaurant bar japonés-tailandés	La Paz, Baja California Sur
17	Tacos Tony	Tacos árabes	Puebla, Puebla
18	Kowi	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.

Resultados e interpretación

De manera gráfica se muestra la información obtenida tanto de las encuestas como de las fuentes secundarias con una breve descripción y posteriormente se hacen las estimaciones para probar la hipótesis, el análisis y la interpretación de los resultados.

Tres franquicias mexicanas de las veinte estudiadas en la muestra se han internacionalizado, esto indica un grado de 0.15 o 15%; es decir, 15 de cada 100, y son: D'volada Café & Smoothies, El Fogoncito (tacos) y Kowi (boutique de carnes), los mercados extranjeros a los que han penetrado son: en Norteamérica, D'volada y Kowi; en centro y Sudamérica, El Fogoncito; en Europa, Kowi; y en 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, entre otras razones; no obstante, Centro y Sudamérica es otro destino importante debido a las similitudes culturales y a que las regulaciones de dichos países son relativamente laxas comparadas con Norteamérica.

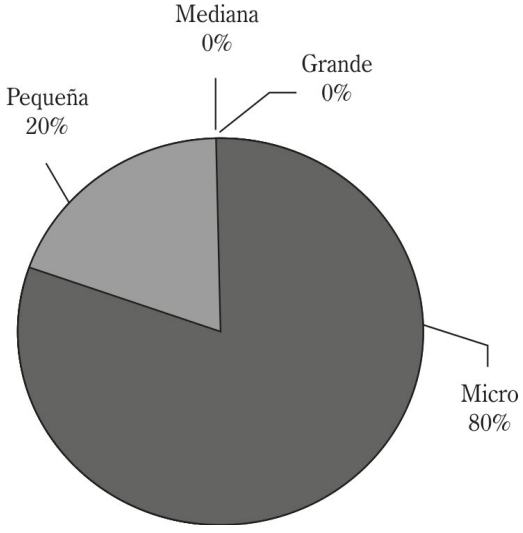
Europa, por su parte, es también un buen mercado para las franquicias mexicanas, ya que son numerosos países los que conforman ese continente y su ingreso *per cápita* es de los más elevados del mundo; no obstante, los aspectos socioculturales y los hábitos de consumo podrían significar un reto para las franquicias mexicanas, que muestran gran interés por el mercado asiático, a pesar de encontrase distantes geográficamente y representar diferencias culturales considerables con respecto a la cultura mexicana; prueba de ello es la penetración de Kowi con su menú de carne de cerdo y El Fogoncito con un platillo típico mexicano: los tacos.

Cabe mencionar que Asia ha mostrado ser una economía sumamente pujante, recordemos que concentra miles de millones de consumidores, tan sólo en China hay 1.3 mil millones de habitantes. Por su parte, África y Oceanía hasta ahora parecen no representar un mercado atractivo para las franquicias mexicanas.

En la gráfica 4 puede apreciarse que 80% de las franquicias tienen el perfil de microempresa (con menos de diez empleados) mientras que el restante 20% son empresas pequeñas (de entre 11 y 50 empleados).

Gráfica 4

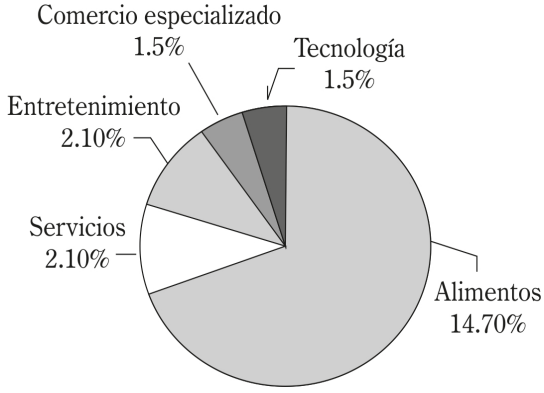
Perfil de las franquicias mexicanas (muestra)



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

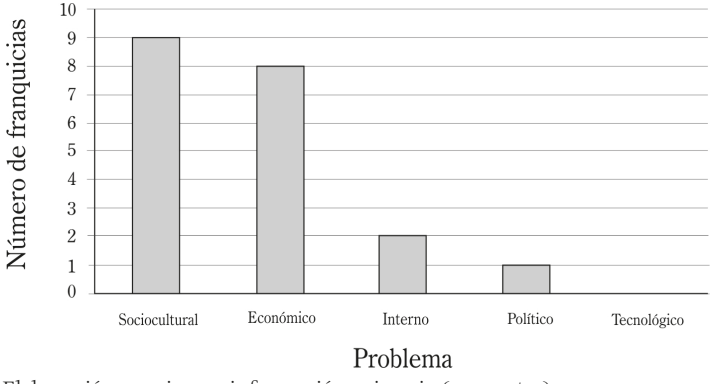
En las gráficas 5 y 6 se ilustra la distribución de franquicias por sector y los principales problemas al incursionar a nuevos mercados, respectivamente. Se observa que el sector de franquicias dominante es el de alimentos, cuyo sector es el más propenso a expandirse (McIntyre y Huszagh, 1995), y que 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 5
Distribución de franquicias por sector (muestra)



Fuente: Elaboración propia con información primaria (encuestas).

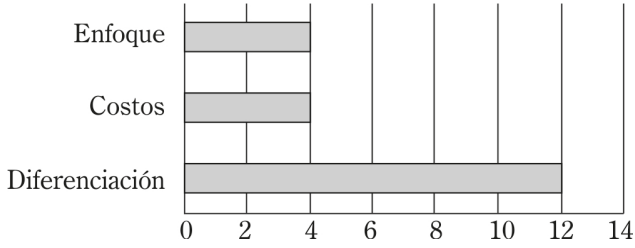
Gráfica 6
Principal problema al incursionar nuevos mercados



Fuente: Elaboración propia con información primaria (encuestas).

