

The logo consists of the Roman numeral 'XI' in a bold, blue, sans-serif font. The letters are filled with blue and have a white outline, giving them a 3D or embossed appearance. The background behind the logo is a blue and white abstract pattern.

Asamblea General de **ALAFEC**

22 al 25 de septiembre 2009

Guayaquil - Ecuador

Título de la ponencia:

**Brechas de crecimiento en las
franquicias mexicanas**

Área Temática:
Mercadeo

Autor (es):

Jannett Ayup González (1) y Ma. Esther Calderón Monge (2).

Institución:

(1) Universidad Autónoma de Tamaulipas, México y

(2) Universidad de Burgos, España.

Dependencia:

(1) Facultad de Comercio y Administración de Tampico y

(2) Departamento de Economía y Administración de Empresas.

Dirección: (1) Centro Universitario Tampico-Ciudad Madero,
Ave. Universidad y Blvd. Adolfo López Mateos, Tampico, Tamaulipas 89138.

Teléfonos de Oficina y fax: (833) 2 41 20 10; Particular: (833) 116 70 71

Correo electrónico: yanethay@uat.edu.mx; jannett.ayup@gmail.com; ecalderon@ubu.es.

Guayaquil, Ecuador, 2008.

Brechas de crecimiento en las franquicias mexicanas

Resumen

La riqueza de las naciones se sostiene polarizadamente por las multinacionales y las pequeñas y medianas empresas. En México, la franquicia ofrece importante contribución, con crecimiento en alrededor del 15 por ciento durante la última década, ocupando el 7° lugar de importancia en el mundo, por la comercialización de más de 700 marcas y una aportación al Producto Interno Bruto en algo más del 6 por ciento. Aún, mantiene potencialidad de crecimiento; sin embargo, desde la perspectiva de la Teoría de las Señales, algunos aspectos de su crecimiento son imprecisos desde la perspectiva comercial y académica. En este estudio se hacen observaciones a los informes públicos de revistas especializadas que muestran las bondades de conformar una organización con el formato de negocio de franquicia y los niveles de crecimiento sostenido. Los resultados sugieren la necesidad de mayores esfuerzos y vinculación entre las funciones organizacionales y comerciales de las franquicias mexicanas.

Abstract

The Economy of the nations maintains by the multinationals and the small and medians business. In Mexico, the franchises offers its important contribution, whose growth it has stayed in around the 15 percent during the last decade, these has 7° place of importance in the world, reaching by more than 700 brands (Asociación Mexicana de Franquicias, 2008). Their contribution to the Gross Internal Product is the 6 percent (Banco Nacional de Comercio Exterior, 2008). In addition, by his evident potentiality of growth, it has received the support of the Government. Nevertheless, from the point of view of the Theory of the Signals, some aspects of their growth are diffuse from the commercial and academic perspective. In this work there are observations to the information appear public of specialized magazines that show kindness to conform an organization to the format of franchises and the levels of sustained growth. The results suggest the necessity of greater relation between the organizational and commercial functions of the Mexican franchises.

Key words: Franchise, growth, Theory Signaling.

Introducción

Los negocios que pertenecen a una red de franquicia exhiben una constante innovación y profesionalización, además de la facilidad para incursionar en nuevos nichos de mercado. Ésto lo logra por la implementación de procesos estandarizados de producción de bienes y servicios, lo que hace posible su rápida expansión con mayor garantía de éxito en tiempos económicos, políticos o sociales complicados.

El crecimiento de las empresas ha sido un desafío constante, y los negocios de franquicias tienen una contribución destacada en la Economía. El espacio de investigación de las franquicias en México, pareciese estar limitado a los despachos consultores y con menor

interés por los académicos. La franquicia ha probado un crecimiento constante entre 14 y 17% durante los últimos cinco años. Es un esquema comercial en el que el 60% de los negocios independientes (no franquicias) no contemplan el segundo año de vida, mientras que el 95% de los negocios franquiciados alcanzan el 5º año de vida y 15 centavos de cada peso se gastan en una franquicia. Asimismo, la Asociación Mexicana de Franquicias informó mantener, en el año de 2008, el 7o. lugar mundial por el número de franquicias. Se estima, para el cierre del mismo año, un valor de 80 millones de pesos mexicanos, con una contribución del 6% de participación en el Producto Interno Bruto mexicano y 672 mil fuentes de trabajo.

Bajo estas consideraciones, surge la cuestión de investigación ¿cuál es la perspectiva del crecimiento de las franquicias a través del tiempo? Si bien es cierto que la proporción de franquicias mexicanas es superior a las no nacionales, y poco más de 20 de éstas se comercializan internacionalmente (Asociación Mexicana de Franquicias, 2008), se desconoce su evolución y las políticas de precios¹ que exhiben para ampliar su distribución. En base a los requerimientos monetarios exhibidos ante y pos acuerdo de franquicia es como el franquiciado acepta el contrato y se agrega al sistema franquiciatario mexicano participando de su crecimiento.

Al observar el campo de investigación de la franquicia, se incorporan distintas disciplinas: derecho, economía y empresa. Concretamente, en la Economía de la Empresa se ha estudiado con distintos enfoques: financiero, organizativo y desde el marketing. La literatura en el ámbito de las franquicias es abundante y se fundamenta además de la Teoría de Recursos y Capacidades (Combs y Castrogiovanni, 1994; Castrogiovanni, Bennett y Combs, 1995; Kurman, 2005; o Castrogiovanni, Combs y Justis, 2006), en la Teoría de la Agencia (Castrogiovanni, Combs y Justis, 1994, 2006; Laffontaine y Shaw, 1992, 1999, 2005; Quinn y Doherty, 2000; Calderón, 2002 o Ehrmann y Spranger, 2005). No obstante, frente al crecimiento de la literatura de la ventaja competitiva se deriva la Teoría de Crecimiento de la Firma (Penrose, 1959). Asimismo, Porter (1985) propone que sea la estrategia el medio para alcanzar y mantener una ventaja sobre los competidores en su industria. Autores como Wernerfelt (1984) o Peteraf (1993) aplican sus conceptos de estrategia, referidos a la industria.

¹ Se le conocen a las cuotas de pago exigidas por los franquiciatarios a los franquiciados como los derechos, *royalties*, publicidad o inversión inicial.

Por otro lado, el concepto de ventaja competitiva ofrecido por Barney (1991) se focaliza en la firma.

