

DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS: ESTUDIO EMPÍRICO EN LA COMARCA LAGUNERA, MÉXICO

María Elena Guerrero Banderas, Universidad Autónoma de Coahuila, México
María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila, México
Manuel Medina Elizondo, Universidad Autónoma de Coahuila, México

RESUMEN

La franquicia constituye una forma de estrategia competitiva de las empresas que permite la penetración y expansión en el mercado de una manera exitosa, en un entorno de creciente competitividad global. Los estudios sobre las franquicias son en su mayoría de carácter divulgativo, y las investigaciones académicas se han orientado en lo fundamental a: razones sociales, expansión, características del franquiciante y franquiciador, y sus relaciones (Baena, 2009), existiendo vacíos en cuanto a explicar los factores críticos de éxito, identificar las características del desarrollo de las franquicias a nivel territorial, entre otras, a pesar de que su modelo constituye una forma exitosa para la creación de MIPYME. La investigación se centra en describir el modelo de negocio y los factores críticos de éxito y su relación con el crecimiento de ventas, empleo y utilidades, en el desarrollo de las franquicias mexicanas originadas en la Comarca Lagunera. La metodología utilizada consistió en: la selección de los factores críticos de éxito de las franquicias mediante la revisión documental y la consulta a expertos franquiciantes, y la aplicación de entrevistas estructuradas a una muestra de 30 franquicias de la región de los sectores servicios, restaurantes y comercio al detalle. Los resultados se procesaron con estadígrafos descriptivos y de correlación, incluyendo pruebas no paramétricas. Como resultados se reflejan las características distintivas de las franquicias de la Comarca Lagunera y se identificaron 11 factores críticos y su comportamiento en la región.

PALABRAS CLAVE: Estrategia Competitiva, Franquicia, Factores Críticos de Exito

STRATEGIC DEVELOPMENT OF MEXICAN FRANCHISES EMPIRICAL STUDY IN THE LAGUNA REGION, MÉXICO

ABSTRACT

Franchising is a form of competitive business strategy that allows market expansion in a successful manner, in an environment of increasing global competitiveness. Franchise studies are mostly informal. Academic research has focused on: social reasons, expansion, franchisor and franchisee characteristics, and their relationships (Baena, 2009), existing gaps explain the critical success factors, and identify the characteristics of franchise development at the territorial level, among others. This research describes the business model and critical success factors and their relationship to sales growth, employment and profits in the development of Mexican franchises originated in the Laguna Region. The methodology consisted of the selection of critical success factors of franchising through document review and consultation with expert franchisors, and implementation of structured interviews with a sample of 30 restaurant and retail franchises in the region. The results were processed using descriptive statistics and correlation, including nonparametric tests. The results reflect distinctive features of the franchises of the Laguna District and identified 11 critical factors and behaviors.

JEL: M10

KEYWORDS: Competitive Strategy, Franchise, Critical Success Factors

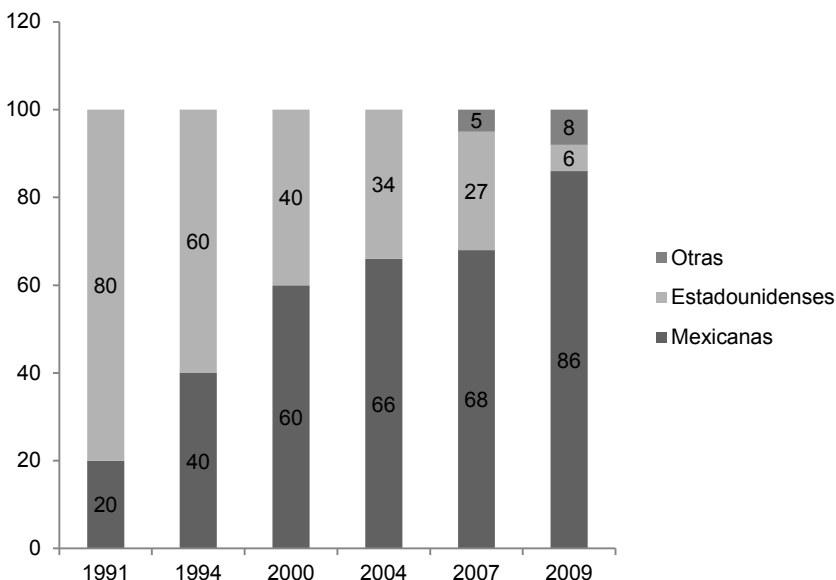
INTRODUCCIÓN

La franquicia surge como el objeto del vínculo entre una empresa que ha desarrollado un sistema de distribución comercial en base a una marca, a un logo y a un diseño de local o de oficina, dándole todo un carácter conceptual en términos comerciales, que trasciende la compra-venta de productos. La empresa concede o acuerda una franquicia con su distribuidor franquiciado, para que este desarrolle un negocio que en esencia es igual a otros que ya posee la empresa y a otros que luego serán concedidos de la misma forma. El modelo de negocio de las franquicias se ha convertido en la opción menos riesgosa para emprender. El Departamento de Comercio de Estados Unidos (2010) ha dado a conocer cifras que demuestran que solo el 23% de los negocios independientes (no franquiciados) iniciados en los últimos diez años, han arribado a su décimo año de vida. En el caso del Franchising la proporción es inversa, es decir, el 92% de los negocios franquiciados siguen funcionando y sólo el 8% desapareció por diversas razones. En el caso de México, según la Secretaría de Economía (SE, 2012), 95% de las empresas franquiciadas sobreviven al menos a su quinto año de operación. Es así que aparece como una alternativa de negocio ante el bajo nivel de supervivencia de las PYME.

Sin embargo, el ritmo del avance de las investigaciones de carácter científico ha sido lento, lo cual ha estado condicionado por diversas razones, entre ellas: el desconocimiento de la franquicia a nivel académico, la falta de datos fiables y la complejidad del tratamiento de la franquicia por la visión totalizadora de las diferentes áreas del conocimiento sobre la empresa que requiere (Diez de Castro y Rondan Cataluña, 2005). En América Latina, los dos países que más franquicias disponibles tienen son México y Brasil, que tienen cifras que en algunos estudios superan las mil franquicias por país; seguidos por Argentina, Venezuela y Colombia, que tienen algo más de 300 (Asociación Mexicana de Franquicias AMF, 2010). Las primeras franquicias establecidas en México fueron estadounidenses, desde el 1985 con la apertura de la primera sucursal de McDonald's en la ciudad de México y Kentucky Fried Chicken en Monterrey. En el 1990 se adopta el modelo de negocio por los empresarios mexicanos, el primero fue Adolph B. Horn que franquicia Helados Bing con gran éxito. Hoy en día las franquicias aportan un 6% al PIB y generan 800,000 empleos (AMF, 2012). Entre 1988 y 1994, las franquicias en México tuvieron un crecimiento sin precedentes (de 845%) y se establecieron en las grandes ciudades como Distrito Federal (D.F.), Guadalajara, Monterrey, Estado de México y Querétaro (AMF, 2010). Como se observa en la Figura No.1 existe una tendencia ascendente de las franquicias mexicanas.

