



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**Clasificación de franquicias internacionales por modos de gobernanza,  
formas de entrada y franquicias sociales**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORES:**

Lopez Condori, Estefania Roxana (ORCID: 0000-0002-4034-0857)

Husares Sulca, Jhordy Jheferson (ORCID: 0000-0001-5653-9150)

**ASESORA:**

Dra. Navarro Soto, Fabiola Cruz (ORCID: 0000-0003-2123-8416)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Marketing y Comercio Internacional

LIMA – PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

Se la dedicamos a nuestros padres, por la confianza que depositaron en nosotros y su apoyo incondicional, por permitirnos culminar nuestra carrera y seguir a pesar de las dificultades de la vida.

### **Agradecimiento**

Agradecidos con Dios y nuestra profesora Dra. Navarro Soto, Fabiola Cruz por el apoyo incondicional, y por la oportunidad de poder desenvolver nuestras habilidades, y con la paciencia en el camino a culminar esta etapa.

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen.....	vi
Abstract... ..	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	10
II. MARCO TEÓRICO .....	15
III. METODOLOGÍA .....	30
<b>3.1 Tipo y diseño de investigación .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Escenario de estudio .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Participantes .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....</b>	<b>34</b>
<b>3.6 Procedimientos .....</b>	<b>34</b>
<b>3.7 Rigor científico .....</b>	<b>37</b>
<b>3.8 Método de análisis de información.....</b>	<b>37</b>
<b>3.9 Aspectos éticos .....</b>	<b>38</b>
IV.. RESULTADOS.Y.DISCUSIÓN.....	39
V. CONCLUSIONES.....	100
VI. RECOMENDACIONES.....	103
REFERWNCIAS.....	104
ANEXOS .....	116

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz Apriorística	23
Tabla 2 Criterios de Búsqueda	26
Tabla 3 La clasificación de franquicias internacionales por modo de gobernanza	33
Tabla 4 La clasificación de franquicias internacionales por modos de entrada	33
Tabla 5 La clasificación de franquicias internacionales por franquicias sociales	33
Tabla 6 Clasificación de franquicias internacionales por elección modo de gobierno.	33
Tabla 7 Clasificación de franquicias internacionales por gestión de relaciones	33
Tabla 8 Clasificación de franquicias internacionales por selección de socios	33
Tabla 9 Clasificación de franquicias internacionales por selección de socios.	34
Tabla 10 Clasificación de franquicias internacionales por elección de modo de contrato	38
Tabla 11 Clasificación de franquicias internacionales por elección de modo de contrato	39
Tabla 12 Clasificación de franquicias internacionales por elección de modo de inversión	42
Tabla 13 Clasificación de franquicias internacionales por elección de modo relacionado al comercio	46
Tabla 14 Clasificación de franquicias internacionales por bienestar social- Franquicias sociales	49
Tabla 15 Clasificación de franquicias internacionales por desarrollo sostenible	52
Tabla 16 Clasificación de franquicias internacionales por financiamiento	55
Tabla 17 Impacto del Covid-19 en las franquicias Internacionales	58
Tabla 18 Impacto del Covid-19 en las franquicias Internacionales	59

## Resumen

El objetivo del informe fue clasificar las franquicias por modos de gobernanza, formas de entrada y franquicias sociales, además fueron considerados criterios como: elección de modo de gobierno, gestión de relaciones, selección de socios, modo de contrato, modo de inversión, modo relación al comercio, bienestar social, desarrollo sostenible y financiadores. El tipo de investigación fue aplicado, de enfoque cualitativo y diseño narrativo de tópicos. Se utilizó como técnica el análisis documental y como instrumento la ficha de recolección de datos. Como resultado de la clasificación se tuvieron 46 criterios y 10 criterios adicionales por el impacto de la Covid-19; resaltó la importancia de tener un buen socio en el país de ingreso y el tipo de gobierno; el modo de entrada como visibilidad a la marca, así como la forma y el tipo de ingreso al mercado internacional; asimismo, las franquicias sociales ayudaron a la sociedad en estado de vulnerabilidad y buscaron aminorar la contaminación ambiental. Se concluyó que fue importante la relación del franquiciador con el franquiciado para el aumento en la competitividad, rentabilidad y ayuda social y la adaptación a la crisis. Para investigaciones futuras se recomienda ampliar las clasificaciones de las franquicias internacionales.

**Palabras clave:** franquicias internacionales, modos de gobernanza, formas de entrada, franquicias sociales.

## **Abstract**

The objective of the report was to classify franchises by modes of governance, forms of entry and social franchises, and also considered criteria such as: choice of governance mode, relationship management, partner selection, contract mode, investment mode, trade relation mode, social welfare, sustainable development and funders. The type of research was applied, with a qualitative approach and topical narrative design. Documentary analysis was used as a technique and the data collection form was used as an instrument. As a result of the classification there were 46 criteria and 10 additional criteria for the impact of Covid-19; it highlighted the importance of having a good partner in the country of entry and the type of government; the mode of entry as visibility to the brand, as well as the form and type of entry into the international market; also, social franchises helped society in a state of vulnerability and sought to reduce environmental pollution. It was concluded that the relationship between the franchisor and the franchisee was important for the increase in competitiveness, profitability and social assistance and adaptation to the crisis. For future research, it is recommended to expand the classifications of international franchises.

**Keywords:** international franchises, modes of governance, forms of entry, social franchises.

# **I. INTRODUCCIÓN**



Las franquicias internacionales en la actualidad son un éxito como modelo de negocio, debido a que cuenta con capacidades de poderse adaptar a diferentes sectores, de este modo, llegan a ser una estrategia de impulso para la expansión de las empresas en todo el mundo. Hoy en día todas las franquicias internacionales tienen grandes contribuciones económicas representando a más de dos tercios de países a nivel mundial. (Cebrián, 2017, p. 26)

Como resultado, indicaron que, si el inversionista desea invertir en un país, debe estudiar el entorno y ver sus riesgos, es por ello que acuden a la adquisición de franquicias, ya que se pueden adquirir a menor costo de capital para dicho comienzo. (Condor, 2020, p. 2). Para una buena elección de ingreso la franquicia indica que influyen aspectos como la gobernanza internacional y los modos de entrada que se deben estudiar. (Bretas *et al.*, 2021, p. 1)

Según Lanchimba y Medina (2018) indicaron, los restaurantes son las franquicias con mayor desarrollo seguido de las organizaciones industriales (p. 4). El modo de gobernanza en este entorno se basa en captar las tradiciones, políticas y las interacciones de cada país para poder contar con el respaldo y seguridad necesaria para operar en dichos mercados. (Quisnancela, 2018, p. 8)

Por otro lado, el modo de entrada les permite a los empresarios adquirir visibilidad de cómo se ingresa a un nuevo mercado o cuánto tiempo lleva expandirse, para ello se clasificaron por elección de los empresarios: Franquicias directas, Subsidiarias, Joint Venture y Concesión de licencias. (Bautista y Boga, 2019, p. 13).

La importancia del modo de entrada es importante para la internacionalización de las franquicias especialmente en elegir el mercado en el que se desea ingresar, asimismo se puede ingresar al mercado internacional ahorrando tiempo y dinero; y te brinda visibilidad en tu marca para desarrollar el producto o servicio que se desea ofrecer, para así brindar un producto diferenciado para así tener una economía de escala.

“Las franquicias carecen de clasificación de cómo puedan desenvolverse y obtener formalidad legal en el mercado internacional” (Torres, 2017, p. 3). Es por ello que, para llevar a cabo las franquicias, fue importante la identificación de los

modos de gobernanza y los modos de ingreso a un país destino, para que las condiciones necesarias y básicas queden claras entre el franquiciador y franquiciado.

En el proceso de clasificar franquicias internacionales, las categorías que se indicaron y la información con relación a la información de integración para los futuros inversionistas son escasas, es por ello que se indagó minuciosamente dicho tema para poder clasificar con más detalle la poca información, poder brindar información actualizada y puntuales a los futuros investigadores franquiciados, debido a que el contrato legal de franquicias actualmente es uno de los contratos más útiles en nuestro país (Torres, 2017, p. 3). Cabe recalcar que, Quisnancela (2018) afirmó “las franquicias internacionales cuentan con riesgos, tanto para el franquiciador y franquiciado, ya que exponen sus recursos”. (p. 3)

La cámara de franquicias en el Perú fue fundada en el 2004 como una asociación sin fines de lucro para apoyar al crecimiento empresarial. En la actualidad el mercado en el Perú se compone el 50 % de franquicias extranjeras y 50% de franquicias nacionales. (Camara Peruana de Franquicias, 2019)

Las franquicias peruanas de restaurantes tuvieron una mayor acogida las cuales fueron: KFC, Bombos, Burger King, etc. Asimismo, surgieron franquicias nacionales como: Astrid y Gastón, China Wok, entre otros. (Asmart e Inocente, 2020)

La investigación fue desarrollada con la finalidad de que los futuros investigadores y comerciantes tengan conocimiento de la inversión y manejo que se tiene a la hora de destinar fondos en franquicias. La justificación teórica fue basada en múltiples estudios recolectados con el propósito de contribuir con información de clasificación de franquicias (Bedoya, 2020, p. 5). Asimismo, identificaron diversos autores de diferentes años, en el cual se relacionan el presente proyecto de modo que permitirá el mejoramiento de comprensión de dicho tema. (Tournois y Forterre, 2020, p. 5)

Seguidamente, en la investigación se identificaron datos sobre las franquicias internacionales, que tienden a desarrollarse intensamente mediante el constante cambio y desarrollo tecnológico, es por ello que, con aumento de la

tecnología, Zambrano (2017) indicó: “la información facilitará que la intensificación de la internacionalización y las transformaciones productivas de franquicias en el mercado global, hagan crecer la economía de manera considerable (p. 17). En este campo, es importante el uso de la tecnología debido a que son de uso indispensable para los procesos administrativos y operativos.

Por otro lado, las franquicias internacionales son consideradas uno de los rubros con mayores ingresos económicos, es por ello que las empresas buscan maximizar sus recursos, prestigio, valor de su marca, no solo en el mercado nacional, sino también estandarizar sus horizontes hacia el mercado internacional (Asmart e Inocente, 2020, p.1)

Finalmente, en la justificación social se afirmó que las franquicias trabajan con el modo de gobierno que influye a su vez en la selección de un buen socio internacional y en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones de la red en los mercados internacionales. Asimismo, las franquicias han sido afectadas por la Covid-19 que generaron despidos y muchas personas no podían mantener a su familia ya que generó mucha desigualdad social con la llegada del coronavirus. (Galleti *et al.*, 2020, p. 151)

Sobre la base de la realidad problemática presentada se planteó el problema general y los problemas específicos. El problema general del proyecto de investigación fue que no se ha encontrado una clasificación de franquicias internacionales por modo de gobernanza, formas de entrada y franquicias sociales. Como consecuencia muchos franquiciadores y franquiciados no cuentan con el conocimiento adecuado para la toma de decisiones en la internacionalización.

Los problemas específicos de la investigación fueron: **PE1:** No se ha encontrado una clasificación de franquicias internacionales por modo de gobernanza; **PE2:** No se ha encontrado una clasificación de franquicias internacionales por formas de entrada y **PE3:** No se ha encontrado una clasificación de franquicias internacionales por franquicias sociales.

Asimismo, el objetivo general del presente proyecto de investigación fue clasificar las franquicias internacionales por modo de gobernanza, formas de entrada y franquicias sociales.

Los objetivos específicos de la investigación fueron los siguientes: **OE1:** Clasificar las franquicias internacionales por modo de gobernanza; **OE2:** Clasificar las franquicias internacionales por formas de entrada y **OE3:** Clasificar las franquicias internacionales por franquicias sociales.

## **II. MARCO TEÓRICO**

En la investigación se consideró diferentes artículos que se enfocaron en la clasificación de franquicias internacionales como las franquicias modos de gobernanzas, modos de entrada y las franquicias sociales, asimismo, se consideró artículos científicos del 2016 al 2021 de las bases de datos confiables como Scopus, ProQuest, Google académico, Ebsco, Scielo y Science Direct.

En Brasil, Galleti, *et al.* (2020) en su artículo precisaron “Modos de gobernanza en redes de franquicias internacionalizadas: selección de socios y relaciones” indicaron que este artículo tiene como objetivo verificar si las relaciones propuestas en el contexto de franquicias, si son opuestas. Aplicando una metodología cualitativa con un método de estudio de casos múltiples, a partir de diez entrevistas con gerentes y expertos de la empresa, se elaboraron tres casos de estudio, en los que se compararon las estrategias adoptadas por las cadenas de franquicias. Los resultados indicaron que la selección de socios influye en las franquicias. A partir de estas conclusiones, fue posible proponer un modelo integrador de las relaciones que se establecen entre la selección de socios, las relaciones y el modo de gobernanza. Se recomienda que las redes de franquicia se debe utilizar los conocimientos de los socios locales y las redes de relaciones sobre los mercados extranjeros para crear relaciones de confianza, entre los socios.

Lanfrachi *et al.*, (2021) en su artículo tuvo como objetivo caracterizar la gobernanza global para eliminar su impacto destructivo construyendo un modelo organizativo de gobernanza global basado en blockchain en el negocio del turismo y el impacto socioeconómico. La metodología para la evaluación del impacto de los riesgos consta de cuatro pasos: identificación del riesgo, descripción del riesgo, evaluación del riesgo y solución organizativa y de gestión. Los resultados indicaron que la gestión de los riesgos actuales y potenciales es fundamental para el éxito a largo plazo de las empresas y forma parte del sector turístico mundial. Se concluye que la solución digital reducirá el impacto humano en la mayoría de los procesos garantizando la seguridad y transparencia, asimismo, la integración basada en blockchain permitirá innovar y diversificar la oferta turística en la gestión empresarial.

Ghantous, Das y Chameroy (2018) en su artículo tuvieron como objetivo explorar las capacidades de gobernanza en las franquicias internacionales, recopilaron datos de franquiciadores franceses internacionalizados con un diseño de métodos mixtos. Las entrevistas del Estudio 1 (N = 28) condujeron al modelo integrador propuesto de capacidades de gobernanza. Los datos del cuestionario del Estudio 2 (N = 94) se utilizaron para probar el modelo con PLS-SEM. Encontraron dos capacidades de comunicación internacional, la comunicación intercultural y la adaptación de la comunicación que mejoran el desempeño directa e indirectamente a través de su impacto en las capacidades de transferencia de conocimientos, monitoreo y adaptación de contratos. Uno, comunicarse de manera intercultural y efectiva con sus franquiciados extranjeros. Dos, las entrevistas destacan la red de relaciones entre las diferentes capacidades de gobernanza.

Ludvigsson y Lawrence (2020) en su estudio tuvieron como objetivo la importancia de las franquicias con la argumentación que es la única forma de distribución más efectiva. Utilizaron como muestra costos y beneficios de diferentes franquicias examinando el crecimiento y consolidación de las propiedades tanto del franquiciado como franquiciador de Best Western, empresas que cotizan en bolsa como Domino 's Pizza y McDonald' s. Como resultado del estudio concluyeron que la metodología busca expandir los modelos de gobernanzas en las franquicias con estructuras de capital y propiedad del franquiciado y franquiciador en relación recíproca. Asimismo, otorgaron guías de construcciones para que los futuros investigadores identifiquen el interés con visión emergente de las franquicias.

Galetti *et al.*, (2021) estudiaron “Las elecciones del modo de gobernanza internacional: evidencia de los franquiciadores brasileños”, utilizaron como muestra dos modelos, datos representados por el Banco Mundial y asociación brasileña y la regresión logística. Como resultado obtuvieron la influencia de 3 factores dentro de los franquiciadores brasileños: las capacidades financieras, la incertidumbre ambiental de los países receptores y el comportamiento de los franquiciadores. Asimismo, recomendaron, que los mercados emergentes sigan un camino de internacionalización con teorías existentes y aporte al cuidado ambiental.

Hoffman, Watson y Kher (2020) en su estudio tuvieron como objetivo brindar una prueba empírica mediante un modelo teórico que describa los modos de ingreso al mercado internacional por medios de gobernanzas utilizados por los franquiciadores internacionales. Utilizaron como muestra un panel de datos de 222 expansiones de mercado estadounidense durante 7 años probando qué factores son los que afectan a los franquiciadores en sus gobernanzas al ingresar a un mercado extranjero. Por otro lado, concluyeron que las empresas deben equilibrar costos de inseguridades ambientales para salvaguardar los recursos para tener un control adecuado para las empresas. Asimismo, recomendaron que los franquiciadores tengan en cuenta los activos del mercado local y los del sistema de franquicia debido a que algunos tienen bajos costos, que son afectados debido a la corrupción.

Galetti (2021) en su estudio tuvieron como objetivo influir en las elecciones de gobernanzas internacionales en los franquiciadores de mercados emergentes mediante decisiones multidimensionales, modelo integrador (costos de transacción, recursos organizacionales), protección de la propiedad y partes interesadas en modo de gobernanzas de los franquiciadores brasileños. Utilizó como muestra el enfoque de método mixto, análisis y muestras representativas de datos de la Asociación Brasileña de Franquicias. Se concluye que el potencial del mercado brasileño tiene relación negativa con el control de las elecciones de modo de gobernanzas ya que los activos no son influencia significativa. Asimismo, se recomienda, seguir reconociendo los países emergentes y en desarrollo para poder influenciar los factores relacionados con las decisiones sobre modos de gobernanza.

Helder, Luppe y Paulo (2017) en su artículo indicaron “Franquiciador brasileño: entrada y operación de franquicia internacionalizada” indicaron que, en Brasil, la subsidiaria o filial es una evolución natural del modo de entrada y operación cuando se desea o se necesite controlar la expansión de las redes en otros países. Por lo tanto, los gerentes de franquiciadores en países emergentes deben examinar cuidadosamente la opción de subsidiarias en el país objetivo cuando su empresa considere acelerar el crecimiento internacional y controlar la expansión de las redes en otros países. Las franquicias mostraron que las



empresas extranjeras utilizan diferencias significativas entre los franquiciadores de países desarrollados y emergentes cuando operan en mercados internacionales. Crear una filial del franquiciador para que actúe como puesto avanzado en la operación en el país de destino con comunicación sin interferencias tiene un coste inicial elevado, pero este se diluye a medida que la red aumenta. Las franquicias internacionales recomiendan esto como la forma más segura de mantener el control y lograr un crecimiento sólido utilizando uno de los principios de la franquicia, el capital de terceros.

En México, Fakos y Merino (2017) en su estudio tuvieron como objetivo registrar la heterogeneidad de las franquicias dentro de México e investigar qué factores tienen mayor relevancia para las marcas internacionales. Utilizaron como muestra tres redes globales de franquicias mexicanas de comida rápida en 78 ciudades mediante modelos de resultado, probit ordenado y regresiones log-lineales. Como resultado concluyeron que no puede adquirirse un balance exacto de la entrada de franquicias debido a que, si el producto bruto interno per cápita aumenta, la demanda de franquicias también. Asimismo, recomendaron tener en cuenta que sí, los factores institucionales son críticos, un franquiciador que ingrese a un nuevo mercado debe estudiar la tasa de empleo formal de cada país, debido a que si mayor es el empleo informal, menores son las empresas franquiciadas.

En Corea, Jeonghwa (2018) en su artículo tuvo como objetivo analizar el efecto de la experiencia internacional mediante el modo de entrada de alimentos coreanos. Como resultado los franquiciados tienen que evitar entrar a los mercados extranjeros bajo acuerdos de colaboración ya que esa modalidad implica compartir beneficios socio comerciales. Asimismo, recomendó que en el proceso de internacionalización se debe estar alerta con las trampas del pensamiento gerencial miope.

Mittal (2018) en su artículo tuvieron como objetivo comprobar los modos de entrada de las franquicias en 3 tipos: modo de contrato, modo de inversión y modo de exportación. Utilizó como muestra fuentes literarias con relación a los niveles de entrada de las franquicias y teorías de internacionalización. En síntesis, es necesario considerar todos los factores inestables de los mercados para analizar

los factores y riesgos antes de aplicar modos de entrada. Por otro lado, recomendó tener en cuenta los factores externos que influyen para una buena elección: crecimiento, tamaño de mercado, regulaciones gubernamentales, infraestructura, competencia y costos de producción.

En España, Ruiz (2019) en su artículo tuvieron como objetivo señalar los modos de entrada de franquicias dado que la mayoría de ellas estuvieron constituidas por pequeñas y medianas empresas en España seleccionadas en: exportación, exportación directa, indirecta, sistemas contractuales, licencias y franquicias filiales propias. Utilizó como muestra el estudio empírico de fuentes primarias y secundarias de información (entrevistas de empresas, páginas web). Por otro lado, concluyó que, las variables externas e internas son las que deciden el modo de entrada y por otro lado que las empresas españolas sean pequeñas o medianas, cuentan con grandes ayudas de internacionalización por el ICEX. Asimismo, recomendó no destacar las limitaciones de estudios ya que solo se pudo obtener entrevistas e información de 2 empresas españolas.

Kwantes *et al.*, (2020) en su artículo tuvieron como objetivo ofrecer una estrategia para generar capital y aumentar la sostenibilidad, mejorar la calidad y aminorar el impacto devastador que muchos niños o familias podrían tener de por vida, y darles oportunidades de futuro. Las franquicias sociales utilizan como estrategia de ampliar el impacto social de la solución en nuevos territorios con una estrategia adecuada y la adaptación eficaz al nuevo contexto local. Los tipos de híbridas son: (1) el desarrollo de capacidades, (2) expansión estratégica y (3) difusión de conocimiento, los resultados indicaron que la franquicia social ofrece una mayor sostenibilidad a través de una cuidadosa consideración de los procesos de estandarización, la formación y las asociaciones con otras organizaciones. Se concluye que es un negocio que ofrece un modelo concreto y viable para fomentar las organizaciones de hogares múltiples de atención, así como para desarrollar una sólida organización central.

Arne, Carolin y Lutz, (2020) en su artículo tuvieron como objetivo beneficiar a la comunidad que intentan lograr una estabilidad económica a pesar de la escasez de recursos. El estudio se centra en las empresas de franquicia social que

utilizan un exploratorio basado en entrevistas semiestructuradas a 21 franquiciadores sociales y franquiciados de siete empresas de franquicia social. Nuestros principales resultados sugieren que el uso de lógicas comerciales en la franquicia social tiende a disminuir la legitimidad de las empresas de franquicia social al público en general. Muchas empresas de franquicia social muestran una fuerte aversión a las lógicas comerciales y, en particular, a la terminología comercial. Se concluye que las empresas de franquicia social aplican conscientemente las lógicas comerciales y de bienestar social y utilizan terminología alternativa cuando es necesario para mantener la legitimidad y evitar tensiones.

Asemota y Chahine (2017) en su artículo mencionaron "franquicias sociales como opción de escala" indicaron que tiene una revisión y síntesis de los recursos disponibles para los emprendedores sociales que consideran las franquicias sociales como una opción de escala. Se realizó una revisión de la literatura en dos etapas. Primero, buscamos en la literatura revisada por pares utilizando PubMed, Web of Science, ABI / ProQuest y bases de datos de host de EBSCO y la segunda etapa fue una revisión de publicaciones producidas por organizaciones dedicadas a la franquicia social. Esto se realizó utilizando el mismo término de búsqueda en una búsqueda de Google. Identificamos 20 publicaciones producidas por organizaciones que apoyan las franquicias sociales y cuatro manuscritos de revistas revisadas por pares. Los resultados identificaron 50 artículos únicos en total. Después de revisar los 50 artículos identificados, solo 4 cumplieron con nuestros criterios de inclusión. La gran mayoría de los artículos restantes relacionados con las franquicias sociales se centraron en evaluar la eficacia clínica de las franquicias de atención médica. Se discuten los puntos en común y las diferencias entre las franquicias sociales y comerciales, con un enfoque en las capacidades y consideraciones necesarias para emprender las franquicias sociales. Con base en nuestra síntesis, proponemos un enfoque de separación para guiar a los emprendedores sociales en la consideración de esta opción y para informar la investigación futura sobre las franquicias sociales como un mecanismo potencial para escalar el impacto.