Considerando que el desarrollo empresarial es la respuesta a los esfuerzos intra-empresa e inter-empresas en el mercado, la franquicia –sujeto de este estudio- y el crecimiento -variable multifactorial y endógena por naturaleza microeconómica- basan la elección de la Teoría de las Señales como el marco teórico en el que se va a desarrollar el estudio. Es decir, el crecimiento de los negocios con el formato de franquicia se debe a muy diversas causas, pero la decisión de elegir una franquicia o un negocio independiente se debe a la elección del empresario. En el proceso de decisión las señales que observa en el mercado son decisorias para su elección.

Los huecos encontrados, en el avance hacia una investigación más profunda son, en primera instancia el poco conocimiento de los aspectos de ampliación del número de puntos de venta de las marcas franquiciantes desde la perspectiva fundamentada en la Teoría de las Señales y en segundo término, la evaluación de las políticas de precios como señales que emiten los franquiciatarios al mercado a través del tiempo. Son precisamente estos espacios los que se abordan este trabajo, con el propósito de establecer los aspectos que se implican en el crecimiento constante que mantienen las franquicias mexicanas en la última década.

Para alcanzar este objetivo, el estudio hace una revisión de la literatura del crecimiento en el marco de la Teoría de las Señales. A partir de lo cual, se presenta el estudio empírico y los resultados estadísticos de la investigación en el sector de las franquicias ubicadas en territorio mexicano, así como las conclusiones que describen su desarrollo durante los primeros años del siglo presente.

La Teoría de las Señales en la franquicia

El comportamiento del mercado, en el ámbito de la Economía, parece obedecer a las señales que emiten las empresas, consumidores, usuarios e incluso los *stakeholders*. Todos los que participan en la emisión e interpretación de las señales del mercado resulta en una interacción que logra que la tesis de las señales en el mercado desarrollada por Spence (1974) se aplique en la disciplina de la Economía de la Empresa, y particularmente en el Marketing.

Inicialmente, con los trabajos de Moore, (1992), Moyer, Rao y Regnard (1996) y con la fuerte contribución teórica de Kirmani y Rao (2000), para dar paso a aplicaciones en la franquicia como la de Shane, Shankar y Aravindeksha (2006).

Spence (2000:434) llama señales a “...*things one does that are visible and that are in part designed to communicate*”². Para relacionar este concepto con el Marketing, es necesario referirse al análisis económico. En la relación convencional de la economía y los mercados, el análisis económico utiliza fundamentos microeconómicos, en ellos se encuentra la economía de la información que involucra la asimetría de la información y en ésta a su vez surge la incertidumbre; cuestiones relacionadas con el marketing y con riesgos. En este ambiente se desarrollan los procesos de decisión de las empresas, emprendedores o inversores; que generalmente desconocen *a priori* el resultado de su elección. El decisor demanda de abundante información, esperando su disponibilidad en los distintos elementos que pudieran comunicarla de forma gratuita, transparente y confiable. Pero en realidad, sucede lo contrario, es incompleta, es ambigua y costosa. Así es como los economistas se plantean los costos de información, por su distribución asimétrica, es decir algunas de las partes dispone de información exclusiva. Es entonces cuando el mecanismo de comunicación de una empresa al mercado deja de operar. De ahí que se concluyen que la economía de la información es un enfoque microeconómico en el cual la emisión de señales parece ser una alternativa de solución.

Tradicionalmente, las señales de comunicación al mercado que son más estudiadas son las de publicidad, promoción, alianzas estratégicas, adquisiciones y fusiones. En el marketing, todas éstas y otras más, permiten un juicio al franquiciado cuando se encuentra en el proceso de tomar decisiones para invertir en un negocio franquiciado o independiente. La información que necesita el inversor presenta con frecuencia asimetría de información, obligando al franquiciado potencial a generar sus propias inferencias frente a la presencia de la incertidumbre o aversión al riesgo.

² Shane *et al.* (2000) rescata, del ámbito de la economía, el vocablo señal y la llama: “cosas que no son visibles y que están, en parte, diseñadas para comunicar”.

El presente análisis estima que el inversor basa su elección en las señales que emite el franquiciador. Es decir señales que para el franquiciado potencial pueden ser la marca, los derechos de entrada, liderazgo en el sector, el tamaño de la franquicia, el nivel de crecimiento, el número de establecimientos cerrados, o cualquier otro. Todos ellos serán vistos desde el punto de vista precontractual.

La asimetría de información en la franquicia

La economía de la información tiene como propósito estudiar las consecuencias de la asimetría de información entre los agentes económicos, en su forma de organizarse así como la eficiencia de esta relación (Perrotini, 2002). El problema de asimetría de información, se origina por la presencia de incertidumbre (Spence, 1974), no exentando a la franquicia. Así es, como en la comercialización de la franquicia, como elemento de un canal de distribución, el franquiciado potencial busca información que le permita tomar la mejor elección respecto a la inversión en una franquicia o el desarrollo propio de una empresa. Si esta información básica, o señales, no son verificables se genera incertidumbre, entendiéndose como incertidumbre la diferencia entre la percepción del franquiciado y las condiciones contratadas y cumplidas por el franquiciador. En palabras de Ekelund y Herbert (1980) la incertidumbre afecta la cantidad y calidad de una inversión.

La tesis de Rothschild y Stiglitz (1976) establece que el contratante con información privada obtiene un contrato más eficiente que el contratante con distorsión de información. La asimetría de información genera incertidumbre, dando paso a un posible oportunismo. Estos problemas se suscitan de manera precontractual en la valoración y decisión de establecer un negocio bajo el formato de franquicia.

Es necesario recordar que si la información es distribuida de manera uniforme a través de los agentes económicos, las señales no tienen valor económico. Pero, la experiencia muestra que las empresas poseen más información de la que transmiten a sus mercados, por ello se recomienda enviar señales creíbles y uniformes al exterior. Para disminuir la incertidumbre, el franquiciado potencial busca señales que le faciliten la decisión más conveniente para sus intereses y minimice su riesgo.

Particularmente en la franquicia, el riesgo que percibe un franquiciado potencial es, en esencia, la pérdida de su inversión, además de su riesgo moral por el tiempo invertido en el desarrollo del negocio, por su prestigio como empresario, por la pérdida de oportunidad de beneficios, por los posibles conflictos en la relación franquiciador-franquiciado. Para solucionar el problema de asimetría de información y el consecuente riesgo percibido, el marketing se ha apropiado de la señal como una solución.