La Secretaría de Economía (2012) muestra el panorama actual de este esquema de negocio a través de un estudio de Alcázar y Asociados, de 1992 a la fecha el número de marcas franquiciadas ha dado un salto de 40 empresas a las mil 365 que existen actualmente, de esta forma, México ha logrado posicionarse a nivel internacional en el cuarto lugar en lo que a desarrollo de franquicias se refiere, después de Estados Unidos, Brasil y España. Teniendo en cuenta, que la franquicia constituye una forma de estrategia competitiva de las empresas que permite la penetración y expansión en el mercado de una manera exitosa, en un entorno de creciente competitividad global, y que los estudios sobre las franquicias son en su mayoría de carácter divulgativo y las investigaciones académicas se han orientado en lo fundamental a: razones sociales, expansión, características del franquiciante y franquiciador, y sus relaciones (Baena, 2009), existiendo vacíos en cuanto a explicar las características del desarrollo de las franquicias a nivel territorial, el presente trabajo de investigación tiene el objetivo de describir los factores críticos de éxito y su relación con el crecimiento de ventas, empleo y utilidades, en el desarrollo de las franquicias mexicanas originadas en la Comarca Lagunera.

Figura 1: Crecimiento de las Franquicias en México (1991 – 2010)



Se observa el crecimiento ascendente de las franquicias en los últimos 20 años. Cabe destacar que justamente las marcas mexicanas son las que predominan en el país con el 86 % del total de las franquicias, 6 % estadounidenses, 3 % españolas, 1 % Canadá, 1 % Francia y 3 % otros. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AMF, 2010.

El desarrollo del trabajo se estructura en tres partes: referentes teórico–metodológicos mediante la revisión de la literatura, la metodología utilizada en el estudio empírico, y el análisis de los resultados en cuanto las característica distintivas de las franquicias y sus factores críticos de éxito, en la Comarca Lagunera.

REVISION DE LITERATURA

Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca 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. La marca es utilizada para reconocer un producto en un sistema de distribución en un principio para después adquirir un valor determinado en el mercado que puede ofrecerse. Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley de la Propiedad Industrial artículo 142. Las investigaciones centradas en el tema de franquicia abordan diversos aspectos que permiten una visión sistémica de su administración estratégica (Elango, 2007), se tocan aspectos como: concepto de franquicia (IFA, 2010), los requisitos para conformar un sistema de franquicia (Tormo, 2009), se hacen estudios comparativos de franquicias con negocios independientes para ver su permanencia y/o éxito financiero (Departamento de Comercio de EEUU, 2010; AMF, 2010), se manejan líneas de investigación como razones sociales de las franquicias, expansión de la franquicia y la relación franquiciante-franquiciatario (Baena, 2009): Las teorías económicas que la abordan son; la escasez de recursos (Oxenfeldt y Kelly, 1969), la teoría de la agencia (Lafontaine y Kaufmann, 1994; Jensen y Meckling, 1992; Rubin, 1978; Mathewson y Winter, 1988) y la extensión del riesgo (Martin, 1988; Diez de Castro Rodríguez y Navarro, 2007), otras tres teorías fueron identificadas como: la teoría contractual, los costos de transacción (Williamson, 1991) y la teoría de las señales (Gallini y Lutz, 1992).

Dentro de las teorías publicadas se vislumbran también aspectos críticos que deben tomarse en cuenta para la administración eficaz de las franquicias como: la planeación estratégica, orientada al mercado que es el proceso general de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado (Kotler 2002). La definición de grupo estratégico describe a un grupo de un sector que tenía ciertas características comunes, y por lo tanto toman estrategias de actuación similares (Hunt, 1972 citado en Diez y Rondán, 2005, Porter, 1980), se distinguen en un estudio tres grupos estratégico por su similitud de operación en las franquicias: a restaurantes y hoteles, comercio especializado y servicios (Diez y Rondán 2005, Tormo 2005), que es la clasificación común que se encuentra en directorios de franquicias por su parecido temático, por otro lado se localizó a cinco grupos de franquicias; de rápido crecimiento, caros y conservadores, reconvertidas, maduras y exitosas todas ellas (Rondán, Navarro, Díez de Castro y Rodríguez, 2010). El sistema de información de la empresa tiene que ser discriminatorio y selectivo, ha de orientarse hacia los “factores críticos”. En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores críticos del éxito; es importante que estas actividades se efectúen excepcionalmente bien, para que la empresa consiga el éxito (Rockart, 1982).

Tener claro cuáles son los factores críticos de éxito en el negocio en el que se mueve le permite a la empresa, entre otras cosas, las siguientes ventajas: Identificar las actividades en las que debe centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo. Los factores críticos son propios para cada empresa dentro de un mismo sector (Drucker, 1954). Son ámbitos de acción en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito, son factores de la gestión en los cuales si la empresa actúa bien se garantiza el éxito, posibilitan el orientarse en qué actividades deben obtenerse resultados, pueden incluir aspectos estratégicos y operativos. Una revisión de las diferentes investigaciones sobre los factores críticos de éxito para el desarrollo de las franquicias la abordaremos, de manera resumida, a continuación. La creación de valor está estrechamente vinculada a la transmisión de intangibles, ya que el franquiciador cede a los franquiciados unas capacidades de gestión y el respaldo de un nombre de marca que permite que persona sin experiencia previa puedan dirigir un negocio con éxito.

Se afirma que la gran diferencia entre el franquiciar y abrir sucursales reside en que se financian con el capital de otro (Michel, 2008). Sobre la relación entre franquiciante y franquiciado, Schul, Little, y Pride (1985) muestran que la satisfacción del franquiciado está relacionada con la forma en que este percibe la calidad de las interacciones con el franquiciador, la calidad de su apoyo operativo, el atractivo de la estructura de recompensas, la equidad y la autonomía de la relación. Resultados similares fueron encontrados por Lewis y Lambert (1991, citado en Diez, Martín, Navarro, Rondán 2005) que afirma que los franquiciados se sienten satisfechos si consideran que el éxito se debe a que el franquiciador lo apoya.

Se destaca que la calidad de la relación no depende solo de la simpatía sino de que la marca esté bien posicionada gracias al esfuerzo de ambas partes y de que los resultados en términos de ganancias sean buenos (Bermúdez, 2001). La lealtad del franquiciatario también es resultado de una buena relación ya que si está contento es seguro que recomiende a otros interesados su sistema de franquicia (McDonnel, Beatson, Huang, 2011). El contrato de franquicia no es suficiente para el buen funcionamiento y el cumplimiento de las obligaciones en la relación franquiciador y franquiciado, es necesario que ambas partes desarrollen confianza y compromiso mutuos para que esa relación se prolongue a lo largo del tiempo y sea más rentable, lo cual es argumentado en diversas investigaciones (Mohr y Spekman, 1994; Dahlstrom y Nygaard, 1995; Garbarino y Johnson, 1999; Bum, 1999; Nesy y Solberg, 2002 citado en Bordonaba y Redondo 2004.). Así mismo, se comprueba que en la relación contractual entre franquiciador y franquiciado cada uno asume un rol específico para asegurar que los resultados financieros sean buenos (Morrison, 1997).

Un rápido crecimiento inicial es un aspecto fundamental para las franquicias, especialmente aquéllas que operan en el sector servicios, debido a la existencia de rendimientos crecientes a escala en el largo plazo.

El iniciar el sistema de franquicia con la apertura de varias sucursales traerá al franquiciante rápidas ganancias tanto por la cuota de entrada como por la baja en costos de producción y/o compras, parecido a lo que les sucede en las nuevas industrias basadas en activos intangibles y conocimiento quienes gracias a la masificación del consumo obtienen ganancias por el comercio electrónico de gran variedad de programas y sistemas que viajan en la red distinguidos por la alta inversión en tecnologías basadas en el conocimiento (Alvarez, 2007).