Como teorías relacionadas, las franquicias internacionales son identificadas como modelo de negocio, en el cual una persona cuenta con una marca registrada y le otorga el derecho a una tercera persona para que esta pueda darle uso y utilizarla en un mismo sistema comercial. (Bautista, 2017, p. 4)

La franquicia surgió como un sistema empresarial estructurado en los Estados Unidos, alrededor de 1860, cuando "The Singer Company" estableció una red de revendedores de máquinas de coser. En la actualidad, la franquicia es una de las formas de negocio que más rápido se están desarrollando en el mundo. Puede ser conceptualizado como un sistema de comercialización de bienes, servicios y tecnología. (Varotto y Silva, 2017, p.31)

A continuación, se detallaron las cinco teorías de la evolución de las franquicias internacionales, según Varotto y Silva (2017):

(1) Teoría de la adquisición de recursos una empresa naciente construye una marca para crear economías de escala en publicidad y compras. Las nuevas empresas necesitan un crecimiento más rápido en comparación con las grandes empresas para poder competir con éxito. La franquicia es un método que permite a las nuevas empresas penetrar rápidamente en el mercado y lograr el acceso a los recursos clave. La franquicia, por tanto, sería una alternativa para superar los obstáculos al crecimiento, como la falta de directivos formados y de capital financiero. (p.32)

(2) Teoría de agencia existen dos mecanismos de coordinación en el mercado: (a) el sistema de precios indica la mejor asignación de recursos, y (b) en la empresa, según el principio de jerarquía, la autoridad (empresario) es responsable de la reasignación de recursos. La teoría de la agencia está centrada en la eficiencia, la autoridad es el que controla o da incentivos a sus agentes para así reducir los costos de supervisión para ello es beneficioso la dispersión geográfica. (p.33)

(3) Teoría de los derechos de propiedad implican la noción de control y propiedad sobre el uso de recursos y los derechos de venta y transferencia relacionados con este control. Según este enfoque teórico, la asignación de los

derechos de propiedad es importante para lograr una asignación eficiente de los recursos están relacionados con la marca, el conocimiento, servicio al cliente, control de calidad, gestión de recursos humanos e innovación de productos. (p.34)

(4) Teoría de señalización describen la evolución del sistema de franquicias para observar la distribución dual, con cadenas abriendo puntos de venta de la empresa hasta el punto en que ésta es capaz de señalar la calidad de sus conceptos, y, después, establecen una estrategia tendente a la franquicia. (p.35)

(5) Teoría de costos de transacción, presupone que las partes que participan en una transacción buscan maximizar sus beneficios, a veces haciendo uso de un comportamiento oportunista. Tanto los franquiciadores como los franquiciados pueden comportarse de forma oportunista. Los franquiciadores pueden invadir los mercados de los franquiciados, rescindiendo los contratos antes del tiempo asignado o falseando los costes, y los franquiciados pueden perseguir sus objetivos privados en detrimento de los objetivos del franquiciador, tergiversar los ingresos retener los cánones y desviarse de las pautas del franquiciador. (p.35)

En la actualidad las franquicias internacionales son consideradas uno de los métodos de entrada al mercado internacional más desarrollado, considerando sus métodos de integración a los mercados exteriores mediante modos de gobernanzas y formas de entrada. cuando se lleva a cabo el contrato, existen dos partes: el franquiciante y el franquiciado, en la cual el franquiciante es responsable de recibir pagos ya que cede derechos de comercializar y el franquiciado tiene derecho a recibir la capacitación técnica, la preparación y todo lo requerido para manejar las operaciones del negocio en otro destino. (Galhanone *et al.*, 2020, p. 3)

Las franquicias internacionales con marcas más importantes son empresas multinacionales líderes con una presencia global significativa. Como las industrias de hoteles, restaurantes y venta al por menor (por ejemplo, Marriott, Hilton, McDonald's, KFC y Seven-Eleven) y las industrias de servicios generales (alquiler de automóviles, limpieza y distribución de gasolina), y las reglas de comportamiento que determinan los productos pueden especificarse mediante contratos para garantizar una calidad uniforme en todos los puntos de venta. En estas industrias,

la marca registrada y el conocimiento son más fáciles de negociar entre socios comerciales que proporcionan la globalización. (Alon, Indri y Henríquez, 2021, p.44)

El modo de gobernanza en franquicias fue identificado como el proceso de interacción y elección de toma de decisiones entre varios actores, ya sean gubernamentales o/y no gubernamentales que estén involucrados en un problema referente a los recursos como: las propiedades, el acceso, el uso o la conservación. (Almeida, 2019, p. 15)

El modo de gobernanza influye a su vez en la selección de un buen socio internacional y en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones de la red en los mercados extranjeros. (Galetti *et al.*, 2020, p.154)

Los modos de gobernanza se clasificaron, según los autores Galetti *et al.*, (2020):

(a) Gestión de relaciones es importante para el proceso multilateral desarrollar redes de relaciones de la red que conducen el desarrollo del conocimiento y confianza entre los socios, es el compromiso mutuo de ambos socios que existen oportunidades e intereses en común la relación entre el franquiciador y franquiciado es el elemento clave en el sistema de franquicias, es importante el comportamiento y la aceptación de ambas partes, es la confianza y el compromiso mutuo, la solidaridad y la flexibilidad para la relación y para las estrategias de expansión internacional y la capacidad de supervisión y transparencia en las relaciones.( p.157-158)

El tema de modo de gobernanzas mediante gestión de relaciones fue considerado muy amplio, y fue identificado como la confianza y el compromiso mutuo, la solidaridad y la flexibilidad para la relación y para las estrategias de expansión internacional, y la capacidad de supervisión y transparencia en las relaciones de los franquiciadores. (Galetti *et al.*, 2020, p.155)

(b) Selección de socios es elemental en la elección del modo de gobernanza que influye en la selección de un buen socio internacional, una elección adecuada puede conducir a un rendimiento excelente los

principales criterios para elegir un buen socio son:(1) capacidad financiera;(2) habilidades y experiencia de gestión ;(3) historia;(4) actitudes de personalidad; estas se aplican en la selección de franquiciado que es dirigida por el franquiciador. (p.155)

La selección de mercado y socios para las franquicias incluye la estabilidad financiera de las empresas, evalúan adecuadamente el potencial de un mercado determinado en el extranjero ante la entrada. Los criterios de selección de mercado para las franquicias incluyen: conocimiento del mercado local, la comprensión dividida de la marca, la dirección estratégica del negocio, y la confianza entre los socios. (Castro, Duarte y Reyes, 2019, p. 10)

El enfoque estratégico para la selección de mercados, el primer paso es el estudio de mercado para identificar los principales criterios demográficos y económicos. La principal selección de socios estratégicos es la estabilidad financiera, el conocimiento en el negocio, la comprensión del mercado local, la marca compartida y una buena relación entre socios. (Castro, Duarte y Reyes, 2019, p. 155)

(c) Elección del modo de gobierno es el sistema de franquicias es uno de los modos para acceder a los mercados extranjeros es uno de los medios para expandirse internacionalmente y se clasifican en modos con participación (consiste en filiales propias o empresas conjuntas) y sin participación (en la exportación y contratos como la concesión de licencias), según el autor se utiliza los modos sin participación en las franquicias. (Galetti *et al.*, 2020, p. 157)

La elección del modo de gobernanza influye directamente en la selección de buenos socios para las franquicias internacionales. Esta es considerada fundamental dentro del sistema de franquiciamiento, debido a que la elección adecuada tiene más probabilidades de llevar un excelente rendimiento, mientras que una elección errónea puede resultar en problemas continuos para la red. (Bretas *et al.*, 2020, p. 5)

La elección del modo de gobernanza en los mercados internacionales por parte de las franquicias está relacionada con el control de la propiedad y la toma de decisiones entre el franquiciador y los socios internacionales. (Galetti *et al.*, 2020, p.157-158)

Es importante para una franquicia tomar en cuenta el modo de trabajo del gobierno y las restricciones que tiene debido la Covid-19, el gobierno peruano cerró sus puertas comerciales por varias semanas, sin embargo, luego del levantamiento, promovió el financiamiento de crédito para muchas empresas, así como también reestructurar y refinanciar sus deudas con el fin de impulsar y mantener un desarrollo productivo. (Gálvez y Pinedo, 2020, p. 71)

Las elecciones del modo de entrada de gobiernos en franquicias internacionales difieren principalmente el término de la cantidad y el nivel máximo de compromiso de los recursos necesarios de los mercados extranjeros, el nivel de control y el nivel de riesgo tecnológicos. (Bretas *et al.*, 2020, p. 7)

Por otro lado, Bretas *et al.*, (2020) indicaron que la internacionalización es comprendida como un proceso multilateral para el desarrollo de redes de relaciones porque si la organización de franquicias no tiene una postura sobresaliente en la red de relaciones de un específico mercado objetivo, esta se ve afectada por el valor de no pertenecer a dicha red. Las interrelaciones de la red administran el desarrollo del conocimiento y sobre todo la confianza entre todos los socios involucrados. El compromiso mutuo creado sobre el aumento de la confianza se mantiene cuando se dan las oportunidades e interés a largo plazo entre todas las fracciones o cuando se encuentra algún tipo de dependencia por parte de los franquiciados. (p. 29)

El modo de entrada consistió en seleccionar un acuerdo institucional para la organización y ejecución de las transacciones comerciales la empresa toma 3 medidas importantes en que mercado entrar, cuando y en qué medida (Mittal, 2018, p. 60), por otro lado, el modo de entrada también estuvo determinada con la base de conocimientos y capacidades de una empresa para poder llevar a cabo operaciones exitosas en el país que será destino. (Flores y Vizcarra, 2021, p. 19)



En Brasil y Rusia el método de entrada fue la franquicia directa, asimismo, las franquicias españolas tienen un método de entrada por el oriente medio a través de la master franquicias influye una serie características entre el franquiciador y país anfitrión indica que una empresa que vende productos está más estructurada en lugar de servicios por ende el franquiciado es más fácilmente llevar aspectos del negocio, cumplen las normas y el inventario las franquicias de servicios dependen del factor humano y es más difícil controlar y supervisar los mecanismos formales. (Mittal, 2018, p. 57-58)

En Brasil, el modo de entrada de las franquicias en países emergentes tuvo un mayor énfasis a principios de la década de 2000, considerado como un proceso de rápido de crecimiento, asimismo, las franquicias brasileñas utilizan diferentes métodos de entrada en los países internacionales como las franquicias directas, franquicias maestras están relacionadas con los niveles de control, las estrategias internacionales y las inversiones en el extranjero. (Helder, Luppe y Paulo, 2017, p.17)

China, el modo de entrada las empresas de alta tecnología fueron las filiales propias e indican que los países de alta tecnología para internacionalizarse es más difícil para los países desarrollados tiene una mayor influencia el nivel tecnológico y reputación, estas empresas crean un departamento de investigación y desarrollo en países desarrollados para desarrollar una cuota de mercado internacional, si estas empresas quieren ingresar a países emergentes identifican los factores externos como: la situación política macroeconómica, el potencial del mercado, la cultura, la industria local, y los factores internos es el nivel de control, recursos propios de la empresa, el compromiso de los recursos, los agentes internos y la situación del producto. (Mittal, 2018, p. 57-58)

El modo entrada se clasificaron en tres tipos según Mittal (2018):

(1) Modo relacionado al comercio es un tipo de entrada internacional abierto a cualquier tipo de empresa que impulsa a la empresa a ser más agresiva a la hora de exportar nuevas oportunidades en los mercados internacionales. Se clasificaron en Exportación: las empresas internacionales utilizan la exportación directa o indirecta (intermediarios ofrecen servicios limitados como la gestión de

transporte, la documentación y las reclamaciones del cliente). Contracomercio: es una forma de comercio en la que el comprador y vendedor de diferentes países intercambian mercancías sin que apenas cambie de mano el dinero efectivo o su equivalente (incluye el trueque, contracompra y la compensación y la recompra). Franquicias internacionales es un modo de entrada el franquiciador extranjero que concede derechos a propiedad intangible como nombre de las marcas, marcas comerciales al productor local que debe seguir las normas y detallada en cuanto la forma de hacer negocios, control de calidad de los productos y servicios. (Mittal, 2018, p. 61)

(2) Modo contractual se clasifica en tipos como: (a) Arrendamiento internacional es un modo de entrada donde la empresa extranjera arrienda sus máquinas nuevas o usadas a una empresa local porque los fabricantes de los países en desarrollo no tienen la capacidad financiera para pagar el equipo, son utilizadas en países de desarrollo, ventaja es el fácil acceso al mercado internacional, acumulación de experiencia, reducción de costos de utilización de equipos extranjeros, mitigar el riesgo operativo e inversión.(b) Licencias internacionales una empresa transfiere su propiedad intangible, como la experiencia, los conocimientos técnicos, los planos ,la tecnología y diseño de fabricación. (c) franquicias directas, indirectas, joint venture, franquicias maestras, entre otros, es acuerdo de dos o más empresas de diferentes países que tienen un objetivo común, que ingrese de diferente forma en cada país. (Mittal, 2018, p. 62)

El modo de contrato de franquicias internacionales como procedimiento de comercialización, está en constante crecimiento y se convirtió en uno de los contratos de contribución empresarial más utilizados en el marco de los negocios internacionales. (Mittal, 2018, p. 62)

El contrato dentro del modo de entrada en las franquicias fue considerado el contrato de colaboración empresarial más significativo en el progreso actual de los negocios, puesto que les ha permitido a los franquiciantes llevar su modelo de negocio a otros países sin considerar un alta suma de dinero y al franquiciado, invertir en un negocio que tenga la probabilidad de triunfo tenga respaldo por las propiedades del franquiciante. (Llain e Insignares, 2016, p. 3)

(3) Modo de inversión se clasifican en tres tipos fueron:(a) Proyectos llaves en mano es una inversión donde el inversor extranjero asume la responsabilidad del diseño y la construcción de toda la operación y una vez finalizado le entrega al comprador y cede la gestión al personal local que ha formado, el inversor recibe pagos periódicos que están garantizados (proyectos de infraestructura, aeropuertos, autopistas, plantas químicas, minas de acero). (b) Inversión extranjera directa las empresas que tienen inversión en los activos de la empresa con fines de control en las operaciones y actividades económicas en el extranjero, implica un mayor riesgo. (c) Inversión extranjera de cartera es la inversión en instrumentos financieros como acciones y bonos a través de la bolsa de valores y otros mercados financieros. (Mittal, 2018, p. 62)

El nivel de inversión en una franquicia internacional fue considerado teniendo en cuenta la formación del negocio o marca que se quiera franquiciar. Por ejemplo, en las franquicias de hoteles o carros, el monto de inversión inicial es muy alto. Las inversiones en las franquicias fueron relacionadas por dos lados: primero el valor de compra de la marca que sea deseada por el franquiciador y en segundo lugar por el monto total que el franquiciado esté dispuesto a pagar por dicha franquicia. (Bautista y Boga, 2021, p. 39)

Dentro de este nivel de inversión se desatan 3 tipos de conceptos: (1) Inversión inicial, es el aporte que se debe dar al inicio de la integración a la franquicia; (2) Capital, corresponde a los recursos propios de los franquiciantes para respaldar su inversión; y (3) Deuda, contribuyen a los recursos ajenos sobre los cuales pueden tener acceso mediante los bancos para que estos puedan financiar la inversión. Este factor explica lo que se debe tener en cuenta cuando una empresa franquiciada desee ingresar a otros países destino. (Bautista y Boga, 2021, p. 39)

Las franquicias sociales se caracterizan por beneficiar a la comunidad, crean valor social para el bien público sin priorizar los beneficios financieros sobre la misión social, abordan una necesidad o problema social. (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p.105)

Existen empresas híbridas, como la franquicia social que utiliza la lógica de franquicia comercial en un contexto de servicio social, proporcionan bienes y

servicios para satisfacer las necesidades sociales y utilizan la lógica institucional para ampliar su impacto y conseguir estabilidad y sostenibilidad económica. (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p. 108)

La franquicia social es un término relativamente nuevo y hasta hace poco no tenía una definición universalmente acordada. Puede definirse como un proceso a través del cual una empresa social puede ampliar la cobertura de su concepto social probado con éxito a su población objetivo mientras mantiene la calidad de la prestación de sus servicios. La organización matriz (el franquiciador) permite a otros operadores independientes (los franquiciados) replicar su modelo utilizando su sistema probado y su marca, a cambio de resultados sociales, desarrollo del sistema e información de impacto. (Asemota y Chahine, 2017, p. 2737)

La clave que a menudo impulsa la decisión de franquiciar empresas sociales: (a) acceso a los recursos financieros necesarios, (b) experiencia gerencial y (c) conocimiento local. En términos de recursos de capital, por parte del franquiciador, la franquicia social brinda la oportunidad de satisfacer la demanda del mercado de sus productos y servicios sin tener que aportar todo el capital de trabajo o la gestión del día a día de un nuevo punto de venta, eludiendo así limitaciones financieras y de gestión comunes para el crecimiento. (Asemota y Chahine, 2017, p. 2742)

Las franquicias sociales se clasificaron:

(a) Bienestar Social, es el apoyo que brinda las franquicias sociales a familias vulnerables, como ayuda gratuita, educación, capacitación son grupos apartados sin fines de lucro y desarrollan en países con desigualdad económica (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p.142-143).

(b) Desarrollo sostenible, Es una combinación de estructuras mentales y cambios de población social que permite un crecimiento acumulativo continuo del producto interno bruto global. El desarrollo sostenible en las franquicias es importante ya que brindan ideas innovadoras que van transformando el mundo, tienen como objetivo abordar problemas sociales, económicos y medioambientales (Vera, 2018, p. 4).

(c) Financiadores, las fuentes de financiación son disponibles para las franquicias sociales y comerciales, las fuentes financiación en las empresas sociales son muy amplias, los financiadores suelen tener una información sobre un modelo de negocio y el conocimiento de flujos de caja y operaciones de la empresa social pueden ayudar a reducir la asimetría de información. (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p.147-148)

### **III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

La investigación fue de tipo aplicada “La investigación aplicada tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción, aporta nuevos hechos es útil y estimable para la teoría”. (Baena, 2017, p.18) Asimismo, busca modificar y reconocer aspectos reales. Por ello, según El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación tecnológica (CONCYTEC) “La investigación aplicada está conducida a determinar su investigación a través del conocimiento científico, las cuales tienden a determinar y cubrir con gran capacidad las necesidades específicas”. (2018, p. 65)

El enfoque de la investigación fue cualitativo y el diseño narrativo de tópicos ya que “el contar una historia ayuda a procesar cuestiones que no estaban claras. Se usa frecuentemente cuando el objetivo fue evaluar una sucesión de acontecimientos basados en su vida y sus experiencias”. (Salgado, 2002, p.73-74)

### 3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización

Tabla 1 *Matriz Apriorística*

N°	Categoría	Subcategoría	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
1		<b>Modos de gobernanza</b> (Galetti <i>et al.</i> , 2020, p.154)	<b>Elección modo de gobierno</b> (Galetti <i>et al.</i> , 2020, p.157-158)	<b>Gestión de relaciones</b> (Galetti <i>et al.</i> , 2020,p.155)	<b>Selección de socios</b> (Galetti <i>et al.</i> , 2020, p.157).
2	<b>Franquicias internacionales</b>	<b>Modo de entrada</b> (Mittal, 2018, p.60)	<b>Modo de contrato</b> Tipos: (1) Arrendamiento Internacional;(2) Licencias Internacionales; (3) Franquicias directas, indirectas, master franquicias, joint venture (Mittal, 2018, p.62).	<b>Nivel de inversión</b> Tipos: (1) Proyectos llaves en mano (BOT); (2) Inversión extranjera directa;(3) Inversión extranjera de cartera (Mittal, 2018, p.62)	<b>Modo relacionado al comercio</b> tipos: (1) La exportación directa e indirecta; (2) Contracomercio ; (3)Franquicias Internacionales (Mittal, 2018, p.61).

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos



**Tabla 1. Matriz Apriorística**

N°	Categoría	Subcategoría	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
3	<b>Franquicias internacionales</b>	<b>Franquicias sociales</b> (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p.105).	<b>Bienestar social</b> (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p.142-143)	<b>Desarrollo sostenible</b> (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p.145-146).	<b>Financiadores</b> (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p.147-148)

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos

### **3.3 Escenario de estudio**

Se estudió los escenarios sobre los cuales se trabajaron las franquicias internacionales, tomando como subcategorías el modo de gobernanza, modos de entrada y franquicias sociales. Así mismo, se indagó sobre la evolución de las franquicias internacionales y su clasificación, los artículos fueron utilizados del 2016 a 2021, es por ello que muchos artículos científicos se fueron descartando ya que no tuvieron relación con las franquicias internacionales.

### **3.4 Participantes**

La población estuvo conformada por la totalidad de los artículos que trataron sobre las franquicias internacionales y las subcategorías: modos de gobernanza, formas de entrada en los países y franquicias sociales. Se utilizó un muestreo por conveniencia de acuerdo a la disponibilidad de las franquicias internacionales que se utilizaron en los diferentes sectores de comercio en todo el mundo. La investigación utilizó bases de datos como Scopus, Proquest, Google académico, Ebsco, Scielo y Science Direct debido que son bases de datos confiables para extraer información verídica que da una importancia al trabajo de investigación.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En el trabajo de investigación se empleó la técnica de análisis documental y como instrumento se utilizó la ficha de recolección de datos, es decir se utilizaron matrices de referencias para la recolección de los datos y se tabuló la información sobre las franquicias internacionales y las subcategorías: modos de gobernanza, formas de entrada en los países y franquicias sociales con sus correspondientes criterios.

### **3.6 Procedimientos**

La información fue obtenida de artículos de revistas indexadas de bases de datos como: Scopus, Proquest, Google académico, Ebsco, Scielo y Science Direct, considerando tener información del 2016 a 2021 y de idiomas inglés, portugués y coreano.

**Tabla 2. Criterios de Búsqueda**

Tipo de documento	Documentos referidos	Cantidad	Palabras clave de búsqueda	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
	Evolución de la franquicia	4	Franchise evolution	The evolution of franchising	
	Franquicias internacionales	7	International franchises	Systematic review	
	Modos de gobernanza en las franquicias internacionales	33	"Modes of governance in international franchising"	Modes of governance	
Artículos Científicos	Elecciones del modo de gobernanza internacional de franquiciadores brasileños	3	"International governance choices: evidence from Brazilian franchisors".	International governance	
	Modos de gobierno para la entrada al mercado de franquiciadores internacionales	30	"Modes of governance for market entry of international franchisors"	Mode entry	

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

**Tabla 2. Criterios de Búsqueda**

Tipo de documento	Documentos referidos	Cantidad	Palabras clave de búsqueda	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Artículos Científicos	Formas de entrada y operación de franquicias internacionales	3	Formas de entrada y operación de franquicias internacionales		
	"Entrada de franquicias multinacionales y calidad institucional"	4	"Entry of multinational franchises and institutional quality"	Mode entry	Mode entry
	"Mejora de la ONG de acogimiento familiar Sostenibilidad a través de la franquicia social"	5	Improving foster care NGO Sustainability through social franchising		
	La importancia de la comunicación con las partes interesadas en las empresas de franquicia social	20	The importance of stakeholder communication in social franchising companies	social franchises	social franchises

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

### **3.7 Rigor científico**

El término Rigor en el presente proyecto de investigación consistió en el grado de certeza de los resultados sobre la clasificación de franquicias obtenidas, dando validez y confiabilidad.

La Validez y confianza dentro del rigor científico son estándares independientes que van dirigidos directamente a la investigación, ya que el objetivo primordial es que dicho proyecto sea creíble. (Morales y Vargas, 2020, p. 55)

Credibilidad dentro del rigor científico fue referido a la captación de conocimiento que tuvieron los participantes respecto a la problemática, mostrando, midiendo la construcción teórica y validando la argumentación según la base de datos utilizada. (Zurita, 2020, p. 27)

Dependencia según Hernández & Mendoza (2018) dentro del rigor científico, se hace solicitado por la validez de un tema en específico como las franquicias, la cual se basa en la dependencia del investigador y la credibilidad mediante las fuentes informativas donde se recolectó la información para dicho proyecto a tratar. (p.501-502)

Según Gelling (2015) la transferibilidad compromete demostrar a los futuros investigadores que los hallazgos pueden ser transferidos a otro ámbito. Es decir que la información recolectada pueda ofrecerse y ser entendida en escenarios diferentes. (p.46) Por ello es necesario la recolección de datos de diversos autores, años, y países distintos, para que las interpretaciones de resultados puedan ser adaptados a múltiples contextos.