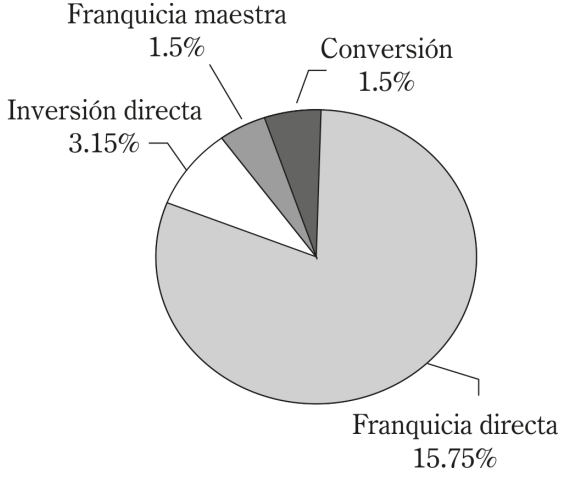
De acuerdo con la gráfica 7, la estrategia más seguida por las franquicias mexicanas es la *diferenciación* con 60%, seguida de *costos* y *enfoque* con un empate de 20% cada una; mientras que en la gráfica 8 se presentan las formas de entrada adoptadas por las franquicias mexicanas, la más utilizada es la *franquicia directa*, igual que el caso español (Baena y Cerviño, 2009) y el norteamericano (McIntyre y Huszagh, 1995).

Gráfica 7
Estrategia genérica de las franquicias mexicanas (muestra)



Fuente: Elaboración propia con información primaria (encuestas).

Gráfica 8
Forma de entrada de las franquicias mexicanas



Fuente: Elaboración propia con información primaria (encuestas).

Escalogramas

Los cuadros 34 y 35 muestran escalogramas, el primero es a nivel sector y los resultados son generales (de la muestra) y están desglosados por variables y por reactivos; el segundo 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 y 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: 605).

La variable con mayor puntuación fue la de tecnología, seguida por entorno económico y desempeño de la firma, estas tres se sitúan en una posición *favorable*; mientras que el entorno sociocultural y el político se encuentran en una situación *desfavorable*. El cuadro 35 muestra los resultados por franquicia.

Cuadro 34

Escalograma a nivel sector

Variable	Numero de reactivo (ítem)	Nombre del reactivo (dimensión)	Puntuación (de 20 máximos) n = 20	Puntuación relativa (%)	Posición (véase 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	

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Variable	Numero de reactivo (ítem)	Nombre del reactivo (dimensión)	Puntuación (de 20 máximos) n = 20	Puntuación relativa (%)	Posición (véase cuadro 36)	Posición global
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 sociocultural	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: 606-607).

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

Continúa en la página siguiente.

Viene de la página anterior.

Franquicia	Puntuación global (de 25 máximos)	Puntuación relativa (%)	Situación
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).

En cuanto a la situación de las franquicias mexicanas aglomeradas por sectores, tres se ubican en una situación *favorable*, de acuerdo a la escala propuesta: alimentos, entretenimiento y comercio especializado; mientras que dos están en situación *desfavorable*: servicios y tecnología (cuadro 36).

Cuadro 36

Escalograma desglosado por sectores

Sector	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).

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

En el cuadro 37 se presenta de manera resumida la 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	Recuperación de la inversión	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 en fuentes secundarias

Para lograr un análisis más completo se muestran gráficas de las variables obtenidas en las fuentes secundarias.

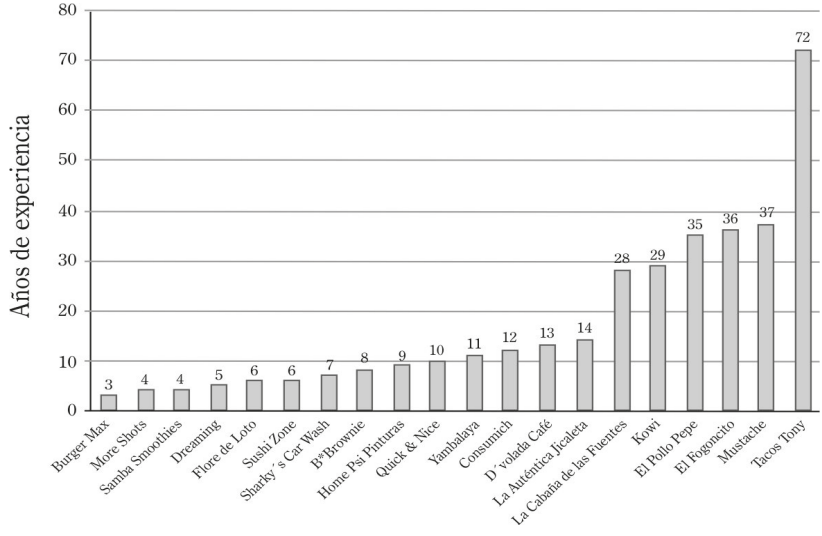
- *Años*: se refiere a la antigüedad de la franquicia (años operando).
- *Inversión inicial*: es la inversión inicial requerida para echar a andar la franquicia (la unidad de medida es en pesos mexicanos a precios de 2013).
- *Cuota de franquicia*: es el canon de la franquicia (costo de la marca, patentes y asesoría técnica).
- *Periodo de recuperación de la inversión*: la unidad de medida se da en 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.

Características de las franquicias mexicanas en gráficas

La gráfica 9 muestra los años de experiencia de las franquicias, que van de 3 a 72 años (siendo el promedio 17.45 años); mientras que la gráfica 10 muestra la inversión inicial, que va de los 76.9 mil a los 9.8 millones de pesos, siendo 1'421,995.3 pesos la media.