La planeación estratégica es un medio útil para conservar la ventaja comparativa así como para enfrentar la competencia (Di Constanzo, 1997). El manual de franquicia, los planes de desarrollo y el seguimiento de los datos financieros se identifican como los principales mecanismos de apoyo a nivel estratégico (Doherty, 2007). Los franquiciatarios deben considerar el entrenamiento como una inversión a largo plazo, ya que la formación es uno de los medios para aumentar la productividad, la satisfacción y lealtad del cliente, que se verá reflejado en las utilidades (Davey-Rafer, 1998). La capacitación y el entrenamiento son pilares para construir cualquier sistema de franquicias, gracias a lo cual cualquier persona puede dedicarse al giro del negocio que más le llame la atención y operar con éxito el negocio que haya escogido, aun sin tener experiencia previa en el ramo (Feher, 2001).

Una de las claves del éxito comercial de la franquicia se encuentra en que la marca de la franquicia proporcione certidumbre al consumidor lo que hace que este decida comprar, y también influye la publicidad que los proveedores hagan de sus productos (Rubín, 1990, citado en Calderón y Ayup 2008). En el caso de la franquicia, el franquiciador hace una publicidad internacional y nacional; da valor a la marca, mientras que los franquiciados pueden hacer una publicidad local y seguir los lineamientos del franquiciador para garantizar una calidad y unos precios uniformes. Indican que la apertura de un nuevo punto de venta franquiciado beneficia a los franquiciados ya existentes, que pertenezcan a la misma cadena, ya que aumentan los presupuestos de publicidad y promociones para todos (Kaufmann y Rangan, 1990, citado en Diez y Roldán, 2005).

Otras investigaciones parten de que la publicidad en la empresa franquiciadora fluye de forma diferente a las empresas convencionales, por lo que se precisa un planteamiento estratégico específico de la comunicación en este tipo de organizaciones, y con ello la configuración de un modelo de optimización de la eficacia comunicacional, que contribuya de manera efectiva al crecimiento sostenido de la empresa en el mercado (Monserrat, 2008). La localización está siendo estudiada como una estrategia de la administración. Al ser considerada importante en términos de servicio cercanos con los clientes, las tiendas tienen arraigo y son conocidas en la comunidad donde existen lazos comerciales e incluso de amistad, esto genera una ventaja competitiva (Coca-Stefaniak, Parker, Rees, 2010). Podrán los franquiciantes de manera natural diseñar las estrategias y tácticas de marketing de manera precisa según la ubicación real de sus clientes potenciales, los estudios de mercado y mapas de ubicación (Pérez y Lizcano, 2011), influirá en la forma de comunicarse con los clientes. La localización será vital además por los siguientes aspectos: el nuevo punto de venta afectará la demanda de la firma en su conjunto, modificará la competencia entre franquiciatarios, por lo que será necesario optimizar con la ubicación el comportamiento de todas las franquicias, evitando la canibalización entre las mismas (Ghosh y Craig, 1991, citado en Stephens, 2011).

Por último es necesario considerar el perfil del franquiciado, el cual debe reunir una serie de características personales y en algunos casos cierto perfil profesional que marcará el éxito de la franquicia. Este perfil puede variar de acuerdo al tipo de negocio, aunque se pueden identificar requisitos mínimos que debiera cubrir este socio estratégico, entre los cuales destacan: la capacidad emprendedora, la experiencia profesional, la motivación, la situación financiera, la personalidad, la extroversión, la facilidad de palabra, el deseo de éxito (Tatham et al, 1972, Edens et al, 1976, Forward y Fulop, 1993, Kahn, 1994, Jambulingam y Nevin, 1999; Tormo & Asociados, 2004; Clarkin y Swavely, 2006 citado en Ramirez, Rondán y Guerrero, 2007). Los resultados de estas investigaciones muestran que no existen

diferencias significativas en la configuración de dicho perfil, pero si existen diferencias en la importancia que los franquiciadores conceden a los atributos del perfil en la selección de franquiciados. El perfil es similar entre los sectores de hotelería y restaurantes y servicios o bien entre los sectores detallista y hostelería-restaurantes, aunque los más diferentes son los sectores de detallista y servicios (Ramirez, Rondán y Guerrero 2007).

METODOLOGIA

La investigación es de carácter exploratorio, descriptivo y correlacional, utilizando la medición cuantitativa y cualitativa en el tratamiento de datos transversales, basada en fuentes de información de campo, mediante la aplicación de encuesta y entrevista simultánea con los franquiciantes. El proceso de investigación consistió de dos etapas: La primera etapa fue la identificación de los factores crítico de éxito, a partir del análisis documental de las fuentes secundarias que distinguieron 20 factores y su validación mediante el método de experto, con dos contrastaciones: una con grupo conformado por profesores y desarrolladores de franquicias, que evidenció la necesidad de reformular los factores críticos de éxito; y una segunda con expertos formados por franquiciantes exitosos del que se derivó el listado definitivo. El procesamiento estadístico de los datos mediante el cálculo de coeficiente de concordancia de la Chi Cuadrada marca la significancia estadística de 59.674. La asociación entre N variables discretas mostró que la confiabilidad entre expertos era de 0.494 que aunque era moderado es aceptable ya que la composición del grupo de expertos era variada pues incluía a franquiciantes, desarrolladores de franquicias y académicos. El coeficiente de concordancia de Kendall (W) sería un índice de la divergencia del acuerdo efectivo mostrado en los datos del máximo acuerdo posible que identificó 11 factores de éxito para la administración estratégica de las franquicias. La realización de entrevistas estructuradas con el grupo de expertos, junto con el procesamiento cuantitativo, permitió de forma abierta y directa conocer a detalle las opiniones de los expertos, y con ello excluir, modificar su redacción o formulación o incluir algún otro factor no tomado en consideración en el instrumento inicial.

La segunda fase fue el estudio de campo. Se construyó un instrumento con los factores críticos de éxito: la responsabilidad compartida, formación del franquiciante, poder centralizado no coercitivo, conocimiento pleno del franquiciante, crecimiento rápido de sucursales, tener una visión estratégica, integrarse verticalmente, gestión del conocimiento, satisfacción del franquiciatario comunicación con el cliente y ubicación del negocio, estructurado en 3 secciones que incluyen la relación franquiciante-franquiciatario, acciones para el desarrollo de fortalezas y acciones para la competitividad de la franquicia, utilizando una escala de Likert. Como variables independientes, se establecieron los giros de negocio y resultados empresariales: ventas, utilidades y empleo. El Alfa de Cronbach para el estudio arrojó 0.82, lo cual muestra la consistencia interna del instrumento, por lo que se considera confiable para el propósito de la investigación. Se encuestó a 30 franquiciantes de un listado de 37 franquicias en operación, en los meses de julio y agosto del año 2012. Se incluía las variables para calificar los factores críticos de éxito y el señalamiento del grupo estratégico (giros del negocio) a que pertenecían las franquicias laguneras como se muestra en la Tabla 1.

Procesamiento estadístico. Se aplicaron diversas técnicas estadísticas. Después de aplicadas la prueba de la normalidad de las variables, se utilizaron pruebas no paramétricas dado el tamaño de la muestra y el carácter cualitativo del instrumento para captar la percepción de los franquiciantes. Se compararon medias usando la prueba de Fisher, la prueba de Kruskal Wallis y la correlación de Spearman, para comprobar las siguientes hipótesis:

H1 Existen diferencias en los factores críticos de éxito en las franquicias según el grupo estratégico a que pertenecen.