El trabajo de Spence (1974) demuestra como los agentes en un mercado pueden utilizar señales para contrarrestar la selección adversa. Es decir, la señal se refiere a las acciones observables tomadas por los agentes económicos para convencer a su contraparte del valor o calidad de sus productos. Sin embargo, para que una señal cumpla con su propósito debe cumplir con ciertos requisitos, de acuerdo a Kirmani y Rao (2000), quienes se basan en Spence (1974), las cuales son: a) De acuerdo al costo son gastos por adelantado o gastos durante la transacción, y b) De acuerdo al riesgo son riesgos de ingresos futuros o riesgo de costos futuros. Asumiéndose que para el emisor de una señal, con cierto mensaje a transmitir, ésta implica costos monetarios, de esfuerzo o de tiempo, además se puede incurrir en gastos previos a la transacción o durante la misma. Igualmente, pudiesen existir riesgos sobre los futuros ingresos o costos en tiempo futuro, es decir, posteriores a la transacción.

De estos requisitos, los autores proponen que una señal tiene ciertas características para cumplir su intención, mencionaremos los que más aplican al caso de valoración de la franquicia:

- a) La información debe mantener un equilibrio entre la calidad de la marca y su credibilidad al momento de verificarla, de manera que no se generen sanciones o penalizaciones, b) debe proveer beneficios a las partes y c) debe ser identificable, es decir se puede verificar la calidad.

De estas señales emitidas, el franquiciado se apropia de las que considera creíbles, verificables y están diseminadas transparentemente en el mercado, es entonces cuando puede valorar la franquicia y compararla con las señales de un negocio autónomo. Para esta investigación se consideran de entre las distintas señales que el franquiciado potencial tomaría en

consideración para su elección: 1) la imagen país como un activo de marca, 2) el crecimiento de establecimientos como medida de participación de mercado, 3) el tamaño de la red de franquicias como señal de presencia de la marca, 4) la experiencia en una red de franquicias como señal de conocimiento en la industria específica, 5) la experiencia en el mercado como un capital de mercado percibido y construido en la organización; la política de precios de la franquicia mediante los pagos de: 6) los derechos de entrada como calidad percibida, 7) los ratios de *royalties*, 8) los pagos exigidos por la publicidad del franquiciador, 9) el nivel de inversión para iniciar el negocio y 10) la madurez de la empresa en la actividad del sistema de franquicia.

La imagen país como señal en la valoración de una marca de franquicia

La primera de las señales que consideramos de mayor relevancia, en el contexto del franquiciado potencial, es la de **imagen país**. Se ha estudiado ampliamente en marketing, pero aplicado a otros campos. Nagashima (1970) acuñó el término “country image”, el cual corresponde, en este caso, al conjunto de marcas de franquicia que permitiría al franquiciado potencial inferir información de la franquicia, sus valores, beneficios, riesgos implícitos y resultados futuros; especialmente cuando la marca de franquicia es desconocida o el franquiciado potencial tiene dificultades para evaluarla y decidirse a invertir en ella.

La imagen país (COO por sus términos en inglés) en una franquicia, es a lo que Paswan y Sharma (2004) llamaron la clave para el crecimiento de la cadena de franquicia, ya que de manera habitual una franquicia tiende a expandirse al exterior de su país de origen, por tanto la actitud que se tenga de ella en el potencial país anfitrión será determinante en su éxito está asociada a la calidad del producto y servicio que se ofrece en la franquicia. Aludiendo a Dodds, Monroe y Grewal (1991), el prestigio del establecimiento, las políticas de precio que exige el franquiciador y al riesgo en que se incurre al contratarla.

En la valoración de una franquicia, la cultura similar, especialmente el idioma, también parece ser determinante en las preferencias de negociaciones comerciales. En este sentido lo han comprobado Insch y Miller (2005) con compradores industriales de origen y estadounidense. Conjuntamente, los autores encontraron que la discriminación del país de origen se

incrementa con la disimilitud cultural. Entendiéndose que la percepción de usuarios de empresas de servicio, más equivalentes a una franquicia, han mostrado tener como impulsos en la percepción, el ambiente físico; y en él se consideraron el logotipo y el nombre de marca (Nguyen, 2006).

El efecto imagen país, se ha venido estudiando coincidiendo con los cambios estructurales que se dieron en el mercado a finales de los años 90's, debido al reconocimiento del efecto de etnocentrismo y de la importancia de las percepciones por el efecto en la equidad de marca, en la imagen de la marca, en la evaluación del producto, en su valor percibido, para finalmente generar una actitud e intención de compra (Pharr, 2005).

Evidentemente, el franquiciado potencial observa distintas señales emitidas por el franquiciador, en el contexto del presente estudio, la imagen del país de origen de la franquicia pareciese ser de mayor valoración, dado el ámbito globalizado del comercio y la naturaleza de expansión territorial de la franquicia.

El crecimiento de la franquicia como señal atractiva para los inversores

El **crecimiento de la franquicia** coincide con sus ventajas competitivas como las economías de escala, alta proporción de activos intangibles y por su inherente estandarización logra una réplica rápida en mercados distantes. El crecimiento con sus variantes como la internacionalización o modos de entrada en los mercados, son estudiados primordialmente en mercados emergentes, en donde han probado ser un medio efectivo de penetración.

La intensidad de este tipo de estudios tuvo su énfasis hace casi dos décadas (Eroglu, 1992; Doherty y Quinn 1999 o Quinn y Doherty, 2000), sin embargo, a principios del presente siglo, se esperaría que en el marketing se relacione como es la tendencia con otras variables como la percepción o el valor de marca. Pese a ello, en México aún no han sido suficientemente explorados.

Para un franquiciado potencial, el índice de crecimiento de una cadena de franquicia es percibido como un beneficio que le sería transferido en su futuro negocio. Si el nivel de crecimiento es creíble, conocido abiertamente en relación a su calidad percibida, entonces la señal cumple con los requerimientos para atraer un gran número de inversores, no eximiéndole de riesgos.

El tamaño de la cadena de franquicia como señal en la valoración de una marca de franquicia

El **tamaño** notable de una cadena de franquicia le confiere presencia y reconocimiento. Con ello se obtienen economías de escala en publicidad, promoción, en los costos de distribución física, en los gastos para el establecimiento de nuevos puntos de venta o en las erogaciones por conceptos de *branding*³ y otros. Estas economías de escala son parte de los beneficios que obtendría el franquiciado potencial de una marca con mayor prestigio y funcionan como una señal por ser creíble en aquellos casos en que la franquicia tiene un número importante de establecimientos, de manera que le confiere importancia y reputación, aspecto que se abordará más adelante.

Los beneficios que percibiría el franquiciado potencial de una cadena de gran tamaño serían, esencialmente, un prestigio que le sería transmitido a su futuro establecimiento, lo cual le facilitaría la obtención del nivel de ventas pactado con el franquiciador. Otro de los beneficios es el tener mayor facilidad para crecer por la presencia y familiaridad de la marca para los clientes.