### **3.8 Método de análisis de información**

El trabajo de investigación que se realizó tuvo como motivo recopilar datos y acceder información de los artículos científicos en inglés que utilizaron palabras claves en inglés como "evolution" + "international franchises"; "international franchises" + "modes of entry" + "countries"; "international franchising" + "governance"; "international" + "social" "franchises",((international franchises) and (modes entry)), ((international franchises) and (modes of governance)).Las bases de datos que fueron utilizadas fueron: Scopus, Google académico, Ebsco,

Proquest, Scielo y Science Direct, asimismo, los artículos científicos que fueron utilizados son del 2016 a 2021 en la investigación.

Se analizó los grupos de subcategorías con descripciones de criterios similares; grupos de subcategorías con descripciones de criterios diferentes; criterios más frecuentes; criterios menos frecuentes; criterios que se presentaron por la Covid-19.

### **3.9 Aspectos éticos**

Se cumplió con los criterios éticos del Código de Ética de la Universidad, la información que ha sido utilizada fueron los artículos científicos en inglés, portugués y coreano, asimismo, los trabajos realizados fueron citados utilizando las normas APA, respetando los derechos de los autores al recopilar la información que fue utilizada en la investigación.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En la presente investigación se expusieron los resultados de los diferentes artículos utilizados de la base de datos como Proquest, Google Académico, Ebsco, Scopus, Scielo y Science Direct por medio de tablas y se detalló la clasificación de franquicias internacionales por subcategorías y por criterios.

**Tabla 3. La clasificación de franquicias internacionales por modo de gobernanza**

Países	Subcategoría																	
	Modo de gobernanza																	
	Elección modo de gobierno				Gestión de relaciones							Selección de socios						
	Gobernanza corporativa	Gobernanza bilateral	Gobernanza global	Mentalidad corporativa	Relaciones con socios externos	Percepción de riesgo	Red de relaciones	Relación del franquiciador-franquiciado	Adaptación a las relaciones	Asimetría de la relación	Riesgo de relación	Conflictos de socios	Distancia cultural	Relaciones de socios bilaterales	Alianzas de socios	El franquiciador y los socios extranjeros	Socios comerciales	Condiciones de negociación
Colombia	*																	
Suecia	*																	
Brasil		*		*		*	*	*	*									
Noruega		*													*			

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación.



**Tabla 3. La clasificación de franquicias internacionales por modo de gobernanza**

Países	Subcategoría																	
	Modo de gobernanza																	
	Elección modo de gobierno			Gestión de relaciones									Selección de socios					
	Gobernanza corporativa	Gobernanza bilateral	Gobernanza global	Mentalidad corporativa	Relaciones con socios externos	Percepción de riesgo	Red de relaciones	Relación del franquiciador-franquiciado	Adaptación a las relaciones	Asimetría de la relación	Riesgo de relación	Conflictos de socios	Distancia cultural	Relaciones de socios bilaterales	Alianzas de socios	El franquiciador y los socios extranjeros	Socios comerciales	Condiciones de negociación
Emiratos Árabes			*															
Estados Unidos					*							*					*	*
India										*								
España											*							
Turquía														*				
Puerto Rico													*					
Austria																*		

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación.

En la tabla 3, en la primera columna se puso a los países: Colombia, Suecia, Brasil, Noruega, Emiratos Árabes, Estados Unidos, India, España, Turquía y en la segunda columna estuvieron las subcategorías: (a) elección modo de gobierno, (b) gestión de relaciones y (c) selección de socios; fueron 4 criterios en elección modo de gobierno los cuales fueron: (1) gobernanza corporativa, (2) gobernanza bilateral, (3) gobernanza global y (4) mentalidad corporativa, además, las gobernanzas corporativas tuvieron 2 países Colombia y Suecia; gobernanza bilateral tuvieron 2 países Brasil y Noruega; gobernanza global tuvo un país Emiratos Árabes y mentalidad corporativa tuvo un país Brasil, en Brasil tuvieron dos criterios los cuales fueron gobernanza bilateral y mentalidad corporativa.

Por otra parte, en la tabla 3 en la segunda columna gestión de relaciones se dividieron en 7 criterios los cuales fueron: (1) relaciones con socios externos, (2) percepción de riesgo, (3) red de relaciones, (4) relación del franquiciador-franquiciado, (5) adaptación a las relaciones, (6) asimetría de la relación, (7) riesgo de relación; Brasil cumplió con 4 criterios importantes cuales fueron: percepción de riesgo, red de relaciones, relación del franquiciador-franquiciado, adaptación a las relaciones; en Estados Unidos cumplió con relaciones con socios externos; India cumplió con asimetría de la relación y España cumplió con riesgo de relación.

Asimismo, en la tabla 3 en la segunda columna selección de socios se dividieron en 7 criterios los cuales fueron: (a) conflictos de socios, (b) distancia cultural, (c) relaciones de socios bilaterales, (d) Alianzas de socios, (e) El franquiciador y los socios extranjeros, (f) socios comerciales, (g) condiciones de negociación.

En los países de Noruega cumplieron alianzas de socios, en Estados Unidos cumplieron con los conflictos de socios, socios comerciales y condiciones de negociación; Turquía cumplió con relaciones de socios bilaterales; Puerto Rico cumplió con distancia cultural y Austria cumplió con el franquiciador y los socios extranjeros.

Los países que cumplieron con más criterios fueron Brasil con 6 criterios de las subcategorías elección modo de gobierno y gestión de relaciones los cuales fueron:

gobernanza bilateral, mentalidad corporativa, relaciones con socios externos, percepción de riesgo, red de relaciones, relación del franquiciador-franquiciado, adaptación a las relaciones; y en Estados Unidos cumplieron con 4 criterios de las subcategorías gestión de relaciones y selección de socios los cuales fueron : relaciones con socios externos, conflictos de socios, socios comerciales, condiciones de negociación.

En la subcategoría modo de gobernanza coincidieron los autores Galleti *et al.*, (2020) y López y López (2018) con las relaciones de socios que indicaron que es importante que ambos socios tanto el franquiciador y franquiciado creen relaciones de confianza mutua. Asimismo, coincidieron los autores Lanfrechi *et al.*, (2021) y Aburumman (2020) con la gobernanza global, sin embargo, se diferencia ya que afirmó Lanfrechi *et al.*, (2021) la gobernanza global elimina el impacto destructivo construyendo un modelo organizativo basado en blockchain y Aburumman (2020) indicó que tiene una orientación social y global basado en la sostenibilidad, competitividad y crecimiento económico.

Es así como se observó que los países Colombia y Suecia coincidieron con el mismo tipo de gobernanza corporativa ya que cumplieron con el mismo criterio, asimismo, los países de Noruega y Emiratos Árabes tienen el mismo tipo de gobernanza bilateral. Por otra parte, la gobernanza bilateral tiene sus indicadores: (a) flujo de actividades, (b) recursos e (c) intercambio de información de empresas según los autores Saeed, Dong y Andersen, 2018 y el comportamiento de motivación y cooperativo, al mismo tiempo, la productividad y la gestión. Da Silva *et al.*, (2016)

Se diferenció, en base a los criterios ya mencionados, de que no coinciden con los autores Galetti (2021); Hoffman, Watson y Kher (2020); Ludvigsson y Lawrence (2020); Ghantous, Das y Chameroy (2018) con los criterios de la subcategoría modo de gobernanza.

**Tabla 4. La clasificación de franquicias internacionales por modos de entrada**

Países	Subcategoría									
	Modo de entrada									
	Modo contractual					Modo de inversión			Relacionado al comercio	
	Franquicias directas	Joint venture	Franquicias maestras	Filial propia	Sub franquiciado	Inversión directa sin capital social	Inversión directa extranjera	Inversión cooperativa y de participación	Exportación	Formatos comerciales
Brasil			*						*	
Noruega			*							

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación.

**Tabla 4. La clasificación de franquicias internacionales por modos de entrada**

Países	Subcategoría									
	Modo de entrada									
	Modo contractual				Modo de inversion			Relacionado al comercio		
	Franquicias directas	Joint venture	Franquicias maestras	Filial propia	Sub franquiciado	Inversión directa sin capital social	Inversión directa extranjera	Inversión cooperativa y de participación	Exportación	Formatos comerciales
Egipto	*				*					
China		*	*	*				*	*	
Ucrania			*							
Corea						*				
Kazajistán							*			
Kenia							*			
Francia										
Macedonia										*

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación.

Se observó, en la tabla 4 en la primera columna los países los cuales fueron: Colombia, Suecia, Brasil, Noruega, Emiratos Árabes, Estados Unidos, India, España, Turquía, Puerto Rico, Austria, Egipto, China, Ucrania, Corea, Kazajistán, Kenia, Francia, Macedonia y en la segunda columna están las subcategorías cuales fueron: (a) modo contractual, (b) modo de inversión y (c) relacionado al comercio; fueron 5 criterios en modo contractual los cuales fueron: Franquicias directas, joint venture, franquicias maestras, filial propia y Sub franquiciado, además, las franquicias maestras tuvieron 4 países Brasil ,Noruega, China y Ucrania; franquicias directas tuvieron 2 países España y Egipto ; filial propia tuvo 2 países España y China, Sub franquiciado tuvo un país Egipto y Joint Venture tuvo un país China, en China cumplieron con 3 criterios los cuales fueron: joint venture, franquicias maestras y filial propia; España cumplieron dos criterios los cuales fueron: franquicias directas y filial propia y Egipto cumplieron dos criterios cuales fueron : franquicias directas y sub franquiciado.

Por otra parte, en la tabla 4 en la segunda columna modo de inversión se dividieron en 3 criterios los cuales fueron: (a) Inversión directa sin capital social, (b) Inversión directa extranjera y (c) Inversión cooperativa y de participación; China cumplió con 1 criterio importantes cuál fue: Inversión cooperativa y de participación; en Corea cumplió con Inversión directa sin capital social; Kazajistán y Kenia cumplieron con Inversión directa extranjera.

Asimismo, en la tabla 4 en la segunda columna relacionado al comercio se dividieron en 2 criterios los cuales fueron: (a) exportación y (b) formatos comerciales; Brasil, Turquía y China cumplió con el criterio exportación y Macedonia cumplió con el criterio formatos comerciales.

En la subcategoría modo de entrada coincidieron los autores Helder, Luppe y Paulo (2017) y Bitti, Magnani y Thomazella (2019) el modo de entrada en las franquicias brasileñas fueron franquicias maestras. Las franquicias internacionales utilizaron la inversión directa como modo de entrada coincidieron los siguientes autores: Mittal (2018) Ra (2020), Pak (2002); Sayabaev *et al.*,

(2016); Oliveira, Abib y Stocker (2021); Hain y Jurowetzki, (2018). Además, las franquicias relacionadas al comercio como la exportación coincidieron con los autores Mittal (2018), Ruiz (2019), Oliveira, Abib y Stoker (2021), Kursunluoglu y Gür (2016), Hui y Tsui (2020).

Por otro lado, en Brasil tiene 4 criterios diferentes en gestión de relaciones los cuales fueron: (a) percepción de riesgo, (b) red de relaciones, (c) relación del franquiciador-franquiciado y (d) adaptación a las relaciones. Además, en Estados Unidos tiene 3 criterios importantes los cuales fueron: (a) conflictos de socios, (b) socios comerciales y (c) condiciones de negociación.

Como se observó las franquicias internacionales por modo de entrada se verificó que el país de China utilizó las 3 subcategorías las cuales fueron: joint venture, franquicias maestras, filial propia, inversión cooperativa y de participación y exportación.

Sin embargo, no coincidieron los autores Helder, Luppe y Paulo (2017) y Ruiz (2019) que indicaron que los modos de entrada de las franquicias fueron por filiales propias y franquicias directas. No coincidieron, Mittal (2018) y Baena y Cerviño (2016) en China las franquicias se internacionalizan por medio de las filiales propias (Mittal, 2018) y para Baena y Cerviño (2016) se internacionaliza por franquicias directas y por último Alon y Kruesi (2020) se internacionalizan por franquicias maestras.

No coincidieron los criterios ya mencionados con los autores Bretas *et al.*, (2020), Jeonghwa (2018), Fakos y Merino (2017) con los criterios de la subcategoría modo de entrada.

Según los autores Lachimba y Medina (2018) ingresar al mercado Peruano, es considerado riesgoso a consecuencia de la inestabilidad política, económica, la distancia cultural y geográfica, sugiere que al interior de Latinoamérica la presencia de franquicias locales es mayor en países con un mayor nivel de desarrollo económico (Brasil, México, Argentina). Al mismo tiempo,

el desarrollo de franquicias locales que conocen los aspectos culturales de los países reduciría el oportunismo, por lo que impactarían de manera positiva al desarrollo de la franquicia en un país. Sin embargo, los comerciantes o franquiciadores para que puedan invertir en otro país visualizan los factores internos y externos en los países subdesarrollados a diferencia de los países desarrollados tienen una mayor influencia el nivel tecnológico y reputación, estas empresas crean un departamento de investigación y desarrollan una cuota de mercado internacional (p.5)



**Tabla 5. La clasificación de franquicias internacionales por franquicias sociales**

Países	Subcategoría															
	Franquicias sociales															
	Bienestar social				Desarrollo sostenible				Financiadores							
Acción estratégica	Equidad	Desempeño	Estrategias de bienestar social	Problemas sociales	Desempeño ambiental y social	Estrategias de transferencia	Prosperidad	Contaminación medioambiental, crecimiento económico y calidad de vida	Problemas estratégicos	Crecimiento empresarial y la financiación	Actividad empresarial	Modelo de desarrollo	Ley Shari'ah	Capital de riesgo	Capital filantrópico	Economía abierta
Brasil					*											
Estados Unidos	*													*		
España	*						*									
China												*				
Kazajistán						*										
Kenia															*	
Italia		*														
Alemania			*													
Reino Unido				*												
Uganda									*	*						
Rumania								*								
Eslovenia											*					
Singapur																*
Malasia													*			

Nota: Elaborado por los autores de la investigación.

Se observó, en la tabla 5 en la primera columna los países los cuales fueron: Brasil, Estados Unidos, España, China, Kazajistán, Kenia, Italia, Alemania, Reino Unido, Uganda, Rumania, Eslovenia, Singapur y Malasia y en la segunda columna están las subcategorías cuales fueron: (a) Bienestar social, (b) desarrollo sostenible y (c) financiadores; fueron 7 criterios en bienestar social los cuales fueron: (1) acción estratégica, (2) equidad, (3) desempeño, (4) estrategias de bienestar social, (5) problemas sociales, (6) desempeño ambiental y social, (7) estrategias de transferencia , además, la acción estratégica tuvo 1 país como España; equidad tuvo 1 país en Estados Unidos ; desempeño tuvo 1 país Italia, estrategias de bienestar social tuvo un país Alemania, problemas sociales tuvo 1 país en Reino Unido; desempeño ambiental y social tuvo 1 país Brasil; estrategias de transferencia tuvo un país en Kazajistán.

Por otra parte, en la tabla 5 en la segunda columna desarrollo sostenible se dividieron en 6 criterios los cuales fueron: (a) prosperidad, (b) contaminación medioambiental, crecimiento económico y calidad de vida, (c) problemas estratégicos, (d) crecimiento empresarial y la financiación, (e) actividad empresarial y (f) modelo de desarrollo; España cumplió con 1 criterio importante cual fue: prosperidad ; en Rumania cumplió con 1 criterio contaminación medioambiental, crecimiento económico y calidad de vida; en Uganda cumplió con 1 criterio problemas estratégicos; en Eslovenia cumplió con 1 criterio actividad empresarial y en China cumplió con el modelo de desarrollo.

Asimismo, en la tabla 5 en la segunda columna financiadores se dividieron en 4 criterios los cuales fueron: (1) ley Sharī'ah, (2) capital de riesgo, (3) capital filantrópico y (4) economía abierta; en estados Unidos cumplió con el criterio capital de riesgo; en Kenia cumplió con el criterio capital filantrópico, en Malasia se cumplió con el criterio ley Sharī'ah y en Singapur cumplió con el criterio economía abierta.

Los hallazgos encontrados de las franquicias sociales tienen similitudes con los autores ayudan a personas de escasos recursos o situación de vulnerabilidad, los criterios ya presentados en la tabla, en la cual ninguno de los criterios tiene

ninguna similitud, las franquicias sociales de cada país fueron diferentes sus subcategorías por bienestar social, desarrollo sostenible y financiadores.

Se pudo diferenciar que los criterios ya expuestos por la subcategoría de franquicias sociales no coincidieron por los autores Kwantes, et al. (2020); Arne, Carolin y Lutz (2020); Vera (2018) ; Zhang y Mei (2020); Zajko y Bradač (2018); Mutumba (2019); Pohoatã y Socoliuc (2016); Calderon, Pastor y Huerta (2017).

En las tablas 3, 4 y 5 se obtuvieron como resultado los principales países cuáles fueron: (1) Colombia, (2) Suecia, (3) Brasil, (4) Noruega, (5) Emiratos Árabes, (6) Estados Unidos, (7) India, (8) España, (9) Turquía, (10) Puerto Rico, (11) Austria, (12) Egipto, (13) China, (14) Ucrania, (15) Corea, (16) Kazajistán, (17) Kenia, (18) Francia, (19) Macedonia, (20) Italia, (21) Alemania, (22) Reino Unido, (23) Uganda, (24) Rumania, (25) Eslovenia, (26) Singapur y (27) Malasia.

De forma horizontal se colocaron 46 criterios y se explicó qué criterio cumplía cada clasificación, los criterios fueron: (a) gobernanza corporativa, (b) gobernanza bilateral, (c) gobernanza global, (d) mentalidad corporativa; (e) relaciones con socios externos, (f) percepción de riesgo, (g) red de relaciones, (h) relación del franquiciador-franquiciado, (i) adaptación a las relaciones, (j) asimetría de la relación, (k) riesgo de relación, (l) conflictos de socios, (m) distancia cultural, (n) relaciones de socios bilaterales, (ñ) alianzas de socios, (o) el franquiciador y los socios extranjeros, (p) socios comerciales, (q) condiciones de negociación (r) franquicias directas, (s) joint venture, (t) franquicias maestras, (u) filial propia, (w) sub franquiciado, (x) inversión directa sin capital social, (y) inversión directa extranjera, (z) inversión cooperativa y de participación, (aa) exportación, (ab) formatos comerciales, (ac) acción estratégica, (ad) equidad, (ae) desempeño, (af) estrategias de bienestar social, (ag) problemas sociales, (ah) desempeño ambiental y social, (ai) estrategias de transferencia, (aj) prosperidad, (ak) contaminación medioambiental, (alc) crecimiento económico y calidad de vida, (al) problemas estratégicos, (am) crecimiento empresarial y la financiación, (an) actividad empresarial, (año) modelo de desarrollo, (ao) ley Sharī'ah, (ap) capital de riesgo, (aq) capital filantrópico y (ar) economía abierta.

Por último, se pudo diferenciar que los 46 criterios ya mencionados no coinciden con ninguno de los 27 países, sin embargo, 3 países coincidieron con las tres subcategorías las cuales fueron: Brasil, Estados Unidos y España, pero de criterios diferentes, en Brasil fueron: gobernanza bilateral, mentalidad corporativa, relaciones con socios externos, percepción de riesgo, red de relaciones, relación del franquiciador-franquiciado, adaptación a las relaciones, franquicias maestras, exportación, desempeño ambiental y social. En Estados Unidos, relaciones con socios externos, conflictos de socios, socios comerciales, condiciones de negociación, equidad, capital de riesgo; y en España, riesgo de relación, franquicias directas, filial propia, acción estratégica, prosperidad.

**Tabla 6. Impacto de la Covid- 19 en las franquicias internacionales**

Impacto de la Covid-19 en las franquicias internacionales										
Sectores	Desempleo y pérdidas de ingresos	Billetera electronica	Condiciones financieras	Estrategias corporativas y estructura de propiedad	Método de pago sin contacto	Caída en las ventas	Cadenas de suministro globales	Regresión económica	Pérdidas de ingreso	Anulación de alojamientos
Restaurantes	*	*	*	*	*	*				
Moda						*	*			
Comercio minorista	*							*		
Hotelería									*	*

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

Se observó, en la tabla 6 en la primera columna los sectores los cuales fueron: restaurantes, moda, comercio minorista, hotelería y en la segunda columna están las subcategorías cuales fueron: (a) desempleo y pérdidas de ingreso, (b) billetera electrónica (c) condiciones financieras (d) estrategias corporativas y estructura de propiedad (e) método de pago sin contacto, (f) caída en las ventas, (g) cadena de suministros globales (h) regresión económica (i) pérdidas de ingreso (j) anulación de alojamientos, en los sectores de franquicias de restaurantes fueron 6 criterios importantes los cuales fueron: (1) desempleo y pérdidas de ingresos, (2) billetera electrónica, (3) condiciones financieras, (4) estrategias corporativas y estructura de propiedad, (5) método de pago sin contacto y (6) caída en las ventas, además, en las franquicias de moda tuvieron 2 criterios importantes los cuales fueron: (1) caída en las ventas y (2) cadena de suministro globales.

Por otra parte, las franquicias hoteleras tuvieron dos criterios importantes los cuales fueron: pérdidas de ingreso y anulación de alojamiento. Asimismo, el sector que tiene más criterios relevantes fue el sector de restaurantes con 6 criterios, y dos sectores de franquicias como el de restaurantes y moda utilizaron el criterio caída de ventas durante la covid-19 en las franquicias.

Las franquicias son una característica comercial importante de la estructura de distribución de servicios en todo el mundo; como tal, más de 143 industrias están actualmente involucradas en franquicias, las franquicias son como una herramienta para desarrollar el crecimiento económico, la creación de empleo y la competencia dinámica del mercado global. Sin embargo, el brote de la covid-19 tiene como resultado numerosos efectos económicos y sociales adversos. La imprevisibilidad y las implicaciones de la crisis pandémica representan los principales criterios externos que pueden colapsar las franquicias de los diferentes sectores. La pandemia creó déficits financieros, combinados con un cierre casi completo de economías nacionales enteras e internacionales, la caída de ventas, cierres totales de franquicias, desempleo. (Hsieh *et al.*, 2020)

En los hallazgos encontrados según los autores Galetti y Alon, 2020; Thi, 2020; Hyoungh, Yeon y Seoki, 2021; Indvik y Abboud, 2020; Hartzenberg, 2020; Frandata, 2020; Kaur, Goyal y Singh, 2021; tuvieron similitudes que la Covid-19 impacto fuertemente a todas las franquicias del mundo de todos los sectores, algunas tuvieron que cerrar y declararse en quiebra ya que no estaban preparadas

para esta crisis sanitaria que afectó fuertemente a la económica, sin embargo, algunas franquicias pudieran adaptarse a esta crisis sanitaria innovando y utilizando el método de pago virtual sin contacto con el comprador según los autores Hung et al., 2021 y Brunkhorst, 2020.

## Modo de gobernanza

**Tabla 7. Clasificación de franquicias internacionales por elección modo de gobierno**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	País
Elección modo de gobierno	En los mercados internacionales por parte de las franquicias está relacionada con el control de la propiedad y la toma de decisiones entre el franquiciador y los socios internacionales. (Galetti <i>et al.</i> , 2020, p.157-158)	Gobernanza corporativa	Colombia (Virgüez, Castro, Puentes, 2019, p.2)
		Gobernanza corporativa	Suecia (Von, Ludvigsson y Nilsson, 2020, p.179)
		Mentalidad corporativa	Brasil (Galhanone <i>et al.</i> , 2020, p.161-162 )
		Gobernanza bilateral	Brasil (Da Silva <i>et al.</i> , 2016, p. 146)
		Gobernanza bilateral	Noruega (Saeed, Dong, Andersen, 2018, p.162)
		Gobernanza global	Emiratos Arabes (Aburumman, 2020, p.1336)

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.



Referente a la tabla 7, se obtuvieron resultados del estudio de franquicias internacionales por la sub categoría: modo de gobierno, en ella se tomó referencia al criterio elección de modo de gobierno, la que fue clasificada en la tercera columna por sus criterios más relevantes dentro de cada país, basándose en información recolectada a diferentes artículos de diferentes años y países. Cada criterio más relevante fue clasificado con el fin de explicar cómo cada país aporta su modo de gobierno dentro de las franquicias, las cuales fueron: (a) gobernanza corporativa, (b) mentalidad corporativa global, (c) gobernanza bilateral y (d) gobernanza global, y se dividieron en 6 criterios importantes, las cuales fueron 2 criterios de gobernanza corporativa, 2 criterios de gobernanza bilateral y otros 2 criterios como gobernanza global y mentalidad corporativa.

