

---

## TRANSFERENCIA Y APROPIACIÓN DE MODELOS. EL CASO DE LAS FRANQUICIAS

*Irene Juana Guillén Mondragón<sup>1</sup>*

*Silvia Pomar Fernández<sup>1</sup>*

*Araceli Rendón Trejo<sup>1</sup>*

### Resumen

*Las innovaciones tecnológicas en el campo de la informática y de las telecomunicaciones han crecido de manera importante en los últimos años. La introducción de nuevas tecnologías marca el tránsito de las organizaciones burocráticas y rígidas a organizaciones descentralizadas y dinámicas. Estos avances contribuyen a crear relaciones de red que comprenden las modalidades organizacionales entre las empresas y dentro de éstas, que favorecen la cooperación entre empresas de todos tamaños e incluso de diferentes nacionalidades con el propósito de lograr una mayor estabilidad y crecimiento (Pomar y Rendón, 2000).*

*En la actualidad, la complejidad organizacional conduce a las organizaciones a importar modelos administrativos y a integrar en sus estructuras formales elementos legitimados en el medio ambiente como la calidad total y las normas de certificación, los cuales se constituyen como mitos racionalizados necesarios para su sobrevivencia. Tal integración es posible, por la tendencia homogeneizadora existente entre las organizaciones de clase mundial, lo que ha permitido la transferencia de modelos y un cambio cultural propicio para su apropiación y reapropiación.*

*La transferencia de modelos ha posibilitado la creación, desarrollo y crecimiento de pequeñas y medianas empresas, disminuyendo riesgos y dándoles mayor seguridad. El objetivo de este trabajo es explicar el*

---

<sup>1</sup> Profesoras investigadoras de la Universidad Autónoma Metropolitana. División de Ciencias Sociales y Humanidades.

*proceso de transferencia y apropiación de modelos y su aplicación en el caso de las franquicias.*

## **Introducción**

Múltiples y rápidos cambios se observan en el mundo, entre otros en los ámbitos: económico, financiero y tecnológico, por ello las organizaciones requieren dinamismo y flexibilidad en su capacidad de adaptación. Esto ha implicado que muchas organizaciones establezcan estrategias de largo plazo que les permitan dar solución a los problemas que las presiones del contexto les demandan.

De acuerdo con Heydebran (1989) con la transformación de las organizaciones se han creado nuevas formas organizacionales, derivadas de un cambio estructural, determinado por modelos que se han realizado por medio de variables o fuerzas externas que determinan las nuevas formas, conocidas como organizaciones postindustriales. Este tipo de organización tiende a ser pequeña o se localiza en pequeñas subunidades de organizaciones más amplias, con división del trabajo informal y flexible en una estructura gerencial funcionalmente descentralizada.

La necesidad de las organizaciones para adaptarse a un contexto cada vez más institucionalizado ha llevado a la creación de modelos. Entre los motivos de esta tendencia están: la búsqueda de crecimiento a través de la transferencia; la solución a problemas específicos –lo que las ha llevado copiar modelos probados por otras organizaciones–y, la necesidad de lograr la certificación de calidad a través de las normas ISO (International Standardization Organization) las obliga a seguir ciertas normas y reglas para lograrlo.

### **1. Entorno económico mundial**

Los cambios que ha generado el desarrollo tecnológico en las comunicaciones y la información le han dado nuevas dimensiones al tiempo y al espacio, lo que ha incidido en la forma de organizar la producción, la distribución, y la comercialización de bienes. Por otra parte, la globalización, fenómeno que conlleva la preponderancia de procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial ha impactado en el

desarrollo que tienen las naciones, las regiones del mundo, las grandes organizaciones, y sobre todo en el de las pequeñas y medianas empresas.

Algunas de las principales características de la globalización son la generalización gradual del libre comercio, la presencia creciente de empresas transnacionales en el escenario mundial que funcionan como sistemas de producción integrados, la expansión y la considerable movilidad de los capitales y una tendencia notable a la homogeneización de los modelos de desarrollo. Una dimensión importante de la globalización es la generalización paulatina de ideas, valores y prácticas en el aspecto económico, social y cultural. Esto se observa a nivel de los gobiernos, las empresas y los individuos.

Las raíces de este proceso se encuentran en los rápidos avances tecnológicos que han logrado reducir los costos de transporte, de información y en las comunicaciones. Las innovaciones tecnológicas en el campo de la informática y de las telecomunicaciones son parte de los cambios.

Todos estos adelantos son importantes en la creación, desarrollo y crecimiento de las empresas. Como parte de su crecimiento, han buscado desde tiempo atrás, trascender sus propias fronteras y llegar a diversas regiones geográficas en el mundo. Su llegada a otros países ha adoptado diversas formas: mediante la inversión directa en países similares o menos desarrollados en los que cuenten con ventajas y mediante las inversiones de tipo financiero. A partir de los años setenta se hizo cada vez más común la subcontratación internacional de las tareas, dando empleo a pequeñas y medianas empresas o propiciando la creación de otras para otorgar dicho servicio. La subcontratación internacional constituyó el primer paso hacia el desarrollo de sistemas de producción integrados, que permiten la segmentación de la producción en distintas etapas, y la especialización de plantas o empresas subcontratadas ubicadas en distintos países en la producción de determinados componentes, la realización de ciertas fases del proceso productivo y el ensamble de algunos modelos (CEPAL, 2002).

Los cambios en la estructura de la producción y el comercio han realizado el protagonismo de las grandes empresas o conglomerados empresariales en el mundo, mismos que no se conforman con crecer mediante recursos propios o externos. Emprenden estrategias que les permiten crecer;

algunas de las vías han sido las alianzas y las franquicias. Estas últimas posibilitan a inversionistas que cuentan con capital, el iniciar un pequeño o mediano negocio haciendo uso de una metodología muy precisa.