La experiencia en el mercado y experiencia franquiciada como señal en la valoración de una marca de franquicia

La fortaleza de una franquicia que posee experiencia en el mercado es de gran peso en la decisión para el franquiciado potencial. Un franquiciado potencial elige una firma por su

³ Se entiende por *branding* al proceso de creación, implantación y mantenimiento de la personalidad de marca de una firma.

reputación como empresa, en esta decisión el inversor incluye en sus marcas a valorar a aquellas con mayor experiencia, no sólo en la industria de la franquicia, sino además en el mercado. **La experiencia en el mercado** en cual se desenvuelve la marca de franquicia es sinónimo de dominio de conocimiento de los clientes, sus especificidades y demandas particulares. Por otro lado, la **experiencia franquiciada** implica el poder sobre procesos estandarizados y gestión eficiente de los activos intangibles con el claro propósito de ampliar la participación de mercado por la vinculación estrecha con los clientes.

Esta señal, la experiencia, es de carácter informativo, comunica una calidad no observable (Erdem, 1998) y se justifica por el hecho de que es de fácil verificación, por tanto, creíble; genera un gasto previo a su recuperación con la formalización del contrato de franquicia. Para un franquiciado potencial es una señal de valor de la marca, por su asociación con la garantía de recuperación de su inversión y de participar en una franquicia que conoce el mercado y le ayudaría a responder rápidamente ante cualquier contingencia.

La política de precios del franquiciador como señal en la valoración de una marca de franquicia

Conviene aludir a las razones por las que las políticas o estrategias de precios y las condiciones del franquiciador, para el contrato de franquicia, funcionan como una señal para el franquiciado potencial. Los pagos por **derechos, el ratio de publicidad, los royalties o inversión inicial**, son aspectos monetarios que aparecen en el clausulado del contrato. El franquiciado potencial buscará valores que comparta y en los cuales verifica que:

- a. El ofrecimiento de niveles de gastos por debajo de lo usual, y que puede verificar es una señal de poca inversión por el ofrecimiento de una alta calidad.
- b. El establecimiento de un contrato eficiente de franquicia, que involucre el uso de señales implica que el franquiciador ofrece alta calidad, con derechos de entrada bajos porque su futuro ingreso se verá beneficiado por los costos marginales.

Uno de los pagos más representativos de una franquicia son los derechos de entrada, éstos son los cánones que el franquiciado tiene que pagar al franquiciador por todo aquello que el

franquiciador le ha adelantado como una marca con valor ya creado, un fondo de cliente, un manual de operaciones el *know how* y otros. Es usual que sea una cantidad fija al inicio de la relación. En México, la práctica que se observa es que sea una cantidad menor pero anualmente. Se entiende, en concordancia con los resultados de Rao y Mahi (2000), que este pago es una señal de garantía que envuelve una marca la cual le generaría altas ganancias. Esta señal se interpretaría como la retribución de un valor substancial que se proveería en la relación de franquicia.

Mientras el estudio de Bacus, D.; Bacus, M. y Human (1993) ha demostrado, con estadísticos de menor robustez, que la franquicia incrementa su valor – medido por el tamaño e índice de crecimiento- paralelamente al aumento de los niveles de derechos de entrada; el trabajo de Shane, Shankar y Aravindakshan (2006) comprueba, con estadísticos robustos que a menores cuotas de derechos de entrada, mayor será el tamaño de la franquicia.

Los trabajos de Cliquet y Croizean (2002), en la industria de cosméticos en Francia, apoyan la idea de que menores exigencias en los derechos de entrada a potenciales franquiciados son señales atractivas para invertir en este tipo de empresas. Agregan que generalmente las franquicias inician con derechos de entrada bajos y apoyo al franquiciado, alcanzando un gran tamaño y experiencia.

En otras investigaciones, se evidencia que los derechos de entrada asignados por el franquiciador buscan un efecto de control de sus bienes intangibles, pese a ello, los estudios longitudinales no han encontrado cambios sustanciales o sistemáticos (Lafontaine y Shaw, 1999, 2005) que permitan predecir el comportamiento de los derechos de entrada de una cadena de franquicia. En consecuencia, considerando a los derechos de entrada como una señal de las estrategias del franquiciador, se espera que cuanto menor sea la cuantía exigida de derechos de entrada, más atractiva será dicha marca para el franquiciado potencial que desea hacer la inversión.

El estudio empírico

El análisis empírico pretende conocer los efectos de las señales de los franquiciadores españoles, americanos y mexicanos en los potenciales franquiciados mexicanos, por lo tanto, se enmarca dentro de una investigación de análisis de datos históricos, ya que se trata de averiguar el efecto de la imagen país y las políticas de precios del franquiciador como señales en la decisión de franquiciar o invertir en un negocio independiente. Las señales se conforman en percepciones en la mente de los públicos, para lograrlo, se requiere tiempo para lograrlo; por lo cual las hipótesis se ha utilizado parcialmente una base de datos en la cual recoge información relativa a cadenas de franquicias que se encontraban operando en México durante el periodo 2002-2007. Por tanto, la investigación es descriptiva de los años 2002, 2005 y 2007.

Para identificar la población de marcas de franquicia sujetas al estudio se recurre a las revistas *Entrepreneur*, *Inversionista*, *Franquicias y Negocios* y *Expansión*. La información se completó con la obtenida de páginas web de los franquiciadores, la página web de la Asociación Mexicana de Franquicias y noticias de prensa, como consecuencia de tres problemas. Primero, la falta de congruencia encontrada al comparar los datos de las diferentes fuentes. Segundo, al momento de ir añadiendo los datos de las cadenas para los diferentes años, se encontraron varias cadenas que cambiaban de nombre de un año a otro.

Esto planteó dudas sobre si se trataba de la misma cadena o si era una nueva con un nombre parecido a la ya existente. Por último, fueron eliminadas de la base cadenas que las guías indicaban que eran mexicanas y que en realidad no lo son, aquellas que no publican políticas de contratación incumpliendo la esencia del concepto franquicia, o las que presentaron datos distorsionados o incongruentes entre las fuentes consultadas. Se logró identificar un total de 425 franquicias en el año 2002, 696 en el año 2005 y 1143 en el año 2007. Conviene mencionar que la Asociación Mexicana de Franquicias, organismo representativo que agremia a las empresas más importantes del sector, registra 720 marcas al 2008, lo cual descubre la posible una entrada y desincorporación de franquicias anualmente.