En Colombia el BSC (Balanced Scorecard - Cuadro de mando integral) ha atraído mucha atención en el campo de la gestión organizacional porque no solo se considera como un instrumento integral de evaluación del desempeño, sino que es visto como un sistema de gestión enmarcado dentro de la teoría moderna de la gestión estratégica. Dadas estas condiciones, muchas empresas han aceptado el BSC como una estructura básica de su sistema de gobierno corporativo que permite tomar decisiones oportunas para responder a las demandas cada vez más exigentes de los mercados en términos de flexibilidad, precio, servicio y valor añadido. El BSC ayuda a las franquicias a mantener el equilibrio entre (a) la generación de beneficios (b) la optimización de los niveles de riesgo y (c) el uso de recursos. (Virgüez, Castro y Puentes, 2019, p.2).

En Suecia, el gobierno corporativo se ocupa de qué medios de proveedores se elegirá para una financiación y así se aseguran de obtener un mayor rendimiento de su inversión, denominándose como enfoque estrecho del gobierno corporativo. (Von, Ludvigsson y Nilsson, 2020, p.179).

Luego, en Noruega, los economistas de costos de transacción consideran que las organizaciones no son sólo unidades de producción o de servicios, sino también estructuras de gobierno. Posteriormente, además de la organización y el mercado, también se introdujeron el modo de gobernanza (por ejemplo, contratos

a largo plazo o franquicias). La gobernanza bilateral se denominó originalmente gobernanza híbrida, o contratación relacional; estos tipos de gobernanza adoptan varias formas, como empresas conjuntas y acciones conjuntas. Dicha gobernanza bilateral implica a la organización: (a) flujo de actividades, (b) recursos e (c) intercambio de información entre empresas mucho más allá de las interacciones normales y legalmente exigibles asociadas con un intercambio de información en condiciones de plena competencia caracterizado por el intercambio de mercado. (Saeed, Dong y Andersen, 2018, p.162).

Asimismo, Brasil tiene otro modo de gobernanza como la gobernanza bilateral y tiene como característica principal la gestión y seguimiento del comportamiento de las entidades autónomas en las que se toma el proceso de decisión colectiva y pueden aumentar la motivación, el comportamiento cooperativo y, al mismo tiempo, la productividad y la gestión (Da Silva *et al.*, 2016, p. 146).

Emiratos árabes, la gobernanza global según el autor Aburumman (2020) sostiene que el concepto de gobernanza global va más allá de las instituciones intergubernamentales, teniendo una orientación social y globalmente inclusiva. Los enfoques económicos de la gestión en el contexto de la globalización se determinaron con un enfoque en aquellos marcos de gobernanza global que tenían como objetivo: (a) la sostenibilidad, (b) la competitividad y (c) el crecimiento económico impulsado por la innovación. (p. 1336).

Por otra parte, en Brasil, la gestión de relaciones está basada en la mentalidad corporativa global. Desarrollar una mentalidad corporativa global debería ayudar a las franquicias brasileñas a crecer internacionalmente. La organización tiene la capacidad para asegurar simultáneamente aspectos como la eficiencia, la competitividad a escala global, capacidad de respuesta, flexibilidad a nivel nacional; y capacidad de mercado cruzado para aprovechar el aprendizaje a nivel mundial. Mentalidad corporativa global, es una aptitud organizacional multidimensional que involucra una visión del mundo como mercados interconectados, diversos y manejables; esta aptitud comprende tres elementos: (a)

orientación global, (b) conocimiento global y (c) habilidades globales. (Galhanone *et al.*, 2020, p.161-162)

El criterio gobernanza corporativa son un éxito en las organizaciones para generar riqueza, la elección de modo de gobernanza en Colombia es diferente al de Suecia ya que en Colombia las franquicias internacionales utilizan el BSC como las franquicias de comida rápida, el BSC es un modelo para evaluar el desempeño de las empresas desde diferentes perspectivas estratégicas. Por otra parte, en Suecia la gobernanza corporativa es un enfoque para controlar de manera eficiente los costos de producción, pero la alineación de incentivos basada en un formato de negocio de franquicia puede ser un componente aún más crucial para hacer que el modelo de franquicia funcione.

Por otra parte, el criterio de gobernanza bilateral es semejante en los países de Noruega y Brasil; es por ello que en Noruega está respaldado por diferentes tipos de derecho contractual o acuerdos contractuales. Estas estructuras de gobernanza también difieren en términos de costos, adaptabilidad y el uso de incentivos e instrumentos de control, asimismo, el gobierno bilateral en las franquicias trabaja de manera equitativa tanto el franquiciador como el franquiciado. Asimismo, en Brasil la gobernanza bilateral es uno de los mecanismos más esenciales en un escenario en el que existe complejidad de tareas y se busca la unión entre socios tanto el franquiciador y franquiciado.

Otros criterios importantes fueron la gobernanza global en los Emiratos Árabes y mentalidad corporativa en Brasil; la gobernanza global en las franquicias facilita las interacciones corporativas, e implementan las estrategias y riesgos organizativos, asimismo, evaluar la probabilidad de riesgos globales y locales que puede enfrentar las franquicias. En la mentalidad global en los mercados emergentes indica que es la capacidad firme para lidiar con la complejidad estratégica e intercultural, que está estrechamente relacionado con la experiencia en los mercados internacionales.

En Brasil utilizan dos tipos de elección de gobierno: gobernanza bilateral y mentalidad corporativa, en la gobernanza bilateral el franquiciador y franquiciado

trabajan mutuamente bajo un acuerdo contractual donde ambos participan con el mismo objetivo; y la mentalidad corporativa global en las franquicias de países emergentes tiende a hacerlas más dependientes de sus mercados nacionales. Con menos conocimiento del escenario competitivo en los mercados extranjeros y un menor conocimiento de sus propias fortalezas competitivas y estratégicas, estas empresas a menudo evitan comprometer inversiones en otros países. Esto hace que la mentalidad global sea un tema relevante para comprender algunas de las barreras que enfrentan las empresas o franquicias de países emergentes en la internacionalización. Las franquicias de países desarrollados tienen niveles más altos de mentalidad global que las empresas de países en desarrollo, incluso cuando estas últimas tienen operaciones en el extranjero. Sin embargo, las franquicias de países emergentes, a medida que adquieren experiencia internacional, interactúan con nuevos mercados y culturas y se unen a redes globales en busca de capacidades tecnológicas, tienden a desarrollar una mentalidad global superior.

Los indicadores importantes en gobernanza corporativa tienen indicadores para mantener en equilibrio las franquicias fueron: (a) la generación de beneficios, (b) la optimización de los niveles de riesgo y (c) el uso de recursos. (Virgüez, Castro y Puentes, 2019);asimismo, la gobernanza bilateral tiene indicadores como: (a) flujo de actividades, (b) recursos e (c) intercambio (Saeed, Dong y Andersen, 2018); además, la gobernanza global tiene sus indicadores las cuales fueron: (a) la sostenibilidad, (b) la competitividad y (c) el crecimiento económico impulsado por la innovación (Aburumman, 2020); por último la mentalidad corporativa global tiene sus indicadores: (a) orientación global,(b) conocimiento global y (c) habilidades globales. (Galhanone *et al.*, 2020)

A partir de los hallazgos encontrados de elección modo de gobierno con el modo de gobernanza, guardan relación los autores, Lanfrechi *et al.*, (2021) y Aburumman (2020) con la gobernanza global, ya que afirmó Lanfrechi *et al.*, (2021) la gobernanza global elimina el impacto destructivo construyendo un modelo organizativo basado en blockchain y Aburumman (2020) indicó que tiene una

orientación social y global basado en la sostenibilidad, competitividad y crecimiento económico.

Se diferenció, que los autores Galleti, *et al.*, 2020; Ghantous, Das y Chameroy, 2018; Ludvigsson y Lawrence, 2020; Galetti *et al.*, 2021; Hoffman, Watson y Kher, 2020; Galetti, 2021 y Bretas *et al.*, 2020; no guardan relación con los criterios de elección modo de gobernanza.

**Tabla 8. Clasificación de franquicias internacionales por gestión de relaciones**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	País	Autores
Gestión de relaciones	La gestión de relaciones es importante para el proceso multilateral desarrollar redes de relaciones de la red que conducen el desarrollo del conocimiento y confianza entre los socios. (Galetti et al., 2020, p.157-158)	Relaciones con socios externos	EE. UU.	López y López, 2018, p.677-678
		Percepción de riesgo		Oliveira, Abib y Stocker, 2021, p. 108
		Relación del franquiciador-franquiciado	Brasil	Varotto y Gomes, 2016, p.602
		Adaptación a las relaciones		Da Silva et al., 2016, p.142
		Asimetría de la relación	India	Shaikh <i>et al.</i> , 2016, p. 159
		Riesgo de relación	España	Sanfelix y Puig, 2018, p.88-89

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos

Los resultados de la tabla 8 en la subcategoría gestión de relaciones se dividen en criterios relevantes en la tercera columna las cuales fueron: (a) riesgo de relaciones externas, (b) percepción de riesgos, (c) red de relaciones, (d) calidad de relación, (e) adaptación de relaciones, (f) asimetría de relación y (g) riesgo de relación. Además, se detalló en qué países se han implementado, como Brasil, EEUU., India y España, y se dividieron en 7 criterios importantes, y en Brasil tiene 4 criterios diferentes, en los Estados Unidos, India y España solo tienen un criterio cada uno.

En los Estados Unidos tiene un criterio importante en las franquicias internacionales de la subcategoría gestión de relaciones, que indica que las relaciones con socios externos se consideran una herramienta importante para mejorar el conocimiento y las capacidades de las franquicias. Sin embargo, aunque los socios externos pueden ayudar a las franquicias a mejorar su ventaja competitiva y su éxito empresarial, también pueden dar lugar a conflictos, ya que las empresas pierden el control de sus negocios si no cumplen con sus objetivos (López y López, 2018, p.677-678).

En Brasil tiene 4 criterios importantes en las franquicias internacionales en la subcategoría gestión de relaciones.

Según Varotto y Gomes (2016) El éxito del sistema de franquicias depende no solo del desempeño de la calidad de la relación del franquiciador y franquiciado, sino también del desempeño financiero logrado por estos dos actores principales en el desempeño las franquicias, trabajan con indicadores los cuales fueron: (a) desempeño financiero, (b) crecimiento de las ventas y (c) la rentabilidad. Aunque el desempeño financiero encuentra un vínculo entre la calidad de la relación y el sistema financiero. (p.601)

En las franquicias brasileñas tienen la percepción de riesgo como el proceso de internacionalización de las empresas que perciben las tomas de decisiones como riesgos para su negocio en relación con las operaciones internacionales de sus empresas. Estas situaciones representan riesgos y pueden tener una influencia directa o indirecta en las operaciones comerciales. Asimismo,

Brasil es un campo interesante para comprender mejor los riesgos percibidos por los gerentes y tomadores de decisiones involucrados en un contexto de incertidumbre. (Oliveira, Abib y Stocker, 2021, p.108)

Cuando la asociación de franquicias se adapta a las relaciones, no permanecen en una posición estática de cooperación o conflicto; siguen representando los intereses de los franquiciados, o se vuelven irrelevantes cuando se resuelven todos los conflictos. El franquiciador, al reconocer una Asociación de franquicias, reconoce que su poder y autoridad se dividirán de alguna manera. [...] donde los conflictos deben reducirse y el franquiciado se sentirá más como una parte real del sistema de franquicia. Sin embargo, cuando el enfoque de una franquicia se basa en un comportamiento oportunista, los conflictos no se reducirán y el esfuerzo de cualquier franquiciador para legitimar la franquicia podría volverse inútil. La capacidad de crear una identidad entre los franquiciados asociados es muy relevante, y los miembros deben reconocer dicha identidad como una organización cuyos valores fundamentales representan los intereses colectivos de los franquiciados dentro de una red dinámica. (Da Silva *et al.*, 2016, p.142)

En India se utiliza un criterio importante en la gestión de relaciones, indica que las relaciones entre el franquiciador y los franquiciados del canal suelen ser de naturaleza asimétrica. Es probable que la relación se desvíe hacia el franquiciador más poderoso, lo que hace que los franquiciados sean más vulnerables. La asimetría de la relación puede deberse al acceso limitado a la información sobre el negocio y la cultura de la organización franquiciadora, la percepción de un mayor riesgo comercial para el franquiciado (si la empresa fracasa) y la naturaleza del acuerdo contractual firmado entre el franquiciador y el franquiciado. Los franquiciados deben adherirse a los roles, responsabilidades y procedimientos operativos especificados por el franquiciador. Esto puede conducir a la formación de una percepción de equidad dentro de los socios vulnerables (franquiciados) en una relación de intercambio. Es importante destacar que la percepción de equidad afecta los niveles de confianza y compromiso en una relación de intercambio, la equidad también puede contener conflicto y oportunismo en una relación de intercambio. Por lo tanto, la percepción de equidad puede jugar un papel importante en la comprensión de las relaciones de intercambio (Shaikh *et al.*, 2016, p. 159).



En España solo se tiene un criterio importante en las franquicias internacionales de la subcategoría de gestión de relaciones , la relación de las franquicias surge entre dos partes cuando un agente designado actúa en nombre del otro, la relación entre organizaciones, en lo que respecta a los mecanismos de coordinación de compensación y financiamiento, la duración y optimización del contrato de agencia, los mecanismos de control sobre el desempeño son un riesgo en las relaciones y la propensión a otorgar franquicias por parte de los franquiciadores. Los efectos negativos se han basado en el respeto de la calidad del servicio ofrecido por el franquiciador o en la imagen y valor de la marca franquiciada (Sanfelix y Puig, 2018, p.88-89).

En los hallazgos encontrados tienen relación según los autores Galleti, *et al.*, 2020, Ghantous, Das y Chameroy, 2018, Galetti *et al.*, 2021; Castro, Duarte y Reyes, 2019 con la gestión de relaciones con la subcategoría modo de gobernanza que indica que es importante escoger un buen socio que esté basado en la confianza mutua y trabajen con el mismo objetivo, Por otra parte, los autores coincidieron Castro, Duarte y Reyes, 2019 y Shaikh *et al.*, 2016 indicaron que algunos franquiciadores y franquiciados trabajan de manera oportunista, muchas franquicias corren el riesgo de no trabajar de manera equitativa, asimismo, es importante que los socios trabajen de manera conjunta.

Por otra parte, las franquicias internacionales para ingresar a Brasil que es un país emergente los autores coinciden que es un riesgo ya que se tiene que evaluar la economía, incertidumbre política y desarrollo social, sin embargo, los países emergentes como Brasil es una gran oportunidad para el desarrollo de franquicias de los diferentes sectores. (Galleti *et al.*, 2020; Ghantous, Das y Chameroy, 2018; Galetti *et al.*, 2021; Galetti, 2021), asimismo, los autores que no coincidieron con los criterios fueron Lanfrechi *et al.*, 2021; Ludvigsson y Lawrence, 2020; Hoffman, Watson y Kher, 2020.

**Tabla 9. Clasificación de franquicias internacionales por selección de socios**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	País	Autores
		Conflictos de socios	Estados Unidos	López y López, 2018, p.678
Selección de socios	Selección de socios es elemental en la elección del modo de gobernanza que influye en la selección de un buen socio internacional (Galetti <i>et al.</i> , 2020, p.155)	Distancia cultural	Puerto Rico	Rosado y Paul, 2018, p. 753-754
		Relaciones de socios bilaterales	Turquía	Kiran, Ekşili y Cetinkaya, 2020, p.298
		Alianzas de socios	Noruega	Iddy y Alon, 2019, p.763-764

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

**Tabla 10. Clasificación de franquicias internacionales por selección de socios**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	País	Autores
Selección de socios	Selección de socios es elemental en la elección del modo de gobernanza que influye en la selección de un buen socio internacional (Galetti <i>et al.</i> , 2020, p.155)	El franquiciador y los socios extranjeros	Austria	Jell-Ojobor y Windsperger, 2017, p.815
		Socios comerciales	Estados Unidos	Sadeh y Kacker, 2018, p. 729
		Condiciones de negociación	Estados Unidos	Solís y Ponce, 2017, p.123

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

En las tablas 9 y 10 se obtuvieron como resultados de la subcategoría selección de socios y se dividieron en criterios relevantes en la tercera columna de la tabla, las cuales fueron: (a) el franquiciador y los socios extranjeros, (b) socios comerciales, (c) condiciones de negociación, (d) conflictos de socios, (e) distancia cultural, (f) relaciones de socios bilaterales y (g) alianzas estratégicas. Además, se detalló en qué países se han implementado, como Austria, India, Estados Unidos, Turquía, Noruega, Puerto Rico, asimismo, son 7 criterios importantes de los cuales Estados Unidos tiene 3 criterios diferentes y los demás países solo un criterio.

En Austria, el franquiciador y los socios extranjeros de las empresas deben tener comunicación y deben tener derechos de decisión e ingresos residuales y en conceptos basados en recursos y capacidades organizacionales. Por lo tanto, es importante que los socios se relacionen y tengan una buena comunicación. (Jell-Ojober y Windsperger, 2017, p.815).

En Estados Unidos, las franquicias pueden tener posibles socios comerciales para señalar la rentabilidad de la asociación, para atraer recursos financieros y de gestión y desarrollar sus redes empresariales. En la práctica, sólo una fracción de los franquiciadores realizan declaraciones de desempeño financiero ante sus posibles franquiciados. Las franquicias señalan su calidad a través de los recursos financieros para atraer socios comerciales potenciales y expandir sus redes empresariales (Sadeh y Kacker, 2018, p. 729). Sin embargo, los franquiciadores obligan a los franquiciados a aceptar sus condiciones en las negociaciones de "tómalo o déjalo". Del mismo modo, es poco probable que los franquiciadores menos exitosos, que tienen menos conocimiento sobre su negocio y una marca que no es muy conocida en el mercado, tengan tanto poder para imponer sus condiciones a los potenciales franquiciados, y esto afectará su estructura de contrato. Sostiene que el uso de formas plurales, la selección de franquiciados sin experiencia y la adopción de un programa de formación prolongado son dispositivos para aumentar el poder de negociación del franquiciador. (Solís y Ponce, 2017, p.123)

Por otra parte, en los Estados Unidos las relaciones con socios externos se consideran una herramienta importante para mejorar el conocimiento y las

capacidades de las Pyme. Sin embargo, aunque los socios externos pueden ayudar a las Pyme a mejorar su ventaja competitiva y su éxito empresarial, también pueden dar lugar a conflictos. Como consecuencia, las franquicias han reconocido la necesidad de investigar los riesgos asociados con la participación en relaciones externas y las condiciones bajo las cuales las relaciones pueden fallar. (López y López, 2018, p.678)

En Puerto Rico, los franquiciadores internacionales requieren más recursos para operar que los nacionales. Además del desafío de la asignación de recursos, los franquiciadores internacionales están sujetos a relaciones complicadas con sus socios extranjeros, las marcas operan sus sistemas de franquicias, la asignación adecuada de sus escasos recursos y las relaciones con sus agentes, las franquicias desempeñan mejor cuando se reduzcan sus limitaciones financieras, y las teorías de las agencias, la distancia cultural se ha utilizado para explorar conocimientos previos en el proceso de selección de socios y la selección de diferentes países o mercados. La distancia cultural considera el entorno regulatorio, político y social y su influencia en el modo de decisión en la red de franquicias. Ambas nociones de distancia son útiles cuando se explora la selección y el desempeño de socios internacionales. (Rosado y Paul, 2018, p. 753-754)

En Turquía, las selecciones de franquiciados se especializan en el sector alimentario y de bebida, las empresas que eligieron una marca nacional fue mayor y estas empresas prestan atención a las relaciones socios bilaterales y al cumplimiento de las condiciones de inversión. Por otro lado, la selección de socios bilaterales desea trabajar con empresas internacionales más profesionales. Por otro lado, se observa que las franquicias pueden continuar con sus actividades otorgando una importancia relativa a las relaciones de socios bilaterales, donde ambos socios participen de manera equitativa con el mismo objetivo. (Kiran, Ekşili y Cetinkaya, 2020, p.298)

En Noruega, las empresas son competitivas, sin embargo, sugieren que la transferencia de conocimiento en alianzas puede disminuir cuando los socios son incompatibles. Por lo tanto, para mitigar el desafío de la incompatibilidad, los socios en alianza estratégica deben evaluarse entre sí en términos de capacidad de

absorción y experiencia empresarial en el proceso de selección. La ventaja competitiva de una empresa depende de cómo consolida y utiliza el activo intangible (conocimiento) entregado por las partes de una alianza estratégica. (Iddy y Alon, 2019, p.763-764)

Los hallazgos en los resultados tienen similitudes según los autores Galetti *et al.*, 2020; Ghantous, Das y Chameroy, 2018; Galetti *et al.*, 2021; Jell-Ojobor y Windsperger, 2017; López y López, 2018 con la selección de socios y comunicación donde ambos socios deben mantener una buena comunicación y por otro lado, los autores coincidieron Galetti *et al.*, 2021 y Rosado y Paul, 2018 el desempeño financiero, es importante que el franquiciador y franquiciado mantengan una buena relación contractual, asimismo el franquiciador debe seleccionar a su socio estratégico de manera correcta ya que el socio debe conocer el mercado, las costumbres y la historia al país que se desee ingresar para que así ambos puedan ganar y trabajar bajo el mismo objetivo, asimismo, es importante el desempeño financiero para que la franquicia tenga rentabilidad pueda crecer internacionalmente (Castro, Duarte y Reyes, 2019; Galetti *et al.*, 2020), sin embargo, no todos los franquiciadores según los autores Solís y Ponce, 2017 imponen sus condiciones negociación que desfavorece a sus franquiciados, es por ello que muchas franquicias no crecen de manera internacional porque solo algunos trabajan de manera oportunista y no de manera equitativa.

## Modo de entrada

**Tabla 11. Clasificación de franquicias internacionales por elección de modo de contrato**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	País
Modo de contrato	La franquicia es “un acuerdo contractual entre dos firmas independientes, mediante el cual la franquiciada paga al franquiciador por el derecho a vender el producto del franquiciador y / o el derecho a usar la marca comercial [del franquiciador] en un lugar dado y por un período de tiempo determinado” (Perrigot, Terry y Di Lerna, 2019, p. 246).	Franquicias directas	España (Baena y Cerviño, 2015, p.4)
			Egipto ( Franchising Industry, 2018, p.22)
		Joint venture	España (Bretos, Diaz y Marcuello, 2018, p. 7)
			China (Konara, Stone y Mohr, 2020, p. 1)

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

**Tabla 12. Clasificación de franquicias internacionales por elección de modo de contrato**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	País
Modo de contrato	La franquicia es “un acuerdo contractual entre dos firmas independientes, mediante el cual la franquiciada paga al franquiciador por el derecho a vender el producto del franquiciador y / o el derecho a usar la marca comercial [del franquiciador] en un lugar dado y por un período de tiempo determinado” (Perrigot, Terry y Di Lernia, 2019, p. 246).	Franquicias maestras	China (Alon y Kruesi, 2020, p.20).
			Brasil (Bitti, Magnani y Thomazella, 2019, p.392)
			Noruega (Iddy y Alon, 2019, p.776)
		Filial propia	Ucrania (Krupskyi <i>et al.</i> , 2017, p.232)
		Sub franquiciado	Egipto ( Franchising Industry, 2018, p.22)

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.



La elección de un modo de entrada es una de las decisiones más críticas para las Franquicias que se expanden al extranjero. Existen diversos modos de entrada en el mercado extranjero, como las franquicias directas, indirectas, master franquicias, entre otros. Mientras que muchas empresas y franquicias utilizan un solo modo, otras suelen emplear varios modos combinados diferentes para una entrada en el mercado extranjero. (Ra, 2020, p.83)

En los resultados de las tablas 11 y 12 están basados en la subcategoría modo de contrato en los países China, Brasil, Noruega, Ucrania, España y Egipto; los 5 criterios más relevantes están en la tercera columna las cuales fueron: (a) franquicia directa, (b) Joint Venture, (c) franquicia maestra, (d) filial propia y (e) sub-franquiciado.