## 2. Modelos organizacionales

La necesidad de conocer y explicar el fenómeno organizacional ha propiciado el establecimiento de construcciones heurísticas para su análisis –teorías y modelos– que han sido generadas bajo dos perspectivas dominantes<sup>2</sup> en el discurso organizacional: una de ellas, la moderna, centrada en una realidad social de grandes corporaciones burocráticas e industrialización, que rinde culto a la racionalidad instrumental abordada por autores anglosajones. La otra, la posmoderna en la que se han creado nuevas formas de organización flexible, generalmente pequeñas, cuyo enfoque es retomado por autores europeos.

Enseguida se presentan los principales modelos organizacionales de referencia en el mundo globalizado. Estos han sido retomados en contextos distintos al de su origen a partir de los cuales las organizaciones configuran y adaptan sus formas de organización.

De acuerdo a Barba y Solís (1997) se pueden encontrar diferentes tipos de modelos organizacionales en función del nuevo orden mundial<sup>3</sup>: el alemán, el francés, el norteamericano, el quebequense, el japonés y el coreano. Como se puede observar en el Cuadro 1, hay notables diferencias culturales entre ellos; disimilitudes que repercuten de manera importante en el caso de transferencia a otros contextos. A pesar de la variedad de modelos organizacionales, en la actualidad los dominantes son el norteamericano y el japonés, sin embargo, aún persiste un mayor dominio del modelo burocrático.

Las particularidades de los modelos les dan una identidad propia; sin embargo, las diferencias más importantes para explicar las implicaciones

---

<sup>2</sup> Estas perspectivas son evidentes en los escritos de dos revistas internacionales: *Administrative Science Quarterly* por parte de los anglosajones y *Organization Studies* por los Europeos.

<sup>3</sup> Clarke y Clegg (1998) señalan que en este nuevo orden las organizaciones de clase mundial a través de un mundo económico globalizado compiten en un creciente número de industrias internacionales y son las únicas que tienen la posibilidad de satisfacer a los consumidores

en los casos de transferencia de los modelos son: la filosofía del modelo, la consideración del factor humano, las modalidades de la toma de decisiones y el conocimiento. Para efectos de este trabajo, sólo se destacan las diferencias de los modelos norteamericano –burocrático– y del japonés–posburocrático–.

CUADRO 1. DIFERENCIAS ENTRE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES NORTEAMERICANO Y JAPONÉS

Aspectos	Norteamericano	Japonés
Filosofía de trabajo	Influencia de la perspectiva puritana-calvinista. Interés por rendir culto al individualismo-materialista (propiedad). Modelo de hombre «Salfmade man», en busca de la eficiencia y la eficacia.	Bases del modelo Taylorista-Fordista.  Sus principios: reducción del desperdicio, mejora continua y autonomía.  Mayor relevancia de los recursos humanos en el proceso de innovación.
Situación del factor humano en el trabajo	Relaciones sociales regidas por lo formal y por el arreglo jerárquico.  La participación de los trabajadores se asegura con los mitos institucionalizados y por las relaciones informales.	Empleo garantizado de por vida y una jubilación activa. Los trabajadores participan en espacios formales e informales, su participación en el trabajo es semiautónoma con un alto grado de compromiso y disposición a la colaboración. Pero también con un alto grado de riesgo y competitividad en el grupo y frente a otros grupos.
Toma de decisiones	Administración funcionalista e instrumental. La organización se enfoca en las tareas y cumplimiento de objetivos. Separación entre trabajo operativo y directivo.	Estructura de organización plana, flexible, con un alto grado de descentralización en la toma de decisiones en los grupos semiautónomos.
Conocimiento	La racionalización y especialización del trabajo rutinario no permiten el desarrollo de la creatividad.	Enfasis en la creación de conocimiento organizacional.

Elaboración propia con base en información de Barba y Solís (1997).

Los dos modelos, en contraste, reportan filosofías distintas. Por una parte la filosofía de la organización burocrática descansa en la eficiencia, la racionalidad y el individualismo, y por la otra, la organización posburocrática se inclina por buscar la innovación, la mejora continua y el apoyo a la creatividad del trabajo en equipo. La filosofía de trabajo en cada una permite notar las diferencias en la posición que el factor humano guarda en los dos modelos de organización; mientras que en el burocrático el factor humano es un costo más, para el flexible es el único elemento clave dentro de la organización capaz de generar conocimiento y que apoye el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible.

La complejidad organizacional que se observa en la actualidad – dada por la diversidad de contextos y organizaciones en coexistencia, así como por la tendencia hacia la homogeneización de las organizaciones como entidades de clase mundial– las conduce a integrar a sus estructuras formales elementos legitimados en el medio ambiente como la calidad total y las normas de certificación, los cuales se constituyen como mitos racionalizados necesarios para su sobrevivencia (Meyer y Rowan, 1999). La emergencia de nuevos paradigmas así como las novedosas formas de competir en campos organizacionales más estructurados hacen necesario tratar racionalmente con la incertidumbre, para ello se presenta una tendencia homogeneizadora de las estructuras organizacionales como, por ejemplo, la tendencia hacia la flexibilización en el ámbito de la producción y no obstante, la persistencia de una mayor burocratización por las exigencias en la normalización de la calidad.

Esta tendencia homogeneizadora o isomorfismo institucional (Meyer y Rowan, 1999:104-119) considera tres mecanismos de cambio: el *isomorfismo coercitivo*<sup>4</sup>, que establece influencias políticas inflexibles para el cambio proveniente de otras organizaciones privadas o públicas; *el mimético*, que sugiere imitación o la modelización (siguiendo el modelo

---

<sup>4</sup> La coerción se ejerce cuando una organización presenta debilidades frente a otras entidades dentro de un campo organizacional, o bien, cuando su dependencia de recursos es amplia. Por ejemplo, esto se puede observar en las alianzas estratégicas en las que se dan alianzas entre organizaciones (en algunas ocasiones organizaciones rivales en otros tiempos) y entre organizaciones con sus gobiernos, las cuales obedecen a la necesidad de una importante y sustancial cantidad de recursos financieros para el desarrollo tecnológico, por la entrada a nuevos mercados, y/o por la necesidad de compartir riesgos, esas nuevas formas organizacionales “ofrecen oportunidades para innovaciones más radicales, permitiendo a las organizaciones reinventar el futuro” (Hamel y Prahalad 1994, citados Clegg y Hardy ,1996:10).