La presente investigación analiza el crecimiento de las franquicias ubicadas en México, desde la percepción de los franquiciados, de acuerdo a señales emitidas por las cadenas franquiciadoras. Los signos emitidos se observan en la decisión individual a partir de datos como números de establecimientos, pagos por derechos, royalties o inversiones. Para este caso, todos los puntos de venta de una marca de franquicia son iguales porque no se identifican sus características particulares, sino las comunes de toda la cadena. Los datos empleados fueron relativos a 2002, 2005 y 2007 como representativos de un periodo de 7 años.

La base de datos ha sido construida con reportes anuales de la Revista *Entrepreneur* que ha sido consultada para investigaciones previas como siguiendo a Shane, Shankar y Aravindakshan (2006), Shane y Foo (1999) y Lafontaine (1993), mismos que aseguran que sus datos capturan la mayor cantidad de franquicias, sus datos no difieren significativamente de otros reportes como la guía *Franchise Annual*, además, particularmente se incluyen las enseñas coincidentes para los tres contextos estudiados. Las variables y medidas reflejadas en la base de datos se sintetizan en la tabla siguiente.

Tabla 1.

Variables y métricas en el estudio de crecimiento de las franquicias mexicanas

Variables	Medidas
PO = País de origen de la marca de franquicia.	Medida por una variable observada como lo es el país de origen de la marca de franquicia.
C = Crecimiento	Crecimiento de la media de la variable en concreto. Se calcula en referencia a la observación del año anterior.
TE =Tamaño de la enseña de franquicia.	Se asigna para México=1, España=2 y Estados Unidos=3.
EF =Experiencia de franquicia.	Número de años desde el inicio de actividades bajo el formato de franquicia hasta el año de la observación, es decir la experiencia como franquicia.
EM = Experiencia en el mercado.	Número de años desde el inicio de actividades comerciales hasta el año de la observación.
DE =Derechos de entrada. Es el pago inicial exigido por el franquiciador por la apertura del nuevo establecimiento.	Número total de establecimientos de la enseña.

RY=Royalty. Es el pago requerido por el franquiciador a sus franquiciados para la apertura de un nuevo establecimiento.

Cantidad en miles de dólares americanos con la paridad del año observado.

P= Publicidad. Pago que hace el franquiciado por los esfuerzos publicitarios efectuados por el franquiciador.

Cantidad en miles de dólares americanos con la paridad del año observado.

INV=Inversión inicial. Es la cantidad destinada a la habilitación y establecimiento de la franquicia para iniciar su operación.

Porcentaje sobre ventas o de una cantidad fija la cual es pagadera determinada periodicidad. Monto económico determinado en miles de dólares americanos con la paridad del año observado.

Fuente: elaboración propia.

En seguida se presentan los hallazgos de la parte empírica del trabajo.

Resultados

Con la muestra poblacional alcanzada son 1143 franquicias mexicanas, españolas y norteamericanas establecidas en México en los años de 2002, 2005 y 2007 y los estadísticos utilizados fueron medidas descriptivas y regresión, se estimó el Modelo Lineal General (GLM) con el software estadístico SPSS 17.0. Para validar la suficiencia de explicativa, se aplicó el estadístico Análisis de Componentes Principales, se obtuvo un 61.02% de explicación total de la varianza.

En atención al propósito del estudio, lo relevante de la información plasmada en la Tabla 2 (ver página 15), va en el sentido de confirmar el crecimiento de marcas de franquicias ubicadas en territorio mexicano. Se observa una experiencia de 20.1412 años en el mercado y una participación de franquicias de bajo costo - con una inversión menor a 150 mil pesos- de 17.41% en el 2002 casi doblando su participación hasta 34.09% en el año de 2007. Lo media sería superior de no ser por la entrada de franquicias de inversión superior de origen extranjero como tiendas especializadas en las categorías de salud, automotriz o construcción. Las preferidas son tiendas de conveniencia y aquellas con un mercadeo detallista en una superficie de venta inferior a 300 m².

Tabla 2.

Estadísticos descriptivos de las franquicias mexicanas

	Origen de marca ¹	Tamaño ²	Crecimiento	Derechos	Royalties	Publicidad	Inversión Inicial	Experiencia franquician-te	Experiencia en el mercado	Madura /Joven ³
2002										
Puntos de venta		136114								
Marcas de franquicias		425								
Franquicia de bajo costo (<13.77 USD)		74								
Franquicias de bajo costo (% del total)		17.41%								
Media	1.7919	320.2682		21.4797	0.0397	0.0068	687.1993	10.1887	20.1412	1.4588
Mediana	2.0000	36.0000		16.0000	0.0000	0.0000	75.0000	7.0000	15.0000	1.0000
Desviación estándar	0.9199	1138.9181		32.6137	0.1343	0.0247	3225.2084	11.7946	18.9055	0.4989
Varianza	0.8460	1300191.84		1066.2604	0.0180	0.0006	10427776.4	138.4141	357.7405	0.2490
Mínimo	1.0000	0.0000		0.0000	0.0000	0.0000	430	-1.0000	0.0000	1.0000
Máximo	3.0000	16766.0000		487.5000	0.9080	0.3000	43500.0000	77.0000	132.0000	2.0000
Moda	3.0000	3.0000		0.0000	0.0000	0.0000	14.7000	0.0000	6.0000	1.0000
Curtosis	-1.8214	109.4672		112.4748	27.2878	59.8078	93.2903	5.9537	6.3075	-1.9833
Asimetría	-0.0374	8.8943		8.9685	4.9516	6.5209	8.7690	2.1007	2.0844	0.1615
2005										
Puntos de venta		112786	-17.14%							
Marcas de franquicias		696	63.76%							
Franquicia de bajo costo (<14.24 USD)		88	18.92%							
Franquicias de bajo costo (% del total)		12.64%								
Media	1.7644	295.2513		23.9109	0.0535	0.0149	490.2092	13.1486	20.1957	1.4555
Mediana	1.0000	20.0000		17.4875	0.0400	0.0000	47.0360	7.0000	14.0000	1.0000
Desviación estándar	0.9177	1500.6184		35.3022	0.2686	0.0270	2899.0479	11.2419	18.8560	0.4984
Varianza	0.8422	2251855.5482		1246.2431	0.0721	0.0007	8404478.5853	126.3807	355.5495	0.2484
Mínimo	1.0000	0.0000		0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-3.0000	0.0000	1.0000
Máximo	3.0000	23669.0000		425.0000	5.0000	0.3300	45000.0000	85.0000	135.0000	2.0000
Moda	1.0000	2.0000		30.0000	0.0000	0.0000	28.2220	3.0000	5.0000	1.0000
Curtosis	-1.6404	164.6010		61.2100	330.3508	52.3285	167.3280	8.4029	6.1116	-1.9735
Asimetría	0.4833	11.6619		6.6999	17.9156	5.4039	12.0957	2.4101	2.0939	0.1793
2007										
Puntos de venta		140971	24.99%							
Marcas de franquicias		1143	64.22%							
Franquicia de bajo costo (<13.74 USD)		118	34.09%							
Franquicias de bajo costo (% del total)		10.32%								
Media	1.8215	180.0396		53.3718	0.0475	0.0148	1237.1114	10.1684	19.2894	1.4803
Mediana	1.0000	20.0000		20.0000	0.0500	0.0100	69.3721	7.0000	13.0000	1.0000
Desviación estándar	0.9504	684.8761		585.1333	0.0528	0.0184	7140.6195	10.6091	17.4963	0.4998
Varianza	0.9033	469055.3322		342381.03	0.0028	0.0003	50988446.558	112.5531	306.1221	0.2498
Mínimo	1.0000	0.0000		0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-1.0000	0.0000	1.0000
Máximo	4.0000	7121.0000		15000.000	0	0.5500	76950.0000	78.0000	137.0000	2.0000
Moda	1.0000	2.0000		25.0000	0.0500	0.0000	0.0000	3.0000	7.0000	1.0000
Curtosis	-1.7789	61.0326		584.8303	36.0163	7.8901	65.2291	5.8384	5.6325	-1.9973
Asimetría	0.3687	7.4009		23.5815	4.9139	2.2176	7.8414	2.0778	2.0135	0.0789

