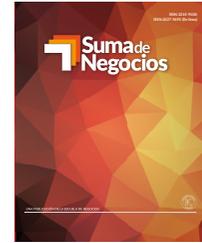




SUMA DE NEGOCIOS



Artículo de investigación

Franquiciantes mexicanos. Una aproximación a las diferencias entre la supervivencia, el abandono y el fracaso

María del Rosario Cortés Castillo¹  y María Luisa Saavedra García² 

¹ Doctora en Planeación Estratégica y Dirección Tecnológica, profesora del Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México. Correo electrónico: rcortescastillo@gmail.com

² Doctora en Administración, profesora titular de la Universidad Nacional Autónoma de México, México (autora de correspondencia). Correo electrónico: maluisasaavedra@yahoo.com

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido el 30 de abril del 2022
Aceptado el 8 de junio del 2022
Online: 21 de junio de 2022

Códigos JEL:

L14, L15, L22, L26, M31.

Palabras clave:

Franquiciantes, supervivencia, abandono, fracaso, México, franquiciatario, mipyme.

RESUMEN

Introducción/objetivo: Durante la selección de una franquicia, el inversionista o futuro franquiciatario cuenta con datos de los franquiciantes mexicanos y extranjeros concentrados en los anuarios especializados del sector, cuyas publicaciones de carácter divulgativo expresan éxito y bonanza sobre todo en las marcas con espacios pagados. Este trabajo busca contribuir a la escasa literatura acerca de este tema de franquicias, por lo tanto, tiene como objetivo identificar y evaluar los factores que determinan la supervivencia, el abandono y el fracaso al operar el modelo de franquicias en el periodo 2010 al 2019 en el sector del comercio y servicios, en México, con el fin de contar con una fuente de análisis, además de la información disponible en el mercado que permita reducir los riesgos de inversión.

Metodología: El alcance fue exploratorio, correlacional y explicativo con un diseño longitudinal, que abarca diez años, *ex post facto* evolutivo; con una recolección de datos de 8.125 franquiciantes mexicanos, de bases de datos de publicaciones especializadas y directas, estableciendo como variable dependiente la supervivencia y como variables independientes las características de los franquiciantes.

Resultados: Con base en el análisis discriminante múltiple se encontraron diferencias notables entre las franquicias que sobrevivieron, fracasaron o abandonaron el modelo, en que resultaron significativas las variables de la edad antes de franquiciar, la afiliación a una asociación de franquicias y el porcentaje de regalías.

Conclusiones: Las empresas deben considerar franquiciar en una etapa madura, buscar establecer redes empresariales y aceptar contratos con regalías que sean convenientes para la permanencia de la franquicia.

Mexican franchisors. An approach to the differences between survival, abandonment and failure

ABSTRACT

Introduction/Objective: During the selection of a franchise, the investor or future franchisee has data on Mexican and foreign franchisors concentrated in the specialized yearbooks of the sector, whose informative publications express success and prosperity,

Keywords:

Franchisors, survival, abandonment, failure, Mexico, Franchisee, sme.

especially in brands with paid spaces. This work seeks to contribute to the scarce literature on this franchise issue, therefore, it aims to identify and evaluate the factors that determine survival, abandonment and failure when operating the franchise model in Mexico, during the period 2010 to 2019 in the sector, trade and services, in order to have a source of analysis, in addition to the information available in the market that allows reducing investment risks.

Methodology: An exploratory, correlational and explanatory research was carried out under a longitudinal research design, which covered 10 years, ex post facto evolutionary; Data from 8,125 Mexican franchisors were collected, establishing survival as the dependent variable and the characteristics of the franchisors as independent variables.

Results: Based on the multiple discriminant analysis, notable differences were found between the franchises who survived, failed or abandoned the model, with the variables age before franchising, membership in a franchise association and percentage of royalties being significant.

Conclusions: The companies should consider franchising in a mature stage, seek to establish business networks and accept contracts with royalties that are convenient for the permanence of the franchise.

Introducción

México es un mercado atractivo para las inversiones al ubicarse entre los cinco países de América Latina que recibieron mayor inversión extranjera directa (IED) durante el 2019 (18%) y con menor caída durante el 2020 (6%) en comparación de otros países, donde el sector comercio y servicios fueron los más afectados debido a la crisis sanitaria (CEPAL, 2020). Así pues, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sugirió aumentar la inversión y el empleo, sobre todo en sectores que puedan potenciar la competitividad y el empleo, tales como el comercio y turismo (CEPAL, 2021), así como las franquicias (International Trade Administration, 2021).

El modelo de franquicias (MF) es considerado de bajo riesgo para mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) caracterizándose por integrar un modelo comercial probado, que brinda apoyo y asistencia técnica continua al franquiciatario, consecuentemente, es menos riesgoso que un negocio independiente (Buchan & Frazer, 2013; Watson, 2008). También, tienen un impacto positivo en el desarrollo económico, social, de infraestructura e institucional de un país (Lachimba et al., 2021), dado que facilitan la creación de nuevas empresas, nuevos empleos (Díez de Castro & Rondán, 2004), la modernización económica, el desarrollo de espíritu empresarial y el alivio de problemas sociales (Naatu & Alon, 2019). En este mismo sentido, son potencialmente beneficiosas para los franquiciantes quienes amplían el alcance y la geografía de sus actividades, mientras que los franquiciatarios minimizan los riesgos comerciales y las inversiones; ambos reciben ingresos adicionales, debido al efecto sinérgico que esto ocasiona (Vysochan et al., 2022).

Para Alon et al. (2021) la franquicia es un modelo comercial en el que el franquiciante extiende su conocimiento comercial, los derechos intelectuales y la forma de operar el negocio a nombre de una marca a cambio de tarifas y regalías.

Por lo tanto, representa una oportunidad de inversión para quienes desean iniciar o diversificar un negocio. Cavazos & Ayup (2014) definieron al inversionista en franquicias como aquella persona que invierte una suma considerable para desarrollarse en este modelo de negocio, de manera que analizará la información de los franquiciantes en cuanto a las oportunidades del mercado, la rentabilidad proyectada, entre otras.

Sin embargo, son escasas las investigaciones en México acerca de los factores preponderantes que debe analizar el inversionista o posible franquiciatario. Estudios como el de Peterson & Dant (1990) y Ramírez et al. (2005) coincidieron con que el resultado del proceso de la toma de decisiones del posible franquiciatario se basa en la búsqueda de información creíble y disponible en el mercado. Dicha información es solicitada a los franquiciantes de manera directa a través de las ferias y exposiciones, anuarios especializados, portales y asociaciones (Bennett et al., 2010; Cortés-Castillo, 2019).

No obstante, la información que se recopila sobre las franquicias en México es proporcionada de modo voluntario por los franquiciantes ante la ausencia de un censo oficial, así como de la escasa regulación gubernamental acerca de la veracidad de la información contenida en el documento utilizado durante el proceso de comercialización de una franquicia denominado Circular de Oferta de Franquicias (COF) (Cortés-Castillo, 2019).