H2 Existen diferencias identificadas entre los resultados empresariales como las ventas, la rentabilidad, y el empleo de las franquicias en los tres grupos estratégicos.

H3 Existe asociación entre los factores críticos de éxito y los resultados empresariales de las franquicias laguneras

H4 Existe asociación entre los factores críticos de éxito y la visión estratégica del franquiciante.

Tabla 1: Tabla de Variables

Variables	Definición Conceptual
1) Know-how	Cumplir estrechamente con el know-how corporativo aumenta aún más la posibilidad de éxito.
2) La calidad de la relación	La calidad de la relación entre franquiciado y franquiciante juega un papel importante en la franquicia para dar lugar a la satisfacción del franquiciado en el trabajo.
3) La selección del franquiciatario	La selección de los franquiciatarios debe ajustarse a un perfil predeterminado.
4) La satisfacción del franquiciatario	Los franquiciados se sienten satisfechos si consideran que el éxito de su franquicia se debe a que el franquiciador lo apoya
5) La responsabilidad compartida	La responsabilidad se comporta al realizar el franquiciatario esfuerzos en su localidad para posicionarse.
6) La integración vertical	La franquicia debe llevar a cabo todas las actividades de la cadena de valor; producción, distribución y venta para una mejora posición en el mercado.
7) La capacitación	La capacitación y el entrenamiento constantes son pilares para construir cualquier sistema de franquicias.
8) Visión empresarial	La visión de la empresa es importante para darle rumbo a la franquicia, permite aprovechar oportunidades y eliminar riesgos.
9) Comunicación con el cliente	La eficacia comunicacional con el cliente contribuye de manera efectiva al crecimiento sostenido de la empresa en el mercado.
10) Rápido crecimiento	Un rápido crecimiento inicial de sucursales es un aspecto fundamental para un mejor posicionamiento de la franquicia.
11) La ubicación	La ubicación de las tiendas es clave para el éxito de la franquicia.
12) Grupo estratégico	Giros de franquicias agrupados; restaurantes, venta de servicios y venta al detalle.

Las variables consideradas son los factores críticos de éxito encontrados en la primera búsqueda bibliográfica y se han operacionalizado con su concepto y la variable de grupo estratégico que incluye tres conglomerados; restaurantes, venta de servicios y venta al detalle.. Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Características distintivas de las franquicias de la Comarca Lagunera objeto de estudio: De la lista inicial de 52 franquicias laguneras, por ejemplo, se encontró que había: Franquicias operando con éxito 32; Franquicias ofreciendo sucursales pero sin vender 7; Empresas que ya no venden franquicias 8; y Empresas que ya no existen 5. De las treinta y nueve franquicias en operación, siete apenas estaban formalizando su empresa y/o no las promocionaban no logrado vender nada, no estaban preparadas para ello. Sumando el porcentaje de las empresas que aunque se formalizaron e hicieron manuales y decidieron ya no vender franquicias, podemos afirmar que un 29 % fracasan en el primero intento de vender franquicias. Más las compañías que encontramos en listados y que ya no existen, aumenta esta proporción a un 38 %. Los giros de las franquicias encuestadas fueron: 40% servicios, 26.7% venta al detalle y 33.3% restaurant, lo cual coincide con la media nacional (Franquicialo 2012).

Las razones por lo que la empresa opta por franquiciar, entre las principales encontradas en la bibliografía internacional estudiada fueron: centrarse en procesos de mayor valor añadido que la venta directa al público como sería compras centralizadas y darle valor a la marca; velar más por el negocio los franquiciatarios que los empleados propios; creer que es la mejor manera de crecer rápidamente, desconocer los mercados en donde van a abrirse las nuevas tiendas, falta de recursos para desarrollar una cadena de establecimientos propios, la cual complementada con el interés de los mismos clientes por adquirir una franquicia; atención personalizada y profesional y el crecimiento del negocio.

La cuota de entrada promedio es de \$180,000 (hay franquicias que no cobran cuota y otras que son de hasta \$795,000 pesos), y la inversión inicial es de \$500,000 pesos (la inversión más baja puede ser de

\$10,000 pesos para la compra de un equipo de computo hasta \$ 3, 500,000 para el equipamiento de un restaurante de lujo). Las empresas franquiciadas Laguneras tienen en promedio 17 años operando en la región aunque como franquicia tienen solo 4 años como promedio en el sector (un 26.7 % tienen menos de un año operando como franquicia), la franquicia más antigua de la Laguna tiene 17 años vendiendo franquicias y es una empresa de servicio exitosa con más de 42 unidades vendidas. La regalía más alta que se cobra sobre las ventas mensuales es de un 43 % y un 23 % sobre una de compras. El porcentaje de regalías que se cobra es en promedio de un 6.75 % sobre las ventas, aunque un 42% de los franquiciantes Laguneros no cobra por este concepto sino por compra de producto o cuota mensual fija.

La cuota de publicidad que se cobra es de 1.26% en promedio, un 42 % no cobra este concepto y la cuota más alta es de un 5 %. Esto representa un área de oportunidad para dar a conocer en conjunto los productos y/o servicios de las marcas laguneras que están poco posicionadas en el mercado nacional. El retorno promedio de la inversión de las franquicias es de dos años que es un lapso aceptable de tiempo para recuperar inversiones de bajo monto y reducido riesgo. Curiosamente la mayoría de los franquiciantes laguneros no pertenece a una asociación de franquicias. La formación de los franquiciantes alcanza el nivel profesional, y tienen una edad promedio de 44 años, aunque al escoger a los franquiciatarios prefieren a jóvenes emprendedores, jefes de familia y con arraigo en su localidad. Un 16.7 % de los franquiciantes no miden la satisfacción del franquiciatario, una gran parte 26.7 creen que la mejor forma sería medirla por el comportamiento de las ventas, sólo un 16,7 % hace encuestas de satisfacción y un 7 % tiene algún formato de reporte mensual.

Los factores que dan ventaja competitiva a las franquicias laguneras son el ofrecer un producto diferente al de la competencia, el brindar asesoría constantemente a los franquiciatarios y el tener una marca reconocida en la localidad, realmente son muy pocas franquicias que son conocidas en los demás estados de la república, la publicidad es una gran área de oportunidad. En el tema de alianzas estratégicas, la principal es la que se tiene con proveedores aunque no en todos los casos se tiene exclusividad con un solo vendedor, no se le ha contemplado realmente como un socio clave, lo que no permite realmente crear relaciones duraderas basadas en el compromiso y mejora continua de los productos que se abastecen, en cuanto al franquiciatario este puede adquirir algunas materias primas de su localidad para evitar el costo de distribución aunque claro está no se asegura la calidad y la uniformidad del producto. Solo un franquiciante de venta al detalle mencionó que si se tiene una alianza con un exportador chino que lo abastece de producto para surtir todas las tiendas. El 53.3 % de los franquiciantes laguneros tienen un horizonte de planeación a corto plazo menor a un año, sólo un 32 % planea a largo plazo, no formalizan la empresa para tener un crecimiento mayor y sostenerlo, todavía un 13 % afirma que trabaja como la operación lo va requiriendo sin planeación alguna de actividades. Las empresas familiares le dan menor importancia a la implementación de una planeación formal y a la formación de personal competente que las empresas no familiares (Esparza 2009).