¹ México=1, España=2 y Estados Unidos=3. ² Número de establecimientos por marca de franquicia. ³ 2=Madura (>5 años Experiencia de franquicia), Joven (< 5 años Experiencia de la franquicia).

Fuente: elaboración propia.

Conviene mencionar que la media del número de establecimientos por marca de franquicia no es un dato confiable debido a que en el año base las fuentes referidas incluyen como dato de puntos de venta mundiales, en lugar de restringirse a las ubicadas en el territorio mexicano, y por otro lado se reportan los *outlets* de la franquicia paraestatal de gasolineras PEMEX. Se diría que las marcas crecen, aunque sin precisión por datos inconsistentes, pero no en la proporción que crecen los puntos de venta.

Es importante hacer notar que el año 2002 se refleja una propensión a no exigir derechos, *royalties* y pagos por publicidad como requisitos contractuales usuales para franquiciar. Interpretándose este dato como incentivo a los potenciales franquiciados. Pero en su media se incrementa por la incursión de marcas de mayor prestigio y tamaño, hasta alcanzar el nivel usual de derechos, un 5% de pago de *royalties*, y eventualmente alguna retribución por la publicidad corporativa. Además, las retribuciones exigidas por los franquiciadores han sido inestables, interpretándose que las políticas de precios transitaron un proceso de prueba al incursionar en el mercado mexicano.

Un aspecto observado directamente en los datos, pero no con el poder de generalización por su inconsistencia a través del tiempo, es la gran cantidad de establecimientos que han cerrado sus puertas. Éstas son de carácter franquiciado, es decir, no son puntos de venta propiedad directa de la franquicia sino licenciados por inversores en territorio mexicano. De los datos que refleja la Tabla 2, respecto al total de 1143 marcas de franquicia mexicanas, españolas y estadounidenses ubicadas en territorio mexicano, más de dos centenares de ellas parecen ser solamente oportunidades de negocio, es decir no cuentan aún con puntos de venta o no presentan políticas de pagos por derechos, publicidad o *royalties* al potencial franquiciado. Lo cual reafirma los datos de la Asociación Mexicana de Franquicias que reportan poco más de 720 franquicias en el 2008.

En relación a la estabilidad de las franquicias mexicanas desde el año 2002 al 2007, se mantiene una proporción superior a la media de las marcas extranjeras, en un crecimiento constante alrededor del 15%, con 300 mil empleos. Pero, la transición desde el despegue a principios de los años 90s, pasando por la importación de ciertas franquicias de Centroamérica

en los primeros años del presente siglo, además de las reformas estructurales y normativas que transparentan los negocios entre las partes de un acuerdo de franquicia, han mantenido las condiciones favorables para desarrollar negocios con un formato que facilita y promueve el crecimiento comercial y económico de México.

La Asociación Mexicana de Franquicias, los esfuerzos de instituciones y organismos gubernamentales desplegaron esfuerzos importantes alrededor del año 2002, de manera que experiencia franquiciadora disminuye o mejor dicho, se estabiliza en el año 2007.

Un indicador del crecimiento es el tamaño, en la Tabla 2 se refleja un incremento de 63.76% de marcas de franquicias del año 2002 al 2005, sin embargo, una disminución del 17.14% en los puntos de venta. Lo cual parece tener como causal la menor cuantía en la inversión inicial que pasa del 2002 con una media de 687 mil dólares a 490 mil dólares en el 2007.

Para el año de 2007, se retorna el crecimiento alcanzando los 140 971 puntos de venta y 1143 marcas de franquicias ofrecidas, de las cuales se mantiene el crecimiento de la participación de las franquicias de bajo costo con un 34.09%, relacionado con la menor experiencia promedio de las franquicias. Es decir, los empresarios se inclinan a invertir en franquicias de menor inversión.

Un indicador del crecimiento de las franquicias podría considerarse por el número de empleos generados. La Asociación Mexicana de Franquicias reporta 100 mil puntos de venta durante 2008, mientras que los datos que ofrecen las fuentes a las que recurre el estudio señalan más de 130 mil. Este dato revela que pese a mostrar información amplia, es deseable su confiabilidad. De estos puntos de venta la cobertura de las marcas mexicanas es del 68%, la advertencia es reflexionar que los inversores mexicanos han privilegiado el formato de franquicia *versus* el negocio independiente, mediante pequeñas empresas detallistas, conocidas como firmas de *retail*. Su distribución en el territorio mexicano es del 44% en el Distrito Federal, el 21% en el noreste, 21% en occidente y 14% el resto del país.

Las señales de promoción o imagen emitidas por las franquicias se comunican de diversas maneras, las cuales influyen en el número de franquicias establecidas en territorio mexicano. Los datos obtenidos permiten comprobar que las políticas de contratación como los pagos por derechos, *royalties*, publicidad o inversión inicial, además de la imagen del país del cual es originaria la marca de franquicia o la experiencia en el mercado como fortaleza organizacional son determinantes en el crecimiento de las franquicias (Shane, Vantakesh, Aravindeksha, 2006 y Lafontaine, F. y Shaw, K., 2005). En la Tabla 3 (ver página 18), se reporta el comportamiento de tales señales en el año de 2007.