Además, los estudios respecto a los factores de análisis involucrados en la toma de decisión de invertir en una franquicia muestran el escaso consenso e identifican entre estos: país de origen, condiciones contractuales, formación, soporte, asistencia técnica, políticas comerciales del franquiciante (Ayup & Calderón, 2014), requisitos financieros (López-Fernández & Perrigot, 2018), retorno de la inversión (Bennett et al., 2010), valor de marca (Rodríguez, 2009), cuota de franquicia, inversión inicial (Calderón-Monge & Huerta-Zavala, 2015), los años de experiencia en el mercado, el número de años franquiciando, la expansión internacional

(Rodríguez, 2009), el tamaño de la cadena (Flores & Gaytán, 2020), el sector de la actividad, el nombre comercial, las cláusulas del contrato, la reputación de los directivos (Guilloux et al., 2004), la influencia y la recomendación de familiares y amigos (Yeung et al., 2016), el contexto institucional (Kistruck et al., 2011; Shane & Foo, 1999), las intenciones y decisiones individuales (Croonen et al., 2022), los instintos y la confianza en los consultores de franquicias (Gitman et al., 2018). En México los consultores diversifican sus servicios en asesorías para inversionistas, pero esto puede representar un conflicto de interés, debido a que reciben una comisión del franquiciante en caso de que el inversionista haya sido influenciado por dicho consultor para adquirir la franquicia.

Lo anterior sumado a los escasos estudios que caracterizan el perfil o el grupo de franquiciantes mexicanos. Los existentes puntualizan la estrategia comercial aplicada por el franquiciante (Garza et al., 2017), así como las señales de valor que impulsaron el crecimiento de las marcas franquiciantes (Ayup & Calderón, 2014). No obstante, estudios recientes han identificado que estas estrategias presentan un resultado adverso al demostrar que los franquiciantes abandonan la estrategia de expansión y también fracasan al operar el modelo de franquicias (Cortés-Castillo et al., 2020). Es así como, Mazzarol & Reboud (2020) sugieren tener cuidado al seleccionar una franquicia, dado que no todas tienen éxito y es posible que los franquiciatarios no obtengan tanto beneficio en comparación a los operadores independientes.

De este modo, el objetivo de esta investigación consiste en determinar y evaluar los factores que contribuyen a la capacidad discriminatoria entre los franquiciantes mexicanos que sobrevivieron, abandonaron y fracasaron al operar el modelo de franquicias durante el periodo 2010 al 2019 en el sector del comercio y servicios. Para ello se realizó una investigación exploratoria, con un alcance correlacional y explicativo, considerando una población de 8.125 mipymes franquiciantes mexicanas del sector comercio y servicios.

Esta investigación profundiza en los siguientes enfoques: a) la literatura del *marketing* y la administración, por la aportación de cómo franquiciar un modelo de negocio, la descripción del marco de comercialización de la cadena de franquicias y la caracterización de un grupo de franquiciantes; b) continúa con los trabajos previos de Baena (2010), Ayup & Calderón (2014) y Cortés-Castillo et al. (2020), respecto al resultado del efecto de las señales no solo del crecimiento de un franquiciante, sino en la supervivencia, fracaso u abandono del modelo escasamente estudiado en México, y c) ofrece una alternativa de análisis que puede ser útil para los inversionistas que esperan abrir franquicias en México, para prever los riesgos en las mipymes interesadas en adoptar el modelo de franquicias y minimizar los riesgos de los franquiciantes actuales.

Este trabajo contiene: 1) la revisión de la literatura que aborda los temas del modelo de franquicias en las mipymes, su relación con la teoría de las señales; 2) la metodología que describe, la recolección de datos, la determinación de la muestra, el diseño estadístico, la conceptualización de las variables e hipótesis y la operacionalización; 3) el estudio e interpretación de los resultados obtenidos del análisis

discriminante de tres grupos; por último, la discusión, las conclusiones y las recomendaciones.

Revisión de la literatura

El modelo de franquicias en la mipyme

La franquicia ha tenido un efecto significativo en el desarrollo de los negocios (Alon, 2004). En México es un factor clave para el crecimiento de la economía, al pasar de 500 000 empleos generados en el 2006 a 750 000 en el 2015 (Feher, 2015), con 90 000 puntos de venta franquiciados aportando un 4.2% en promedio al producto interno bruto (PIB) y tan solo una contracción del 5% en los casi 900 000 empleos durante el 2020, lo que muestra la fortaleza de un modelo de negocio anticrisis derivado de la pandemia (Franquicias Hoy, 2021). En este aspecto, Nurul et al. (2022), encontraron que para que las franquicias puedan sobrevivir en un escenario de pandemia necesitan (1) asistencia financiera; (2) exhibición virtual de franquicias; (3) capacitación y apoyo; y (4) subvenciones para el desarrollo empresarial, destacando el papel del Gobierno para garantizar la viabilidad de este modelo de negocio.

Las franquicias se caracterizan por la capacidad para estandarizar operaciones, replicar rutinas exitosas (Winter et al., 2012) y beneficiar a la economía de escala (Wang & Altinay, 2008), siendo especialmente utilizada en la venta minorista (Díez de Castro et al., 2008) y cadenas de servicio (Gorovaia & Windsperger, 2013); así también los franquiciantes pueden controlar las actividades de los franquiciatarios, como fijación de precios, publicidad y financiamiento (Lee, 2021).

Feher (2015) identificó que las mipymes mexicanas franquician por el uso de recursos de terceros, el conocimiento de los inversionistas en el mercado local y el rápido crecimiento debido a las estrategias necesarias para la supervivencia y expansión (Lewin et al., 2004). De manera que el MF les permite a las empresas un rápido crecimiento utilizando los recursos del inversionista como fuente de capital financiero, pues el retorno es más eficiente a través de variables que no dependen del franquiciante (González-Díaz & Solís-Rodríguez, 2012).

A pesar del rápido crecimiento en las mipymes con el MF, estas siguen siendo pequeñas empresas con dificultades en su gestión (Varotto & Aureliano-Silva, 2017), sobre todo durante las primeras etapas del desarrollo (Caves & Murphy, 1976), en comparación de las grandes empresas, las cuales retrasan la decisión de franquiciar (Tsang & Finnegan, 2013). Ante esto uno de los aspectos importantes para considerar, aún más en un contexto de pandemia como el actual, tiene relación con la asesoría y el seguimiento del franquiciatario mediante una estrategia de comunicación que pueda señalarles los riesgos y amenazas ante los cambios en el mercado (Felix & McGrath, 2022; Pearce, 2022).

La teoría de las señales

El modelo de franquicia en México está presente en los sectores de comercio y servicios en más de 34 giros

(Franquicias Hoy, 2021). Baena (2010) exploró diversas teorías empleadas para analizar la complejidad del MF encontrando, las teorías de los costos de transacción, contractual, señales, escasez de recursos y agencia, siendo las dos últimas las predominantes en la literatura (Alon et al., 2017).