En Noruega, las franquicias por modo contractual utilizan las franquicias maestras en los mercados extranjeros depende de la naturaleza del conocimiento transferido y del grado de las contribuciones de los socios locales a los recursos estratégicos. (Iddy y Alon, 2019, p.776)

Por otra parte, en España sus modos contractuales son: (a) franquicias directas que implica desarrollar un acuerdo con un agente local (franquiciado) y el derecho a usar una marca comercial a cambio de una tarifa de regalías. El franquiciado generalmente se beneficia del conocimiento técnico o comercial del franquiciador. A cambio, el franquiciador tiene la oportunidad de ingresar a un mercado extranjero con poco riesgo. Sin embargo, con este modo de entrada, la cadena puede experimentar dificultades para proteger su propiedad intelectual, controlar los estándares de calidad y comprender la regulación local, entre otras limitaciones. (b) Master franquicia, este modo de entrada se refiere al acuerdo contractual entre el franquiciador y franquiciado de propiedad independiente para desarrollar un número específico de franquicias para el derecho exclusivo de uso de la marca (Baena y Cerviño, 2015, p.4). Además, el modo de entrada mediante acuerdos accionariales como joint venture y filial propia se sitúan en el extremo opuesto. Por un lado, la entrada a un mercado extranjero con una filial propia es una alternativa de inversión elevada y, consecuentemente, de elevado riesgo y rendimientos, que además proporciona a la empresa inversora un elevado grado de control. Por otro lado, la joint venture es una alternativa que supone

relativamente un menor compromiso de recursos y, por tanto, proporciona un riesgo, rendimiento y control acorde al grado de participación en el capital de la empresa inversora. (Bretos, Diaz y Marcuello, 2018, p. 7)

En China optan por establecer un acuerdo de franquicia maestra para limitar su riesgo y aprovechar los conocimientos, el capital y los contactos del franquiciado maestro. Este es un método popular para entrar en China, pero limita el control del franquiciador (Alon y Kruesi, 2020, p.20). También, las franquicias de China utilizan el Joint Venture o empresas conjuntas que se sugiere que una disminución en el riesgo ambiental y un mayor riesgo relacionado con los socios hace que una empresa sea más eficiente que los efectos de una disminución es un mayor riesgo relacionado como franquiciador-franquiciado. (Konara, Stone y Mohr, 2020, p. 1)

En Ucrania, las franquicias internacionales como modo contractual son las franquicias directas como modelo de éxito. Se ha demostrado que, en el caso de la internacionalización, a la hora de decidir entre la franquicia y el contrato de gestión de la institución, el papel más importante lo desempeñan las ventajas de la propiedad intangible (marca, patente, derechos de autor y los conocimientos únicos, cuanto mayor sea la calificación de los gestores y los estándares del sector más amplia será la experiencia. (Krupskyi *et al.*, 2017, p.232)

Las franquicias de Brasil emplean modelos de franquicia maestra en países latinoamericanos, como REMAX y McDonald 's. Así, la estrategia de las redes extranjeras que operan en Brasil para el mix contractual difiere de la estrategia de las redes nacionales, que exige la necesidad de controlar dicha endogenia. (Bitti, Magnani y Thomazella, 2019, p.392)

Las franquicias de Egipto se han desarrollado como franquicias directas y sub-franquicias, estas franquicias tienen un potencial de mercado considerable y muchos franquiciadores estadounidenses siguen entrando en el mercado egipcio como las franquicias de gestión hotelera, alquiler de coches, enseñanza de idiomas, salud y fitness, restaurantes etc. (Franchising Industry, 2018, p.22)

Los resultados coinciden con los autores Mittal, 2017 y Baena, 2016 que indican que las franquicias utilizan el master franquicias para ingresar al mercado español; asimismo los autores Helder, Luppe y Paulo, 2017 y Bitti, Magnani y

Thomazella, 2019 afirmaron que las franquicias ingresan al mercado brasileño como franquicias maestras, por otra parte, los autores Mittal, 2018 y Helder, Luppe y Paulo, 2017 indicaron que las franquicias ingresan de manera directa. Sin embargo, los autores que no coincidieron fueron Bretos, Diaz y Marcuello, 2018; Alon y Kruesi, 2020; Konara, Stone y Mohr, 2020.

Los criterios más importantes en el modo de entrada son las franquicias directas y master franquicias como las franquicias de restaurantes líderes en el mercado internacional como McDonald's, KFC, Starbucks, Bembos, Pizza Hut y Wendys y las franquicias directas como los hoteles Marriot, Hilton, y las franquicias de moda como HyM y franquicias deportivas como Nike.

**Tabla 13. Clasificación de franquicias internacionales por modo de inversión**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	País
Modo de inversión	Asume la responsabilidad del diseño y la construcción de toda la operación y una vez finalizado le entrega al comprador y cede la gestión al personal local que ha formado, el inversor recibe pagos periódicos que están garantizados. (Mittal, 2018, p. 62)	Inversión directa sin capital social	Corea (Ra, 2020, p.84)
		Inversión directa extranjera	Corea (Pak, 2002, p.29)
		Inversión directa extranjera	Kazajstán (Sayabaev <i>et al.</i> , 2016, p.3)
		Inversión directa extranjera	Brasil (Oliveira, Abib y Stocker, 2021, p.109)
		Inversión directa extranjera	Kenia (Hain y Jurowetzki, 2018, p.447-448)
		Inversión cooperativa y de participación	China (Wei <i>et al.</i> , 2019, p. 579-580)
		Costos hundidos	Francia (Coiquaud y Martin, 2017, p.490)

*Nota: Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.*

Referente a la tabla 13 los resultados de la subcategoría de modo de inversión tuvieron 2 criterios importantes en la tercera columna las cuales fueron: (a) Inversión sin capital social y basados en acciones; (b) Inversión directa extranjera y (c) Inversión cooperativa y de participación en los países de Kazajistán, Corea, China, Brasil y Kenia.

Las franquicias en Kazajistán han utilizado la inversión extranjera directa, que, a pesar de su participación relativamente pequeña en la inversión total, contribuye al reequipamiento técnico y tecnológico de la economía, no aumentando al mismo tiempo la deuda del país. Es sabido que incrementar el atractivo inversor de nuestra economía es de gran importancia en las franquicias. Sin embargo, en el contexto de la crisis global se observa una disminución de la actividad de funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas, lo que intensifica la búsqueda de fuentes de inversión empresarial, incluidas formas de atracción de capital de inversión. Actualmente, la forma más común de inversión extranjera por parte de las pequeñas y medianas empresas es una franquicia. (Sayabaev *et al.*, 2016, p.3)

En Corea, las franquicias internacionales tienen relación entre la participación internacional y la elección del modo de entrada. Las empresas con más experiencia tienden a preferir un modo de control más alto, mientras que las empresas con menos experiencia prefieren un modo de control más bajo, asimismo, también encontraron que la experiencia internacional está significativamente correlacionada con la elección de la adquisición sobre la inversión nueva. Los modos de entrada se pueden dividir ampliamente en modos de inversión directa sin capital social y basados en acciones. Los modos no basados en la equidad incluyen la exportación directa e indirecta, y los modos contractuales como la concesión de licencias, las franquicias, los proyectos llave en mano, los contratos de I + D y la comercialización conjunta. Los modos basados en acciones implican un mayor compromiso de recursos y mayores niveles de control sobre la operación en el extranjero por parte de la empresa inversora, mientras que los modos sin capital implican un menor compromiso de recursos y niveles más bajos de control. (Ra, 2020, p.84)

Por otra parte, en Corea las franquicias son otras formas de ingresar al extranjero sin comprometer el capital del franquiciador. Un franquiciador agresivo también puede ingresar a los mercados extranjeros al poseer puntos de venta, invirtiendo así su capital. Las empresas conjuntas (JV), las fusiones y adquisiciones y la inversión extranjera directa son modos de entrada basados en acciones que un franquiciador puede elegir. El modo de entrada o la propiedad extranjera de los franquiciadores internacionales, el beneficio de ser un franquiciador te permite minimizar los requisitos de inversión y acceder fácilmente a los mercados extranjeros. El segundo principio se considera dinámico ya que destaca una acumulación progresiva de conocimiento y los motivos para mejorar la competitividad de los franquiciadores internacionales como aprendices de todo el mundo. (Pak, 2002, p.29)

En las franquicias brasileñas utilizan la inversión directa en el exterior, mediante la instalación de representaciones comerciales o unidades productivas. La internacionalización puede ir desde la exportación directa o indirecta de productos o servicios hasta la internacionalización parcial o total de la producción empresarial a través de inversiones directas, convirtiéndose en una organización transnacional. (Oliveira, Abib y Stocker, 2021, p.109)

En Kenia, las franquicias utilizan las inversiones para contribuir a desarrollar rápidamente franquicias en un mercado extranjero con una menor inversión, los flujos financieros internacionales hacia el África subsahariana se centran principalmente en los impulsores y el impacto de la ayuda extranjera y las inversiones extranjeras directas (IED). Sin embargo, las en África subsahariana es un fenómeno bastante nuevo y, a pesar de sus posibles implicaciones para el desarrollo económico y la creación de capacidad. (Hain y Jurowetzki, 2018, p.447-448)

En Francia, estas inversiones constituyen activos específicos de la relación de franquicia, costos hundidos. En economía, las franquicias se consideran específicas cuando se han desarrollado para satisfacer específicamente las necesidades de una relación contractual. Para los franquiciados, su inversión en la adquisición de la marca, el know-how específico del franquiciador y el equipamiento específico del concepto de franquicia no se pueden reutilizar en otro lugar. Esto

enfatisa, para los franquiciados, la importancia de permanecer dentro de la red de franquicias, para no perder esta inversión inicial. Por lo tanto, se estima que un franquiciado debe poder operar su establecimiento durante al menos tres años para esperar obtener un retorno de la inversión inicial. (Coiquaud y Martin, 2017, p.490)

Además, según los autores Wei *et al.*, (2019) indicaron que los contratos de inversión en China son de inversión cooperativa y de participación en los ingresos. Evaluamos las estrategias en función de la proporción de flujo de pedidos (OFP) y el factor de participación en los ingresos (RSF). En este tipo de sistema de distribución compartida, la innovación más importante es que todos los de RSF. Las empresas express invierten en conjunto y establecen sus operaciones en base a evaluaciones de la OFP o de la RSF, en lugar de comprar servicios de terceros. Un contrato de cartera que implica tanto la participación en los ingresos como la inversión conjunta, en lugar de un contrato de coordinación único tradicional, e incluimos un mecanismo de cooperación OFP. En la economía colaborativa en la industria de la logística urgente y proporcionamos un enfoque para la transformación organizacional que es adecuado para permitir una mayor eficiencia y eficacia en esta industria. (p.579-580)

Los hallazgos encontrados tienen coinciden con los autores que afirman que las franquicias internacionales de los países utilizan la inversión directa extranjera es un factor importante para el crecimiento de las franquicias que ingresan en los diferentes países para que si tengan un crecimiento económico Mittal, 2018; Hain y Jurowetzck, 2018; Oliveira, Abib y Stocker, 2021; Pak, 2002; Sayabaev *et al.*, 2016. Sin embargo, no todos los autores coinciden con los mismo criterios Inversión directa sin capital social está basado en acciones, la Inversión cooperativa que participa en los ingresos y los costos hundidos Wei *et al.*, 2019, Ra, 2020 y Coiquaud y Martin, 2017

**Tabla 14. Las clasificaciones de franquicias internacionales por modo relacionado al comercio**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	Países
Modo relacionado al comercio	Modo relacionado al comercio es un tipo de entrada internacional abierto a cualquier tipo de empresa que impulsa a la empresa a ser más agresiva a la hora de exportar nuevas oportunidades en los mercados internacionales. (Mittal, 2018, p. 61).	Exportación	Brasil (Oliveira, Abib y Stoker, 2021, p.109)
		Exportación	Turquia (Kursunluoglu y Gür, 2016, p.262)
		Exportación	China (Hui y Tsui, 2020, p.6)
		Formatos comerciales	Macedonia (Jashari y Osmanaj, 2019, p.621).

*Nota: Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.*



En la tabla 14 los resultados de la subcategoría de modo relacionado al comercio, los 4 criterios más relevantes fueron: (a) exportación directa e indirecta y (b) formatos comerciales en los países de Turquía, Macedonia, Brasil y China.

En Turquía, el modo relacionado al comercio es la exportación. Este estudio se centró en los modos de entrada de exportación. Exportación significa la distribución física de bienes desde el país de origen al país anfitrión con o sin un agente. Si el país de origen utiliza un agente, se denomina exportación indirecta; si no utiliza ningún agente, se denomina exportación directa. La exportación se considera el primer paso del proceso de internacionalización. Después de la exportación, que también incluye el marketing extranjero poco frecuente que están relacionados con la venta a países extranjeros, la exportación es uno de los modos de entrada más utilizados a los mercados internacionales en Turquía. (Kursunluoglu y Gür, 2016, p.262).

Por otro lado, en Macedonia, el formato comercial, son aún los más comunes, la empresa se expande proporcionando a los empresarios autónomos un negocio bien establecido, que incluye nombre y marca. Las franquicias desempeñan un papel importante en la economía de la UE. La franquicia de formatos comerciales es la última encarnación de una estructura comercial establecida desde hace mucho tiempo. Su importancia es reconocida por una amplia gama de instituciones y ha surgido como un vehículo importante para el espíritu empresarial que atrae tanto a las grandes corporaciones como a las pequeñas empresas. (Jashari y Osmanaj, 2019, p.621)

Los modos de entrada en las franquicias brasileñas, que forman parte de la estrategia de internacionalización, dependen de las características y objetivos establecidos por la empresa que busca dicha expansión. Teniendo en cuenta que el proceso de internacionalización está implicado en la interacción de las operaciones de una empresa con el mercado exterior, las organizaciones internacionalizadas adoptan diferentes estrategias para alcanzar sus necesidades y objetivos, las cuales fueron: (a) Exportaciones indirectas: transacciones comerciales en el extranjero realizadas por intermediarios y con estructuras de terceros; (b) Exportaciones directas: transacciones comerciales en el extranjero

realizadas por oficinas comerciales y profesionales de la propia organización. (Oliveira, Abib y Stoker, 2021, p.109)

Las franquicias chinas también suelen estipular expresamente que el franquiciado cederá cualquier nueva propiedad intelectual y mejoras al franquiciador cuando no se considere que son propiedad del franquiciador. Sin embargo, el franquiciador debe prestar especial atención a las Regulaciones sobre la Administración de Exportación de Tecnología de la República Popular China, se establecen que la exportación es importante para las franquicias puedan crecer en otros mercados internacionales, ya que para los países asiáticos es importante la innovación tecnológica y la reputación. (Hui y Tsui, 2020, p.6)

En los hallazgos encontrados los autores coincidieron que el modo de comercio es mediante las exportaciones. se realizan negociaciones en el mercado extranjeros según los autores Mittal, 2018; Oliveira, Abib y Stoker, 2021; Hui y Tsui, 2020; Kursunluoglu y Gür, 2016, sin embargo, no todos los autores coinciden que indica que el modo de comercio es el formato comercial para realizar negocios con grandes y pequeñas empresas para expandirse en otros mercados internacionales según los autores Jashari y Osmanaj, 2019.

**Tabla 15. Clasificación de franquicias internacionales por bienestar social- Franquicias sociales**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	País
Bienestar Social	Bienestar Social, es el apoyo que brinda las franquicias sociales a familias vulnerables, como ayuda gratuita, educación, capacitación son grupos apartados sin fines de lucro y desarrollan en países con desigualdad económica (Arne, Carolin y Lutz, 2020, pp.142-143).	Acción estratégica	España (Molina <i>et al.</i> , 2018, p.124)
		Equidad	Estados Unidos (SooCheong y Kwangmin, 2019, p.19).
		Desempeño	Italia (Martinez, De Marchi y Di Maria, 2021, p.3)
		Estrategias de bienestar social	Alemania (Siegener, Pinkse y Panwar, 2018, p.1315)
		Problemas sociales	Reino Unido (Cumberland y Litalien, 2018, p.140).
		Desempeño ambiental y social	Brasil (Aguiar, Fischer y Consoni, 2018, p. 57).
		Estrategias de transferencia	Kazajistán (Tanekenov, 2016, p.17)

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

Tabla 15 de resultados en las franquicias sociales son organizaciones sin fines de lucro para ayudar los problemas sociales, es importante la categoría de bienestar social que abarca en los diferentes países como España, Estados Unidos, Alemania, Italia, Reino Unido, Brasil y Kazajistán. Los 7 criterios más relevantes en esta investigación fueron: (a) la acción estratégica, (b) equidad, (c) estrategias de bienestar social, (d) desempeño, (e) problemas sociales, (f) estrategias de transferencia y (g) desempeño ambiental, financiero y equilibrado.

En España, el bienestar social para las franquicias está impulsado en el contexto de recesión en este tipo de caso es importante la acción estratégica que es un orden social donde las empresas interactúan con el conocimiento mutuo bajo un conjunto de entendimientos comunes sobre los propósitos del campo. Las franquicias sociales están organizadas como cooperativas que fomentan visiones alternativas sobre cómo abordar los desafíos sociales, a través de monedas sociales y autoabastecimiento. (Molina *et al.*, 2018, p.124).

Por otra parte, en Estados Unidos, las franquicias sociales trabajan en equidad como satisfacción en la relación del franquiciador y franquiciado se dividen en tres dimensiones: (a) distributiva, (b) procedimental e (c) interaccional, los individuos entablan dos tipos de relaciones de intercambio en entornos intraorganizacionales: con la organización y con su supervisor. La equidad distributiva y procedimental describe los aspectos estructurales de la relación de intercambio con la organización, mientras que la equidad interaccional (o interpersonal) es un aspecto social de las relaciones con los supervisores en la organización. Cuando distribuye equitativamente los resultados, se considera que se promueve el bienestar de ambas partes en la relación de intercambio (SooCheong y Kwangmin, 2019, p.19).

En Alemania, las franquicias sociales son organizaciones que integran una misión social y la autosuficiencia financiera el bienestar social en dichas franquicias están basadas en el desempeño financiero, la producción económica para la realización de estrategias para la creación de bienestar social y las franquicias enfrentan diversas tensiones que se manifiestan principalmente en tres áreas: (a) misión, (b) recursos humanos y (c) producción, y como consecuencia, pueden ocurrir fenómenos como la deriva de la misión, donde la actividad comercial tiene

prioridad sobre los objetivos sociales, restringiendo en última instancia la producción social. Cuando la misión social mejora la eficiencia financiera mediante la contratación de personal con experiencia, proporciona una visión general de la interacción de las franquicias. (Siegner, Pinkse y Panwar, 2018, p.1315)

En Italia, las franquicias sociales el bienestar social están enfocadas en el desempeño como los pilares importantes en el desarrollo e implementación de las misiones también es importante distinguir entre los tres tipos de desempeño: (a) en el ambiental, (b) financiero y (c) equilibrado ya que el desarrollo tiene más probabilidades de lograr un desempeño de sostenibilidad más integrador en las franquicias. (Alonso, De Marchi y Di Maria, 2021, p.3).

En el Reino Unido se informa que operan más de 95 franquicias sociales, y estas adoptan una variedad de formas, incluidas sociedades limitadas, organizaciones benéficas registradas, empresas de interés comunitario, empresas limitadas por garantía y sociedades industriales y de previsión. El bienestar social de las franquicias está basado en ofrecer servicios de salud sexual y reproductiva, operando franquicias en 17 países de Asia y África. Las franquicias sociales pueden servir como un medio para abordar problemas sociales como el control de la población, la educación, la salud, el cuidado de la vista, el suministro de agua y la producción de alimentos (Cumberland y Litalien, 2018, p.140).

El mercado de la franquicia social en Brasil está enfocado en crear valor en el mercado. De acuerdo con esta percepción, existe la necesidad de que las organizaciones consideren temas de desempeño ambiental y social, además del financiero. En consecuencia, busca conciliar las expectativas de las personas, el planeta y la necesidad sin fines de lucro. (Aguar, Fischer y Consoni, 2018, p. 57).

En las franquicias sociales de Kazajistán como ayuda social apoyan a las personas sin hogar son diversas y, a menudo, utilizan una estrategia de transferencia de costos para subsidiar sus elementos de empresa, y este subsidio se obtiene de una combinación de subvenciones gubernamentales, reservas benéficas y también, los beneficios estatales que reciben sus trabajadores que generalmente son voluntarios no remunerados. (Tanekenov, 2016, p.17).

Los hallazgos encontrados tienen similitudes en los criterios de bienestar social según los autores Molina *et al.*, 2018; SooCheong y Kwangmin, 2019; Siegner, Pinkse y Panwar, 2018; Alonso, De Marchi y Di Maria, 2021; Cumberland y Litalien, 2018; Aguiar, Fischer y Consoni, 2018; Tanekenov, 2016; Arne, Carolin y Lutz, 2020 y Asemota y Chahine 2017 que las franquicias sociales no tienen fines de lucro, mediante la auto sostenibilidad desarrollan un objetivo social, creando ambientes de trabajos en la mayoría de casos remunerado también coincidieron en que franquicias sociales en la subcategoría bienestar social apoyan a poblaciones vulnerables o a familias en situación de vulnerabilidad.

**Tabla 16. Clasificación de franquicias internacionales por desarrollo sostenible**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	País
Desarrollo sostenible	Es una combinación de estructuras mentales y cambios de población social que permite un crecimiento acumulativo continuo del producto interno bruto global. El desarrollo sostenible en las franquicias es importante ya que brindan ideas innovadoras que van transformando el mundo, tienen como objetivo abordar problemas sociales, económicos y medioambientales (Vera, 2018, p. 4)	Prosperidad	España (Calderón, Pastor y Huerta, 2017, p.1).
		Contaminación medioambiental, crecimiento económico y calidad de vida	Rumania (Pohoățã y Socoliuc, 2016, p.28)
		Problemas estratégicos	Uganda (Maddocks y Wilson, 2017, p.64)
		Crecimiento empresarial y la financiación	Uganda (Mutumba <i>et al.</i> , 2020, p. 44).
		Actividad empresarial	Eslovenia (Zajko y Bradač, 2018, p.1)
Modelo de desarrollo	China (Zhang y Mei, 2020, p.2).		

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

En la tabla 16 de los resultados de las franquicias sociales del criterio de desarrollo sostenible de los países de España, Rumania, Uganda, Eslovenia y China tuvieron 6 criterios más relevantes como prosperidad y desarrollo económicos, integridad ambiental y equidad social; la contaminación ambiental, el crecimiento económico y calidad de vida; modelo de desarrollo económico; actividad empresarial; crecimiento empresarial y la financiación, entre otros.

Las franquicias sociales en España, el desarrollo sostenible se basa en la protección del medio ambiente, la promoción de la equidad social y el logro del desarrollo económico, implementando un modelo de gestión que fomente el diálogo y forje las relaciones con los grupos de interés. Las franquicias sociales tienen la sostenibilidad tiene tres pilares: (a) prosperidad y desarrollo económicos, (b) integridad ambiental y (c) equidad social. El pilar económico se basa en iniciativas que tienen como objetivo asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa a través de la innovación, la eficiencia y la creación de riqueza. Además, el modelo de franquicia se caracteriza por un diálogo fluido y una estrecha relación con uno de los principales grupos de interés: los franquiciados. Los empresarios-franquiciadores que han probado con éxito un concepto empresarial altamente rentable utilizan la franquicia para replicar el concepto empresarial mediante la apertura de puntos de venta franquiciados. (Calderon, Pastor y Huerta, 2017, p.1)

En Rumania, el desarrollo sostenible en las franquicias sociales como puntos importantes fueron la contaminación ambiental, disponibilidad limitada de recursos naturales amenazados por el agotamiento de los recursos, el crecimiento económico, la calidad de vida se convierten en aspectos nodales que se deben cumplir en el proceso de construcción del desarrollo sostenible. Los cambios de estructuras mentales y de comportamiento social como determinantes del desarrollo sustentable (Pohoață y Socoliuc, 2016, p.28).