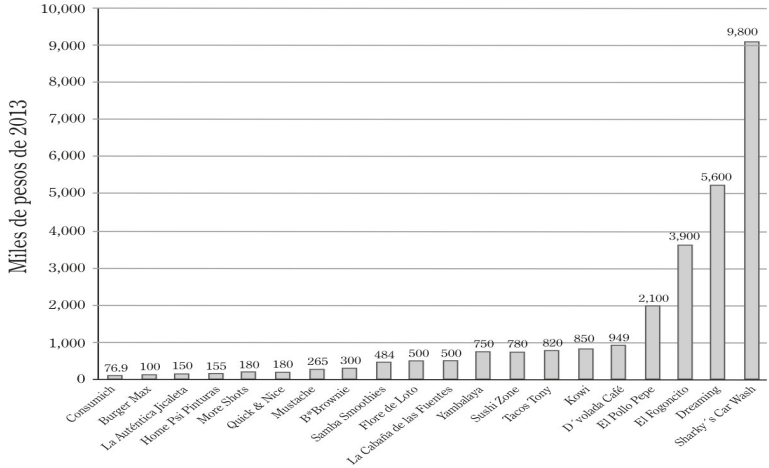
Gráfica 9

Años de experiencia de las franquicias de la muestra



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

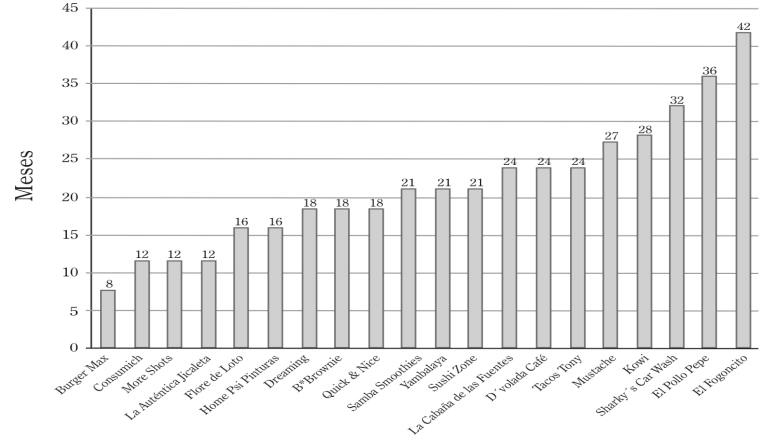
Gráfica 10
Inversión inicial por franquicia de la muestra



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

La gráfica 11 muestra las cuotas por franquicia (canon), el promedio es de 217,175 pesos, no obstante el rango va desde los 29,000 hasta los 900,000 pesos.

Gráfica 11
Cuota de franquicia (canon)

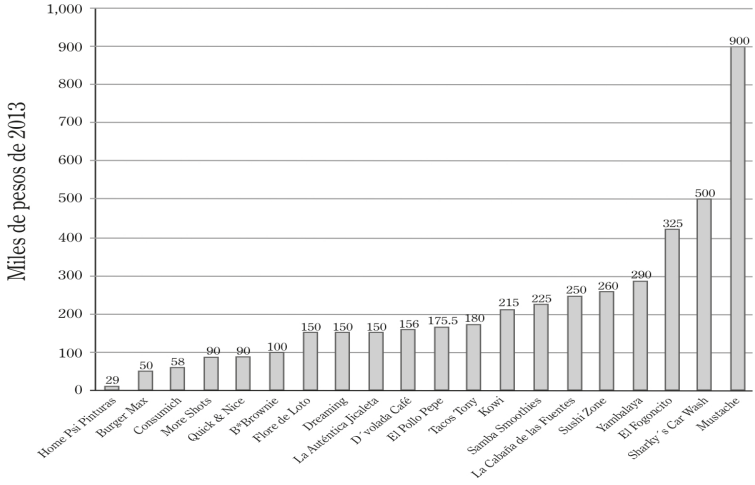


Fuente: Elaboración propia con información de *Entrepreneur* (2013).

La gráfica 12 muestra el periodo de recuperación de la inversión, y va de los ocho a los 42 meses, la mayoría de las franquicias recuperan su inversión inicial antes de los dos años.

Gráfica 12

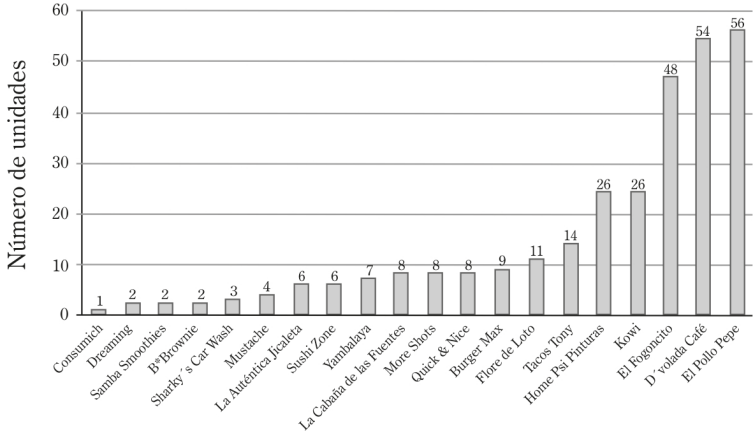
Periodo de recuperación de la inversión



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

Gráfica 13

Número de unidades por franquicia



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

El número de unidades operando por parte de estas firmas es amplio, y la franquicia con menos unidades tiene una; en el otro extremo está la de mayor número con 56 franquicias (gráfica 13).

Estadísticas descriptivas

En el cuadro 38 se muestran las estadísticas descriptivas de las variables obtenidas en fuentes secundarias para las franquicias mexicanas, en promedio tienen 17.45 años de experiencia, la inversión inicial promedio es de 1'421,995.3 pesos (mexicanos)[8] de 2013, la cuota de franquicia (canon) promedio es de 217,175 pesos, el periodo de recuperación de la inversión promedio es de 21.75 meses y el promedio de unidades operando de 15.05 (quince).