Rondán-Cataluña et al. (2012) expresaron que las diversas teorías son complementarias ante la ausencia de una sola teoría que explique todas las variables en una investigación. Los trabajos de Gallini & Wright (1990) y Gallini & Lutz (1992) coincidieron en la teoría de las señales, al asumir que los beneficios o el éxito de un modelo comercial se envía a través de mensajes a los posibles franquiciatarios, por medio de la apertura de tiendas propias, una alta tasa de regalías, y honorarios (Lafontaine, 1993), lo cual incrementará la reputación de la marca requiriendo menos señalización a medida que la edad y la imagen de la empresa mejoran (Gallini & Lutz, 1992).

Metodología

El alcance fue exploratorio, correlacional y explicativo, no experimental longitudinal de evaluación de grupo *ex post facto* evolutivo por diez años (2010-2019), asumiendo que el franquiciante fracasa al dejar de formar parte de los listados publicados por los anuarios especializados (Macías, 2015); considerando el año de salida/fracaso, al año anterior al último año en que sí figuraba en el anuario (Dobbs et al., 2012), esto debido que las publicaciones muestran datos del año anterior. Por consecuencia, la supervivencia se definió como la no falla (Calderón-Monge, 2018) al continuar operando y apareciendo en los anuarios. En cuanto al abandono, se consideró cuándo el franquiciante dejó de aparecer en los anuarios y continuó operando por su cuenta, validando dicha información por medio de contacto telefónico y análisis de páginas web de las empresas.

Para ello se continuó con los porcentajes identificados por Cortés-Castillo et al. (2020) dentro de cada grupo de franquiciantes mexicanos durante el mismo periodo. Se recolectaron datos de fuentes secundarias, tales como el directorio denominado Las 500 franquicias de Entrepreneur, usando las publicaciones del 2011-2020, tales como fueron utilizados por Perrigot & Pérnad (2013), Kacker & Perrigot (2016) y Cortés-Castillo et al. (2020).

La población de franquiciadores mexicanos fue de 8.125 durante el periodo 2010-2019 clasificados en tres grupos, a) franquiciantes que abandonaron el modelo de franquicias (1.035), b) sobrevivientes (6.166) y fallidos (924). El análisis previo de datos (Hair et al., 1999) mostró datos ausentes en variables métricas, por lo tanto, se eliminaron 3.895 registros, resultando una muestra total de 4.230 registros válidos, distribuidos en 3.358 franquiciadores sobrevivientes, 362 fallidos y 510 que abandonaron el MF. En la conversión de datos se utilizó SPSS 19.0 (Statistical Package for the Social Sciences), siguiendo las recomendaciones de Perrigot & Cliquet (2004) acerca de las condiciones y limitantes en los estudios de análisis de supervivencia.

El diseño estadístico se hizo en dos etapas. En la primera se realizó el análisis de las correlaciones mediante una prueba de asociación a través de tabulación cruzada (o tabla

de contingencia). Se utilizó el valor de chi cuadrada (X^2) para medir la significancia estadística de una asociación observada y el coeficiente V de Cramer para evaluar la fuerza de asociación. En la segunda etapa se aplicó el análisis discriminante múltiple (tres grupos).

Variables e hipótesis

Afiliación a la Asociación Mexicana de Franquicias

Shane & Spell (1998) sostuvieron que la pertenencia a una asociación proporciona una garantía de calidad y reduce la probabilidad de que el franquiciatario fracase en su negocio, dado que los franquiciantes asumen el compromiso de adoptar y cumplir las normas del código deontológico (Ramírez et al., 2005). Pearce (2022), por su parte, señala la importancia de contar con una asociación que les permita a los franquiciatarios expresar sus preocupaciones y hacer recomendaciones a su franquiciante que permita un mejor proceso de maduración. Lo anterior coincide con lo señalado por Kim & Min (2022), sobre la importancia de la comunicación para el éxito de la franquicia puesto que los intereses de los franquiciatarios pueden no estar alineados con los franquiciantes.

En este contexto, el supuesto es que la afiliación a la AMF es una variable preponderante a considerar por el inversionista, planteando las siguientes hipótesis:

H_{11} : la afiliación a la AMF tiene capacidad discriminadora entre los franquiciantes mexicanos que sobrevivieron, abandonaron y fracasaron al operar el modelo de franquicias durante el periodo 2010 al 2019 en el sector de comercio y servicios.

Edad antes de franquiciar

Las mipymes deben tener cierto tiempo en el mercado (Constanzo et al., 1997). La literatura sugiere entre dos a tres años de antigüedad antes de franquiciar (Secretaría de Economía, 2007); dado que la experiencia "es una prueba de sostenibilidad y validación del concepto de negocio" (Jeremiah, 2016, p. 46), por lo que se plantea la hipótesis:

H_{12} : una menor edad antes de franquiciar tiene capacidad discriminadora entre los franquiciantes mexicanos que sobrevivieron, abandonaron y fracasaron al operar el modelo de franquicias durante el periodo 2010 al 2019 en el sector de comercio y servicios.

Unidades totales antes de franquiciar

El número de unidades antes de franquiciar es una señal de experiencia del franquiciante respecto a la gestión de unidades (Macías, 2015) que demuestra "el concepto probado y solvente" (Buchan et al., 2015, p. 312), duradero y estable (Weaven et al., 2018) del franquiciante y por consecuencia la capacidad de brindar al franquiciatario apoyo, capacitación y asistencia técnica, así como la pertenencia a una marca reconocida (Dant et al., 2011). Los franquiciadores exitosos crecen al aumentar el número de puntos de venta, lo que refleja el proceso de replicación exitoso. Por lo tanto, el número de establecimientos de franquicia es una mejor medida

del crecimiento evolutivo, que el tamaño de la empresa, habiéndose demostrado, además, la efectividad del crecimiento de las mipymes a través de franquicias (Lee, 2021; Pearce, 2022). Partiendo de esto se formula la siguiente hipótesis:

H_{13} : el menor número de unidades antes de franquiciar tiene capacidad discriminadora entre los franquiciantes mexicanos que sobrevivieron, abandonaron y fracasaron al operar el modelo de franquicias durante el periodo 2010 al 2019 en el sector comercio y servicios.

La cuota de franquicia y el porcentaje de regalías

La cuota de franquicias es una cantidad fija que el franquiciatario debe pagar para formar y continuar siendo parte del sistema de franquicia (OCDE, 1994). Por otra parte, las regalías son la principal fuente de ingresos de la empresa franquiciante y garantizan la asistencia técnica al franquiciatario (Ayup & Cavazos, 2015). En este sentido, los franquiciantes ofrecen bajas tarifas iniciales y costos iniciales bajos a los franquiciatarios para lograr el mayor crecimiento (Shane et al., 2006). Tsang & Finnegan (2013) adicionaron que las políticas de precios liberales deberían permitir a los franquiciantes nacientes acelerar el reclutamiento de franquiciatarios, lo que coincide con Ayup (2015) al identificar que aquellos franquiciantes con mayor inversión inicial en México no crecieron, por lo que se infiere que:

H_{14} : una baja cuota de franquicia tiene capacidad discriminadora entre los franquiciantes mexicanos que sobrevivieron, abandonaron y fracasaron al operar el modelo de franquicias durante el periodo 2010 al 2019 en el sector de comercio y servicios.