de organizaciones exitosas, como por ejemplo, el modelo japonés, con sus diferencias intra e interorganizacionales), el cual se genera debido a que las organizaciones enfrentan la incertidumbre simbólica, la ambigüedad de las metas organizacionales y la necesidad de legitimación; y finalmente *el normativo*, que se relaciona con la profesionalización, esto es, por la importancia que en la actualidad se le da al conocimiento como fuente de ventaja competitiva y por la legitimidad a la educación formal –de los ejecutivos que en el caso del campo organizacional, privilegia un saber profesional dedicado a la solución de problemas organizacionales– y por el crecimiento de redes profesionales<sup>5</sup> (las cuales pretenden hacer de los profesionales entes intercambiables ) que difunden rápidamente los modelos. Estos cambios se dan en el marco de la estructuración de los marcos organizacionales<sup>6</sup>.

Para comprender la forma en que se implementa el isomorfismo institucional se debe tomar en cuenta que las organizaciones con capacidad de imponer un isomorfismo coercitivo, mimético y normativo, son aquellas que pueden modificar su entorno; se podría decir que las organizaciones de clase mundial son las que están en mejor posición para hacerlo. Respecto a esto, Weick (1979, citado por Florida y Kenney, 1991) señala que las organizaciones que tienen la habilidad y la capacidad para “influir, construir o promulgar su medio ambiente está en función del tamaño”. Asimismo, Young (1988, idem) señala que las organizaciones cambian su medio ambiente para un uso estratégico de los recursos. Florida y Kenney (1991:395) en su estudio de *Transplanted organizations: The transfer of japanese industrial organization to the U.S.*, llegan a la conclusión de que el éxito de la transferencia del modelo japonés al contexto occidental no es “natural ni automático; depende de las acciones estratégicas” para dar forma al medio ambiente de acuerdo a sus requerimientos de funcionalidad.

---

<sup>5</sup> Se dice que el destino de las profesiones está unido al de las organizaciones; en este sentido, se puede observar como en algunos campos organizacionales ciertas profesiones han caído en la obsolescencia, tal es el caso de la Licenciatura en Economía en la Universidad Autónoma Metropolitana, la cual en los últimos años ha registrado una baja en su demanda escolar.

<sup>6</sup> W. Powell y P. Dimaggio (1999:106), definen al campo organizacional como “aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones de servicio o productos similares.

En el estudio de Florida y Kenney sobre la transferencia del modelo japonés a los Estados Unidos en la industria automotriz<sup>7</sup>, el isomorfismo coercitivo y mimético se da desde el momento en que la transferencia del modelo japonés influye interorganizacionalmente al modificar el entorno competitivo y las relaciones entre ensambladores y proveedores; ahí “las prácticas interorganizacionales con los altos niveles de interacción, desarrollo conjunto, y contratos a largo plazo, han sido típicamente vistos en función del medio ambiente sociocultural japonés, y son producto de la relación organizacional en sí misma” (Florida y Kenney, 1991:393)

En el aspecto intraorganizacional se propicia la modificación estructural de las entidades participantes, en la organización del trabajo se adoptan elementos del modelo japonés como el trabajo en equipo, la rotación, la clasificación de categorías de trabajo, y el trabajador del control de la calidad; señalan los autores que estas prácticas han sido de alguna manera modificadas al contexto occidental, sin embargo, se parecen más a la tradición del modelo japonés. En tanto que el isomorfismo normativo se dio principalmente porque según los autores, la filosofía de trabajo del modelo japonés considera el *kaizen* en las actividades diarias, concepto que se puede entender como de mejora continua, resultado del voluntarismo iniciativa de los trabajadores japoneses.

La tendencia de transferencia de flexibilización del modelo japonés hacia otros contextos, a partir del isomorfismo estructural, es evidente porque de alguna manera es tangible, sin embargo, como señalan Powell y Dimaggio, centran poca atención en cuestiones de política y conflictos latentes debido a que los cambios conducen a una mayor intensidad del trabajo, ya que además de aprovechar las capacidades físicas de los individuos también se hace uso de las capacidades intelectuales colectivas, fomentando con ello una aguda competencia entre los miembros del equipo y entre equipos. Mientras que en la primera se da una lucha entre

---

<sup>7</sup> El estudio abarca la transferencia de empresas ensambladoras japonesas a los Estados Unidos de América (EUA) y las *joint ventures* formadas en la transferencia; cuatro transplantes ensambladoras: Mazda, NUMMI, Diamond-Star; y Ford-Nissan joint ventures. Otras cuatro que no están unidas; Honda, Nissan, Toyota y Subaru-Isuzu (SIA) y tres ensambladoras transplantes que son joint ventures con los productores de EUA; NUMMI, GM-Toyota (dirigida por Toyota), Diamond-Star (joint venture entre Chrysler y Mitsubishi) y Ford-Nissan. El análisis que se hace en esta investigación se centra en los aspectos de las prácticas intraorganizacionales e interorganizacionales de la transferencia.

iniciativas individuales que conducen al consenso, en la segunda, la rivalidad dirige a imponer las posiciones colectivas más fuertes.

La concurrencia de esos eventos dentro del proceso de producción flexible conlleva un alto grado de incertidumbre, ya que se pretende una flexibilización parecida al modelo original, pero no respeta los lineamientos del pacto original, sino que sólo los contextualiza y redefine de acuerdo a los intereses del capital.