Las franquicias sociales de Uganda ayudan al desarrollo del ecosistema de franquicias del sector social. Los desarrollos sostenibles ayudan a resolver problemas estratégicos críticos para acelerar su crecimiento. Asimismo, a los países vulnerables como África se les ayuda proporcionando agua potable y oportunidades empresariales. El sistema impulsará la excelencia y el crecimiento en las franquicias del sector social al ayudar a canalizar los fondos de la etapa de



expansión hacia oportunidades de franquicias sociales bien diseñadas y promover el uso estratégico de los fondos de la etapa inicial para crear sistemas de alto rendimiento (Maddocks y Wilson, 2017, p.64). La franquicia de Uganda se ha convertido cada vez más en una estrategia genérica para la expansión empresarial sostenible en el mundo en desarrollo. Las marcas internacionales líderes practican esta estrategia al nombrar empresas establecidas como sus distribuidores, socios y agentes maestros nacionales y regionales autorizados, entre otros posibles sub-franquiciadores, con el fin de mantener su competitividad en el mercado local. La asociación con tales sub-franquiciadores simplifica el entorno para el éxito compartido, para la franquicia sostenible resulta la asociación directa que fue importante en el crecimiento empresarial y la financiación. En consecuencia, los socios privados pueden complementarse entre sí de formas proactivas e innovadoras que se conectan en red para mejorar la calidad del ecosistema empresarial para una franquicia sostenible (Mutumba *et al.*, 2020, p. 44)

En Eslovenia, las franquicias sociales tienen entornos empresariales con nuevos desafíos como el desempleo de larga duración, el cambio climático, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Por lo tanto, las empresas sociales son organizaciones sociales impulsadas por una misión que desarrollan una actividad empresarial (fabrican productos y / o entregan bienes y servicios) con el fin de satisfacer las necesidades sociales no resueltas de la sociedad. Las franquicias sociales desarrollan sostenibilidad en la prestación de servicios, el marketing y los desafíos de responsabilidad que enfrentan todas las pequeñas empresas (Zajko y Bradač, 2018, p.1).

Las franquicias sociales en China, el desarrollo sostenible se refiere al desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Por lo tanto, las empresas deben adoptar el modelo de gestión de empresa en funcionamiento y el modelo de negocio a largo plazo. Aunque muchos minoristas son conscientes de los problemas de sostenibilidad que enfrentan, están estancados en la implementación de actividades comerciales sostenibles, como la conservación de energía y la reducción de emisiones. Las principales razones son las siguientes. El desarrollo sostenible entra en conflicto con el modelo de desarrollo

existente de las empresas en las economías emergentes, como los conflictos que surgen entre los modelos de negocios de bajo costo que se enfocan en los stakeholders directos y la responsabilidad social empresarial que considera las preocupaciones de los menos relacionados (Zhang y Mei, 2020, p.2)

En los hallazgos encontrados los autores no coincidieron con los criterios que las franquicias de desarrollo sostenible tienen como objetivo lograr un equilibrio con la naturaleza, mediante la auto sostenibilidad desarrollan un objetivo social, creando ambientes de trabajos en la mayoría de casos auto sostenibles en el tiempo, usando los medios de comunicación para crear responsabilidad1 medioambiental entre los involucrados, que involucran a las empresas pueden ser auto sostenibles como responsables con el medio ambiente según los autores Arne, Carolin y Lutz, 2020; Asemota y Chahine, 2017; Zhang y Mei, 2020; Zajko y Bradač, 2018; Mutumba *et al.*, 2020; Phoață y Socoliuc, 2016; Calderon, Pastor y Huerta, 2017.

**Tabla 17. Clasificación de franquicias internacionales por financiamiento**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	País
Financiadores	Las fuentes de financiación son disponibles para las franquicias sociales y comerciales, las fuentes financiación en las empresas sociales son muy amplias, los financiadores suelen tener una información sobre un modelo de negocio y el conocimiento de flujos de caja y operaciones de la empresa social pueden ayudar a reducir la asimetría de información. (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p.147-148)	Ley Sharī'ah	Malasia (Oseni y Lumpur, 2016, p.38)
		Capital de riesgo	Estados Unidos (McKague, Harji y Jiwa, 2021, p.2)
		Capital filantrópico	Kenia (Starbird, Wilson y Aliouche, 2021, p.47)
		Economía abierta	Singapur (Stanford, 2016, p.118)

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

En la tabla 17 los resultados de las franquicias sociales tienen como subcategoría importante el financiamiento y los 4 criterios más relevantes son: Ley Sharī'ah, Capital de riesgo, Capital filantrópico y Economía abierta en los países como, Malasia, Estados Unidos, Kenia y Singapur.

La ley Sharī'ah en Malasia protegen la necesidad tanto a los franquiciados como a los franquiciadores. Para los franquiciadores, el uso de una cláusula de restricción de comercio en el contrato de franquicia está reconocido por la ley donde el franquiciado no podrá realizar negocios similares durante la vigencia del contrato de franquicia y dentro de los dos años posteriores a la expiración de la franquicia convenio. Por otro lado, la ley busca proteger a los franquiciados a través del proceso de registro obligatorio. Asimismo, protegen las garantías de las franquicias que involucran negocios financieros islámicos en el país estén bien reguladas para reflejar la propuesta de valor original de la intermediación financiera islámica. Si bien la industria financiera islámica está altamente regulada (Oseni y Lumpur, 2016, p.38).

En Estados Unidos, las franquicias sociales abordan un problema social mediante el desarrollo de un modelo comercial de franquicia e inscribe a franquiciados-empresarios independientes para que celebren un acuerdo para administrar unidades comerciales individuales de acuerdo con el concepto desarrollado por el franquiciador. Cuando un franquiciado se une a una red de franquicias sociales, se beneficia del trabajo que se ha realizado para desarrollar y perfeccionar el modelo en particular, además de beneficiarse de estar asociado con una marca reconocida, pudiendo abastecerse de una cadena de suministro eficiente que se beneficia de las economías de escala, y potencialmente acceder a formación, financiación como el capital de riesgo (McKague, Harji y Jiwa, 2021, p.2).

En Kenia el financiamiento para franquiciados, los franquiciados del sector social necesitan financiamiento, porque la propiedad distribuida es una parte clave de la franquicia y los franquiciados frecuentemente carecen del capital requerido bajo los términos financieros tradicionales. Los bancos a menudo no les prestan dinero porque ven a los franquiciados como personas subempleadas sin historial crediticio ni garantía, y las instituciones de microfinanzas no les otorgan préstamos porque el monto del préstamo excede el de un micropréstamo. El sector social ha

desarrollado algunas innovaciones financieras para ayudar a las franquicias. Los franquiciadores han recaudado capital filantrópico y lo han utilizado para prestar capital inicial a los franquiciados. Otros franquiciadores han atraído a los financiadores para garantizar los préstamos parcial o totalmente, para permitir que los bancos se arriesguen a otorgar préstamos a los franquiciados. Los franquiciados, por supuesto, deben mantener los estándares de la marca para convertirse en propietarios. Algunas empresas han ido tan lejos como para dar a los franquiciados capitales iniciales y aceptar el costo como parte del impacto social (Starbird, Wilson y Aliouche, 2021, p.47).

En Singapur, las franquicias sociales tienen una economía abierta con puerto libre, lo que la hace ideal para el intercambio comercial. El país se enorgullece de ser uno de los gobiernos comerciales más liberales del mundo. Las inversiones de empresas extranjeras y vinculadas al gobierno ejemplifican la economía abierta del país, pero severamente dependiente del comercio, lo que, en consecuencia, las hace vulnerables a las condiciones económicas externas; sin embargo, hacer negocios en Singapur no está exento de cierto grado de desafío. Debido a la economía abierta del país, se volvió inmensamente atractivo para los proveedores de todo el mundo, aumentando los niveles de competencia y reduciendo los márgenes (Stanford, 2016, p.118).

En los hallazgos encontrados los autores no coincidieron con Stanford, 2016; Starbird, Wilson y Aliouche, 2021; McKague, Harji y Jiwa, 2021; Oseni y Lumpur, 2016, quienes afirmaron que las franquicias internacionales por financiamiento tienen como principal motor a los países residentes, quienes regulan las leyes que no solo protege a los franquiciadores sino también a los franquiciados con el objetivo de incentivar la inversión y el comercio dando un ambiente sostenible tales autores sostienen que el principal objetivo del financiamiento internacional es crear franquicias sostenibles y respetuosas de la misión inicial que es generar más inversión filantrópica.

**Tabla 18. Impacto del Covid-19 en las franquicias Internacionales**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	Sector	País
Impacto del covid-19 en las franquicias internacionales	El brote de coronavirus comenzó en diciembre del 2019 en Wuhan China, el cual generó una gran crisis económica global que afectó a más de 100 países de todo el mundo, anunció su cierre parcial o total de las franquicias (Hyoung, Yeong y Seoki, 2021, p. 1).	Desempleo y pérdidas de ingresos	Restaurantes, Moda y el Comercio minorista	Brasil (Galetti y Alon, 2020)
		Billetera electrónica	Restaurantes	Malasia (Hung <i>et al.</i> , 2021).
		Caída en las ventas	Restaurantes	Rusia (Thi, 2020)
		Condiciones financieras, Estrategias corporativas y estructura de propiedad	Restaurantes	Estados Unidos (Hyoung, Yeon y Seoki, 2021).
		Método de pago sin contacto	Restaurantes	Canadá (Brunkhorst, 2020)

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

**Tabla 19. Impacto del Covid-19 en las franquicias Internacionales**

Subcategoría	Descripción	Criterios más relevantes	Sector	País
Impacto del covid-19 en las franquicias internacionales	El brote de coronavirus comenzó en diciembre del 2019 en Wuhan China, el cual generó una gran crisis económica global que afectó a más de 100 países de todo el mundo, anunció su cierre parcial o total de las franquicias (Hyoung, Yeong y Seoki, 2021, p. 1).	Caída en las ventas	Moda	Rusia (Thi, 2020)
		Cadenas de suministro globales	Moda	Reino Unido (Indvik y Abboud, 2020)
		Regresión económica	Comercio minoristas	Sudáfrica (Hartzenberg, 2020)
		Pérdidas de ingreso	Hotelera	Estados Unidos (Fradata, 2020)
		Anulación de alojamientos	Hotelera	India (Kaur, Goyal y Singh, 2021)

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

En los resultados de la tabla 18 y 19 se indicaron que la Covid-19 afectó a las diferentes franquicias de los diferentes sectores como los restaurantes que se dividen en comidas rápidas y cafés; hotelorías, franquicias de moda y servicios minoristas en los diferentes países como Brasil, Malasia, Rusia, Estados Unidos, Canadá, Sudáfrica, Brasil, Reino Unido e India, asimismo, se dividen en 10 criterios importantes los cuales fueron: (a) desempleo y pérdidas de ingresos, (b) billetera electrónica, (c) caída en las ventas, (d) condiciones financieras, (e) estrategias corporativas y estructura de propiedad, (f) método de pago sin contacto, (g) cadenas de suministro globales, (h) pérdidas de ingreso y (i) anulación de alojamientos.

En Brasil, el brote de la enfermedad conocida como el coronavirus ha afectado a todos los países del mundo, sin embargo, las autoridades de salud brasileñas reaccionaron implementando medidas como aislamiento y restricciones temporales de entrada y salida del país, varios países han suspendido las actividades comerciales y adoptado el distanciamiento social para reducir el contacto de persona a persona, las franquicias brasileñas como modelo comercial y social tiene varios efectos económicos y sociales, tiene la creación de empleo, la modernización económica y el desarrollo del emprendimiento, en Brasil algunas sectores fueron los más afectados como restaurantes, moda y el comercio minorista. Las recesiones en los sectores ya mencionados tuvieron un impacto negativo significativo en la economía brasileña en términos de empleo y pérdidas de ingresos. (Galetti y Alon, 2020)

Por otro lado, en Malasia el impacto de la Covid-19 en las franquicias de restaurantes como McDonald's fueron las caídas en las ventas, un aumento en los costos operativos, así como cambios en su operación. La cadena de restaurantes de servicio rápido proclamó que su sistema de pago se basó más en el método de billetera electrónica o tarjeta de débito en marzo de 2020. Indicaron que después que el gobierno proclamó el cierre total de las empresas, hubo una reducción entre hasta el 32% de trabajadores a inicios del año 2020. Esto significaba que las franquicias se enfrentaban a una crisis financiera en ese momento y tuvieron que despedir empleados para minimizar las pérdidas. Sin embargo, las franquicias de McDonald's se pudieron adaptar rápidamente a su exitosa estrategia de su sistema



de pago por vía electrónica y con ello han podido crecer y mantener un crecimiento considerable. (Hung *et al.*, 2021)

En Rusia, la pandemia de Covid-19 afectó significativamente a la comunidad de franquicias y provocó una gran inestabilidad económica. Los franquiciados enfrentan una escasez de flujos de efectivo debido a una caída en las ventas de los clientes y los franquiciadores enfrentan una escasez de flujos de efectivo debido a la reducción de las regalías. Estas son algunas de las marcas que se vieron afectadas por la pandemia de coronavirus de la siguiente manera: La cadena de café Starbucks anunció que cerraría un aproximado 600 tiendas en los EE. UU., Canadá y Rusia. Así como Dunkin cerró 800 tiendas en EE.UU. y Rusia, indicaron que las ventas globales del sistema disminuyeron un 20,8%. En McDonald 's cerraron alrededor de 200 restaurantes para fines del 2020 de forma permanente. La franquicia de Pizza Hut indicó que cerró aproximadamente 300 restaurantes en Estados Unidos y Rusia y que vendería el resto del negocio (Thi, 2020).

En Estados Unidos, la franquicia de restaurantes tiene un alto nivel de riesgo comercial ampliamente arraigado que se ha agravado durante la pandemia. A finales de marzo del 2020, el 3% de los restaurantes han cerrado permanentemente como resultado de Covid-19, y la industria de restaurantes han perdido casi \$ 120 mil millones en ventas durante los primeros tres meses de la pandemia de Covid-19. Sin embargo, las franquicias intentan mejorar las condiciones financieras como apalancamiento y flujo de caja; estrategias corporativas para que las franquicias no se declaren en quiebra y adaptándose rápidamente a las nuevas condiciones impuestas por la crisis sanitaria utilizando el marketing digital para así tener contacto con el consumidor final y estructura de propiedad, incluyendo el grado de propiedad institucional y gerencial (Hyoung, Yeon, y Seoki, 2021).

Las franquicias de Starbucks en Canadá realizaron el método de pago sin contacto especialmente a raíz de la pandemia utilizó dos formas importantes: (1) para el pago sin contacto en las tiendas; y (2) para facilitar el pedido de alimentos y (3) otros productos mediante aplicaciones móviles, ha publicitado en gran medida las capacidades de su sistema de pago móvil, y las organizaciones anunciaron el comienzo de una nueva era de pago. La compañía está dando la bienvenida a los clientes a las tiendas con operaciones modificadas y haciendo una pausa en los

asientos en los cafés para ayudar a crear una distancia social. Las ofertas de servicios varían según la tienda, incluido el servicio de autoservicio, el servicio de cafetería para llevar y la recogida en la entrada con pedido anticipado. La entrega sigue siendo otra opción a través de Starbucks Delivery en los mercados. (Brunkhorst,2020)

En Rusia, las franquicias de moda como las tiendas de H&M cerraron hasta el 70% temporalmente debido al brote del virus. Las ventas netas de H&M Group se redujeron un 23% durante la pandemia. Así como el gigante deportivo Nike ha tenido una pérdida trimestral de 790 millones de dólares debido al cierre de tiendas en todo el mundo hasta mayo del 2020. Las ventas del grupo de la marca de moda de lujo alemana Hugo Boss cayeron un 59%, y las ventas minoristas cayeron un 58%, los ingresos mayoristas disminuyeron un 64% y cerca del 50% de la red mundial de tiendas cierra en el segundo trimestre de 2020 (Thi, 2020). (caída de ventas)

Asimismo, en Reino Unido, casi todas las tiendas de franquicias de moda estaban cerradas y los minoristas cancelaron pedidos, las tiendas como Louis Vuitton, el impacto de Covid-19 ha sido severo, lo que ha cambiado una industria que depende de las cadenas de suministro globales, las industrias mundiales de la moda (indumentaria y calzado) de 2,5 billones de dólares se cayó entre un 27% y un 30% en 2020, mientras que el sector de artículos de lujo personales, que incluye moda, accesorios, relojes, joyería fina y belleza de alta gama, se verá aún más afectado, con una caída de las ventas del 35% al 39% (Indvik y Abboud , 2020).

En Sudáfrica, tiene más de 800 sistemas de franquicias, con 48,000 puntos de venta que emplean colectivamente cerca de 1 millón de personas, la franquicia minorista atribuye la recuperación positiva a su equipo de propietarios de franquicias a tres centros de beneficio: venta de bienes usados, préstamos y venta de bienes nuevos. A este último le ha ido especialmente bien, con las ventas de las nuevas marcas de productos de marca propia de Cash Crusaders. Durante el impacto de la Covid-19 Sudáfrica ha estado en regresión especialmente en las franquicias minoristas en las que depende de una electricidad confiable y predecible para mantener abiertas sus tiendas, ha habido un suministro de electricidad

inconsistente. Lo que es tan triste acerca de Covid-19 es que vi que los primeros brotes de la economía de las Pyme ganaban terreno perdido respecto a los dos años anteriores, y cuando de la crisis sanitaria la mayoría de esas empresas en la economía de las pymes no tenían reservas. Se habían agotado durante el último año o dos años, y realmente enfrentaron su desaparición en los primeros tres meses de lo que hemos pasado desde el cierre a inicios del 2020. (Hartzenberg,2020)

En los Estados Unidos, los últimos seis meses han desafiado drásticamente a las industrias hoteleras, más del 40% de las empresas del sector de alojamiento aún sufren pérdidas de ingresos. En los próximos seis meses, el 43,5% de las empresas de la industria requerirán asistencia financiera o capital adicional, y el 10,6% de los operadores también anticipan cerrar permanentemente las ubicaciones el sector del alojamiento tenía una tasa de desempleo del 35,8% en comparación con el promedio nacional del 8,5% en agosto 2020. Frandata estimó que el empleo de franquicias de la industria hotelera disminuyó en aproximadamente 215.000 puestos de trabajo y 21.500 millones de dólares en pérdidas en la producción. (Frandata, 2020)

En la India, la franquicia hotelera ha contribuido mucho al desarrollo del país, la Covid-19 ha afectado a todos y cada uno de los sectores del mundo, pero su efecto en el sector de los viajes y la hotelería es muy grande. La industria hotelera es altamente vulnerable a las amenazas planteadas por epidemias, desastres naturales y ataques terroristas. Por eso es importante para los hoteleros hacer frente a los cambios en las demandas de los consumidores. Hubo un crecimiento exponencial de cancelación de alrededor del 90% de los alojamientos, además las nuevas reservas fueron nulas. El mayor impacto fue que los propietarios también estaban obligados a pagar los salarios completos a sus empleados, aunque no se realizó ningún trabajo durante este período. (Kaur, Goyal y Singh, 2021)

Los hallazgos encontrados coincidieron que las franquicias de restaurantes fueron las más afectadas por la Covid-19 como los países de Brasil, Rusia y Estados Unidos según los autores Galetti y Alon, 2020; Thi, 2020; Hyoung, Yeon, y

Seoki, 2021, asimismo, las franquicias de moda y ropa como los países en Rusia, Reino Unido según los autores Thi, 2020;Indvik y Abboud , 2020 y las franquicias hoteleras en la India y Estados Unidos fueron las más afectadas por esta crisis sanitaria mundial que tuvieron que cerrar por falta de hospedaje según estos autores Frandata, 2020; Kaur, Goyal y Singh, 2021 .Sin embargo, algunas pudieron adaptarse a esta crisis sanitaria como en las franquicias de restaurantes en los países de Malasia utilizaron el método de pago la billetera digital en las franquicias de McDonald's y en Canadá utilizaron el método de pago sin contacto en las franquicias de Starbucks según estos autores Brunkhorst, 2020; Hung *et al.*, 2021.

## **V. CONCLUSIONES**

Las conclusiones de la investigación fueron las siguientes:

1. En este trabajo de investigación se realizó la clasificación de las franquicias internacionales por modo de gobernanza, formas de entrada y franquicias sociales. Lo más importante de este estudio fue la clasificación de las franquicias internacionales que se dividieron en 46 criterios que fue recopilada de las diferentes bases de datos de artículos científicos confiables de los diferentes autores, es por ello que esta investigación se recopiló datos importantes para futuros investigadores y comerciantes tenga conocimiento de cada uno de los criterios expuestos en esta investigación.
2. De acuerdo con la clasificación de las franquicias internacionales de la sub categoría modo de gobernanza por criterios, se obtuvieron los seis importantes criterios en Brasil y dos criterios en Estados Unidos, en Brasil cuáles fueron: elección de gobierno y gestión de relaciones; y en los Estados Unidos cuáles fueron: gestión de relaciones y selección de socios; los criterios en Brasil fueron: Gobernanza bilateral, mentalidad corporativa, percepción de riesgo, red de relaciones, relación del franquiciador-franquiciado y adaptación de los relaciones. Es así como se identificó los criterios de Brasil, es decir, 6 de los 46 criterios. Además, en base ellos, se pudo diferenciar cada criterio con la definición cada uno de ellos, sin embargo, se pudo verificar que los tipos de gobernanza ya vistas son importantes para los países donde utilizan cada tipo de gobierno en las franquicias y la relación de las franquicias es importante para el éxito tanto para franquiciador y franquiciado.
3. De acuerdo con la clasificación de franquicias internacionales, por modo de entrada, es importante en las franquicias al momento de expandirse en otros mercados internacionales, en China se utilizó 5 de los 46 criterios, las subcategorías fueron: modo contractual, modo de inversión y relacionado al comercio y sus criterios fueron : Joint venture, franquicias

maestras y filial propia; inversión cooperativa y de participación y exportación; los modos de entrada mediante acuerdos contractuales se sitúan en una posición intermedia, conllevando una menor inversión, riesgo, rendimiento y control de acuerdo al tipo de franquicia, la economía en las franquicias aumentó la competencia en los mercados de bienes, capital y trabajo que aumentó la competitividad y el aumento de la rentabilidad.

4. Se logró la clasificación de las franquicias sociales en niveles de bienestar social, desarrollo sostenible y financiadores; en dos países de los criterios de Estados Unidos los cuales fueron: equidad y capital de riesgo; y en España fueron: acción estratégica y prosperidad; las franquicias sociales ayudan a las personas en situación de vulnerabilidad, ya que permiten a las franquicias sociales expandirse a menor riesgo, al mismo tiempo de escala la operación de una manera socialmente consciente, que se alinea con la misión, los valores y la identidad de la marca.
5. El impacto de la Covid-19 en las franquicias internacionales afectaron drásticamente a todas las franquicias de los diferentes sectores a nivel mundial como fueron los restaurantes de comida rápida, franquicias hoteleras y franquicias de moda. Sin embargo, algunas franquicias se adaptaron a la situación de la crisis sanitaria, así como en los países de Malasia utilizaron el método de pago la billetera digital y en Canadá utilizaron el método de pago sin contacto en las franquicias.
6. Se concluye que las franquicias en el Perú se debe realizar un estudio de los factores internos y externos del país para que los futuros comerciantes puedan invertir de forma más segura en una franquicia.

## **VI. RECOMENDACIONES**



Las recomendaciones para futuras investigaciones:

1. Se recomienda a los futuros investigadores ampliar nuevas clasificaciones de franquicias internacionales para que los emprendedores que deseen utilizar las franquicias como negocio tengan conocimiento especialmente en elegir el mercado en el que se desea ingresar, ahorrando tiempo y dinero; y brinde visibilidad a su marca para desarrollar el producto o servicio que se desea ofrecer.
2. Investigar nuevos modos de gobierno para ampliar la clasificación de franquicias internacionales, que desempeñan un papel importante para el éxito de las franquicias.
3. Detallar la importancia de las franquicias por modo de entrada para ingresar al mercado extranjero y que tipo de contrato, el tipo de comercio y la inversión, sea el más conveniente que utilice en cada país.
4. Ampliar las investigaciones de las franquicias sociales, es relativamente nuevo, ya que ayudan a las franquicias a tener rentabilidad y ayuda a la sociedad en estado de vulnerabilidad.
5. En la investigación realizada se verificó que muchas franquicias fueron afectadas por la crisis sanitaria y que muchas de ellas se declararon en quiebra producto de la Covid-19, sin embargo, es necesario realizar más investigaciones como algunas franquicias pudieron adaptarse a ese nuevo cambio impuesto por la covid-19.
6. Se recomienda que los futuros comerciantes peruanos utilicen y sean concientes de utilizar de forma correcta el sistema de franquicias y respetando todos los criterios ya mencionados para el éxito de la franquicia.