H_{15} : una baja tasa de regalías en empresas tiene capacidad discriminadora entre los franquiciantes mexicanos que sobrevivieron, abandonaron y fracasaron al operar el modelo de franquicias durante el periodo 2010 al 2019 en el sector comercio y servicios.

Porcentaje de crecimiento

La teoría de las señales supone que la política de precios del franquiciante (cuota de franquicias, tasa de regalías e inversión inicial) facilitará el incremento de unidades franquiciadas, por lo tanto, existe una estrecha relación entre crecimiento y tamaño de la red (Calderón-Monge et al., 2018; Polo-Redondo et al., 2011). Sin embargo, la expansión rápida también disminuye el rendimiento (Hoffman & Preble, 2003), porque crecen por debajo del límite de eficiencia debido a un crecimiento inadecuado (Bordonaba et al., 2009; Díez de Castro & Rondán, 2004). Por lo tanto, se plantean las siguientes hipótesis:

H_{16} : un mayor crecimiento de la red tiene capacidad discriminadora entre los franquiciantes mexicanos que sobrevivieron, abandonaron y fracasaron al operar el modelo de franquicias durante el periodo 2010 al 2019 en el sector de comercio y servicios.

H_{17} : un mayor tamaño de la red tiene capacidad discriminadora entre los franquiciantes mexicanos que sobrevivieron, abandonaron y fracasaron al operar el modelo de franquicias durante el periodo 2010 al 2019 en el sector de comercio y servicios.

Sector

Combs & Ketchen (1999) coincidieron en que el sector de servicios es más complicado que el sector de comercio. Por lo anterior, se desprende la hipótesis:

H_{18} : el sector tiene capacidad discriminadora entre los franquiciantes mexicanos que sobrevivieron, abandonaron y fracasaron al operar el modelo de franquicias durante el periodo 2010 al 2019 en el sector de comercio y servicios.

Finalmente, Ortega & Villaverde (2003) sugirieron identificar los factores que distinguen a las empresas no sobrevivientes dentro de estudios longitudinales; asimismo, Rondán et al. (2007) recomendaron definir el sector del franquiciante, dado que el de servicios es más difícil de estandarizar en comparación con el de comercio. Por lo anterior, se establece la siguiente hipótesis:

H_{19} : existe diferencia en los factores que caracterizan a los franquiciantes mexicanos sobrevivientes, fallidos y que ya no continuaron en el modelo, entre los sectores servicios y comercio, en el periodo 2010-2019.

En la tabla 1 se muestran la operacionalización de las ocho variables independientes y la variable dependiente identificadas.

Resultados

Etapas 1: análisis de correlación. La tabla 2 muestra una asociación estadísticamente significativa entre las variables, excepto en tamaño de la red (x_7) y sector (x_8). Por lo anterior, se rechaza la hipótesis nula de independencia al mostrar evidencia de una asociación significativa con una relación estadísticamente moderada y directamente proporcional positiva en las variables: afiliación AMF (x_1), edad antes de franquiciar (x_2), unidades antes de franquiciar (x_3), cuota de franquicia (x_4), porcentaje de regalías (x_5), crecimiento de la red (x_6).

Etapas 2: análisis discriminante múltiple: en cuanto al cumplimiento del supuesto a) la distribución normal multivariante, la tabla 3 confirmó que las medias de las variables independientes fueron diferentes y los valores de las desviaciones estándar fueron pequeños, y en b) el contraste de igualdad de las medias de grupos: el estadístico lambda de Wilks y el Anova univariante, mostraron un nivel de significancia de 0.00 (Sig. = .000 .05) excepto en las variables: unidades antes de franquiciar (x_3), cuota de franquicia (x_4), porcentaje crecimiento de la red (x_6), tamaño de la red (x_7), y el sector (x_8), por lo tanto, las demás variables fueron utilizadas en el modelo discriminante, dado que se comprueba la existencia de diferencias entre los grupos (0, 1 y 2) no, dentro de cada uno de ellos.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variables independientes		Definición operacional	Unidad de medida	Fuente
X ₁	Afiliación a AMF		Nominal dicotómica (0-no afiliado, 1- afiliado)	
X ₂	Edad antes de franquiciar	Diferencia entre el año de apertura, menos el año de inicio como franquiciante		
X ₃	Unidades propias antes de franquiciar	Unidades totales, en el año de lanzamiento como franquiciante (mínimo dos unidades propias)		
X ₄	Cuota de franquicias	Importante que el franquiciante paga para formar parte de la franquicia		
X ₅	Porcentaje de regalías	Garantiza la asistencia técnica del franquiciante al franquiciatario	Cuantitativa continua	Entrepreneur (2011- 2020)
X ₆	Crecimiento de la red	Total de unidades, siete, número de años franquiciando		
X ₇	Tamaño de la red	Suma de unidades franquiciadas y unidades propias		
X ₈	Sector	Suma de unidades franquiciadas y unidades propias	Nominal dicotómica (0- servicios, 1- comercio)	
Variable dependiente				
X ₉	Tipo de franquiciante	Diferencia de grupos: fallidos (grupo 0), sobrevivientes (grupo 1), abandonaron (grupo 2)	0 -fallido, 1 -sobreviviente, 2 - abandonaron	Cortés-Castillo et al. (2020)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Análisis de correlación de variables

Asociación estadísticamente significativa		Tipo de relación estadísticamente significativamente	
Variables	Valor chi cuadrado	Valor coeficiente V de Cramer	Tipo
X ₁	Afiliación a AMF (2) = 54712, sig. 000 p < 0.05	V = 0.122, sig. 000 p < 0.05	Moderada Directamente proporcional
X ₂	Edad antes de franquiciar (146) = 218722a, sig. 000 p < 0.05	V = 0.173, sig. 000 p < 0.05	
X ₃	Unidades propias antes de franquiciar (132) = 343221, sig. 000 p < 0.05	V = 0.216, sig. 000 p < 0.05	
X ₄	Cuota de franquicias (906) = 1.013.35, sig. 0007 p < 0.05	V = 0.371, sig. 007 p < 0.05	
X ₅	Porcentaje de regalías (92) = 302887a, sig. 000 p < 0.05	V = 0.203, sig. 000 p < 0.05	
X ₆	Crecimiento de la red (1096) = 1.297906, sig. 000 p < 0.05	V = 0.420, sig. 000 p < 0.05	
X ₇	Tamaño de la red (378) = 368317a, sig. 630 p > 0.05	V = 0.224, sig. 630 p > 0.05	Sin relación
X ₈	Sector (2) = 5.150a, sig. 076 p < 0.05	V = 0.037, sig. 076 p < 0.05	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de los grupos y contrastes de igualdad para el análisis discriminante múltiple