Tabla 3.

Resultados del modelo explicativo del tamaño de las franquicias (MLG) (n=1143)

Variables independientes	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	111.644	27.588		4.047	.000***
Origen de marca	-7.089	8.391	-.050	-.845	.399
Derechos	-.006	.006	-.047	-.968	.334
<i>Royalties</i>	-145.696	92.435	-.077	-1.576	.116
Publicidad	-	273.459	-.068	-1.370	.171
	374.672				
Inversión inicial	-.002	.008	-.011	-.225	.822
Experiencia franquiciante	1.774	.906	.157	1.958	.051*
Experiencia en el mercad	.746	.313	.130	2.382	.018**
Madurez	-43.463	13.782	-.212	-3.154	.002***

a. Variable dependiente: tamaño. R= 0.366 y R²=0.234.

* Significancia al nivel de .05. ** Significancia al nivel de .01. ***Significancia al nivel de .001.

De manera conjunta, el modelo estadístico que expresa la influencia de las señales en el crecimiento de las franquicias mexicanas, españolas y estadounidenses ubicadas en México en el año de 2007 reporta una alta significación conjunta. Pese a ello, sólo tres de las ocho variables predictivas fueron significativas, las cuales van en sentido de reconocer la experiencia en el mercado y de la organización. Con una R de 0.366 y R² de 0.234 consideradas como suficientes (Nunnally, 1978), los factores explicativos del tamaño de las marcas de franquicia en México refieren presencia y reconocimiento a la habilidad comercial y empresarial mostrada en los mercados.

Es notable la participación de las mujeres en este tipo de empresa. Las categorías de franquicias establecidas inicialmente en México fueron del sector de alimentos y bebidas, sin embargo la diversificación y especialización ha marcado la tendencia, alcanzando en el año de 2007 la siguiente distribución: 25% en servicios, 22% en restaurantes, 20% detallistas, 14% educación, 5% entretenimiento y 5% otras categorías. En las cuales el 30% son dirigidas por empresarias mujeres (Asociación Mexicana de Franquicias, 2008).

Entonces, los resultados de este estudio preliminar suponen que el crecimiento de marcas de franquicias en México obedece por un lado al impulso de instituciones y Gobierno, pero naturalmente a la confianza de los inversores en este formato de negocio, con experiencia empresarial más allá de las ventajas competitivas de la franquicia. Si consideramos que las primeras franquicias que incursionaron en México a principios de los años 90s, fueron McDonalds, Holiday Inn, Howard Johnson, TGI Friday's, o Pizza Hut, se debe recordar que en los 80s incursionan empresas mexicanas como Helados Bing, El Fogoncito, Hawaiian Paradise. Del total de franquicias mexicanas, estimado en más de 700, alrededor de 25 incursionan en el mercado internacional colaborando en alcanzar el 7° lugar mundial por el número de franquicias después de China, Estados Unidos, Japón, Brasil, España y Australia, de acuerdo al Ranking World Franchise Council (Asociación Mexicana de Franquicias, 2008).

CONCLUSIONES

Conforme el sistema de franquicias mexicano va madurando en sentido organizacional y comercial llegan al país marcas extranjeras con políticas atractivas para los potenciales franquiciados. En condiciones de bonanza económica los negocios de franquicias aumentan dentro de los rangos globales proyectados por sus oficinas centrales pero también es cierto que las marcas mexicanas con menor experiencia no parecen mantener el ritmo de crecimiento de las firmas maduras o del extranjero.

La marca, su valoración y su elección, tiene una posición privilegiada en las investigaciones recientes. Dada la importancia económica que tiene la franquicia en los mercados internacionales, se han estudiado de manera muy limitada las causas de su demanda y los factores de su crecimiento y valoración. La inclinación de las investigaciones en la franquicia

va más en el sentido establecer el índice de crecimiento o las mejores estrategias del franquiciador para lograrlo.

Desde una perspectiva general, el crecimiento que divulga la Asociación Mexicana de Franquicias es benevolente y promotor del sistema. Las distintas revistas especializadas que publican datos y estadísticos del estado que guardan las franquicias, son inconsistentes y contradictorios ocasionalmente. Ésto implica la emisión de señales que promueven la generación de más negocios de franquicia que de empresas independientes, pero aseguran mantenerse en el mercado por falta de profesionalización y la apropiación de ventajas competitivas.

El estudio abarca de 2002 al 2007 y observa la incursión importante de negocios franquiciados con inversiones de bajo costo (inferiores a 15 mil dólares) pero con la misma dinámica desaparecen del sistema de franquicia, manteniendo un crecimiento más en amplitud de marcas que de establecimientos, pese a que el potencial de crecimiento en ambos sentidos es muy alto si se compara con la participación en países como Estados Unidos o España.

Paralelamente al incremento de jóvenes inversores mexicanos, han llegado a México empresas de madurez, en su estructura organizativa y fortaleza de marca, que colaboran a la competitividad del sistema y a su crecimiento.

En cuanto a la antigüedad, las franquicias maduras, es decir con experiencia en el mercado superior a 5 años y mayor presencia en el mercado, exhiben una política de precios de mayor cuantía a aquellas marcas de menor competitividad. Razón por la cual, los incentivos y apoyos gubernamentales e institucionales establecidos en México para franquiciar deben ser evaluados cuidadosamente, para evitar intentos fallidos en la comercialización de marcas de franquicias, más allá de productos o servicios.

Como limitante central de este trabajo se implica la precisión y consistencia de las fuentes de información. Además la perspectiva descriptiva, más que explicativa, no permite la generalización de los hallazgos. La principal implicación del estudio es la subjetividad del

análisis por el investigador. Si bien es cierto, el acceso a la información no es tan sencillo como en otros países, las capacidades del investigador deberán mejorar y obtener datos primarios. A modo de futuras líneas de investigación se sugiere incorporar contrastes con otros países o profundizar algunos aspectos desde el punto de vista cualitativo como la elección de marca por el país de origen, analizar las causales de abandono en el sistema de franquicia, evaluar la gestión de marca y su influencia en las relaciones entre el franquiciador y franquiciado o bien los sistemas contables de gestión en las economías de escala de las franquicias.