## **REFERENCIAS**

- Aburumman, A.H. (2020). El concepto de gobernanza global en las franquicias turísticas: un estudio de caso del grupo TUI. *Problemas de emprendimiento y sostenibilidad*, 8 (2), 1321. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(78\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(78))
- Aguiar, H. de S., Fischer, B. B., & Consoni, F. (2018). RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, SINALIZAÇÃO E DESEMPENHO ECONÔMICO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CASO DAS FRANQUIAS. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 11(3), 56–72. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v11i3.1322>
- Almeida, M. D. (2019). Estudio de caso sobre la gobernanza del sector minero en el Ecuador. <http://hdl.handle.net/11362/44876>
- Alon, I., Madanoglu, M. y Shoham, A. (2017). Explicaciones de agilidad estratégica para gestionar la expansión de las franquicias durante los ciclos económicos. *Revista de competitividad: una revista de negocios internacionales*. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2016-0022>
- Alon, I., Indri, D. A., & Massiel Carolina Henríquez Parodi. (2021). A systematic review of international franchising. *Multinational Business Review*, 29(1), 43-69. <http://dx.doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019>
- Alon, I., Apriliyanti, ID y Parodi, MCH (2020). Una revisión sistemática de las franquicias internacionales. *Revista de empresas multinacionales*. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019>
- Alon, I., & Kruesi, M. A. (2020). The enigma of franchising in China. *The Journal of Business Strategy*, 41(5), 15-25. <http://dx.doi.org/10.1108/JBS-06-2019-0108>
- Arne, B., Carolin, P., & Lutz, E. (2021). Know Your Counterparts: The Importance of Wording for Stakeholder Communication in Social Franchise Enterprises. *Voluntas*, 32(1), 104-119. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-020-00289-4>
- Asmart Velarde, K. A., & Inocente Briceño, M. C. (2020). Análisis de la expansión internacional de franquicias peruanas del sector gastronómico a

Latinoamérica y su Intensidad: Perspectiva del Franquiciante, operando en el exterior, al 2020. <http://hdl.handle.net/10757/652730>

Asemota, J., & Chahine, T. (2017). Social franchising as an option for scale. *Voluntas*, 28(6), 2734-2762. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-016-9763-7>

Baena Paz, G., (2017). Metodología de la investigación: Serie integral por competencias, Grupo Editorial Patria, 3era edición, ISBN e-book: : 978-607-744-748-1, [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)

Baena & Cerviño (2015). New Criteria to Select Foreign Entry Mode Choice of Global Franchise Chains into Emerging Markets, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 175, Pages 260-267, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1199>.

Bautista Bustamante, M. G., & Boga Almeyda, M. G. (2019). Factores comprendidos en los determinantes de la industria, de la empresa y de localización que predominan en la selección del modo de entrada para el ingreso de las franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017. <http://hdl.handle.net/10757/629502>

Bedoya, V. H. F. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu emprendedor TES*, 4(3), 65-76. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>

Bianchin Mazzer, M. (2020). *Planificación estratégica en omnicanalidad para la red de franquicias Lozada Viajes* (Bachelor's thesis). <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18911>

Bitti, E. J. S., Magnani, V. M., & Thomazella, B. (2019). Agency Costs and Scarce Resources: Influences on Brazilian Franchising. *Brazilian Business Review (English Edition)*, 16(4), 383–399. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.5>

Bretas, VPG, Rocha, TV, Spers, EE y de Resende Melo, PL (2020). Modos de gobernanza en redes de franquicias internacionalizadas: selección de socios

- y relaciones. *Revista Brasileira de Marketing*, 19 (1), 150-173. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17139>
- Bretas, V. P., Alon, I., Rocha, T. V., & Galetti, J. R. (2021). International governance mode choice: Evidence from Brazilian franchisors. *Journal of International Management*, 27(2), 100851. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100851>
- Bretos, I., Díaz-Foncela, M., & Marcuello, C. (2018). Cooperativas e internacionalización: un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. *CIRIEC - Espana*, (92), 5-37. <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.11480>
- Briceno Amaya, L. M. (2021). Guía para la creación e implantación de una franquicia internacional en el sector de la restauración. <http://hdl.handle.net/10251/159761>
- Brunkhorst, P. (2020). Contactless Currency During COVID-19: How the Pandemic's Business Disruptions Will Change Franchise System Payment Standards. *Franchise Law Journal*, 40(2), 259-272. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/contactless-currency-during-covid-19-how/docview/2507257850/se-2?accountid=37408>
- Bui, TTH, Jambulingam, M., Amin, M. y Hung, NT (2021). Impacto de la pandemia de COVID-19 en el desempeño de la franquicia desde la perspectiva del franquiciado: el papel de la orientación empresarial, la orientación al mercado y el apoyo al franquiciador. *Revista de inversiones y finanzas sostenibles*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1891787>
- Calderón-Monge, E. (2018). Rasgos de personalidad de los socios y desempeño en el contrato de franquicia. En *Dentro de la mente del emprendedor* (págs. 175-184). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62455-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62455-6_13)
- Calderón-Monge E, Pastor-Sanz I, Huerta-Zavala P. (2017) Economic Sustainability in Franchising: A Model to Predict Franchisor Success or Failure. *Sustainability*.; 9(8):1419. <https://doi.org/10.3390/su9081419>
- Camara Peruana de Franquicias (2019). <https://cpfranquicias.com>

- Castro Hernández, P. A., Duarte Rojas, J. A., & Reyes García, N. C. (2019). La exportación como etapa de la internacionalización. *La exportación como etapa de la internacionalización (Tesis de pregrado)*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12494.16018>.
- Cebrián Salvat, M. A. (2017). Contratos internacionales de franquicia: competencia judicial internacional y ley aplicable en la Unión Europea. *Proyecto de investigación*. <http://hdl.handle.net/10201/53696>
- Coiquaud, U., & Martin, I. (2017). Entre salariat et indépendance: Analyse juridique et économique de la relation franchisé-franchiseur. *Relations Industrielles*, 72(3), 479-500. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/entre-salariat-et-indépendance-analyse-juridique/docview/1944540246/se-2?accountid=37408>
- Concytec. (2018). GUÍA DE GRUPOS, CENTROS, INSTITUTOS Y REDES DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA. <https://portal.concytec.gob.pe/>
- Cumberland, D. M., & Litalien, B. C. (2018). Social franchising: A systematic review. *Journal of Marketing Channels*, 25(3), 137-156. <http://dx.doi.org/10.1080/1046669X.2019.1657757>
- DA SILVA, T. J. M., DE RESENDE MELO, P. L., ESTEVES, K., & GOMES, G. (2016). Franchisee Association and Its Mediation of Relationship. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(5), 138–165. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n5p138-165>
- De Souza Aguiar, H., Luppe, MR y de Souza Nascimento, PT (2017). Franquiciador brasileño: Entrada y operación de franquicia internacionalizada. *Internext*, 12 (3), 16-30. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.12316-30>

- Daisy Mui Hung Kee, Muhammad Faheem, Sarah Ammar Lutf Al-Anesi, Mohd Yusoff Imran, Muhammad Hazrul, Ahmad Amiruddin Khairi (2021). Navigating Through the COVID-19 Crisis: A Case Study of Starbucks. DOI: <https://doi.org/10.32535/ijafap.v4i1.1030>
- Fakos, A. y Merino, M. (2017). Entrada de franquicias multinacionales y calidad institucional: evidencia de ciudades mexicanas. *Investigación en Gestión: Revista de la Academia Iberoamericana de Gestión*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2017-0754>
- Flores Revelo, N. C., & Vizcarra Ruiz, M. A. Características de las droguerías multinacionales y la decisión de modo de entrada al Perú. (2021) <http://hdl.handle.net/10757/651621>
- FRANCHISING INDUSTRY. (2018) A Reference for U.S. Exporters. <https://www.franchise.org>
- Fradata (2020). Six-Month COVID-19 Impact Analysis on Franchising Market. [https://www.franchise.org/sites/default/files/2020-10/Six-Month%20COVID%20Impact%20on%20Franchising\\_Final.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/2020-10/Six-Month%20COVID%20Impact%20on%20Franchising_Final.pdf)
- Galhanone, RF, Rocha, TV, Spers, EE y Rodrigues, F. (2020). La influencia de la mentalidad corporativa global en las franquicias internacionales Un estudio sobre franquiciadores brasileños. *Revista de gestión RAUSP*, 55 (2), 161-175. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0069>
- Galetti Bretas, V., Alon, I., Rocha, TV y Galetti, JRB (2021). Elección del modo de gobernanza internacional: evidencia de franquiciadores brasileños. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100851>
- Galetti, V & Alon, I. (2020). The impact of COVID-19 on franchising in emerging markets: An example from Brazil. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 6-16. <http://dx.doi.org/10.1002/joe.22053>
- Galetti Bretas, V. (2021). Modos de gobernanza de las franquicias internacionales: una perspectiva de mercado emergente. <https://hdl.handle.net/11250/2740165>

- Galetti, Rocha, T. V., Spers, E. E., & Pedro Lucas de, R. M. (2020). Modos de governança em redes de franquias internacionalizadas: seleção de parceiros e relacionamentos: *Revista Brasileira de Marketing. REMark*, 19(1), 150-173. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v19i1.17139>
- Gálvez Zapata, M. S., & Pinedo Zavaleta, C. D. Impacto de los costos en el rendimiento en las franquicias gastronómicas en el distrito de Miraflores entre 2018 y 2020. <http://hdl.handle.net/10757/655911>
- Gelling, L. (2015). Qualitive research. *Nursing Standard* (2014+), 29(30), 43. DOI:[10.7748/ns.29.30.43.e9749](https://doi.org/10.7748/ns.29.30.43.e9749)
- Ghantous, N., Das, SS y Chameroy, F. (2018). Capacidades de gobernanza y desempeño de relaciones en franquicias internacionales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 19-30. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.022>
- Ghantous, N. y Das, SS (2018), "Franquicias internacionales y desempeño: una perspectiva basada en recursos". <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2017-0244>
- González, A., & Antonio, J. (2017). Contratos Asociativos y el Contrato de Franquicia: Contratos de Consorcio, Asociación en Participación y Joint Venture [08 de marzo de 2017]. [repositorio.promperu.gob.pe](http://repositorio.promperu.gob.pe)
- González Silva, B. C. (2019). Plan de negocios para consultora de franquicias considerando levantamiento de potenciales franquicias europeas con factibilidad en Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/170707>
- Hartzenberg, L. (2020). #DoBizZA: *Franchising for success in a challenging environment*. SyndiGate Media Inc. <https://www.proquest.com/other-sources/dobizza-franchising-success-challenging/docview/2439486375/se-2?accountid=37408>
- Hain, D. S., & Jurowetzki, R. (2018). Local competence building and international venture capital in low-income countries: Exploring foreign high-tech investments in Kenya's Silicon Savanna. *Journal of Small Business and*



Enterprise Development, 25(3), 447-482. <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0092>

Helder de, S. A., Luppe, M. R., & Paulo Tromboni de, S. N. (2017). Brazilian franchisor: Entry and operation of internationalized franchise. *Internext*, 12(3), 16-30. <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.12316-30>

Hernández, R. & Mendoza C., (2018) Metodología De La Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta, McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, ISBN: 9781456260965

Hoffman, R., Watson, S. y Kher, H. (2020). Modos de gobierno para la entrada al mercado de franquiciadores internacionales: factores que afectan la elección. *Revisión de investigación de gestión*. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2020-0400>

Hui, D., & Tsui, D. (2020). A Primer on Franchising in China. *Franchise Law Journal*, 40(2), 293-314. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/primer-on-franchising-china/docview/2507257759/se-2?accountid=37408>

Hyoung, Yeon, J., Lee, S. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry. DOI: [10.1016 / j.ijhm.2020.102702](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102702)

Hwang, MH, Cho, CB y Kim, JE (2021). El efecto de la franquicia SERVQUAL sobre la satisfacción previa y posterior a la apertura y el desempeño comercial. *Revista internacional de gestión hotelera y turística*, 5 (1), 6.

Hsieh, H., Xuan-Huynh Nguyen, Tien-Chin, W., & Jen-Yao, L. (2020). Prediction of knowledge management for success of franchise hospitality in a post-pandemic economy. *Sustainability*, 12(20), 8755. <http://dx.doi.org/10.3390/su12208755>

Iddy, JJ (2020). Mecanismos de transferencia de conocimiento en la red de franquicias. *Revista de Gestión del Conocimiento*. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0195>

- Iddy & Alon, I. (2019). Knowledge management in franchising: a research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 763-785. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0441>
- Indvik, L., & Abboud, L. (2020). Fashion victims: The long queues at reopened shops suggest pent-up demand. But the impact of Covid-19 has been severe on an industry dependent on global supply chains, high levels of discretionary spending and tourism. By Lauren Indvik and Leila Abboud [Europe Region]. *Financial Times* <https://www.proquest.com/newspapers/fashion-victims/docview/2425454389/se-2?accountid=37408>
- Jashari, A., & Osmanaj, E. (2019). Legal treatment of franchise in Northern Macedonia and Republic of Kosovo. *Juridical Tribune Journal = Tribuna Juridica*, 9(3), 618-627. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/legal-treatment-franchise-northern-macedonia/docview/2394928773/se-2>
- Jell-Ojabor, M., & Windsperger, J. (2017). Determinants of the governance structure of the international franchise firm: A case study analysis in the automotive rental industry. *International Marketing Review*, 34(6), 814-884. <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0208>
- Kaur, P., Goyal, P., & Singh, D. (2021). Challenges faced by hotel industry in india in the wake of COVID-19. *International Journal of Education and Management Studies*, 11(1), 29-31. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/challenges-faced-hotel-industry-india-wake-covid/docview/2518465625/se-2?accountid=37408>
- Konara, P., Stone, Z., & Mohr, A. (2020). Explaining alternative termination modes of international joint ventures. *International Marketing Review*, 37(6), 1121-1153. <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0085>
- Kwantes, C. T., Alwar, S. T., Cragg, S. J., & Feola, M. (2020). Enhancing Foster Care Home NGO Sustainability via Social Franchising. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 25(3), 55-64. <http://dx.doi.org/10.7595/management.fon.2020.0014>

- Kıran, F., & Ekşili, N., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2020). Socio de negocios de franquicia Un estudio cualitativo en la industria alimentaria, *BMIJ*, 8 (4): 296-328, doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1717>
- Kursunluoglu & Erhan (2016). Modo de entrada a los balcanes occidentales: una implementación en los mercados de albania y kosovo 1. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13 (33), 258 - 275.
- Jeonghwa lin. (2018). 정화 린. (2018). *El efecto de la experiencia internacional en la elección del modo de entrada: evidencia de franquiciadores coreanos* (tesis doctoral, 서울 대학교 대학원). [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60034-3](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60034-3)
- Lanchimba, C. , Porras, H. , Salazar, Y. y Windsperger, J. (2021), "Franquicias y desarrollo nacional: evidencia de 49 países", *Revista Internacional de Mercados Emergentes* , vol. número de impresión antes de la impresión. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2020-0779>
- Lanchimba, C., & Medina, D. (2018). Impacto del franquiciamiento en el desarrollo. *Problemas del desarrollo*, 49(193), 95-118. <https://doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2018.193.61283>
- Lanfranchi, A., Pedro Lucas de, R. M., Felipe, M. B., & Telles, R. (2021). Institutional environment and internationalization of franchise chains: A regional and global analysis. *International Journal of Emerging Markets*, 16(4), 726-744. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOEM-03-2019-0188>
- Llain-Arenilla, S., & Insignares-Cera, S. (2016). Efectos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos en torno al Contrato de Franquicia internacional. *Vniversitas*, (132), 21-57. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj132.etlc>
- López García, A. (2019). *Creación de modelo de franquicia en una empresa repostera en la Ciudad de Puebla* (Master's thesis). <https://hdl.handle.net/20.500.12371/4570>

- López-Fernández, B., & López-Bayón, S. (2018). Antecedents of early terminations in franchising: franchisor versus franchisee cancelations. *Small Business Economics*, 50(4), 677-695. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-017-9889-z>
- Ludvigsson-Wallette, M. y Lawrence, B. (2020). Ampliar el dominio conceptual de la gobernanza en las franquicias. *Dirección de marketing industrial*, 90, 314-323. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.023>
- MADDOCKS, W., & WILSON, F. (2017). Social Sector Franchise Roundtable Mulls Barriers, Actions for Growth. *Franchising World*, 49(2), 62–64. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=121153799&lang=es&site=ehost-live>.
- Martinez, De Marchi & Di Maria. (2021). The sustainability performances of sustainable business models, *Journal of Cleaner Production*, Volume 323, 129145, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129145>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621033321>)
- McKague, K., Jiwa, F., Harji, K., & Ezezika, O. (2021). Scaling social franchises: Lessons learned from farm shop. *Agriculture & Food Security*, 10, 1-8. <http://dx.doi.org/10.1186/s40066-021-00313-w>
- Mittal, S. (2018). Choice of market entry mode: A critical issue in international business. *Choice*, 4(6). *International Journal of Commerce and Management Research*. ISSN: 2455-1627. Volume 4; Issue 6; November 2018; Page No. 57-61. [www.managejournal.com](http://www.managejournal.com)
- Molina, J. L., Valenzuela-García, H., Lubbers, M. J., Escribano, P., & Lobato, M. (2018). “The cowl make the monk”: Understanding the emergence of social entrepreneurship in times of downturn. *Voluntas*, 29(4), 725-739. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-017-9921-6>

- Morales Ramos, R. V., & Vargas Santty, A. J. P. (2020). Clasificación de la cadena productiva del sector agroindustrial exportador no tradicional peruano. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57386>
- Mutumba, A., Ngoma, M., Munene, J. C., & Ntayi, J. M. (2020). The entrepreneurial ecosystem quality for sustainable franchising: Mediating effects of public–private–partnership (PPP) support in uganda. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(1), 44-56. <http://dx.doi.org/10.1108/WJEMSD-04-2019-0027>
- Naeem, M. (2020). Developing the antecedents of social influence for Internet banking adoption through social networking platforms: evidence from conventional and Islamic banks. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(1), 185-204. <http://dx.doi.org/10.1108/APJML-07-2019-0467>
- Oleksandr P. Krupskiy, Nataliia Stukalo, Nataliya A. Krasnikova and Yelina A. Falko (2017). Franchising model for expansion of the international travel business. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 230-242. doi:[10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.07](https://doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.07)
- Oliveira, S. J., Abib, G., & Stocker, F. (2021). Risk Perception in the Internationalization of Brazilian Companies: An Analysis in Different Entry Modes. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 12(1), 106-130. <http://dx.doi.org/10.15388/omee.2021.12.50>
- Oseni, U y Lumpur, K. (2016) The Law and Regulation of Franchising in Malaysia's Islamic Finance Industry: Problems, Prospects and Policies, VOL 6 ISSUE 2. ISSN: 2232-0474, ISSN: 2232-0482. [www.gjat.my](http://www.gjat.my)
- Perrigot, R., Terry, A., & Lernia, C. D. (2019). Good faith in franchising: The perceptions of franchisees, franchisors and their lawyers in the french context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(3), 246-261. <http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-02-2018-0043>
- Pak, Y. S. (2002). The effect of strategic motives on the choice of entry modes: An empirical test of international franchisers. *Multinational Business Review*,

10(1), 28-36. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effect-strategic-motives-on-choice-entry-modes/docview/194176195/se-2?accountid=37408>

POHOAȚĂ, I., & SOCOLIUC, O.-R. (2014). Franchise's place within sustainable development matrix: an institutional economics approach. *Theoretical & Applied Economics*, 21(12), 27–36. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108777722&lang=es&site=ehost-live>

Quisnancela Ortiz, J. K. (2018). *Internacionalización y Rendimiento. El caso de las Redes de Franquicias* (Bachelor's thesis, Quito, 2018.). <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/19292>

Ra, W. (2020). Determinants of the choice of combined modes for foreign market entry: The case of korean firms entering into uzbekistan. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 7(1), 83-94. doi:<http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.380>

Rosado-Serrano, A. y Paul, J. (2018). Un nuevo modelo conceptual de franquicia internacional. *Revista Internacional de Gestión Hotelera*, 75, 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.024>

Robles, F. (2017). Institutional quality and agglomeration of fast food multinationals in latin american cities: The journal of the iberoamerican academy of managment. *Management Research*, 15(3), 251-267. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2017-0756>

Ruiz Rodríguez, M. J. (2019). Modos de entrada en el mercado exterior y variables que influyen en su elección. <https://hdl.handle.net/10953.1/11026>

Sadeh, F., & Kacker, M. (2018). Quality signaling through ex-ante voluntary information disclosure in entrepreneurial networks: evidence from franchising. *Small Business Economics*, 50(4), 729-748. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-017-9892-4>

Salgado Lévano, Ana Cecilia. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.

Recuperado en 16 de diciembre de 2021, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es).

Sayabaev, K., Nurgaliyeva, Z., Temirova, A., Kasenova, A., Dzhamburbaeva, M., Zhangirova, R., Sadvokasova, K., Kemel, M., Kodasheva, G., Shamuratova, N., & Zhansagimova, A. (2016). FINANCE, FRANCHISE AND THEIR IMPACT ON TOURISM. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 21(3), 1-12. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/finance-franchise-their-impact-on-tourism/docview/1877374746/se-2?accountid=37408>

Sanfelix, G. N., & Puig, F. (2018). New challenges in franchisor-franchisee relationship. An analysis from agency theory perspective. *Cuadernos De Gestión*, 18(1), 85-101. <http://dx.doi.org/10.5295/cdg.150610gn>

Saeed, N., Dong-Wook, S., & Andersen, O. (2018). Governance mode for port congestion mitigation: A transaction cost perspective. *Netnomics : Economic Research and Electronic Networking*, 19(3), 159. <http://dx.doi.org/10.1007/s11066-018-9123-4>

Siegner, Jonatan Pinkse, Rajat Panwar. (2018). Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission, Volume 174, Pages 1314-1324, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.076>.

(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617327361>)

Solís Vargas, N. A., y Ponce Gonzales, J. S. (2017). Criterios y factores que definen el proceso de selección de un franquiciado: propuesta de una guía técnica. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9270>

SooCheong (Shawn) Jang, Kwangmin Park (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 76, Part B, Pages 13-24, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.004>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431918305024>)

- Shaikh, A., Saswata, N. B., Yadav, V., & Mishra, D. (2017). Measuring fairness in franchisor-franchisee relationship: a confirmatory approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(2), 158-176. <http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-11-2015-0174>
- Starbird, G., Wilson, F., & Aliouche, E. H. (2021). The Promise of Social Sector Franchising. *Stanford Social Innovation Review*, 19(2), 42–49. Accessed December 10, 2021. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=148870534&lang=es&site=ehost-live>
- Stanford, A. O. (2016). Franchising Opportunities and Threats in Singapore. *International Journal of Business, Marketing, & Decision Science*, 9(1), 116–127. Accessed December 10, 2021. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=120658258&lang=es&site=ehost-live>
- Tanekenov | Jamie Halsall (Reviewing Editor) (2016) Social enterprise in the UK homelessness sector: Lessons for Kazakhstan, *Cogent Social Sciences*, 2:1, DOI: [10.1080/23311886.2016.1185812](https://doi.org/10.1080/23311886.2016.1185812)
- Tournois, L., & Forterre, D. (2020). The extremes of franchising in a post-communist country. *The Journal of Business Strategy*, 41(3), 3-10. [http://dx.doi.org/10.1108/JBS-01-20The\\_extremes\\_of\\_franchising\\_in\\_a\\_post-communist\\_country19-0022](http://dx.doi.org/10.1108/JBS-01-20The_extremes_of_franchising_in_a_post-communist_country19-0022)
- Thi, T. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on franchise performance from franchisee perspectives: the role of entrepreneurial orientation, market orientation and franchisor support. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1891787>
- Torres-Torres, M. E. (2017). Falta de ordenamiento legal del contrato de franquicia en la actividad empresarial, Perú 2013. *Gaceta Científica*, 3(1), 1-6.
- Vanessa, Pilla, Rocha, T. V., Spers, E. E., & Pedro Lucas de, R. M. (2020). Modos de governança em redes de franquias internacionalizadas: Seleção de



parceiros e relacionamentos: Revista brasileira de marketing. *REMark*, 19(1), 150-173.

Varotto, L. F., & Aureliano-Silva, L. (2017). Evolution in franchising: Trends and new perspectives. *Internext*, 12(3), 31-42. <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.12331-42>

VAROTTO, L., & GOMES (2016). Franchisor-Franchisee Relationship Quality: Time of Relationship and Performance. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 600–610. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160603>

Vera Oliva, K. (2018). Planteamiento regulatorio de las Franquicias en el Perú. <http://hdl.handle.net/10757/623902>

Virguez, J. F., Castro, H. F., and, S., & Puentes, A. M. (2019). Adoption of corporate governance practices in the computer science environment. Mexican food franchise analysis in the Colombian context. *Journal of Physics: Conference Series*, 1409(1), 012001.