Evidentemente los dueños de franquicias laguneras se inclinan por tener operando a su empresa orientada a resultados pues su principal indicador son las ventas y el crecimiento en el mercado y son franquicias de todos los giros, aunque le sigue muy de cerca la organización que se caracteriza por ser participativa basada en el compromiso y confianza con sus empleados esto brinda; una mayor satisfacción al cliente por el buen servicio y se genera un buen ambiente de trabajo en cada plaza, también son de indistinto giro. Un 23.3 % está orientada al mercado principalmente los franquiciantes que desean seguir satisfaciendo las necesidades y deseos del cliente con productos nuevos son negocios de servicios principalmente. Un 20% sigue trabajando por orden y control que emana del jefe del negocio, los que afirmaron esto son en su mayoría restauranteros.

Los aspectos más importantes para seleccionar un franquiciatario fueron: la perseverancia para alcanzar un objetivo, la disponibilidad para trabajar arduamente y la fidelidad del franquiciatario que muestra que se prefiere más a alguien dedicado plenamente al negocio que un dueño ausente, que se sienta identificado con la actividad del negocio y que sea una persona conocida capaz de relacionarse fácilmente y que muestre ser una persona leal con valores. Los franquiciantes Laguneros califican sus productos de buena calidad y buen precio además dicen estar innovando permanentemente el producto y/o servicios que

ofrecen. La marca sigue apareciendo poco posicionada para más de un 30 % de los franquiciantes y sólo un 10 % tiene productos exclusivos y otro 10 % ofrece garantías. Las áreas de oportunidad están en dar garantía y servicio post venta, y en otros casos, que así lo requiera el producto, diseñar un mejor envase, mejorar los tiempos de entrega y pensar en mejorar el medio ambiente. La contrastación de las diferentes hipótesis sobre los factores críticos de éxito.

H1 Existen diferencias en los factores críticos de éxito en las franquicias según el grupo estratégico a que pertenecen. Para analizar las diferencias de los factores críticos de éxito de acuerdo al grupo estratégico (sector a que pertenecen las franquicias estudiadas: restaurante, servicios y venta al detalle), se utilizó la prueba o test exacto de Fisher. El exacto de Fisher permitió desarrollar contrastes cuyos datos podían estructurarse en una tabla de contingencia 2x2 pues se detectó que algún valor esperado, de las cuatro celdillas, sería inferior a 5 datos, se contrastó al giro de restaurante contra la unión de servicios y ventas al detalle. Se asignaron valores fijos a la importancia de los factores críticos de 1 si era muy importante y 2 si era poco importante el valor, en la Tabla 2 se muestran los resultados del estadístico exacto de Fisher.

Tabla 2: Factores Críticos de Éxito Asociado al Grupo Estratégico

Factores Críticos de Éxito/Giros	Estadístico Exacto de Fisher
1) Know-how	Constante
2) La calidad de la relación entre franquiciante y franquiciado	Constante
3) La selección del franquiciatario	0.640
4) La satisfacción del franquiciatario	0.540
5) La responsabilidad compartida	1
6) La integración vertical	.675
7) La capacitación	Constante
8) Visión empresarial	1
9) Comunicación con el cliente	1
10) Rápido crecimiento	0.058
11) La ubicación	0.074

El nivel de significancia de los 11 factores críticos de éxito arrojaron valores de constante en capacitación, know how; relación franquiciante y franquiciado; 6 factores con valores entre 1 y de 0,5 y 0,6, lo cual expresa la no diferenciación entre los grupos estratégicos; y sólo los factores 10 y 11 obtuvieron valores cercanos a 0,05., Por lo tanto los valores fueron mayor que 0.05 por lo que no se comprueba la H1.

El nivel de significancia de los 11 factores críticos de éxito arrojaron valores constante en capacitación, know how; franquiciante y franquiciado; 6 factores con valores entre 1 y de 0.5 y 0.6, lo cual expresa la no diferenciación entre los grupos estratégicos; y sólo los factores 10 y 11 obtuvieron valores cercanos a 0.05., Por lo tanto los valores fueron mayor que 0.05 por lo que no se comprueba la H1. No se encontró suficiente evidencia empírica para concluir que los factores críticos de éxito fueran diferentes para cada uno de los giros: restaurantes, servicio y venta al detalle, lo que permite afirmar que los factores críticos de éxito identificados son válidos para las estrategia de crecimiento de las diversas franquicias. Resaltan como factores muy importantes, dados los valores constantes, la capacitación, la buena relación del franquiciante con el franquiciatario y la transmisión del know-how. Los factores 10 y 11 referidas al rápido crecimiento y la ubicación de los establecimientos, obtuvieron valores muy cercanos a 0.05, lo que puede explicarse por el vertiginoso crecimiento del sector de servicios y la importancia de la ubicación para las ventas al detalle. Se contrastan a continuación los giros de restaurantes, venta al detalle y servicios con los resultados empresariales: ventas, empleo y utilidades se comportan igual como se muestra en la Tabla 3.

H2 Existen diferencias identificadas entre los resultados empresariales como las ventas, la rentabilidad, y el empleo de las franquicias en los tres grupos estratégicos.

Tabla 3: Contraste Entre las Variables de Grupos Estratégicos y los Resultados Empresariales

	Promedio de Ventas	Porcentaje de Aumento en Utilidades	Empleos
Chi-Square	0.820	0.216	0.306
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	0.664	0.898	0.858

La prueba de Kruskal–Wallis fue la alternativa no paramétrica del método de ANOVA para contrastar la hipótesis de que k muestras cuantitativas obtenidas de la misma población. Para la exposición de este contraste, tenemos k muestras de las ventas, utilidades y empleo. Las poblaciones en este caso son; restaurantes, venta al detalle y servicios. La H_2 no se comprobó pues se obtienen valores superiores a 0.05.

Por lo tanto, se reitera que no existen diferencias significativas entre los grupos estratégicos no solo según la importancia asignada a los factores críticos sino además según los resultados empresariales obtenidos en cuanto a ventas, utilidades y empleos, por lo que no resulta tan importante el giro a elegir de la franquicia, pues los beneficios serán similares, y si poner especial atención a la formación y preferencia por cierta actividad laboral. Se relacionan los factores críticos de éxito con los resultados empresariales: empleos, ventas y utilidades que se observan en la tabla 4

H3 Existe asociación entre los factores críticos de éxito y los resultados empresariales de las franquicias laguneras

Tabla 4: Correlación de los Factores Críticos de Éxito con los Resultados Empresariales Utilizando la Prueba de Spearman

Factores Críticos de Éxito	Generación de Empleos	Promedio de Ventas	Porcentaje de Aumento en Utilidades
Know-how	0.396**	0.146	0.264
	0.030	0.459	0.261
La calidad de la relación	0.045	0.033	0.091
	0.814	0.867	0.702
La selección del franquiciatario	0.127	-0.109	0.001
	0.505	0.581	0.997
La satisfacción del franquiciatario	0.180	0.453**	-0.255
	0.340	0.015	0.279
La responsabilidad compartida	0.046	0.063	-0.331
	0.796	0.751	0.155
La integración vertical	-0.138	0.048	0.000
	0.468	0.809	1.000
La capacitación	0.189	-0.063	0.097
	0.318	0.799	0.685
Visión empresarial	0.214	0.126	0.295
	0.256	0.523	0.207
Comunicación con el cliente	-0.024	0.228	0.023
	0.899	0.243	0.923
Rápido crecimiento	-0.026	-0.286	0.318*
	0.890	0.140	0.172
La ubicación	0.001	-0.094	0.007
	0.997	0.636	0.928

Se midió la asociación entre los factores críticos de éxito y los resultados empresariales; ventas, utilidades y generación de empleos, mediante la Prueba de Correlación de Spearman para dos elementos. Precizando un valor de la significación con $\alpha = 10\%$, correlación positiva débil (*), $P > 0,05$ Correlación positiva moderada, (**), $P > 0,01$ Correlación positiva fuerte (***). Solo se dio una correlación positiva para cada resultado empresarial que comprueba la H3.