Cuadro 38

Estadísticos descriptivos de la muestra (información secundaria)

Variable/ estadístico	Años de experiencia	Inversión enicial	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.

Pruebas de hipótesis Ji cuadrada, coeficiente de contingencia y coeficiente Kappa

El cuadro 39 muestra los resultados empíricos de las pruebas estadísticas *Ji* cuadrada, coeficiente de contingencia y el de Kappa; que 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 indi-

[8] Si se desea el dato en dólares considere un tipo de cambio para 2013 de 13.03 pesos por dólar. Fuente: INEGI (2014). Tomado el 22 de noviembre de 2014, de: http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/.

cados. La prueba Kappa además de arrojar un coeficiente que da 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 esperado (teórico) corresponde con el obtenido, en este estudio el único ítem que se esperaba negativo era el de costos.

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%.

Los resultados de las tres pruebas son consistentes, los coeficientes más altos los obtuvieron las variables *entorno político* y *entorno sociocultural*, y su nivel de confiabilidad es el más alto (de 99%); 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 significativa en ninguna prueba, por lo que sus resultados no son concluyentes.

Se investigó en particular el tema de la tecnología en las franquicias mexicanas y se encontró que, respecto a las patentes, sólo 10% de ellas son solicitadas por connacionales, lo que significa que la mayoría son solicitadas por extranjeros; eso denota una escasa cultura en el país por patentar, además de que el tiempo promedio de dicho trámite 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 TIC y son las siguientes: llamadas telefónicas, correo electrónico, internet.

El tipo de relación entre las partes es el parteaguas 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 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: la internet juega un rol importante y existen muchos programas y aplicaciones modernas que innovan 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 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 que en general sólo 10% de ellas las usan (CEDO, 2014). A través de un sitio web puede proyectarse imagen corporativa, mercadotecnia y publicidad, que desembocarán en mayor difusión, prestigio y reconocimiento, que a su vez se traduce en mayores beneficios. Las páginas web pueden tener diferentes dominios, en la actualidad hay muchas opciones accesibles para las MIPYMES, ya que son gratuitas y amigables para con el administrador del sitio.
- *Programa para ventas*. Los negocios del sector de alimentos (restaurantero) tienden a contar con algún software (básico y amigable) de ventas. Dado que la mayoría de las franquicias pertenecen a este sector se deduce que las franquicias son propensas a utilizar (a manera de

usuario) dentro de sus procesos estos programas. Los programas informáticos de ventas tienen muchas funcionalidades, y no sólo sirven para llevar a cabo una venta, sino también para llevar un control de las mismas y obtener información estadística sobre el consumo de sus clientes; por ejemplo: hora de consumo, venta promedio, artículos más vendidos, etcétera.

La web corporativa ha pasado a ser el escaparate de la empresa, el antiguo *stand* de la feria, donde se da a 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 (Monserrat, 2013).

Es importante señalar que las tecnologías a las que se ha hecho mención, como parte del abanico de recursos disponibles con los que cuentan las franquicias, se limita en cierta medida a los más socorridos, considerando que la mayoría pertenece al sector de alimentos, no obstante se reconoce que pueden existir franquicias que requieran tecnología sofisticada, como un hospital (para el funcionamiento de su 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 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 re-

cursos tecnológicos concatenados a los objetivos de la firma y serán los que brinden los beneficios esperados por los empresarios. En general, la tecnología sí es considerada como una variable más que contribuye al éxito de las franquicias, a pesar de que éstas 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.

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 internalización y toma los valores de uno para las franquicias internacionalizadas y cero para las no internacionalizadas. La variable independiente en estas estimaciones es el *desempeño de la firma* (capturado a través del número de unidades operando), la 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 dichas estimaciones es conocer si el desempeño de la firma impacta de manera significativa en la internacionalización y si estos modelos permitirán además conocer la magnitud de los 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) versus unidades (X)

- Variable dependiente: internacionalización.
- Variable independiente: desempeño de la firma capturada a través de las *unidades operando*.

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

Cuadro 40

Resultados del modelo lineal de probabilidad (MLP)

Método: mínimos cuadrados ordinarios (MCO)		
Variable dependiente: Internacionalización de las franquicias mexicanas		
Estadístico	Parámetros	
N = 20	Constante	Unidades
Coeficiente	-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 término *independiente* da la probabilidad (-0.056515) 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 (de negocio) operando 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 autocorrelación.

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 únicamente 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.

El cuadro 41 muestra los resultados del modelo Logit, el cual es significativo tanto en su conjunto como en lo individual, la constante es a 99% de confianza, la variable explicativa *unidades* lo es a 90% y la probabilidad del estadístico RV también a 99% de confianza.

Si se retoma la ecuación (3) y se sustituyen los valores de los resultados de la estimación:

$$P_i = \frac{1}{(1 + e^{-(\beta 0 + \beta 1 Xi)})}$$

Entonces:

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

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 (Méndez, 2017: 564).

$$P_i = \frac{1}{(1 + e^{-(-4.066688 + 0.096248\ (43))})} = 0.0518$$

Al sustituir 43 unidades en la función el resultado es 0.518, lo que significa que franquicias con 43 unidades operando tienen 51.8% de probabilidades de internacionalizarse (Méndez, 2017: 564).

Cuadro 41
Resultados del modelo Logit

Método: máxima verosimilitud		
Variable dependiente: Internacionalización de las franquicias mexicanas		
Estadístico	Parámetros	
N = 20	Constante	Unidades
Coeficiente	-4.066688*	0.096248**
Valor de la probabilidad	0.0108	0.0255
Z-estadístico	-2.547914	2.233185
Error estándar	1.596086	0.043099
R-cuadrada de McFadden	0.441740	
Estadístico de razón de verosimilitud (LR s)	7.469097	
Valor de la probabilidad del estadístico de RV (LR s)	0.006277*	

*Estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 99%.
** Estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 90%.
Fuente: Méndez (2017: 564).