REFERENCIAS

- BARNEY, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BATRA, R; RAMASWAMY, V.; ALDEN, D.; STEENKAMP, J. B. y RAMACHANDER, S. (2000): "Effects of brand local and non local origin on consumers attitudes in developing countries. Brand- country of origin (COO) knowledge and COO image; investigation in an emerging franchise marketing". *The Journal of Products and Brand Management*, 13, 2/2, 144-155.
- BHATTACHARYA, S. (1980): "Nondissipative signaling structures and dividend policy". *The Quarterly Journal of Economics*, 95, 1-24.
- CASTROGIOVANNI, G.; BENNETT, N. y COMBS, G. (1995): "Franchisor types: Reexamination and clarification". *Journal of Small Business Management*, 33, 1; 45-55.
- CASTROGIOVANNI, G. J. y JUSTIS, R. (1998): "Franchising configurations and transitions". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, n° 2, pp. 170-190.
- CLIQUET, C. CROIZEAN, J-G (2002) "Toward plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry" *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 5, 238-250.
- COMBS, J. y CASTROGIOVANNI, G. (1994): "Franchisor strategy: a proposed model an empirical test of franchise versus company ownership". *Journal of Small Business Management*, 32, 2, 37-49.

- DAWAR, N. y PARKER, Ph. (1994): "Marketing Universals: consumers use the brand name, price, physical appearance and retailer reputation as signals of product quality". *Journal of Marketing*, 58, 2, 81-95.
- DODDS, W.; MONROE, K.; y GREWAL, D. (1991): "Effects of Price, brand, and store information on buyer's products". *JMR, Journal of Marketing Research*, 28, 3, 307-319.
- DOHERTY, A. QUINN, B. (1999): "International retail franchising: an agency theory perspective". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27, 6, 224-235
- DOUGLAS y CRAIG (1992): "Advances in international marketing". *International Journal of Research in Marketing*, 9, 291-318.
- EKELUND, R. y HEBERT, R. (1980): "Uncertainty, Contract Costs and Franchise Bidding". *Southern Economic Journal*; 47, 2; 517-521.
- EROGLU, S. (1992): "The internationalization process of franchise systems: a conceptual model". *International Marketing Review*, 9, 5, 19-30.
- HOEFFLER, S. y KELLER, K. L. (2003): "The marketing advantages of strong brands". *Journal of Brand Management*, 10, 6, pp. 421.
- INSCH, G. y MILLER, S. (2005): "Perceptions of foreignness: Benefits or liability?" *Journal of Managerial Issues*, 17/4, 423-439.
- KAMAKURA, W. y RUSSELL, G. (1993): "Measuring brand value with scanner data". *International Journal of Research in Marketing*, 10, 9-22.
- KAUFMANN, P. y DANT, R. (1996): "Multi-unit franchising: Growth and management issues", *Journal of Business Venturing*, 11, 343-358.
- KIRMANI, A. y RAO, A. (2000): "No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality", *Journal of Marketing*; 64, 2; 66-79.
- KUMAR, V. (2005): "An Integrative Approach to Franchisor Strategy in Large Chains", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 10, 2; 58-74.
- LAFONTAINE, F. Y SHAW, K. (1992): "Agency Theory and Franchising: some empirical results". *The RAD Journal of Economics*, 23, 2, 263-283.
- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. (1999): "The dynamic of franchise contracting: evidence from panel data". *The Journal of Political Economy*, 107, 5, 1041-1080.
- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. (2005): "Targeting managerial control: evidence from franchising". *The RAD Journal of Economics*, 36, 1, 150.

- LIM, K. y O'CASS, A. (2001): "A Consumer brand classifications: an assessment of cultural-of- origin versus country-of- origin. *Journal of Product & Brand Management*, 10, 2, 120-136.
- MORE, M. Ch. (1992): "Signals and Choices in a Competitive Interaction: The Role of Moves and Messages". *Management Science*; 38, 4; 483-500.
- MOYER, Ch. RAO, R., REGNARD, J. F. (1996: "Signalling and mimicry: The evidence from firm goal definition". *Managerial Finance*; 22, 8; 3-17.
- NAGASHIMA, A. (1970). "A comparison of Japanese and US attitudes toward foreign and domestic products", *Journal of Marketing*, 34, pp. 68-74.
- NGUYEN, N. (2006): "The perceived image of service cooperatives: an investigation in Canada and Mexico". *Corporate Reputation*, 9, 1, 62-78.
- NUNNALLY, J. C. (1978). "Psychometric Theory", McGraw Hill Editorial. New York, U.S.A.
- PASWAN, A. y SHARMA, D. (2004): "Brand- country of origin (COO) knowledge and COO image; investigation in an emerging franchise marketing". *The Journal of Products and Brand Management*, 13, 2/2, 144-155.
- PENROSE, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-33.
- PENROSE, E. T. (1962). *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Ed. Aguilar, S. A. Madrid, Traducción del libro *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford: John Wiley & Sons, 1959.
- PERROTINI, I. (2002): "La economía de la información asimétrica: microfundamentos de competencia imperfecta". *Revista Aportes de la Facultad de Economía-BUAP*, VII, 19, 59-67.
- PETERAF, M.A (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based View, *Strategic management Journal*, 14, 179-191.
- PHARR, J. (2005): "Synthesizing country-for-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands?". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13, 4, 34-45.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage*, The Free Pres, Nueva York.

- QUINN, B. y DOHERTY, A.M. (2000): "Power and control in international retail franchising: evidence from theory and practice", *International Marketing Review*, 17 No. 4/5, 354-72.
- REPORT INTERBRAND 2007. Interbrand.com. [en línea], <http://www.brandfinance.com/>, [consulta: 24 abril 2007].
- ROTH, M.S. y ROMEO, J. B. (1992): "Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country -of- origin effects". *Journal of International Business Studies*, 23, 3, 477-497.
- ROTHSCHILD M. y J. STIGLITZ (1976): "Equilibrium in competitive insurance markets: An essay on the economics of imperfect information", *Quarterly Journal of Economics*, 95, 629-649.
- RUMELT, R. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*, in Lamb, R. (Eds), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.556-70.
- SHANE, S.; SHANKAR, V. y ARAVINDAKSHAN, A. (2006): "The Effects of New Franchisor Partnering Strategies on Franchise System Size". *Management Science*, 52, 5, 773-787.
- SPEUCE, M. (2002): "Signaling in retrospect and the informational structure of markets". *The American Economic Review*, 92, 3; 434-459.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm'. *Strategic Management Journal*, 5, 171-80.
- YOO, B. y DONTU, N. (1997): "Developing and Validating a Consumer-based Overall Brand Equity Scale for Americans and Koreans: An Extension of Aaker's and Keller's Conceptualizations," Paper presented at 1997 AMA Summer Educators Conference, Chicago