De los resultados de la contrastación entre los factores críticos de éxito y los resultados empresariales puede inferirse que los directivos le asignan un valor mayor para el éxito a los factores know how y satisfacción del franquiciatario. El rápido crecimiento del sector está relacionado con las utilidades. La generación de empleos está correlacionada con el valor del know how. El promedio de las ventas esta correlacionado con la satisfacción del empresario por el apoyo del franquiciante. Además, los resultados apoyan la idea de que la calidad de la relación entre franquiciado y franquiciante juega un papel importante en el contrato para dar lugar a la satisfacción del franquiciado en el trabajo y éxito financiero para ambos (Bum, 2009). La generación de utilidades tiene una débil correlación con el rápido

crecimiento de las franquicias (Arthur, 1996). El abrir tiendas en todo el territorio nacional permite generar utilidades aunque en el caso de los franquiciante Laguneros impiden este crecimiento para controlar mejorar el sistema de franquicia esto es porque un crecimiento grande el principio puede hacer más difícil la administración del sistema pues requieres muchos controles operativos. La variable de visión estratégica empresarial se correlaciona con otros factores críticos para ver la medida de la intensidad de su relación, esto se muestra en la tabla 5.

H4 Existe asociación entre los factores críticos de éxito y la visión estratégica del franquiciante

Tabla 5: Correlación de la Variable Visión Estratégica con los Factores Críticos de Éxito

Factores Críticos de Éxito	Correlación de Spearman	Significancia
1. Know-how	0.348*	0.060
2. La calidad de la relación entre franquiciante franquiciatario.	0.446**	0.009
3. La selección del franquiciatario	0.309*	0.097
4. Apoyo del franquiciante	0.196	0.298
5. La responsabilidad compartida	0.119	0.531
6. La integración vertical	0.083	0.662
7. La capacitación	0.618**	0.000
8. Comunicación con el cliente	0.546**	0.002
9. Rápido crecimiento	0.194	0.292
10. La ubicación	0.196	0.299

Medir si el factor de visión estratégica del franquiciante tiene relación con los factores críticos de éxito, por medio de la Prueba de Correlación de Spearman, precisando un valor de la significación con $\alpha = 10\%$, correlaciones positiva débil (); $P > 0,05$ Correlación positiva moderada (**); $P > 0,01$ Correlación positiva fuerte (***) El 50% de los factores críticos tiene relación significativa con la visión estratégica por lo que comprobaría la H4.*

El coeficiente de correlación como medida de la intensidad de la relación lineal entre dos variables fue utilizada; para medir si el factor de visión estratégica del franquiciante tiene relación con los factores críticos de éxito. Los resultados evidencian que hay asociación positiva moderada de la visión del empresario con los factores críticos como la calidad de la relación entre franquiciatario y franquiciante lo cual coincide con estudios realizados (Bum, 1999, Hunt y Nevin, 1972, citado en Diez y Rondán 2005, Lewis y Lambert, 1991 citado en Diez, Martín, Navarro, Rondán 2005, Bermúdez, 2001) que afirman que la buena relación permitiría una mejor operación del negocio, que una comunicación directa y clara basada en la confianza y apoyo ayuda en gran medida a obtener mejores resultados económicos.

Así mismo, la capacitación del personal tiene una asociación fuerte que permite brindar un buen servicio al cliente que percibe de esta forma la calidad y la uniformidad del sistema de la franquicia (Feher, 2001, Davey-Rafer, 1998). Por último la eficacia comunicacional con el cliente, con asociación de moderada a fuerte, es importante para atraer a los consumidores, debe de haber una promoción efectiva concretamente de la propuesta de valor y de la presencia de la marca (Montserrat, 2008, Rubin, 1990 citado en Calderón y Ayup 2008). Aunque débil hay también correlación con los otros factores críticos de éxito como; el know how que permite una mejor administración y operación de la franquicia (López, 1999) y la selección del franquiciatario que debe cumplir requisitos mínimos (Tatham et al, 1972, Edens et al, 1976, Forward y Fulop, 1993, Kahn, 1994, Jambulingam y Nevin, 1999 citados en Ramirez y Rondan 2007, ; Tormo & Asociados, 2004; Clarkin y Swavely, 2006 citado en Ramírez, Rondán y Guerrero, 2007). En resumen, darle rumbo a la organización con una visión estratégica utilizando como herramienta los factores críticos de éxito son elementos muy importantes a tomar en cuenta por quienes quieren crecer a través del modelo de franquicia.

CONCLUSIONES

La expansión rápida y exitosa de las franquicias a nivel mundial y en el contexto mexicano la han convertido en una forma de estrategia competitiva de las empresas que permite la penetración y expansión en el mercado de una manera exitosa, en un entorno de creciente competitividad global. Las

publicaciones sobre las franquicias a nivel internacional tienen una orientación divulgativa y desde la práctica de las asociaciones civiles que promueven su implantación empresarial, siendo muy escaso sus estudios desde la perspectiva académica e investigativa. El ritmo lento del avance de las investigaciones de carácter científico ha estado condicionado por diversas razones, entre ellas: el desconocimiento de la franquicia a nivel académico, la falta de datos fiables y la complejidad del tratamiento de la franquicia por la visión totalizadora de las diferentes áreas del conocimiento sobre la empresa que requiere (Diez de Castro y Rondan Cataluña, 2004). Ello sustenta la importancia y actualidad del tema abordado en este trabajo, a lo cual se suma el hecho de que los estudios sobre las franquicias en México ofrecen sobre todo información a nivel nacional, no existiendo datos desagregados a nivel regional que sirvan como soporte a las decisiones para las políticas empresariales.

En el marco teórico se realizó un análisis del cambio en la concepción y formas del negocio desde las definiciones de los trabajos de carácter divulgativo que han impulsado las franquicias en diferentes latitudes del mundo y de las investigaciones sobre la temática, que permite resaltar los siguientes elementos: predomina el concepto asociado más a la distribución y comercialización de productos y servicios que a la producción; la relación franquiciador y franquiciado es determinante; hay transferencia de tecnología desincorporada asociada a la propiedad industrial y el aspecto administrativo está más relegado. Si bien es cierto, que como define Silva Duarte (2003) el formato de negocio de la franquicia es la integración del conocimiento tácito y explícito mediante la construcción de un paquete de características documentadas que le permite a un nuevo emprendedor replicar exactamente el negocio que le produjo éxito a su gestor; está claro que el formato de franquicia transmite el conocimiento explícito, pero donde más hay que avanzar es precisamente en su utilización en generar capacidades, lo cual depende de las personas, de su nivel de preparación, calificación y compromiso, de las competencias gerenciales, es decir de la administración y gestión de los recursos y factores internos asociados a los conocimientos tácitos. Lo cual sustenta la investigación sobre la administración estratégica de las franquicias en particular sobre los factores críticos de éxito y los elementos distintivos de su modelo de negocio desde el franquiciante.