Medias de los grupos para las variables independientes									
Variable dependiente	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Tamaño muestral
	Afiliación AMF	Edad antes de franquiciar	Número propias antes de franquiciar	Cuota de franquicia	Porcentaje de regalías	Porcentaje crecimiento de la red	Tamaño de la red	Sector de la empresa	
0-Fallidos	0.17	5.82	5.39	239.22	0.03	4.19	9.04	1.26	362
1-Sobrevivientes	0.32	9.72	10.78	256.42	0.04	11.70	34.16	1.27	3.358
2-Abandonaron	0.21	10.35	6.47	253.01	1.62	19.73	32.68	1.32	510
Desviación estándar de los grupos para las variables independientes									
0-Fallidos	0.372	8.928	32.798	815.240	0.054	9.877	21240	0.438	362
1-Sobrevivientes	0.468	13 871	60 621	579 430	0.064	111 002	208 301	0.447	3.358
2-Abandonaron	0.404	14 601	14 309	440 627	20 670	85 596	386 131	0.468	510
Contrastes de igualdad de las medias de los grupos									
Lambda de Wilks	0.985	0.993	0.999	1.000	0.995	0.999	0.999	0.999	
Ratio F univariante	27 747	12 718	2.281	0.123	9.438	2.148	1.708	2.577	
Nivel de significancia	0.000	0.000	0.102	0.885	0.000	0.117	0.181	0.076	

a. No se puede efectuar el cálculo porque la variable es una constante.

Fuente: elaboración propia.

b) La prueba M de Box (35 399.61) con significancia de 0.000 (Sig. = .000 .05) contó con evidencia suficiente para rechazar la igualdad de covarianzas comprobando que la homogeneidad de las varianzas difiere entre los grupos (fallido: 23.58, sobreviviente: 36.07 y abandono: 46.12) comprobando que uno de los grupos es más variable que el otro, por lo tanto, las variables independientes son significativas para el análisis discriminante, al contemplar las siguientes hipótesis:

H_0 : existe homogeneidad de las varianzas entre los grupos: $H_0: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$

H_1 : la homogeneidad de las varianzas difiere entre los grupos: $H_0: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$

El análisis discriminante.

A través del procedimiento de independientes juntas (un solo paso), en la tabla 4 se observa que tres variables independientes entraron en la función discriminante, cuyos resultados globales son estadísticamente significativos (Mínima D_2 sig.= 0.00 .05), como lo prueba el valor lambda de Wilks (afiliación AMF (x_1) 0.085, unidades antes de franquiciar (x_2) 0.933 y porcentaje de regalías (x_5) 0.995), comprobando que la función pronosticó la pertenencia a los grupos (0, 1 y 2), aunque cinco variables no discriminaron, existiendo cierta similitud entre los grupos, sin embargo, el p valor fue inferior a 0.05 (sig.= 0.00 .05), confirmando las diferencias en el comportamiento entre las medias de los grupos.

Los valores obtenidos en la función 1 (auto valor 0.021a y correlación canónica de 0.259), mostraron la existencia de una única función discriminante que permitió de forma sig-

nificativa (sig. = 0), clasificar a las empresas en tres grupos (0 = fallidos, 1 = sobrevivientes y 2 abandonaron).

En cuanto a la correlación canónica de 0.021a, la cual se interpreta elevándola al cuadrado (.144)² concluye que el 2.07 % de la varianza de la variable dependiente se explica con la siguiente función discriminante:

$$D = -2.99 x_1 (\text{Empresa afiliada a la AMF}) + 1.801 x_2 (\text{Edad antes de franquiciar}) - 0.47 x_5 (\text{Porcentaje de regalías}) \quad [1]$$

Para determinar el valor de corte en la clasificación de una empresa dentro de cada grupo se utilizó el valor de los centroides. Por lo tanto, el modelo de la función 1 es válido con un 95% de confianza, clasificando correctamente el 35.6% de los casos agrupados originales, así como el 35.2% de los casos agrupados validados (mediante validación cruzada).

Con base en la función discriminante tres variables clasificaron. A continuación, en la tabla 4, se muestra el contraste y análisis de resultados de las hipótesis correlacionales

Los hallazgos determinan la información de los diversos factores que un inversionista y/o posible franquiciatario encuentran en el mercado, ante el interés de reducir el riesgo en su inversión, dado que las franquicias se siguen anunciando como uno de los modelos más seguros (Feher, 2015). Sin embargo, la escasa regulación gubernamental en la veracidad de la información de los franquiciantes (Cortés-Castillo et al., 2020) afecta los intereses de los posibles franquiciatarios e inversionistas, ante el fracaso o abandono de un franquiciante, dado que la unidad franquiciada queda a la deriva e incluso su información es minimizada u ocultada.

Tabla 4. Resultados de las pruebas de hipótesis

	Variable	Hipótesis nula	Hipótesis de investigación	Teoría
X ₁	Afiliación a AMF*	Se rechaza	No se rechaza	Teoría de las señales
X ₂	Edad antes de franquiciar*	Se rechaza	No se rechaza	
X ₃	Unidades propias antes de franquiciar	No se rechaza	Se rechaza	
X ₄	Cuota de franquicias	No se rechaza	Se rechaza	
X ₅	Porcentaje de regalías*	Se rechaza	No se rechaza	
X ₆	Crecimiento de la red	No se rechaza	Se rechaza	
X ₇	Tamaño de la red	No se rechaza	Se rechaza	
X ₈	Sector	No se rechaza	Se rechaza	
X ₉	Tipo de franquiciante*	No se rechaza	Se rechaza	

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, los medios de divulgación expresan que “no todo el mundo sabe elegir la mejor franquicia” (Feher, 2015, párr. 1) y enuncian secretos, tips, recomendaciones, sugerencias y asesorías, para elegir a aquellas más las rentables y exitosas. La contribución de esta investigación es el análisis entre aquellos franquiciantes que en su momento fueron considerados exitosos por un rápido crecimiento y, sin embargo, abandonaron el modelo de franquicias e incluso fracasaron contra aquellos que han sobrevivido durante de un periodo de 10 años analizando variables adicionales que están disponibles en el mercado.

Los resultados demostraron que la afiliación a la AMF tiene capacidad discriminatoria entre los tres tipos de franquiciantes, dado que envía una señal de calidad y supervivencia del franquiciante y permite una mejor comunicación (Kim & Min, 2022; Pearce, 2022; Shane & Spell, 1998), sin embargo, esto no garantiza la supervivencia contrastando a Bordonaba et al. (2006) y Ramírez et al. (2005), dado que existen franquiciantes que fracasaron y abandonaron el MF en México, aun cuando estaban afiliados a una asociación de franquicias en México.

En cuanto a la edad antes de franquiciar, los resultados confirman que una mayor antigüedad demuestra la validación y madurez del concepto (Kosová & Lafontaine, 2010) dado que un sistema naciente y joven tiene mayor probabilidad de fracaso contrastando los requisitos para franquiciar del PNF durante el sexenio 2006-2012 (Cortés-Castillo & Saavedra, 2021), en que se observa que franquiciantes con menor edad antes de franquiciar fallaron o abandonaron el MF.