En suma, la transferencia de modelos no debe implicar el reemplazo de certezas, ideologías y valores; pilares en los que se construyó y se sustenta su fortaleza, ni tampoco hacerse juicios (de su eficiencia o fracaso) apriorísticamente. La transferencia a pesar de ser “un fenómeno antiguo y un modo de apropiación del saber ajeno” como lo señala Montaña (2000), tampoco se da de manera automática y natural, por lo que hay que movilizar recursos y acciones estratégicas para que el traslado de los modelos se conduzca a través de un proceso de conocimiento, apropiación, reinterpretación teórica y ajuste de significado a las tradiciones sociales y organizacionales extranjeras, para conformar modelos híbridos<sup>8</sup> en la búsqueda de eficiencia y competitividad; situación relevante para propiciar el crecimiento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

### **3. Influencia de la cultura en la apropiación de modelos**

El intercambio entre las naciones ha dado origen al concepto de gestión intercultural que pretende estudiar la cultura, valores, mitos, ritos y tabúes, los cuales son evidentes a través del comportamiento de las personas que trabajan en organizaciones de diferentes partes del mundo, esto para comprender las interacciones existentes entre las diversas culturas, uno de los estudios relevantes sobre este aspecto es el de Hofstede, quien analizó a la IBM en 40 países, para entender los elementos distintivos de la cultura nacional en cada uno, para ello considero como la variable más importante los valores, constituidos en cuatro dimensiones: Distancia de poder, aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo y masculinidad contra feminidad (McSweeney, 2002). Este autor encontró diferencias que permiten distinguir y comprender los elemen-

---

<sup>8</sup> El término híbrido se retoma del concepto de culturas híbridas de García Canclini (citado por Barba y Solís, 1997:104)

tos valorativos que influyen en el comportamiento organizacional y personal de cada individuo.

La cultura en los países está en permanente cambio, por ejemplo en EUA hay una gran diversidad cultural principalmente en lo relativo a las razas, esto se debe a la gran inmigración que existe en ese país. La cultura que ha formado a cada una de las personas de una nación contribuye a la formación de la cultura organizacional, en donde los miembros de la organización suman a la misma la que han adquirido desde que son pequeños. El personal de las organizaciones en cada país se comporta diferente, dependiendo de sus valores, creencias y formas de pensar, sin embargo, su comportamiento se ve regulado por la estructura y los procesos, los cuales son elementos fundamentales para que las organizaciones funcionen adecuadamente.

A pesar de que se habla de una cultura organizacional en donde se supone que todos los miembros de la organización comparten los mismos valores, se pueden observar diferencias en las prácticas de los dirigentes y de los empleados de la misma firma entre países, por lo que se ha convertido en un elemento estratégico contextual que debe socializarse entre los miembros de la organización.

El contexto cultural de la organización sirve para explicar acontecimientos y la forma en que se comportan sus miembros en la misma, en cuanto a ello señala Jamil (1998) que la organización proporciona modelos de acción de lo que es legítimo y normal, lo que permite integrar a sus miembros a través de la lealtad, identidad y el sentimiento de formar parte del grupo.

Asimismo Jamil (1998) determina que los modos de vida en la organización se agrupan desde dos enfoques de cultura: como lo que la organización *tiene* y *lo que es*, el primero, considera que la cultura puede ser creada, medida y manipulada para intensificar la eficiencia organizacional, en donde se producen valores culturales y normas, por lo que la función cultural se puede considerar como un comportamiento normativo, es decir, *lo que debe ser*. El segundo, menciona que la cultura es el producto de símbolos y significados negociados y compartidos que emergen de la interacción social.

La cultura organizacional, se ha convertido en un modelo de moda que se ha exportado a países con culturas muy diferentes. La cultura es producto del desarrollo histórico que se aprende y adquiere en el seno de la sociedad y se comparte dentro de la organización. El trabajo en la organización incluye grupos culturales diversos, los cuales a través de la socialización comparten experiencias, habilidades y conocimientos (Villavicencio y Salinas, 2002) que la administración gestiona y moviliza para conseguir la eficiencia organizacional.

Los modelos que son transferidos provienen de diversos países con culturas diferentes, lo que requiere de la adaptación y apropiación del modelo importado a la cultura de la nación o región, y a la organización, en función de su tamaño y actividad.

#### **4. Transferencia de conocimientos**

Como una respuesta de las organizaciones frente al medio ambiente, se ha dado el fenómeno de la transferencia y apropiación y reapropiación de modelos, en donde uno de los elementos importantes es el conocimiento, especialmente el codificado que se transfiere por medio de documentos en donde sus creadores plasman elementos generales de los mismos.

La era actual es considerada por algunos investigadores internacionales como la era del conocimiento, en especial Nonaka y Takeuchi (1999) quienes consideran que para lograr la innovación y por ende una ventaja competitiva el conocimiento debe socializarse, aunque Polanyi (1983) reconoce que no todo conocimiento puede ser expresado debido a que existe también un conocimiento tácito el cual es aprendido durante toda la vida, tanto en la organización como fuera de ella, el cual no puede ser transmitido debido a que no todo puede decirse en palabras, citados por Villavicencio y Salinas (2002) el conocimiento se presenta en dos formas, el codificado y el tácito, cuyas características se muestran en el Cuadro 2.

La socialización es una condición necesaria para la apropiación del conocimiento por ello Nonaka y Takeuchi (1999) hablan de la espiral del conocimiento, formada por dos dimensiones: una que va de lo individual a lo social y la otra que se refiere a la conversión del conocimiento tácito al explícito, a través de cuatro fases que inicia con la socialización, que

consiste en pasar del conocimiento tácito al explícito el cual se adquiere en base a la experiencia; la exteriorización, que es el paso del conocimiento tácito a explícito a través de las metáforas, analogías, conceptos o modelos; la combinación que va de explícito a explícito a través del lenguaje o las figuras y por último la interiorización ya que todo conocimiento en algún momento se convierte de explícito a tácito.