El estudio empírico presentado hace una caracterización de las franquicias de origen regional en los giros de venta al detalle, restaurantes y servicios en la Comarca Lagunera, desde la percepción de los franquiciantes, donde destacan como rasgos: la razón de crecer rápidamente sin necesidad de invertir para que otros operen los negocios y rindan cuentas pagando regalías, el porcentaje de éxito es de un 61 %, prefieren inversiones de bajo monto y reducido riesgo y retronó promedio de dos años; temor a la falta de control por la falta de un sistema administrativo eficiente y robusto. Los factores que dan ventaja competitiva a las franquicias laguneras son el ofrecer un producto diferente al de la competencia, el brindar asesoría constantemente a los franquiciatarios y el tener una marca reconocida en la localidad, aunque realmente son muy pocas franquicias que son conocidos en los demás estados de la república, por lo que la publicidad es una gran área de oportunidad.

Los factores críticos de éxito, resultado de la contrastación empírica muestran la importancia de los 11 factores de éxito identificados por el grupo de expertos; y en particular dada las contrastaciones estadísticas realizadas entre variables destaca la importancia de tener una visión estratégica, la satisfacción del franquiciatario, cumplir estrechamente el know how y la capacitación. Los factores críticos no evidencian diferencias atendiendo al grupo estratégico (giro sectorial) ni a los resultados empresariales de las franquicias. En la indagación empírica los franquiciantes laguneros otorgaron importancia a otros factores críticos de éxito como: equipo de trabajo competente, valores (honestidad, lealtad, respeto y responsabilidad), dedicación plena del franquiciatario, innovación constante y capital relacional, factores que no se hallaron en la literatura revisada y que deben ser objeto de estudio en investigaciones posteriores.

De los resultados de la contrastación entre los factores críticos de éxito y los resultados empresariales puede inferirse que los franquiciantes le asignan un valor mayor para el éxito a los factores know how, la capacitación y satisfacción del franquiciatario. En cuanto a los resultados empresariales: el rápido crecimiento del sector está relacionado con las utilidades. La generación de empleos está correlacionada con el valor del know how y el crecimiento de las ventas esta correlacionado con la satisfacción del empresario por el apoyo del franquiciante. Darle rumbo a la organización con una visión estratégica utilizando como herramienta los factores críticos de éxito son elementos muy importantes para tomar en cuenta por quienes quieren crecer a través del modelo de franquicia.

La aportación de la investigación reside en la identificación de los factores críticos de éxito de las franquicias y de los elementos distintivos de su modelo de negocio desde la teoría de administración estratégica, basado en un estudio empírico a nivel y regional, que aporten información para la toma de decisiones en materia de políticas empresariales en la Comarca Lagunera. Los resultados expuestos son una primera aproximación desde la actividad académica e investigativa de la caracterización de las franquicias, sus factores críticos de éxito y del modelo de negocio desde la dimensión regional.

Desde su significación práctica, ofrece una información original y guía metodológica tanto para las estrategias de crecimiento de las empresas como para el funcionamiento del emprendedurismo bajo el formato de franquicias para las acciones de las instituciones educativas en sus cursos de formación regular como en labores de incubación de empresas. Con respecto a las perspectivas futuras de la investigación en esta temática se propone una demostración de una relación causa-efecto entre las variables analizadas, lo cual requiere de estudios explicativos con otros métodos estadísticos que confirmen la importancia e impacto de cada uno de las factores críticos de éxito con los resultados empresariales y el modelo de negocio; la ampliación de estudio desde la perspectiva de los franquiciatarios como contraste; así como la extensión de la indagación empírica a otros giros de negocio o grupos estratégicos en la propia región y a otras regiones del país para ampliar y confirmar la validez de los resultados sobre el sistema de franquicias así como la realización de estudios similares desde la perspectiva de los franquiciatarios. Las limitaciones del estudio radican la ausencia de información oficial sobre las franquicias a nivel regional y las dificultades de acceso y de tiempo de los franquiciantes, lo cual influyó en la poca amplitud de los giros de negocio objeto de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, Y. (2007). “Análisis dinámico de la cadena de franquicia”, *Revista de Dinámica de Sistemas* Vol. 3 Núm. 1 (Marzo 2007)

Asociación Mexicana de Franquicias (2009). “Informe Anual de franquicias 2009”, retraído el 7 de enero de 2009 <http://www.franquiciasdemexico.org/>

Baena, G. (2009). “Modeling global franchising in emerging markets. An entry mode analysis”, *Journal of East West Business*, Vol. 15, No.3, pp. 164-188

Baena, G. (2009). “Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 10. N° 2, pp. 43-66. DOI: 10.5295/cdg.100155vb

Bermúdez, G. (2001). “Satisfacción y fidelidad en la relación franquiciada franquiciador”, Tesis Doctoral de la Universidad de Málaga.

Bordonaba-Juste, M., Polo-Redondo, Y. (2004). “Relationships in franchised distribution system: the case of the spanish market”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(1), 101-127.

British Franchise Association (2012). *Key franchising facts*. Retraído el 20 de enero de 2013: <http://www.thebfa.org/academia/key-franchising-facts>Bum

Bum L. (1999). "An Investigation of Factors Affecting the Quality of the Relationship between Franchisee and Franchisor and its Impact on Franchisee's Performance, Satisfaction, and Commitment: A Study of the Restaurant Franchise System", Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University

Calderón M., Ayup J. (2008). "La gestión de marca con orientación al mercado. Una perspectiva de los franquiciados, *Estudios Gerenciales*, vol.24, pp. 61-77, retraído 8 enero 2011, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000300003&lng=en&nrm=iso . ISSN 0123-5923.

Coca-Stefaniak J., Parker C., Rees P. (2010)."Localisation as a marketing strategy for mall retailers", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, pp. 677 – 697

Davey-Rafer M. (1998)."Training and power in franchise systems: the example of the UK automotive industry", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22: 9 pp. 367 – 374

Department of Commerce of EE.UU. (2010). "Franchise Facts and Statistics". Retraído el 7 de marzo de 2011 <http://www.security101.com/html.aspx?pri=5&sec=24>

Dí Costanzo J, Vilalta A, Cárdenas D, (1997). *Desarrollo de sistemas de franquicias*, 1 era edición, México, Mc Graw Hill.

Díez E., y Galán J. (1998). *Práctica de la franquicia*, Editorial: Mc Graw Hill Interamericana de España, Madrid.

Díez E., Martín E., Navarro, A., Rondán F. (2007). "Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica". *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 2157–2173), Universidad de la Rioja.

Diez E., Rondán A. (2005). "La investigación sobre franquicia", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, N° 3, 2004, pp. 71-96.

Diez E., Martín E., Navarro A. y Rondán F. (2005)."El sistema de franquicia en España, análisis comparativo de la eficacia de los participación de unidades propias vs franquiciadas". Universidad de Sevilla,

Doherty, A. (2007). "Support mechanisms in international retail franchise networks". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 Iss: 10, pp.781 – 802

Economics & Organization, 8, 471-501.

Drucker P. (1954). "Management Challenges for the 21" Claremont California.