En las unidades antes de franquiciar la variable no ponderó en el análisis estadístico, sin embargo, se sugiere tomar con reserva el resultado, pues estudios previos demostraron que franquiciantes de menor tamaño fueron las que más crecieron (Ayup & Calderón, 2014); pero no permanecieron en el tiempo (Garza et al., 2017). Así también, Lee (2021) y Pearce (2022) consideran que este factor es una mejor medida del crecimiento de las franquicias.

Respecto a la cuota de franquicia, los resultados mostraron evidencia de la teoría de las señales, dado que una cuota de franquicia baja es atractiva para los inversionistas, pero no necesariamente demuestra calidad. Caso contrario a las

regalías, ya que estas son la principal fuente de ingresos de la empresa franquiciante en la duración del contrato (Ayup & Cavazos, 2015). En este sentido, se coincide con Shane et al. (2006) y Tsang & Finnegan (2013), dado que los franquiciantes mexicanos ofrecen tarifas y costos iniciales bajos como estrategia para reclutar franquiciatarios (Garza et al., 2017), sin embargo, estas estrategias pueden ser contraproducentes si no se ajustan a lo largo del tiempo (Cortés-Castillo & Saavedra, 2021), dado que ponen en riesgo la permanencia de la red. Por esto se sugiere analizar la relación entre crecimiento y rentabilidad (Lee, 2021).

El crecimiento y el tamaño de la red demostraron una baja influencia entre los tres grupos, aun cuando existe una estrecha relación entre ellas. No obstante, estas variables son el resultado de ofrecer bajas tarifas y costos iniciales para lograr un mayor crecimiento (Shane et al., 2006), pero una rápida expansión puede afectar el rendimiento (Hoffman & Preble, 2003) y supervivencia de la red al observar la existencia de franquiciantes fallidos y que abandonaron el MF porque crecen por debajo del límite de eficiencia debido a la necesidad de crecer rápidamente.

En cuanto al tipo de sector, los resultados demostraron una nula relación entre los tres grupos, aun cuando existieron franquiciantes fallidos y que abandonaron el MF en el sector comercio y servicios, contrastando a Combs & Ketchen (1999), por lo que es necesario realizar estudios empíricos que identifiquen la relación entre la complejidad del sector con la supervivencia, fracaso o abandono del MF.

Finalmente, los resultados coinciden con Ortega & Villaverde (2003), dado que se identificaron tres variables que discriminan a los tres grupos de franquiciantes, contrastando a Rondán et al. (2007), puesto que ningún sector fue preponderante en cuanto a la gestión y la estandarización versus la supervivencia, el abandono y el fracaso del franquiciante. Lo expuesto facilita al inversionista y/o futuro franquiciatario el seguimiento de un dato cuantitativo a lo largo del tiempo, el cual le permita reducir el riesgo de su inversión.

Conclusiones

Los resultados mostraron evidencia empírica de que los factores localizados en la información disponible en el mercado a través de los diferentes medios de divulgación, facilitaron la determinación de las variables afiliación a la AMF, edad antes de franquiciar y porcentaje de regalías como las de mayor capacidad de discriminar entre los franquiciantes sobrevivientes, fallidos y que abandonaron el MF durante el periodo 2010 al 2019 en el sector comercio y servicios, alcanzado así el objetivo planteado.

Lo anterior permite una aproximación a un consenso en los factores de análisis involucrados para la toma de decisión de una franquicia en la cual invertir, facilitando a los inversionistas y/o posibles franquiciatarios el análisis de dichas variables en el tiempo y, con ello, reducir la influencia de la publicidad de los medios de comunicación, de los consultores o asesores que ganan comisiones del franquiciante, los representantes claves del sector, entre otros. Ya que el inversionista puede validar un ajuste en el porcentaje de regalías por parte del franquiciante a elegir y no solo se enfoca en la señal de una baja tasa de regalías, este ingreso permite el soporte, apoyo y asistencia técnica que brinda el franquiciante al franquiciatario cuando es invertido en la estructura de capital humano, tecnología, procesos, *marketing*, entre otros, en la empresa franquiciante conforme el paso del tiempo y de acuerdo con el crecimiento de la cadena.

En cuanto a la AMF, la afiliación es un factor preponderante para analizar, lo que abre las posibilidades de generar cambios en los requisitos de afiliación a nuevos franquiciantes, así como de actualizar documentación en los franquiciantes actuales y establecer lineamientos en aquellos con antecedentes de malas prácticas, dado que uno de sus ejes rectores es la transparencia y el crecimiento del sector.

Con referencia a la edad antes de franquiciar, esto le permite al inversionista comprobar la consolidación, experiencia y gestión del modelo de negocio, tomando previsiones de no caer en estrategias comerciales agresivas por medio de bajas tarifas y porcentajes en franquiciantes nacientes y con menor edad antes de franquiciar, dado que el resultado de un rápido crecimiento puede afectar la capacidad operativa del franquiciante y con ello poner en riesgo la inversión del franquiciatario.

Las implicaciones de estos hallazgos para el actual franquiciante y las mipymes interesadas en franquiciar, les facilitará las modificaciones en el porcentaje de la tasa de regalías y/o en el diseño del marco comercial de una cadena de franquicias, para controlar estrategias comerciales agresivas que faciliten un rápido crecimiento y con ello pongan en riesgo el ciclo de vida del negocio. Se sugiere como futuras investigaciones realizar estudios que identifiquen los giros con mayor riesgo de fracaso o abandono en el modelo de franquicias con la finalidad de brindar una mayor certeza al inversionista y a la mipyme interesada en franquiciar.

Entre las limitaciones de la presente investigación se encuentra la ausencia de una fuente oficial de consulta en la información de las mipymes franquiciantes mexicanas durante el periodo de investigación, pues la información expresada en los anuarios es brindada de forma voluntaria por los franquiciantes.

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Financiación

Producto del macroproyecto permanente de investigación "Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana", patrocinado por Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), México.