CUADRO 2. TIPOS DE CONOCIMIENTO

Conocimiento codificado	Conocimiento tácito
<ul style="list-style-type: none"><li>• Este conocimiento está compuesto por un conjunto de leyes, principios y teorías que explican sistemáticamente la realidad.</li><li>• Objetivamente se puede encontrar a través de un libro, una máquina, un modelo y está disponible en un lenguaje coherente e inteligente para cualquier persona.</li><li>• Puede considerarse como un activo fijo de la empresa, el cual recupera su potencial transformador cuando es transmitido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Se refiere a un conocimiento práctico que es adquirido individualmente por vivencias y en la práctica de la vida laboral.</li><li>♦ La actividad repetitiva y cotidiana del trabajo permite mejorar la destreza, las habilidades y el conocimiento sobre el uso de instrumentos, la maquinaria, o el proceso de trabajo.</li><li>♦ Existe conocimiento que no puede ser transmitido, el cual se lleva el individuo al momento de salir de la organización en la que laboraba.</li></ul>

Elaboración propia con base en Villavicencio y Salinas (2002)

En la organización una forma de hacer explícito el conocimiento es a través de la codificación, creando normas, reglas, reglamentos internos, o manuales. Tal como dice Cochoy (1998) quien señala que el implantar una norma y una regla involucra la escritura la cual se convierte en lenguaje escrito y por ende en algo formal, que regula las acciones de los miembros de la organización. El hecho de que toda actividad esté codificada, genera poder, ya que como dice Knights y McCabe (1999) al quedar todo normalizado y reglamentado se establece un mayor control. Para transferir el conocimiento, se requiere de la codificación, con el objeto de que el modelo sea llevado a cabo tal y como se requiere y se logre la apropiación y reapropiación del mismo.

## 5. Proceso de transferencia de modelos administrativos

La apropiación del saber ajeno data de tiempos remotos, la esquematización de los modelos organizacionales forman parte de un acervo de conocimientos del *management* contemporáneo que se difun-

den a través de manuales, libros, despachos de consultores, formación de empresas, o de las universidades entre otras (Barba y Solís,1997).

La transferencia de modelos administrativos tienen un carácter tecnológico y cultural (Cuadro 3), el primero relacionado con las técnicas y dominio de la tecnología que permitan apropiarse del modelo, y el segundo se refiere a la manera de pensar y sentir y el significado de las prácticas (Alvesson, 1993).

**CUADRO 3. TRANSFERENCIA DE MODELOS ADMINSTRATIVOS**

<b>Transferencia tecnológica</b>	<b>Transferencia cultural</b>
<p>Una transferencia exitosa de técnicas y sistemas específicos de tipo administrativo u organizacional depende del grado de dominio tecnológico que puede llegar a tenerse.</p> <p>El dominio tecnológico depende de la habilidad interna de la organización para adaptar los sistemas transferidos a su contexto, de la capacidad de los miembros, del aprendizaje organizacional, de la experiencia, del hacer y deshacer, de seguir todos los pasos desde su arranque hasta la puesta en marcha.</p> <p>Su nivel exitoso se reconoce cuando se tuvo la capacidad de adaptar e innovar.</p>	<p>Existen en la cultura maneras de actuar, de pensar y de sentir que son aprendidas, compartidas y transmitidas</p> <p>La primera es la parte visible de la cultura y las dos siguientes la parte oculta.</p> <p>La transferencia efectiva contempla una aceptación, adaptación e integración.</p> <p>Se requiere de una participación activa y consciente de los miembros de la organización, en el reconocimiento del sentido y significado de las prácticas y formas exteriores.</p> <p>El grado de tranferencia más exitoso se reconocerá cuando exista la innovación y la creación de un modelo propio.</p>

Fuente: elaboración propia con base en Alvesson (1993).

La transferencia de modelos ha sido llevada a cabo tanto en las grandes como en las pequeñas organizaciones; el adaptarse a un modelo dadas las características de la pequeña empresa puede ser más sencillo. Las franquicias representan una forma de apropiación de modelos que le ha dado a las organizaciones una posibilidad de gestión, operación y desarrollo. El modelo viabiliza el surgimiento de pequeñas empresas con posibilidad de crecimiento, es por ello que se expone como un caso explicativo

## **6. Las franquicias. Un panorama global**

Todo este marco teórico permite explicar un modelo que surgió desde mediados del siglo antepasado, con Singer&Co, empresa que atravesaba por problemas para la distribución de sus productos en Estados Unidos

de América. Ante ello decidió estratégicamente cobrar a sus vendedores, en lugar de pagarles, y crear un esquema de concesión, en el que se compraba la máquina para ser revendida a un precio superior. Más tarde otras empresas siguieron ese modelo; empresas automotrices adoptaron un esquema parecido en la venta de los automoviles entre las dos guerras mundiales, después le siguieron empresas petroleras y embotelladoras de refrescos como la Coca Cola. Este esquema fue modificándose ante la necesidad de adaptarse a los cambios continuos, hasta llegar a lo que posteriormente se conocería como franquicias<sup>9</sup>, un modelo de negocio considerado por muchos empresarios como una opción para iniciar un negocio.

La introducción de las franquicias como formato de negocio fue uno de los acontecimientos más importantes en la segunda mitad del siglo pasado, considerado como un modelo en la comercialización de productos y servicios. Pero es en los años noventa cuando se consolida como un modelo de transferencia de conocimiento.

La aprobación en EUA de las franquicias en 1946 finca las bases para el desarrollo de las franquicias al codificar el derecho del dueño de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciarios (Gordillo y Cabal, 1994).

El modelo norteamericano de las franquicias se introdujo a México en los primeros años de los años ochenta. En 1985, llega al país la primera franquicia de Mc Donald's la cual tiene mucho éxito; el modelo creado por esa compañía fue prontamente adoptado por varios empresarios mexicanos. Posteriormente llegan Kentucky Fried Chicken, Howard Johnson, Holiday Inn, entre otras.

Este tipo de transferencia de modelo es reconocida legalmente en 1990 con el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología. En

---

<sup>9</sup> El origen de la palabra franquicia se remonta a la Edad Media, al término "franc" que en francés antiguo significaba el otorgamiento de un privilegio. La primera carta de franquicia que se conserva está fechada en el municipio de Cambey Francia, en marzo se 1232. En esa época la iglesia católica delegaba en oficiales la recolección de impuestos a través de un encargo, permitiendo que un porcentaje de la recaudación fuera para ellos y el resto para el Papa. (Gordillo y Cabal, 1994). Se observa que para ambas partes se otorgaba un derecho de explotación con el objeto de realizar una actividad económica en determinadas zonas geográficas con beneficios económicos tanto para quienes otorgaban los derechos como para los que los recibían. Puede decirse que este es el inicio del modelo de franquicia.