Elango, B. (2007). "Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, No. 2, pp. 179-193

Esparza J., García D, Duréndez A. (2009). "Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico". *Revista EAN*. Colombia, 66, 5-30. Retraído el 24 de mayo de 2012 <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/206/20620269002.pdf>

Feher F. Gallástegui J. (2001). *Las franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas*, 1 era. Edición, México D.F., Mc Graw Hill

Fernández J. y Martín L. (2005). "La confianza y el compromiso como factores clave de éxito de las relaciones comerciales, una aplicación empírica en el sistema de franquicia". Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Franquicialo (2012). "Directorio de franquicias": retraído el 14 de abril de 2012 <http://www.directoriodef franquicias.com.mx/>

Gallini, N., Lutz N. (1992), "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising". *Journal of Law, Economics & Organization*. Pág 471-501 .Oxford University Press.

International Franchise Association (2007). *The Economic Impact of Franchised Businesses: Volume III, Results for 2007* retraído el 20 de enero de 2009: <http://www.buildingopportunity.com/download/National%20Views.pdf>

Jensen, M. Meckling W. (1992), "Specific and General Knowledge and Organizational" *Journal of Applied Corporate Finance*, Fall 1995, and *Foundations of Organizational Strategy*, Michael C. Jensen, Harvard University Press, 1998.

Judd R., Justis R. (2008). *Franchising : an entrepreneur's guide*, Mason, OH, editorial Thomson, Kotler P.(2002). *Dirección de marketing, conceptos esenciales*, Editorial Person México.

Lafontaine F., Kaufmann, P. (1994). "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise" *Journal of Retailing*, Volume 70, Number 2, pp. 97-113, ISSN 0022-4359

Ley de la Propiedad Industrial (2012) Artículo 142 "Definición de Franquicia".
Martín R. (1988). "Franchising and Risk Management". *American Economic Review*, Vol. 78 (5).

Mathewson, G., Winter, R. (1985). "The economics of franchise contracts". *Journal of Law and Economics*, vol 28, pág de 503-526.

Mc Donalds Corporation. (2012). *Annual Report*, retraído 18 Julio 2012, de http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/annual_reports.html

McDonnel J, Beatson A.,Huang CH. (2011). "Investigating relationships between relationship quality, customer loyalty and cooperation: an empirical study of convenience stores' franchise chai systems", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), pp. 367-385.

Michael, S., Combs, J. (2008). "Entrepreneurial Failure: The Case of Franchisees". *Journal Of Small Business Management*, 46(1), 73-90. doi:10.1111/j.1540-627X.2007.00232.x

Monserrat G. (2008). "Análisis comparativo de las estrategias de Comunicación en franquicia. Enseñas consolidadas versus emergentes", *Revista Latina de Comunicación Social*, vol 63, páginas 106 a 120. Retraído el 7 de enero de 2009: www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/09_Alicante/Juan_Monserrat.html

Morrison, K. (1997). "How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain". *Journal of Small Business Management*, 35(3), 39-67.

Norton S. (1988), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", Washington University. Retraído el 9 de enero de 2011
www.jstor.org/discover/10.2307/2352900?uid=3738664&uid=2&uid=4&sid=21101427292047

Oxenfeldt A. , Kelly A. (1969), "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?" *Journal of Retailing*, Vol 44, pp. 69-87.

Pérez L., Lizcano L. (2011). *Geomarketing para ubicar valor para el consumidor y los accionistas: Proyecto de investigación para ubicar nuevos puntos de venta para una franquicia de agencia de viajes*, Orbe Universidad. Retraído el 20 de enero de 2012 <http://www.urbe.edu/publicaciones/marketing-visionario/historial/vol1-1/2-geomarketing-para-ubicar-valor.pdf>

Porter, M. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York. (Existe versión en castellano: Estrategia Competitiva. CECSA. México)

Ramirez J., Rondán F, Guerrero F. (2007). "Selección de franquiciados mediante simulación con análisis conjunto", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Núm. 31, 2007, 171-202.

Ramirez J., Guerrero y Rondán F. (2006), "Utilización del Análisis Conjunto para el estudio de las preferencias de los franquiciadores sobre el perfil de franquiciado", *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 24, núm. 3, diciembre, 2006, pp. 979-1012. Retraído el 20 de enero de 2009
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/301/30113807014.pdf>

Rockart F. (1982), "The Changing Role of the Information Systems Executives: A Critical Success Factors Perspective", *Sloan Management Review*

Rockart, J. (1982). "The changing role of the information systems executives: A critical success factors perspective". *Sloan Management Review Association*.

Rondán F, Navarro A., Díez de Castro E. Rodríguez R. (2010). "Estudios del Performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicias Español", Universidad de Sevilla, Guisado González, M. Universidad de Vigo, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 43-62, ISSN: 1135-2523

Rubin, P. (1978). "The theory of the firm and the structure of the franchise contract". *Journal of Law and Economics*, vol 21, 223-233.

Schul P, Little y Pride (1985). "Channel Climate: It's Impact on Channel Members' Satisfaction", *Journal of Retailing*.

Silva J. (2003). "Franquicia. Una alternativa para emprendedores", *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, no 47, pág 116-121

Secretaría de Economía (2012). *Franquicias, generadoras de empleos formales y permanentes*. Retraído el 20 de enero de 2013:<http://www.economia.gob.mx/32-eventos-y-noticias/comunicados/6351>

Stephens J. (2011). “An Empirical Test of a Franchise Location Model Using Multi-Objective Modeling to Maximize System Revenue and Minimize Franchisee Cannibalization”, Lawrence Technological University

Tormo y Asociados (2008). *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio*, Editorial Selina Olmedo, Madrid.

Williamson, O. (1991). “Comparative Economic Organization – the Analysis of Discrete”. *Journal of European Industrial Training*.

BIOGRAFÍA

María Elena Guerrero Banderas es: MBA por el ITESM y candidato a doctor por la UAC, es administrador general y dueño de la empresa Tool Engaged, profesor de cátedra del Tec Milenio en la división de maestría, profesor de cátedra del departamento de administración de la división de profesional del ITESM, capacitador externo independiente reconocido por la Secretaría de Trabajo, consultor externo de auditorías administrativas y miembro activo de la incubadora de empresas del ITESM. Puede contactar con ella en las direcciones electrónicas de maria.guerrero@itesm.mx, elena.guerrero@tecmilenio.mx, maria.guerrero@toolengaged.com.mx

María del Carmen Armenteros Acosta cubana. Lic. en Historia (1966) y Lic. En Ciencias Políticas (1977), Universidad de La Habana. Dra. en Ciencias Económicas (1983) de la Universidad Estatal de Kiev, Ucrania. Profesora investigadora en diversos programas de Maestría en la Universidad de La Habana e Instituto Superior de Ciencias y Tecnologías Aplicadas. Coordinadora de la Maestría de gerencia de la Ciencia e innovación y de la Maestría en Administración y Dirección de la Instituto Superior Politécnico de La Habana. Profesor invitado en universidades de España, Bolivia, Colombia y México. Actualmente Catedrática Investigadora de la UAdeC. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: m_armenteros@yahoo.es

Manuel Medina Elizondo, mexicano. Maestro en Ciencias por la UAdeC Unidad Torreón. Ph.D. por Universidad de Newport, Dr. en Ciencias Administrativas por la UNAM. Maestro Titular en la FCA de la UAdeC Unidad Torreón de 1970 a la fecha, Director de la FCA en el período 1990-1996, Coordinador de la Unidad Torreón, de la UAdeC, 1996-2002. Actualmente, Coordinador de Estudios de Posgrado e Investigación de la FCA. U. Torreón. Dirección institucional: FCA-UAdeC-Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. Su e-mail: drmanuelmedina@yahoo.com.mx