Referencias

- Alon, I. (2004). Global franchising and development in emerging and transitioning markets. *Journal of Macromarketing*, 24(2), 156-167. <https://doi.org/10.1177/0276146704269320>
- Alon, I., Madanoglu, M., & Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(2), 113-131. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2016-0022>
- Alon, I., Apriliyanti, I. D. and Henríquez Parodi, M.C. (2021). A systematic review of international franchising. *Multinational Business Review*, 29(1), 43-69. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019>
- Ayup, J. (2015). La experiencia del franquiciador: una señal del crecimiento de las franquicias en México. En *La franquicia en Iberoamérica. Estado y tendencias*, 1.ª ed. (pp. 149-166). Ediciones UAT.
- Ayup, J., & Cavazos, J. (2015). Franquicias del noreste mexicano: Incentivos de crecimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(71), 496-516. <https://doi.org/10.37960/revista.v20i71.20199>
- Ayup, J., & Calderón, E. (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 134-144. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.12.003>
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 43-66. <https://doi.org/10.5295/cdg.100155vb>
- Bennett, S., Frazer, L., & Weaven, S. (2010). What prospective franchisees are seeking. *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 69-87. <https://doi.org/10.1080/10466690903436313>
- Bordonaba, M., Palacios, L., & Polo, Y. (2006). Valoración de los recursos intangibles: un análisis empírico para el sector de la franquicia. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, (829), 177-188. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2225042>
- Bordonaba, M., Palacios, L., & Polo, Y. (2009). Franchise firm entry time influence on long term survival. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(2), 106-125. <https://doi.org/10.1108/09590550910934263>
- Buchan, J., & Frazer, L. (2013). The effect of franchisor failure on franchisees: A review of the literature. En *Sixth International Conference on Economics and Management of Networks, Agadir, Morocco, November* (pp. 21-23).
- Buchan, J., Frazer, L., Zhen Qu, C., & Nicholls, R. (2015). Franchisor insolvency in Australia: Profiles, factors, and impacts. *Journal of Marketing Channels*, 22(4), 311-332. <https://doi.org/10.1080/10466669X.2015.1113487>
- Calderón-Monge, E., & Huerta-Zavala, P. (2015). Ingresos netos del franquiciado: una señal para elegir franquicia en una crisis. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 688-698. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150607>
- Calderón-Monge, E. (2018). Personality traits of the partners and performance in the Franchise agreement. En A. Tur Porcar, & D. Ribeiro Soriano (Eds.), *Inside the Mind of the Entrepreneur* (pp. 175-184). https://doi.org/10.1007/978-3-319-62455-6_13
- Calderón-Monge, E., Huerta-Zavala, P., & Ayup-González, J. (2018). Effects of brand-related and market signals on franchisees'

- entrepreneurial decisions: A multi-country panel data analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, (15), 573-588. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0495-6>.
- Cavazos, J., & Ayup, J. (2014). Análisis del inversionista y el emprendedor en el sector franquicias del estado de Tamaulipas. (2014). En UNAM-FCA (Ed.), *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Publishing, UNAM-FCA. https://investigacion.fca.unam.mx/memoria_2014.php
- Caves, R. E., & Murphy, W.F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, (42), 572-586. <https://doi.org/10.2307/1056250>
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 20(4), 867-888. <https://www.jstor.org/stable/3094210>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2020*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46450/2/S2000595_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Estudio económico de América Latina y el Caribe, 2021*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47192>
- Constanzo, J. D., Vilalta, A., & Cárdenas, D. (1997). *Desarrollo del sistema de franquicias*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cortés-Castillo, M. R. (2019). *Propuesta de un modelo econométrico multivariado para la determinación del fracaso del modelo de franquicias en México durante el periodo 2005-2014* (tesis de doctorado, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla).
- Cortés-Castillo, M., Saavedra, M. L., & Palacios, P. D. (2020). Análisis del fracaso de las MiPyME franquiciantes en México. Un crecimiento cuestionable del sector. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(2), 36-52. <https://doi.org/10.16967/23898186.651>
- Cortés-Castillo, M., & Saavedra, M. L. (2021). *Supervivencia y mortalidad de los franquiciantes mexicanos. Un estudio pionero en México*. Editorial Académica Española.
- Croonen, E., Van der Bij, H., Perrigot, R., El Akremi, A., & Herrbach, O. (2022). Who wants to be a franchisee? Explaining individual intentions to become franchisees. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(1), 90-112. <https://doi.org/10.1177/02662426211013669>
- Dant, R., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.08.002>
- Díez de Castro, E., & Rondán, F. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 71-96. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1096670>
- Díez de Castro, E., Navarro, A., Rondán, F., & Rodríguez, C. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 85-210. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60030-6](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60030-6)
- Dobbs, M. E., Boggs, D. J., Grünhagen, M., Palacios, L. L., & Flight, R. L. (2012). Time will tell: interaction effects of franchising percentages and age on franchisor mortality rates. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 607-621. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0245-0>
- Entrepreneur. (2011-2020). *500 Franquicias*. Entrepreneur Media, Inc.
- Feher, F. (2015). Historia de las franquicias en México. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/268970>
- Felix, A. K., & McGrath, J. (2022). Once in a blue moon? Perhaps... Preparing your franchise for the next pandemic. *Franchise Law Journal*, 41(3), 331-345. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=39753609-6a94-4260-8bd3-7d2a3bd149bc>
- Flores, C., & Gaytán, M. (2020). Los factores que determinan la intensidad de las franquicias: un análisis en una economía emergente. *Thunderbird International Business Review*, 62(6), 647-659. <https://doi.org/10.1002/tie.22173>
- Franquicias Hoy. (2021). Directorio oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, *Franquicias Hoy*, 22(22), 25-61.
- Gallini, N. T., & Lutz, N.A. (1992). Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics, & Organization*, (8), 471-501. <https://www.jstor.org/stable/764864>
- Gallini, N., & Wright, B. (1990). Technology transfer under asymmetric information. *The RAND Journal of Economics*, (21), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2555500>
- Garza, J., Flores, C., & Olangue de la Cruz, J. (2017). Identifying strategic groups: An assessment in Mexican franchises. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 16(2), 19-34. <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331251654003.pdf>
- Gitman, L., McDaniel, C., Shah, A., Reece, M., Koffel, L., Talsma, B., & Hyatt, J. (2018) Introduction to Business, Introduction to Business. OpenStax CNX. Sep 18, 2018 <http://cnx.org/contents/4e09771fa8aa-40ce-9063-aa58cc24e77f@8.2>
- González-Díaz, M., & Solís-Rodríguez, V. (2012). Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 325-341. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.03.001>
- Gorovaia, N., & Windsperger, J. (2013). Real options, intangible resources and performance of franchise networks. *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5), 183-194. <https://doi.org/10.1002/mde.2582>
- Guilloux, V., Gauzente, C., Kalika, M., & Dubost, N. (2004). How France's potential franchisees reach their decisions: A comparison with franchisors' perceptions. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 218-224. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00107.x>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. 5.ª ed. Prentice Hall Iberia, S. R. L. [https://dokumen.tips/documents/analisis-multivariante-hairpdf.html?page=3Hoffman, R., & Preble, J. \(2003\). Convert to compete: Competitive advantage through conversion franchising. *Journal of Small Business Management*, 41\(2\), 187-204. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/1540-627X.00075?journalCode=ujbm20>](https://dokumen.tips/documents/analisis-multivariante-hairpdf.html?page=3Hoffman, R., & Preble, J. (2003). Convert to compete: Competitive advantage through conversion franchising. Journal of Small Business Management, 41(2), 187-204. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/1540-627X.00075?journalCode=ujbm20)
- International Trade Administration. (2021). Mexico - Country Commercial Guide Market Opportunities. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/mexico-market-opportunities>
- Jeremiah, F. (2016). *Franchisors' self-identity and self-enactment during franchise start-up and its contribution to franchising* (tesis doctoral, University of Canterbury).
- Kacker, M., & Perrigot, R. (2016). Retailer use of a professional social media network: Insights from franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (30), 222-233. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.020>
- Kim, S. K., & Min, S. (Sam). (2022). Terminating Franchisees: Does it improve franchisor Performance? *Journal of Management*, 1. <https://doi.org/10.1177/01492063221088507>
- Kistruck, G. M., Webb, J. W., Sutter, C. J., & Ireland, R. D. (2011). Microfranchising in base-of-the-pyramid markets: Institutional challenges and adaptations to the franchise model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 503-531. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00446.x>
- Kosová, R., & Lafontaine, F. (2010). Survival and growth in retail and service industries: Evidence from franchised chains. *The Journal of Industrial Economics*, 58(3), 542-578. <https://www.jstor.org/stable/40985899>
- Lachimba, C., Porras, H., Salazar, Y., & Windsperger, J. (2021). Franchising and country development: evidence from 49 countries. *International Journal of Emerging Markets*, <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2020-0779>
- Lafontaine, F. (1993). Contractual arrangements as signaling devices: Evidence from franchising. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 9(2), 256-289. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a037060>
- Lee, S. (2021). An evolutionary analysis of franchise firms: Znanstveno-Strucni Casopis. *Ekonomika Istrazivanja*, 34(1), 1306-1322. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1824124>
- Lewin, A., Weigelt, C., & Emery, J. (2004). Adaptation and selection in strategy change: Perspectives on strategic change in organizations. En M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 108-160). Oxford University Press.
- López-Fernández, B., & Perrigot, R. (2018). Using websites to recruit franchisee candidates. *Journal of Interactive Marketing*, (42), 80-94. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.003>