1991 se mejora la legislación en esta materia en la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial. En 1994 se modifica la ley al cambiar su nombre por el de Ley de la Propiedad Industrial, definiéndose a las franquicias en su Artículo 142 de la forma siguiente:

*“Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos, establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.”*

**6.1. Las franquicias, un modelo burocrático.** El modelo de la organización burocrática norteamericana tiene sus orígenes en las ideas del taylorismo y el fordismo, lo cual representa la aplicación rigurosa de métodos científicos en la gestión administrativa. Con la administración científica los resultados fueron la elevación de la productividad a partir de la apropiación del conocimiento de cada uno de los procesos de trabajo dentro de la organización. Se consideró que el taylorismo y el fordismo determinaban la nueva disciplina industrial: las proposiciones de Taylor y Ford hicieron que las teorías de la productividad adquirieran gran importancia al hacer posible la idea de tiempo asignado. Taylor a través de la línea productiva aportó el concepto de tiempo impuesto al especializar las funciones, la fragmentación de las tareas y la medición de tiempo y movimientos.

El auge que en el panorama económico adquieren Alemania y Japón sobre la economía norteamericana, hace que el modelo taylorista-fordista entre en crisis. Las empresas norteamericanas que adoptaron ese modelo productivo entraron en un proceso de endurecimiento tecnológico que no modificó sustancialmente el proceso de trabajo y que, privilegió la innovación tecnológica sobre la organizacional. En respuesta a esta problemática aparece el posfordismo como un intento de reestructuración del modelo de producción para recuperar el terreno perdido contra los japoneses y alemanes.

El sistema norteamericano es percibido como un sistema de tareas a realizar, de funciones a asumir y de objetivos a lograr. Las estructuras se

definen de acuerdo a las actividades y la relación entre los actores de la organización, existe una subordinación al orden y a la racionalidad instrumental, el ejercicio del poder se da de manera impersonal (Barba y Solís 1997).

Las franquicias nacen como un modelo alternativo de crecimiento para las organizaciones que persiguen un posicionamiento a nivel global. Esta transferencia del modelo ha permitido a las grandes empresas diversificar su mercado y a algunas de las pequeñas y medianas, gestarse y desarrollarse. Su estructura respeta los principios de la organización burocrática debido a que para ponerlo en marcha se requiere del estricto apego a las reglas y normas establecidas por la unidad económica principal.

La transferencia del modelo se da a partir de herramientas administrativas cuyo contenido responde a un tipo de conocimiento explícito, es decir, se transfiere: el *know how* en que se sustenta el negocio y sus procedimientos de fabricación y administración. Asimismo, junto con la transferencia del conocimiento codificado, se da un proceso de transferencia cultural con el cual se puede incidir en las conductas y comportamientos de los miembros del país donde se implanta la franquicia.

Algunas de las razones más importantes por las que las empresas franquician se deben a la necesidad de crecimiento bajo un esquema de recursos insuficientes y ante el temor de arriesgar recursos propios en el proceso. Cuando una empresa decide crecer utilizando el modelo de franquicias, entonces tendrá que hacer explícito su conocimiento y codificarlo; el proceso inicial será aquel en el que sus empleados deberán, como en el caso del ISO 9000, escribir detalladamente cada una de las actividades que realizan, así como todos los recursos que serán necesarios para poderse llevar a cabo el modelo, tal y como el franquiciante lo desea.

Todas las actividades que ellos realizan deben ser escritas en un lenguaje claro para permitir a otros acceder a ese conocimiento explícito, el cual se transfiere a través de manuales, reglamentos, y convenios. Esto ha permitido que el modelo sea adaptado en otros países, idealmente se piensa que en el modelo subyace el hecho de que los miembros de la organización franquiciante han logrado comunicar todas sus experiencias y habilidades a los franquiciados por medio de un paquete o fórmula de

fácil asimilación el cual ha de adoptarse fácilmente por diferentes personas con niveles de conocimiento distintos (González, 1990).

En el proceso de transferencia y apropiación de conocimiento del modelo, se requiere que el franquiciante realice un cronograma –para ser entregado a los futuros franquiciatarios– en donde se incluyen los tiempos y movimientos, así como las actividades a realizar, desde la firma del contrato hasta la apertura del establecimiento. Este cronograma incluye las actividades que se realizarán en la remodelación, adaptación, capacitación, inauguración y los días posteriores a la inauguración. Después de este período el franquiciatario tendrá más libertad de acción, siempre y cuando, cumpla con los lineamientos del contrato.

En el Cuadro 4 se muestran las características de los principales manuales operativos –documentos elaborados por el franquiciante– en los que se encuentra el conocimiento codificado. Esta información se deberá tratar como confidencial por el franquiciatario. Los manuales son prestados y deberán ser devueltos al término del contrato.

Este modelo se rige a través de un marco jurídico de la franquicia en México el cual está constituido por varias disposiciones entre las que destacan: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; la Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento; la Ley Federal de Derechos de Autor; el Código de Comercio; la Ley General de Sociedades; las Legislaciones Fiscales y Civiles y la Ley Federal del Trabajo. Se considerará que el modelo ha sido exitoso cuando realmente se ha adaptado en la empresa adquiriente, por ello es importante que la información que se presente sea lo más explícita posible.

Legalmente también se establece un contrato: el franquiciador promueve la elaboración de éste, consciente de que el instrumento deberá reflejar las regulaciones, obligaciones, instrumentos de comprobación, el cumplimiento de los mandatos y las consecuencias que acarreará para el franquiciado el incumplimiento del mismo. El franquiciado deberá exigir que el documento regule en forma clara e inequívoca las obligaciones que el sistema de franquicias le impone al franquiciador. Necesariamente, debe incluir la cesión de la marca al franquiciado, la transmisión del *know-how* y la prestación de asistencia continua durante la vigencia del convenio (Huerdo, 1992).