El cuadro 42 muestra 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, que a igual que en el modelo Logit, es significativo tanto en su conjunto como en lo individual; la constante es significativa a 99% de confianza; la variable explicativa *unidades* lo es 95% y la probabilidad del estadístico RV a 99% de confianza.

El efecto de un cambio unitario en X*i* sobre la probabilidad de que Y*i* = 1 es, de acuerdo con Gujarati y Porter (2010: 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, ello 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 42

Resultados del modelo Probit

Método: Pseudo máxima verosimilitud		
Variable dependiente: internacionalización de las franquicias mexicanas		
Estadístico	Parámetros	
N = 20	Constante	Unidades
Coeficiente	-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 McFadden	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.

El cuadro 43 muestra un resumen de los resultados de las tres estimaciones de respuesta cualitativa, y 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.

Cuadro 43

Cuadro de resumen MLP, Logit y Probit

Y = Internacionalización	Modelo		
Estadístico	MLP	Logit	Probit
Constante (β0)	-0.056516	-4.066688**	-2.364001*
Coeficiente (β1)	0.013954*	0.096248**	0.056075**
Significancia conjunta	F = 15.17763*	RV = 7.469097*	RV = 7.866071*

*Estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 99%
** Estadísticamente significativo a un nivel de confianza de 95%.
Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

La internacionalización de las franquicias mexicanas efectivamente se explica por el desempeño de la firma, los entornos político, económico y sociocultural, tal como la teoría lo establece. *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 sociocultural. 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 sociocultural, 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 son estadísticamente significativas y su 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, con más unidades se tienen mayores probabilidades de internacionalizarse, de acuerdo a las estimaciones realizadas. 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.

La teoría con la evidencia empírica respecto a la variable *desempeño de la firma* es teóricamente preponderante en el éxito de la empresa y su internacionalización, al contrastar la hipótesis se corrobora que, como era de esperarse, la 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 donde 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 determinante de la internacionalización de las franquicias mexica-

nas, los resultados señalan que los acuerdos comerciales entre países están asociados a dicha internacionalización.

Tecnología

Con base en un análisis general, la variable *tecnología* 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 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 más utilizadas por la mayoría de las franquicias se orientan hacia el uso del correo electrónico, llamadas telefónicas, programas informáticos de ventas y sitios web, entre otros.

Entorno político

Respecto al *entorno político* se encontró que es una variable que determina 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 una determinante más de la internacionalización, la evidencia empírica es contundente y el conocimiento de la cultura de los mercados de interés está altamente asociado con la internacionalización de las franquicias mexicanas.

Recomendaciones

Las recomendaciones van en tres sentidos: primero, para los emprendedores y gestores de negocio es prioritario antes de incursionar nuevos mercados conocer las cuestiones políticas, así como la legislación del país anfitrión, las leyes y reglamentos en general y, sobre todo, los derechos de propiedad intelectual y demás figuras jurídicas con respecto a marcas y patentes, así como las regula-

ciones 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 grande, con respecto al país emisor, se penetre el mercado en alianza 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 en la medida del 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 las probabilidades de éxito sean mayores a 50%, de tal forma que a mayor expansión doméstica mayor éxito en el plano internacional.

La segunda recomendación va dirigida a los hacedores de política y funcionarios públicos, porque se ha 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 son sometidos a 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 para generar 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* 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 socioculturales demuestran tener mayor impacto y probablemente esta variable merezca especial atención, por lo que sería interesante profundizar en otras investigaciones en el análisis e incorporación de esta variable en diferentes dimensiones, más allá del idioma, la religión y la idiosincrasia, y vistas desde la óptica típica como elementos o componentes culturales, pero también 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 aprenden de modelos de negocio tipo franquicia y adoptan sus conductas y prácticas a conveniencia, y así pueden 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 eso, 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.

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 asegurarse a sí misma mayor probabilidad de éxito en su proceso de internacionalización.

Bibliografía

Alba, MA.C. (2010). Las franquicias en México en 1999-2007. *Contaduría y Administración,* 131-146, UNAM.

Anderson, E. y Coughlan, A.T. (1987). International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 51: 71-82.

Baena Graciá, 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*, 40: 47-87.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management,* 17 (1): 99-120.

Bhamra, Ran; Samir, D. y Bhamra, T. (2011). Competence Understanding and Use in SMEs: UK Manufacturing Perspective. *International Journal of Production Research*, 49 (10): 2729-2743.

Bunge, M. (2004). *La investigación científica*: *Su estrategia y su filosofía.* Tercera edición. México: Siglo XXI Editores.

Brickley, J.A. y Dark, F.H. (1987). The Choice of Organizational Form, The Case of Franchising. *Journal of Financial Economics*, 18: 401-420. Elsevier Science Publishers B.V. North-Holland.

Brouthers, K.D.; Brouthers, L.E. y Werner, S. (2003). Transaction Costs-Enhanced Mode Choices and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24: 1239-1248.

Calle Fernández, A.M. y Tamayo Bustamante, V.M. (2005). Estrategia e Internacionalización en las PYMES: Caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, 18: 30: 137-164. Bogotá (Colombia).

Cambra Fierro, J.; Vázquez, R y 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*, 20 (34): 89-114. Bogotá (Colombia).

Castañeda, J.J.; De la Torre Lozano, M.O.; Morán Rodríguez, J.M. y Lara Ramírez, L.P. (2002). *Metodología de la Investigación*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Cerda, J. y Villarroel, L. (2008). Evaluación de la concordancia inter-observador en investigación pediátrica: Coeficiente de Kappa. *Bioestadística*, 79: 54-59.