Von Koch, Ludvigsson & Nilsson (2020) In search of corporate governance in franchising search for corporate governance in franchising, *Journal of Marketing Channels*, 26: 3, 178-193, DOI: [10.1080 / 1046669X.2020.1763536](https://doi.org/10.1080/1046669X.2020.1763536)

Wei, Q., Li, S., Gou, X., & Huo, B. (2019). Joint optimal decision of the shared distribution system through revenue-sharing and cooperative investment contracts. *Industrial Management & Data Systems*, 119(3), 578-612. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-07-2018-0285>

Windsperger, J., Hendrikse, G. W. J., Cliquet, G., & Ehrmann, T. (2018). Governance and strategy of entrepreneurial networks: an introduction. *Small Business Economics*, 50(4), 671-676. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-017-9888-0>

Zajko, Katja y Barbara Bradač Hojnik. (2018). "Modelo de franquicia social como estrategia de escala para la reutilización de las TIC: un estudio de caso de una franquicia internacional" *Sostenibilidad* 10, no. 9: 3144. <https://doi.org/10.3390/su10093144>

Zambrano Rodríguez, I. L. (2017). *Análisis de las estrategias de internacIALIZACIÓN de emprendimientos ecuatorianos. caso: franquicias Ilezam detalles en flor y frutas* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas). Administrativo.

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/17194>

Zhang, Nana y Liang Mei. (2020). "Desarrollo sostenible en la industria de servicios: aprendizaje y mejora de la gestión de los minoristas chinos" *Sostenibilidad* 12, no. 4: 1430. <https://doi.org/10.3390/su12041430>

## **ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de categorización apriorística

Ambito temático	Problema general	Objetivo general	Categoría	Subcategoría	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
La franquicia es una de las formas de negocio que más rápido se están desarrollando en el mundo. Puede ser conceptualizado como un sistema de comercialización de bienes, servicios y tecnología. (Varotto y Silva, 2017, p.31)	PE1: No se ha encontrado una clasificación por modo de gobernanza; PE2: No se ha encontrado una clasificación de franquicias internacionales por formas de entrada y PE3: No se ha encontrado una clasificación de franquicias internacionales por franquicias sociales.	OE1: Clasificar las franquicias por modo de gobernanza; OE2: Clasificar las franquicias internacionales por formas de entrada y OE3: Clasificar las franquicias internacionales por franquicias sociales.	Las franquicias internacionales son consideradas uno de los métodos de entrada al mercado internacional más desarrollado, considerando sus métodos de integración a los mercados exteriores mediante modos de gobernanzas y formas de entrada. cuando se lleva a cabo el contrato, existen dos partes: el franquiciante y el franquiciado, en la cual el franquiciante es responsable de recibir pagos ya que cede derechos de comercializar y el franquiciante tiene derecho a recibir la capacitación técnica, la preparación y todo lo requerido para manejar las operaciones del negocio en otro destino. (Galhanone <i>et al.</i> , 2020, p. 3)	<b>Modos de gobernanza</b>  En el modo de gobernanza en las franquicias internacionales como franquicias directas, franquicias maestras, el promotor de zona, empresa conjunta inversión directa y los modos mixtos de franquicias son necesarios ya que son principales problemas en las Franquicias internacionales. (Galetti <i>et al.</i> , 2020, p.154)	<b>Elección modo de gobierno</b>  La elección del modo de gobernanza en los mercados internacionales por parte de las franquicias está relacionada con el control de la propiedad y la toma de decisiones entre el franquiciador y los socios internacionales. (Galetti <i>et al.</i> , 2020, p.157-158)	<b>Gestión de relaciones</b> Son la confianza y el compromiso mutuo, la solidaridad y la flexibilidad para la relación y para las estrategias de expansión internacional y la capacidad de supervisión y transparencia en las relaciones. (Galetti <i>et al.</i> , 2020, p.155)	<b>Selección de socios</b>  El enfoque estratégico para la selección de mercados el primer paso es el estudio de mercado para identificar los principales criterios demográficos y económicos el principal selección de socios estratégicos es la estabilidad financiera ,conocimiento en el negocio, la comprensión del mercado local, la marca compartida y una buena relación entre socios. (Galetti <i>et al.</i> , 2020, p.157)

Nota: Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

Anexo 1: Matriz de categorización apriorística

Ámbito temático	Problema general	Objetivo general	Categoría	Subcategoría	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
La franquicia es una de las formas de negocio que más rápido se están desarrollando en el mundo. Puede ser conceptualizado como un sistema de comercialización de bienes, servicios y tecnología. (Varotto y Silva, 2017, p.31)	<p><b>PE1:</b> No se ha encontrado una clasificación por modo de gobernanza; <b>PE2:</b> No se ha encontrado una clasificación de franquicias internacionales por formas de entrada y <b>PE3:</b> No se ha encontrado una clasificación de franquicias internacionales por franquicias sociales.</p>	<p><b>OE1:</b> Clasificar las franquicias por modo de gobernanza; <b>OE2:</b> Clasificar las franquicias internacionales por formas de entrada y <b>OE3:</b> Clasificar las franquicias internacionales por franquicias sociales.</p>	<p>Las franquicias internacionales son consideradas uno de los métodos de entrada al mercado internacional más desarrollado, considerando sus métodos de integración a los mercados exteriores mediante modos de gobernanzas y formas de entrada. cuando se lleva a cabo el contrato, existen dos partes: el franquiciante y el franquiciado, en la cual el franquiciante es responsable de recibir pagos ya que cede derechos de comercializar y el franquiciante tiene derecho a recibir la capacitación técnica, la preparación y todo lo requerido para manejar las operaciones del negocio en otro destino. (Galhanone <i>et al.</i>, 2020, p. 3)</p>	<p><b>Modo de entrada</b> Consiste en seleccionar un acuerdo institucional para la organización y ejecución de las transacciones comerciales la empresa toma 3 medidas importantes en que mercado entrar ,cuando y en qué medida. (Mittal, 2018, p.60)</p>	<p><b>Modo de contrato</b> Existen tipos:(1) Arrendamiento Internacional;(2) Licencias Internacionales;(3) Franquicias directas, indirectas, master franquicias, joint venture. (Mittal, 2018, p.62)</p>	<p><b>Nivel de inversión</b> Existen tres tipos: (1) Proyectos llaves en mano (BOT);(2) Inversión extranjera directa;(3) Inversión extranjera de cartera (Mittal, 2018, p.62)</p>	<p><b>Modo relacionado al comercio</b> Existen tres tipos :(1) La exportación directa e indirecta; (2) Contracomercio ;(3) Franquicias Internacionales. (Mittal, 2018, p.61)</p>

Nota: Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

Anexo 1: Matriz de categorización apriorística

Ámbito temático	Problema general	Objetivo general	Categoría	Subcategoría	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
La franquicia es una de las formas de negocio que más rápido se están desarrollando en el mundo. Puede ser conceptualizado como un sistema de comercialización de bienes, servicios y tecnología. (Varotto y Silva, 2017, p.31)	<p><b>PE1:</b> No se ha encontrado una clasificación por modo de gobernanza; <b>PE2:</b> No se ha encontrado una clasificación de franquicias internacionales por formas de entrada y <b>PE3:</b> No se ha encontrado una clasificación de franquicias internacionales por franquicias sociales.</p>	<p><b>OE1:</b> Clasificar las franquicias por modo de gobernanza; <b>OE2:</b> Clasificar las franquicias internacionales por formas de entrada y <b>OE3:</b> Clasificar las franquicias internacionales por franquicias sociales.</p>	<p>Las franquicias internacionales son consideradas uno de los métodos de entrada al mercado internacional más desarrollado, considerando sus métodos de integración a los mercados exteriores mediante modos de gobernanzas y formas de entrada. cuando se lleva a cabo el contrato, existen dos partes: el franquiciante y el franquiciado, en la cual el franquiciante es responsable de recibir pagos ya que cede derechos de comercializar y el franquiciante tiene derecho a recibir la capacitación técnica, la preparación y todo lo requerido para manejar las operaciones del negocio en otro destino. (Galhanone <i>et al.</i>, 2020, p. 3)</p>	<p><b>Franquicias sociales</b> Las franquicias sociales crean valor social para el bien público sin priorizar los beneficios financieros sobre la misión social, abordan una necesidad o problema social (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p.105).</p>	<p><b>Bienestar Social</b> es el apoyo que brinda las franquicias sociales a familias vulnerables, como ayuda gratuita, educación, capacitación son grupos apartados sin fines de lucro y desarrollan en países con desigualdad económica (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p.142-143).</p>	<p><b>Desarrollo Sostenible</b> Los desarrollos sostenibles en las franquicias son importantes ya que brindan ideas innovadoras que van transformando el mundo, tienen como objetivo abordar problemas sociales, económicos y medioambientales (Vera, 2018, p. 4)</p>	<p><b>Financiadores</b> Las fuentes de financiación son disponibles para franquicias sociales y comerciales, las fuentes financiación en las empresas sociales son muy amplias, los financiadores suelen tener una información sobre negocio y el conocimiento de flujos de caja y operaciones de la empresa social pueden ayudar a reducir la asimetría de información. (Arne, Carolin y Lutz, 2020, p.147-148).</p>

Nota: Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

## Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

N°	TITULO DEL ARTICULO	REFERENCIA	RESUMEN	OBJETIVO	POBLACION	MUESTRA	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	HIPOTESIS	RESULTADOS DE PRUEBA DE HIPOTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1	Governance capabilities and relationship performance in international franchising	Chantous, N., Das, SS y Chameroy, F. (2018). Capacidades de gobernanza y desempeño de relaciones en franquicias internacionales. <i>Journal of Retailing and Consumer Services</i> , 40, 19-30. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.002">https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.002</a>	<p>Este documento investiga las capacidades de gobernanza que impactan el desempeño de las relaciones de los franquiciadores internacionales. Recopilamos datos de franquiciadores franceses internacionalizados con un diseño de métodos mixtos. Las entrevistas del Estudio 1 (N = 28) complementaron la literatura anterior y condujeron al modelo integrador propuesto de capacidades de gobernanza. Los datos del cuestionario del Estudio 2 (N = 84) se utilizaron para probar el modelo con PLS-SEM. Encontramos que dos capacidades de comunicación internacional, la comunicación intercultural y la adaptación de la comunicación, mejoran el desempeño directa e indirectamente a través de su impacto en las capacidades de transferencia de conocimiento, monitoreo y adaptación de contratos. El número de países en los que está presente el franquiciador se relaciona negativamente con la adecuación del contrato y la comunicación.</p>	<p>El objetivo general de este primer estudio fue explorar las capacidades de gobernanza en las franquicias internacionales con mayor profundidad y perfeccionar nuestra hipótesis de investigación. Específicamente, nuestro objetivo era captar a) qué capacidades de gobernanza encuentran los franquiciadores particularmente importantes para consultar y mantener relaciones sólidas con sus franquiciados extranjeros, b) qué relaciones existen entre estas capacidades de gobernanza y los mecanismos de gobernanza, además del contrato, hacen Los franquiciadores se adaptan internacionalmente. Con respecto al tercer objetivo, la investigación sobre canales internacionales distintos a las franquicias destaca las adaptaciones de varios mecanismos de gobernanza, incluida la comunicación y el intercambio de información, prácticas interempresariales, o apoyo y coordinación. Se ha descubierto que tales adaptaciones fortalecen el desempeño de las relaciones al aumentar la cooperación entre los miembros del canal internacional, ya sea a través de una comunicación mejorada o mediante un proceso de colaboración entre los miembros del canal. Sin embargo, como se destacó anteriormente en nuestra revisión de la literatura (Sección 3), la literatura sobre franquicias internacionales se ha centrado principalmente en la adaptación de contratos, de ahí este objetivo adicional de nuestro primer estudio para explorar si los franquiciadores también adaptan otros mecanismos de gobernanza para gestionar su relación con franquiciados extranjeros.</p>	<p>Las entrevistas se realizaron en francés, ya sea presencialmente en las oficinas del franquiciador (18) o vía Skype (12). La entrevista prometida duró una hora. Todas las entrevistas fueron grabadas en audio y luego transcritas.</p>	<p>Realizamos 28 entrevistas en profundidad en 2013 con altos directivos de redes de franquicias francesas internacionalizadas a las que nos acercamos a través de la Federación Franquiicia de Franquicias (FFF).</p>	<p>Capacidades de gobernanza y desempeño de las relaciones en franquicias internacionales</p>	<p>Capacidades de gobernanza en franquicias internacionales</p>	<p>Capacidades internacionales de transferencia de conocimientos</p> <p>Capacidades de monitoreo internacional</p>	<p>Cuanto mayor sea la capacidad de transferencia de conocimientos técnicos internacionales del franquiciador, mayor será el nivel de desempeño de la relación</p> <p>Cuanto mayor sea la capacidad de seguimiento internacional del franquiciador, mayor será el nivel de desempeño de la relación</p> <p>Cuanto mayor sea la capacidad de adaptación del contrato del franquiciador, mayor será el nivel de desempeño de la relación</p>	<p>Los datos de esta investigación fueron autoinformados por un solo encuestado, lo que podría dar lugar a sesgos, incluida la variación del método común. Dado que todos los informantes en ambos estudios son gerentes senior del franquiciador, involucrados activamente en la gestión de la relación con los franquiciados extranjeros, estaban calificados y tenían conocimientos para responder todas las preguntas de las entrevistas y encuestas. Los diferentes métodos de recopilación y análisis de datos utilizados en los dos estudios arrojaron resultados consistentes, y el sesgo de método común, basado en pruebas estadísticas, no fue significativo. Además, la recopilación de datos en ambos estudios se llevó a cabo en un solo país, Francia. Al trabajar en estrecha colaboración con la Federación Franquiicia de Franquicias, incluímos en el Estudio 2 una muestra representativa (20.1% de toda la población de franquiciadores franceses con operaciones en el extranjero. Si bien esto reduce las preocupaciones potenciales con respecto a la validez externa de nuestros resultados en el contexto francés, no da ninguna indicación sobre cómo nuestros hallazgos podrían traducirse en otros contextos comerciales o culturales. La investigación comparativa previa sobre franquicias internacionales revela similitudes y diferencias en el comportamiento de franquiciadores de diferentes países. Por ejemplo, Perrigo y col. (2013) encontraron que los franquiciadores estadounidenses están más internacionalizados que los franquiciadores franceses y tienden a depender menos de los puntos de venta propiedad de la empresa. Sin embargo, estos autores también informan en el mismo estudio que los impulsores de la internacionalización no son estadísticamente diferentes entre los dos países. Por lo tanto, se necesita investigación adicional en diferentes contextos culturales para investigar la replicación de nuestros hallazgos</p>	<p>Las entrevistas corroboran el papel de la transferencia de conocimiento internacional, el monitoreo internacional y las capacidades de adaptación de contratos para impulsar el desempeño de las relaciones, como se describe en la literatura anterior, y ofrecen dos conjuntos de ideas novedosas. Uno, revelan la importancia de dos formas adicionales de capacidades de gobernanza, ambas relacionadas con la capacidad de los franquiciadores para comunicarse de manera efectiva con sus franquiciados extranjeros, y se enfocan respectivamente en la adaptación de la comunicación y las capacidades de comunicación intercultural. Dos, las entrevistas destacan la red de relaciones entre las diferentes capacidades de gobernanza. De acuerdo con nuestro objetivo de completar y refinar las hipótesis derivadas de la literatura</p>	

Nota: Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

## Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

N°	TÍTULO DEL ARTICULO	REFERENCIA	RESUMEN	OBJETIVO	POBLACIÓN	MUESTRA	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
2	Brazilian franchisor: Entry and operation of internationalized franchise	Helder de, S. A., Luppe, M. R., & Paulo Tromboni de, S. N. (2017). Brazilian franchisor: Entry and operation of internationalized franchise. <i>Internext</i> , 12(3), 16-30. <a href="http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.12316-30">http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.12316-30</a>	<p>Este estudio tiene como objetivo comparar las estrategias de entrada y operaciones de los franquiciadores de países desarrollados en el extranjero con sus homólogos brasileños. ¿Existen diferencias significativas? Se realizó un estudio exploratorio con 16 franquiciadores internacionales que operan en Brasil y 31 franquiciadores brasileños que operan en el extranjero. Los resultados muestran que los franquiciadores internacionales que operan en el extranjero prefieren utilizar una filial en el país de destino. Al mismo tiempo, esta estrategia es poco utilizada por los franquiciadores brasileños que prefieren la estrategia de la franquicia directa. Para la recopilación de datos, 47 directores o directores de expansión internacional de empresas brasileñas y los directores de expansión de las empresas internacionales que operan en Brasil fueron entrevistados. Aunque sea más cara, la filial en el país de destino ofrece un mayor control sobre la expansión del negocio reduciendo los problemas causados por la distancia del país de origen. Para la gestión de los franquiciadores, este trabajo señala que la filial es una evolución natural del modo de entrada y funcionamiento cuando se desea o es necesario controlar la expansión de las redes en otros países. Así, los directivos de los franquiciadores de los países emergentes deberían examinar detenidamente la opción de la filial en el país de destino cuando su empresa se plantee acelerar el crecimiento internacional.</p> <p>Traducción realizada con la versión gratuita del traductor <a href="http://www.DeepL.com/Translator">www.DeepL.com/Translator</a></p>	objetivo comparar las estrategias de entrada y operación de franquiciadores de países desarrollados en países extranjeros con sus contrapartes brasileñas	El método de investigación adoptado fue un estudio descriptivo basado en la aplicación de entrevistas y revisión de la literatura	La muestra cuenta con 31 franquicias brasileñas y 16 franquicias internacionales.	Brazilian franchisor: Entry and operation of internationalized franchise	Internacionalización de la franquicia	filial propia, franquiciado directo, master franquicias, Joint venture y franquiciado de una subsidiaria	<p>Los resultados muestran que los franquiciadores internacionales que operan en el exterior prefieren utilizar una subsidiaria en el país de destino. Al mismo tiempo, esta estrategia es poco utilizada por los franquiciadores brasileños, que prefieren la estrategia de franquicias directas</p>	<p>El estudio buscó comprender si existen diferencias significativas entre los franquiciadores de países en desarrollo y emergentes cuando operan en mercados internacionales. Los resultados mostraron que los franquiciadores de países desarrollados prefieren utilizar una subsidiaria en el país de destino. El método subsidiario en cada país objetivo, poco estudiado en los círculos académicos, resultó ser el más utilizado por los franquiciadores para los países desarrollados (69 por ciento). Parece ser una evolución natural para entrar y operar una red franquiciada. Aunque poco utilizado por los franquiciadores brasileños (16 por ciento), es el método de operación utilizado por las dos empresas brasileñas que ya no operan en el exterior.</p>	<p>El tema aquí discutido, la evolución de la forma de operar en el mercado exterior por franquicias, está todavía relativamente poco estudiado, plantea interrogantes y abre espacios y necesita estudios futuros. Para la gestión de los franquiciadores, este trabajo señala que la filial es una evolución natural del modo de entrada y operación cuando se desea o se necesita para controlar la expansión de redes en otros países. Por lo tanto, los gerentes de franquiciadores en países emergentes deben examinar cuidadosamente la opción de subsidiaria en el país objetivo cuando su empresa considere acelerar el crecimiento internacional.</p>

Nota: Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.



## Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

N°	TÍTULO DEL ARTICULO	REFERENCIA	RESUMEN	OBJETIVO	POBLACIÓN	MUESTRA	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
3	Social franchising as an option for scale	Asemota, J., & Chahine, T. (2017). Social franchising as an option for scale. <i>Voluntas</i> , 28(6), 2734-2762. <a href="http://dx.doi.org/10.1007/s11266-016-9763-7">http://dx.doi.org/10.1007/s11266-016-9763-7</a>	Este documento presenta una revisión y síntesis de los recursos disponibles para los empresarios sociales que consideran la franquicia social como una opción de escala. Hemos identificado 20 publicaciones producidas por organizaciones que apoyan las franquicias sociales y cuatro manuscritos de revistas revisadas por pares. Se analizan los puntos comunes y las diferencias entre las franquicias sociales y las comerciales, centrándose en las capacidades y consideraciones necesarias para emprender una franquicia social. Basándonos en nuestra síntesis, proponemos un enfoque de siete etapas para guiar a los emprendedores sociales a la hora de considerar esta opción y para informar de la franquicia social como un mecanismo potencial para aumentar el impacto.	Consolidar la literatura existente sobre franquicias sociales y proponer un marco que pueda ser utilizado para futuras investigaciones y para que los emprendedores sociales y las instituciones que los apoyan puedan probar si las franquicias sociales son adecuadas para ellos y lo que implicaría	Identificamos 20 publicaciones producidas por organizaciones que apoyan las franquicias sociales	cuatro manuscritos de revistas revisadas por pares	Franquicias sociales como opción de escala	Internacionalización de la franquicia	La replicación del gobierno, la réplica de la franquicia, la replicación por etapas y el modelo de replicación de conceptos	Nuestra búsqueda de la literatura académica revisada por pares identificó 14 artículos en PubMed, 31 artículos en Web of Science, 32 artículos en ABI / ProQuest y 11 artículos en EBSCO host. Excluyendo el recuento de artículos identificados varias veces de las diferentes bases de datos, se identificaron 50 artículos únicos en total. Después de revisar los 50 artículos identificados, solo 4 cumplieron con nuestros criterios de inclusión. La gran mayoría de los artículos restantes relacionados con las franquicias sociales se centraron en evaluar la eficacia clínica de las franquicias de atención médica. Nuestra búsqueda de organizaciones que brindan apoyo a las franquicias sociales dio como resultado 20 publicaciones descargables. Estos incluyeron orientación directa sobre los procesos involucrados en el establecimiento de un sistema de franquicias sociales; Consideraciones y factores clave que influyen en el éxito o el fracaso de una franquicia social. Un resumen estructurado que contiene piezas clave de información presentada en las 24 publicaciones revisadas se presenta en "Apéndice" sección	Las franquicias sociales tienen una promesa significativa para el sector de impacto social con limitaciones financieras, si se realiza suficiente trabajo preparatorio para mitigar los riesgos y garantizar que las franquicias se implementen como un proceso impulsado por la evidencia (McNeillRitchie et al., 2011). Este modo de replicación puede tener el potencial de hacer un uso estratégico de recursos financieros limitados, proporcionando un mayor valor para la inversión	Se recomienda a los directores ejecutivos y financiadores que exploren las franquicias sociales como una opción para escalar empresas sociales exitosas que hayan podido demostrar que están listas para la replicación. Si bien los riesgos múltiples son inherentes y pueden ser posibles numerosas desventajas como se explora en nuestra revisión, al aplicar el proceso de siete etapas, las organizaciones pueden recopilar los datos necesarios para informar su toma de decisiones e implementación.

Nota: Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos.

### Anexo 3: Plantilla de búsqueda

Del título	Relacionados al título	Tipo de artículo	Técnica estadística
Evolución	Internacional	Clasificación	Análisis documental
Franquicias	Selección de socios	Revisión sistemática	Software HistCite
Franquicias internacionales	Desempeño	Investigación cualitativa	Estudio de múltiples
Modos de entrada	Asociación	Investigación cuantitativa	Modelos discretos y probit
Modos de gobernanza	Relaciones	Investigación mixta	Modelo de ecuaciones estructurales PLS
Franquicias sociales	Beneficio	Modelo	Uso conjunto de datos
Del título	Relacionados al título	Tipo de artículo	Técnica estadística
Evolution	International	Classification	Documentary Analysis
Franchises	Partner selection	Systematic review	HistCite Software
International franchises	Performance	Qualitative research	Multiple study
Modes of entry	Partnership	Quantitative research	Discrete and probit models
Modes of governance	Relations	Mixed research	PLS structural equation modeling
Social franchising	Profit	Model	Use of data sets

*Nota:* Elaborado por los autores de la investigación en base a los artículos científicos

## Glosario de términos

- BSC** Balanced Scorecard
- FDI** Foreign Direct Investments
- IFA** International Franchise Association
- JV** Joint Venture
- NGO** Non Governmental Organization
- OFP** Order flow proportion
- EU** European Union
- RSF** Revenue Share Factor