CUADRO 4. MANUALES OPERATIVOS

Manual	Contenido
• Puesta en Marcha	• Contiene todos los trámites administrativos jurídicos, contables, la contratación del personal e incluso la definición del proyecto arquitectónico.
• Manual de Procedimientos diarios	• Todos los procedimientos que engloba un día de trabajo, desde la apertura hasta el cierre estarán minuciosamente detallados.
• Manual de Personal	• Todas las normas y políticas de manejo de personal se desarrollan aquí. Desde los avisos pidiendo personal, el proceso de selección completo, la evaluación de rendimiento, las pautas de manejo interno, plan de carrera, premios y castigos.
• Manual de Marketing y Publicidad	• Todas las pautas publicitarias de la empresa estarán aquí perfectamente detalladas, incluyendo formatos de avisos y filosofía e imagen a ser transmitida.
• Manual de Sistemas	• En este manual se describen los sistemas informáticos utilizados en la operación de la franquicia, mediante una descripción pormenorizada de las pantallas del sistema.
• Manual de Productos	• Descripción pormenorizada de los productos que comercializa la empresa y de las diferentes formas de comercialización desarrolladas para cada tipo de producto.
• Manual de Control de Gestión	• Manual que indica pautas para ejercer un correcto control de la marcha del negocio, detectar los puntos débiles y aplicar estrategias para solucionarlos.

Elaboración propia con base en González Calvillo Enrique (1990); Gordillo Javier, Cabal Jaime, (1994).

Se puede considerar que la difusión de la franquicia se da a partir de un proceso de isomorfismo mimético el cual permite a los interesados hacer del modelo una copia de un negocio ya probado. En este proceso la apropiación del modelo se da a través de manuales y otros documentos escritos. La parte legal establece que el modelo recién transferido es una copia del modelo original, el cual queda protegido para ambas partes; esta regulación limita cambios al convenio establecido, de ahí que la actividad deberá realizarse tal y como fue establecida desde el inicio del contrato.

**6.2 El contexto nacional y el desarrollo de las franquicias mexicanas.** Desde mediados de la década de los ochenta, México

implementó cambios importantes, pasó de ser una economía cerrada a inicios de esa década a una completamente abierta a finales de la misma.

Ante los problemas que se presentaron en la economía a partir de la crisis de 1982, se cuestionó el modelo económico que se había seguido –de sustitución de importaciones y de crecimiento hacia adentro– por lo que se cambió a otro modelo en el que se destacaban las ventajas que tenía un modelo de economía abierta y de promoción de exportaciones. Los cambios estructurales que influyeron en mayor medida en la dinámica de la economía en general y, en particular en las empresas, fueron la apertura comercial, los cambios en la política del ingreso del capital externo (IED y de portafolio), la desincorporación de empresas públicas y la liberalización financiera.

La apertura y las modificaciones que facilitaban el ingreso del capital foráneo expusieron a las organizaciones del país a una competencia con productos y empresas del exterior, de manera que sólo las más “capaces” podían enfrentar tales retos y tenían la posibilidad de subsistir. Entre ellas se encontraban las empresas más grandes, las que tenían mayor experiencia, cierto respaldo financiero, recursos y que, puede afirmarse, también contaban con vínculos políticos.

La apertura al exterior aumentó la competencia que se libraba al interior del país, producto de la contracción del mercado. Esto se hizo todavía más agudo ante el establecimiento del Tratado de Libre Comercio con América del Norte en 1994.

Las empresas buscaron la manera de subsistir. Una cantidad considerable de micro y pequeñas empresas desaparecieron o, en el mejor de los casos, pasaron de ser productoras a comercializadoras ante la imposibilidad de competir con productos o con empresas que ofrecían bienes a precios muy bajos o bien, mercancías con las que no se podía competir en calidad y precio.

Las empresas con más posibilidades de permanecer y competir fueron las de mayor tamaño, mismas que aprovecharon los cambios que se presentaron, efectuaron cambios en su organización, trataron de llegar a otros mercados no sólo en el país sino en el exterior. Es así que se observa la puesta en marcha de diversas estrategias que incluyen desde la selección de los negocios con los cuales tenían mayores posibilidades de com-

petir<sup>10</sup> hasta la llegada, mediante inversión directa a otros países no sólo del continente sino incluso en Europa y Asia<sup>11</sup>.

Las estrategias empleadas por esas empresas son variadas<sup>12</sup>, sin embargo, las franquicias en México se han adoptado como un modelo de negocios exitoso bajo la “protección” de una gran empresa (o de una de menor dimensión en el caso de las franquicias mexicanas) como un concepto probado de negocios. La participación entre marcas nacionales y extranjeras favorece a las primeras; en 2001 el 56% eran de origen nacional, el 31 % norteamericanas y el resto de otros países. El siguiente Cuadro muestra el comportamiento que han tenido las franquicias en algunas entidades de la República Mexicana, siendo las principales el Distrito Federal, el Estado de México y Nuevo León.

CUADRO 5. FRANQUICIAS EN MÉXICO (1999-2002)

Estados	1999	2000	2001	2002
Baja California N/S	4	5	6	4
Coahuila	2	2	2	5
Distrito Federal	98	114	139	144
Estado de México	10	12	19	21
Guanajuato	3	4	7	4
Jalisco	14	14	19	21
Nuevo León	27	34	30	30
Puebla	5	8	14	13
Totales en México	188	218	265	269
<i>Tasas de crecimiento</i>		16.0	21.6	1.5

Fuente: “Franquicias. Un crecimiento constante”, en *Franquicias Hoy* (2003:38)

Es importante destacar que las franquicias han sido un modelo a seguir por las empresas mexicanas: No sólo se han aceptado modelos

<sup>10</sup> Muchas de las empresas más grandes se encuentran organizadas en grupos que controlan a su vez a otras empresas, en algunos casos en actividades disímiles.

<sup>11</sup> Es el caso de Bimbo y Cemex, por ejemplo.