Czinkota, M.; Ronkainen, I. y Moffett, M. (2007). *Negocios internacionales.* Séptima edición. Estados Unidos: Editorial Thompson.

Coase, R. (1936). The Nature of the Firm. *Económica*, 4 (16): 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*, 29 (3): 341-358.

Crespo Martínez, B. y Leal Jiménez, A. (2012). *Manual de comercio internacional*. Esoaña: Extenda-Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.

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*, 15 (2): 64-67.

Daniels, J.; Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2004). *Negocios internacionales, ambientes y operaciones*. México: 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*, 9 (Issue 1): 1639-1650.

Diaz Mata, A. (2013). *Estadística aplicada a la administración y la economía.* Primera edición. México: Mc Graw Hill.

Endoso, J. (1995). Riding the Technology Wave. *Franchising World*, pp. 6-13.

Entrepreneur (2013). *Entrepreneur 500 Franquicias.* Edición 20 aniversario. Entrepreneur, 21 (01): 192 pp.

Fang, E.; Palmatier, R.W. y Grewal, R. (2011). Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance. *Journal of Marketing Research*, XLVIII: 587-602.

Fernández-Méndez, L.; García-Canal, E. y Guillén, M.F. (2011). Industrias Lácteas Asturianas (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. En: Federico González Santoyo y Martha Beatriz Flores Romero (Coord.), *Herramientas para la mejora de las organizaciones del siglo XXI* (pp. 486-499). Morelia, Michoacan, México: Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores, A.C.

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. En: Federico González Santoyo y Martha Beatriz Flores Romero (Coord.), *Nuevos enfoques para el desarrollo de las organizaciones de clase mundial* (pp. 302-309). Argentina: Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores, A.C.

Gardner, H.K.; Gino, F. y Bradley, R.S. (2012). Dynamically integrating knowledge in teams: transforming resources into performance. *Academy of Management Journal*, 55 (4): 998-1022.

García, M.C. (2008). La industria argentina de maquinaria agrícola: ¿De la reestructuración a la internacionalización? *Revista de la CEPAL*, 96: 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 McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios.* Quinta edición. Boston, MA: Cengage Learning.

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 Porter, D. (2010). *Econometría.* Quinta edición. México: McGraw Hill. 893 pp.

Gutiérrez, S.R. (2007). *Introducción al método científico.* Décimo octava edición. México: Grupo Editorial Esfinge.

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*. Estados Unidos: Pearson Prentice Hall.

Helfat, C.E. y Peteraf, M.A. (2002). The Dynamic Rresource-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. y Park, Y.R. (1993). Greenfield *vs*. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States. *Management Science*, 39 (9): 1054-1070.

Hill, R. y Hellrieger, D. (1994). Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers. *Organization Science*, 5 (4): 594-607.

Hill, C.W.L. (2007). *Negocios internacionales. Competencia en un mercado global.* Sexta edición. México: McGraw Hill/Interamericana de México.

Hill, C. y Jones, G.R. (2005). *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. México: McGraw Hill/Interamericana de México.

Hitt, M.A.; Ireland, R.D. y Hoskinsson, R.E. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos.* Séptima edición. Boston, MA: Cengage Learning.

Johanson, J. y 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*, 8 (Issue 9): 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*, 40: 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*, 19 (1): 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*, 20 (4): 1-24.

Kaushik, R. y Khokhle, P.W. (2011). Integrating Resource-Based and Rational Contingecy Views: Understanding the Design of Dynamic Capabilities of Organizations. *Vikalpa*, 36 (4): 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),* 5 (Issue 1): 87-95.

Khan Mahmood, A. (2005). Internationalization of Services: The Global Impact of US Franchise Restaurants. *Journal of Service Research.* Special Issue. December, 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. y Bezerra de Oliveira, B.R. (2011). Características da localização no proceso de internacionalização de empresas. *RAE, São Paulo*, 51 (4): 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*, 31 (1): 115-131.

Landis, J.R. y Koch, G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33 (1): 159-174.

Lavie, Dovev (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31, (3): 639-658.

Leonidou, L.C.; Palihawadana, 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*, 19 (2): 1-29.

Levin, R.L. y Rubin, D.S. (2010). *Estadística para administración y economía*. Séptima edición. México: Ed. Pearson.

Lind, D.A.; Marchal, W.G. y Whaten, S.A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Décimo quinta edición. México: McGraw Hill.

Lockett, A. y Thompson, S. (2001). The Resource-Based View and Economics. *Journal of Management,* 27: 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*, 127: 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*, 55 (3): 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),* 01 (02): 35-44.

Martinez, C. (2003) *Estadística y muestreo*. Onceava edición. Bogotá: ECOE Ediciones.

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. México: IAIDRES. pp. 754-764.

Méndez, C.; Flores, M.B. y Santoyo F. (2015). Diagnóstico de las franquicias mexicanas. En: Martha Beatriz Flores Romero y Federico González Santoyo (Coord.), *La empresa de clase mundial, palanca del desarrollo económico* (pp. 601-608). Morelia, México: Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores (IAIDRES).

Méndez, C. (2017). Modelo predictor de la internacionalización de las franquicias mexicanas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 12 (2).

Meyer, K.E. y Estrin, S. (2001). Brownfield Entry in Emerging Markets. *Journal of International Business Studies*, 32: 575-584. Third Quarter.

McIntyre, F.S. y Huszagh, S.M. (1995). Internationalization of Franchise Systems. *Journal of International Marketing*, 3 (4): 39-59.

Mortimore, M. (2006). The Transnationalization of Developing America: Opportunities and Challenges. CEPAL, 1-31.

Namakforoosh, M.N. (2003). *Metodología de la investigación.* Segunda edición. México: Limusa Noriega Editores.