- Macías, J. (2015). *Análisis longitudinal del fracaso del franquiciador en el sistema de franquicias español* (tesis de doctorado, Universidad de Sevilla).
- Mazzarol, T. & Reboud, S. (2020). Work book: Franchising and legal issues for small firms. *Workbook for Small Business Management*. Springer Texts in Business and Economics. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-9513-0_12
- Naatu, F., & Alon, I. (2019). Social franchising: A bibliometric and theoretical review. *Journal of Promotion Management*, 25(5), 738-764. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1584777>
- Nurul Ashykin, A. A., Hizam-Hanafiah, M., Hasbollah, H. R., Zuraimi, A. A., & Nik Syuhailah, N. H. (2022). Understanding the survival ability of franchise industries during the COVID-19 crisis in Malaysia. *Sustainability*, 14(6), 3212. <https://doi.org/10.3390/su14063212>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (1994). *Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements*. Centro de Publicaciones e Información de la OCDE. <https://www.oecd.org/competition/abuse/1920326.pdf>
- Ortega, M., & Villaverde, P. (2003). La decisión de entrar primero y los resultados de las nuevas empresas: planteamiento de un modelo teórico y revisión de evidencias empíricas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 115-134. https://www.researchgate.net/publication/235993682_La_decision_de_entrar_el_primeroy_los_resultados_de_la_nuevas_empresas_planteamiento_de_un_modelo_teorico_y_revision_de_evidencias_empiricas
- Pearce, T. (2022). Addressing issues that arise in a mature franchise system. *Franchise Law Journal*, 41(3), 401-415. <https://www.bradley.com/insights/publications/2022/03/addressing-issues-that-arise-in-a-mature-franchise-system>
- Perrigot, R., & Pénard, T. (2013). Determinants of e-commerce strategy in franchising: A resource-based view. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(3), 109-130. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415170305>
- Perrigot, R., & Cliquet, G. (2004). Survival of franchising networks in France from 1992 to 2002. En *18th Annual Conference of the International Society of Franchising*. International Society of Franchising.
- Peterson, A., & Dant, R. P. (1990). Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 46. <https://www.proquest.com/doc-view/220993761>
- Polo-Redondo, Y., Bordonaba-Juste, V., & Palacios, L. (2011). Determinants of firm size in the franchise distribution system: Empirical evidence from the Spanish market. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 170-190. <https://doi.org/10.1108/030905611111095649>
- Ramírez, J., Guerrero, F., & Rondán, F. (2005). Algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora. *Revista de Economía y Empresa*, 23(54), 51-68. <https://idus.us.es/handle/11441/81423>
- Rodríguez, A. (2009). *Un modelo para la valoración de intangibles. Aplicación a las franquicias de la industria restaurantera en México* (tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Valencia).
- Rondán, F. J., Navarro, A., & Díez, E. (2007). ¿Es la franquicia un sistema dual? *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica, Logroño, 8. Universidad de La Rioja.
- Rondan-Cataluña, F. J., Navarro-García, A., Díez-De Castro, E., & Rodríguez-Rad, C. (2012). Reasons for the expansion in franchising: is it all said? *The service industries journal*, 32(6), 861-882. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.550041>
- Secretaría de Economía. (2007). Primer Informe de labores de la Secretaría de Economía. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/32506/I_Inf_Labores_2007.pdf
- Shane, S. A., & Spell, C. (1998). Factors for new franchise success. *Sloan Management Review*, 39(Spring), 43-50. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0449>
- Shane, S., & Foo, M. (1999). New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality. *Management Science*, 45(2), 142-159. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.45.2.142>
- Shane, S., Shankar, V., & Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52(5), 773-787. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0449>
- Yeung, R.M.W., Brookes, M., & Altinay, L. (2016). The hospitality franchise purchase decision making process. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 1009-1025. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0399>
- Tsang, S., & Finnegan, C. (2013). How do franchisor policies and industry attractiveness impact franchise timing?: Evidence from entrepreneur's top 500 franchisors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(2), 135-154. <https://doi.org/10.1108/09590551311304329>
- Varotto, L., & Aureliano-Silva, L. (2017). Evolution in franchising: Trends and new perspectives. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 12(3), 31-42. <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.12331-42>
- Vysochan, O., Vysochan, O., Chubai, V., & Hyk, V. (2022). Accounting of franchising activities of tourist enterprises of Ukraine. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 40(1), 71-78. <https://doi.org/10.30892/gtg.40108-804>
- Watson, A. (2008). Small business growth through franchising. *Journal of Marketing Channels*, 15(1), 3-21. <https://doi.org/10.1080/10466690802081350>
- Wang, C. L., & Altinay, L. (2008). International franchise partner selection and chain performance through the lens of organizational learning. *The Service Industries Journal*, 28(2), 225-238. <https://doi.org/10.1080/02642060701842290>
- Weaven, S., Baker, B. L., Edwards, C., Frazer, L., & Grace, D. (2018). Predicting organizational form choice from pre-entry characteristics of franchisees. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 26(1), 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.10.001>
- Winter, S. G., Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2012). Reproducing knowledge: Inaccurate replication and failure in franchise organizations. *Organization Science*, 23(3), 672-685. <https://doi.org/10.2307/2325208>