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,* 18 (3): 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,* 34 (1): 163-183.

Nicol, C. (2005). *Políticas TIC: Manual para principiantes.* Montevideo: Asociación para el progreso de las comunicaicones (APC).

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,* 27 (5-6): 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*, 29 (1): 159-193.

Padilla, H. (2006). *El pensamiento científico.* Tercera edición, séptima reimpresión. México: Editorial Trillas.

Pagano, R.R. (2006). *Estadística para las ciencias del comportamiento.* Séptima edición. México: International Thompson Editores.

Pamecha, A. (2006). Outsourcing Your Franchise Application and IT System. *Franchising World*, pp. 60-63.

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*, 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.

Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14: 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*, 18 (3): 478-490.

Ployhart, R.E.; Iddekinge, H.C. y Mackenzie Jr, W.I. (2011). Aquiring and Developing Human Capital in Service Context: The Interconnectedness of Human Capital Resources. *Academy of Management Journal*, 54 (2): 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*, 26 (1): 57-66.

Puerto, B.D.P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*, 28: 171-195.

Quiroga, A.F. (2012) Contrato de franquicia: propuesta de regulación en la comunidad andina. *Revista de Derecho Privado*, 48: 1-31.

Ramírez Alesón, M. (2004). La importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*. tercer trimestre, pp. 62-69.

Rumelt, R. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. En: R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rumelt, P.R.; Schendel, D. y Teece, D. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12: 5-29.

Rezende, S.F. y Versiani, A.F. (2009). Em Direção a uma Tipologia de Procesos de Internacionalização. *RAE, São Paulo*, 50 (1): 024-036.

Rojas Soriano, R. (2009). *El proceso de la investigación científica.* Cuarta edición. México: Editorial Trillas.

Rosenblueth, A. (2003). *El método científico*. Primera edición, 19va reimpresión. México: Ediciones científicas, La prensa médica mexicana, S.A. de C.V. y Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional.

Santos Álvarez, M.V. y García Merino, M.T. (2009). Información sobre internacionalización de empresas de Castilla-León. *El Profesional de la Información*, 18 (4): 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*, 1 (Issue 10): 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*, VIII (2): 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*, 11 (41): 89-99.

Spiegel, M. y Stephens, L. (2009). *Estadística*. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.

Spohr, N. y Freitas, Silveira, F. (2011). Estrategia internacional de umma multinacional emergente brasileira: O Caso JBS. *RAE, São Paulo*, 52 (3): 300-312.

Stevenson, W.J. (1981). *Estadística para administración y economía*. México: Editorial Harla.

Sundbo, J.; Johnston, R.; Mattsson, Jan y Millett, B. (2001). Innovation in Service Internationalization: The Crucial Rrole of the Frantrepreneur. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13: 247-267.

Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica.* Cuarta edición. México: Limusa Noriega Editores.

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. *Managerial and Decision Economics*, 2-41.

Tywoniak, S. (2007). *Making Sense of the Rresource-Based View?* Estados Unidos: Proceedings Academy of Management, pp. 1-35.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80: 190-207, mayo.

Wade, M. y Hulland, J. (2004). Review: The Resource-Based View and Information System Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. Miss Quarterly. 28, 1: 107-142.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). A Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16: 171-174.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

Zwisler, C. (2005) Finding the Right International Master Franchise Partner. *Franchising World,* 43-48.

Fuentes electrónicas

Consultores Especializados en Desarrollo Organizacional (CEDO, 2014). ¿Cuántas empresas mexicanas tienen página web?: Empresas mexicanas rezagadas en tecnología de la información. Recuperado el 13 de febrero de 2015, de: http://cedo.com.mx/blog/?tag=cuantas-empresas-tienen-pagina-web.

El Economista (2012). Invertir en franquicias es más seguro. Recuperado el 10 de marzo de 2012, de: http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2012/03/10/invertir-franquicia-mas-seguro.

El Financiero (2014). Franquicias, una opción para nuevos emprendedores. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de: http://www.elfinanciero.com.mx/suplementos/franquicias.html.

El Universal (2015). Patentes en México las solicitan extranjeros. Recuperado el 19 de enero de 2015, de: http://www.eluniversal.com.mx/ciencia/2015/patentes-mexico-extranjeros--100266.html.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014). *Banco de información económica*. Recuperado el 22 de noviembre de 2014, de: http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 8 de octubre de 2015, de: http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx .

Ley de la propiedad industrial (2012). *Ley de la propiedad industrial*. Recuperado el 30 de octubre de 2015, 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*. Recuperado el 30 de octubre de 2015, de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf

Monserrat-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 y Universidad de La Laguna. Recuperado el 09 de enero 2015, de: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html

NoticiasMVS (2013). *El sector franquicias crecerá 13%*. Recuperado el 7 de marzo de 2013, de: http://www.noticiasmvs.com/#!/noticias/representan-franquicias-7-por-ciento-del-pib-191.html.

ProMéxico (2015). *Casos de éxito*. Recuperado el 8 de octubre de 2015, de: https://www.promexico.gob.mx/es/mx/casos-de-exito-internacionalizacion.

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, realizan 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):_____
Número de empleados por franquicia (unidad de negocio):_____

I. ¿En qué sector se encuentra su empresa? (marque 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 o Sudamérica	☐	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 qué tipo es el principal problema que enfrentan al incursionar nuevos mercados

Interno ☐ Político ☐ Económico ☐

Sociocultural ☐ Tecnológico ☐ Otro: _____

Marque una X en la respuesta elegida respecto a su empresa

1. ¿Posee recursos valiosos?

Sí ☐ No ☐

2. ¿Posee recursos raros (escasos)?

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

5. ¿Cuenta con personal calificado?

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

8. ¿Se beneficia de algún tipo de financiamiento?

Sí ☐ No ☐

9. ¿Hace algún tipo de investigación de mercados?

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

12. ¿Le afecta la incertidumbre política en el exterior?

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

Sí ☐ No ☐

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

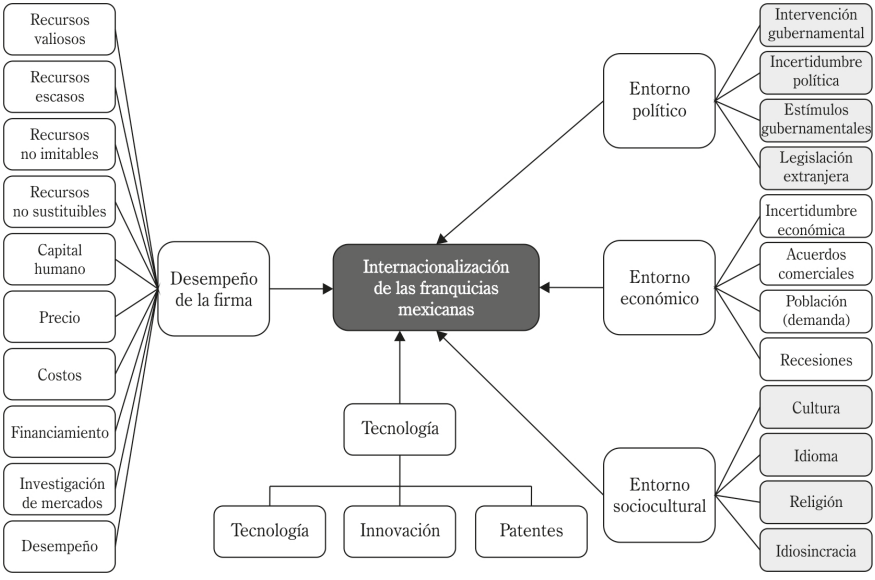
Sí ☐ No ☐

Observaciones: _____

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

¡Muchas gracias!

Anexo 2. Mapa mental de 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; los entornos político, económico, sociocultural y la tecnología, determinan la internacionalización de las franquicias mexicanas		
Variable dependiente	Factores	Variables indepedientes	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Internacionalización de las franquicias mexicanas	Firma	Desempeño de la firma	· Tamaño de la firma	· Número de empleados	Pregunta (A)
			· Sector	· Giro	Pregunta I
			· Cobertura	· Región	Pregunta II
			· Forma de entrada	· Modalidad genérica	Pregunta III
			· Estrategia	· Categoría	Pregunta IV
			· Problema	· Binario (0,1)	Pregunta V
			· Recursos	· Binario (0,1)	Preguntas 1-4
			· Capital humano	· Binario (0,1)	Pregunta 5
			· Precio	· Binario (0,1)	Pregunta 6
			· Costos	· Binario (0,1)	Pregunta 7
			· Financiamiento	· Binario (0,1)	Pregunta 8
			· Inversión de mercados	· Binario (0,1)	Pregunta 9
			· Desempeño		Pregunta 10
	Político	Entorno político	· Intervención gubernamental	Binario (0,1)	Pregunta 11
			· Incertidumbre política	Binario (0,1)	Pregunta 12
			· Estímulos gubernamentales	Binario (0,1)	Pregunta 13
			· Legislación	Binario (0,1)	Pregunta 14
	Económico	Entorno económico	· Incertidumbre	Binario (0,1)	Pregunta 15
			· Acuerdos comerciales	Binario (0,1)	Pregunta 16
			· Población	Binario (0,1)	Pregunta 17
			· Recesiones	Binario (0,1)	Pregunta 18
	Cultural	Entorno sociocultural	· Cultura	Binario (0,1)	Pregunta 19
			· Idioma	Binario (0,1)	Pregunta 20
			· Religión	Binario (0,1)	Pregunta 21
			· Idiosincrasia	Binario (0,1)	Pregunta 22
	Tecnológico	Tecnología	· Tecnología	Binario (0,1)	Pregunta 23
			· Innovación	Binario (0,1)	Pregunta 24
			· Patentes	Binario (0,1)	Pregunta 25

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Datos para las pruebas de asociación no paramétricas

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	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1
2	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0
3	0	1	0	1	1	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	0	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	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
6	0	1	0	0	1	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	1	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	0	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	0	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	0	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	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
13	0	1	1	0	0	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	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
15	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0
17	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
18	0	1	1	1	1	1	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	0	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	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0

Fuente: Elaboración propia de respuestas al cuestionario.

Anexo 5. Datos para los modelos de respuesta cualitativa

Internacionalización y unidades

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

Nota: Se codificó con 1 si ya se internacionalizó y 0 si no.
Fuente: Elaboración propia.

Determinantes de la internacionalización de las franquicias mexicanas, de Carlos Méndez González y Martha Beatriz Flores Romero, fue editado en la Dirección General de Publicaciones de la Universidad de Colima, avenida Universidad 333, Colima, Colima, México, www.ucol.mx. La edición se terminó en diciembre de 2018. En la composición tipográfica se utilizó la familia Veljovick Book. El tamaño del libro es de 22.5 cm de alto por 16 cm de ancho. Programa Editorial: Alberto Vega Aguayo. Gestión administrativa: María Inés Sandoval Venegas. Diseño de portada: Miguel Ángel Ávila García. Diseño de interiores y cuidado de la edición: Myriam Cruz Calvario.

Esta obra identifica y analiza los determinantes de las franquicias mexicanas, cuyo sustento teórico es la internacionalización de la firma y el enfoque basado en recursos. Con información de encuestas, 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, la tecnología y los entornos económico, político y sociocultural, determinan dicha internacionalización. 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 y los resultados son estadísticamente confiables.

ISBN: 978-607-8549-26-9

UNIVERSIDAD DE COLIMA