<sup>12</sup> Ver Rendón Trejo (1999), “Estrategias competitivas de los grupos industriales en un contexto de apertura comercial”

extranjeros, también las empresas mexicanas se aventuran en la exportación de conceptos mexicanos y participan en la competencia por el mercado nacional. Según la Asociación Mexicana de franquicias (AMF)<sup>13</sup>, de las franquicias que participan en el territorio nacional, 70% son mexicanas. En enero de 1998 las franquicias mexicanas más exitosas en el extranjero (Argentina, EUA, Perú, Chile, Panamá, España e India) eran Sushi Itto, Moy, Helados Holanda. Estas empresas al vender sus franquicias ayudan a la constitución de pequeñas y medianas empresas.

En suma, en México la rápida y compleja evolución de la economía ha conducido a las pequeñas empresas a adoptar modelos generados por las grandes organizaciones, uno de ellos ha sido la franquicia. Este modelo ha sido un medio por el que las grandes empresas se han expandido y ha permitido que las pequeñas incursionen en este modelo ya que otorga ventajas en cuanto a reconocimiento, publicidad, el contar con un mercado cautivo, conocer una forma de operación y organización. Entre las desventajas están, entre otras, la limitación de su creatividad, el pago de regalías y el hecho de tener que cumplir con lo que se les ordena (Longenecker, Moor y Petty, 2001).

### **Algunas reflexiones finales**

- Aunque la reapropiación de los modelos se da a través del conocimiento explícito queda obscura una parte del conocimiento \_el tácito\_ de los individuos que lo generaron y que marca la diferencia en el impacto de su pertinencia en la solución de problemas y su eficiencia. Por ello es importante destacar que aunque los modelos sean novedosos y dignos de imitar, debe realizarse una evaluación crítica de su implementación y la cultura del lugar donde será implementado y no sólo guiarse por una impresión apriorística o por los discursos que hacen los consultores de la administración (Bordieu,2001).
- En el caso de los modelos de competencia actuales se hace énfasis en aspectos positivos de una práctica considerada como exitosa pero que a su vez oculta los efectos negativos de la realidad. Privilegia

---

<sup>13</sup> La AMF, en su directorio oficial de franquicias del año 2003, 5ª edición, señala que el sistema de franquicias ha pasado por un periodo de crecimiento que impulsó la elevación del número de franquicias nacionales.

en forma abstracta los aspectos formales estructurales en detrimento de las condiciones sociales históricas sobre las que se erigieron los parámetros reales de referencia. Sólo se mencionan casos exitosos y difícilmente salen a la luz otros menos favorecidos.

- A pesar de las inconveniencias que representa la adaptación del modelo, éste ha permitido que algunas empresas mexicanas también promuevan sus productos, tanto a nivel nacional como internacional, lo que redundará en beneficios económicos a nivel de la organización y del país debido a que promueve también la creación de pequeñas empresas.
- En 1987 surgió un nuevo modelo denominado *Mass Customization*<sup>14</sup>, que pretende fusionar lo mejor de los modelos manageriales: calidad total, reingeniería, *just in time*, *marketing* uno a uno entre otros. Dicho modelo pretende hacer que las organizaciones funcionen en tiempo real, con una capacidad de cambio, innovación y ajuste a las nuevas condiciones a través de la inmediatez de la información. Esto es una muestra clara de que la emergencia de modelos manageriales, conceptos y modas se reemplazan entre sí antes de que puedan ser ampliamente establecidos y reapropiados.
- El caso de las franquicias es un claro ejemplo de transferencia de modelo en donde aplica el isomorfismo coercitivo y mimético ya que existen aspectos legales y operativos que son transmitidos con el objeto de que el modelo sea aplicado tal y como fue convenido.
- La franquicia en México es un concepto que relativamente logra la transferencia de la tecnología desarrollada en otros países, lo que puede llevar al mejoramiento en el sistema gerencial y operativo de las empresas nacionales que pretenden adoptar este modelo. Éstas representan también una alternativa para la generación de una carrera empresarial bajo un estilo particular que es impuesto.
- La franquicia es una forma de multiplicar un negocio a través de empresas que tengan un modelo probado. Es un modelo de coexistencia entre empresas pequeñas y grandes ya que integra los esfuerzos de una empresa con reconocido prestigio, por el cual

---

<sup>14</sup> Este modelo es propuesto por Stan Davis y Joseph Pine, consiste en la individualización masiva su postulado es que la tecnología actual permite la individualización, personalización en la comercialización de bienes a costos de producción en masa.

existen empresarios interesados en adquirir los derechos para iniciar un negocio a imagen y semejanza de la organización promotora (Franquiciante).

- Algunas de las debilidades estructurales de las pequeñas empresas como la capacitación, las habilidades administrativas y los aspectos financieros son subsanadas mediante este modelo por la normatividad que conlleva. En este modelo se permite la socialización de experiencias que permite compartir y generar nuevo conocimiento el cual enfrenta limitaciones para su aplicación de manera distinta respecto a los acuerdos y a la normatividad.

## Bibliografía

- Alvesson Mats (1993). *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 46-73.
- Barba Antonio y Pedro Solís (1997). “La cultura como variable externa: Globalización, regionalización, y Análisis transcultural”, en *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales*, pp. 87-148.”
- Bourdieu, Pierre (2001). *Langue et pouvoir symbolique*, Fayard, París, pp. 67-98.
- Clarke Thomas y Clegg Stewart (1998). “Paradigms” en *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21<sup>st</sup>. Century*, Harper Collins Business, London, pp. 9-59
- Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996). “Organizations, Organization and Organizing”, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp 1-28.
- Cochoy, Frank, Jean-Pierre, Garel y Gilbert de Terssac (1998). “Coment l’écrit travaille l’organisation: les cas des normes ISO 9000” en *Revue Française de Sociologie*, 34/4, pp.673-699.
- Fehér Tocatli Ferenz (1995). *Franquicias a la Mexicana*, Mc Graw Hill, México
- Florida, Richard y Martín Kenney (1991). “Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to the U.S.”, en *American sociological Review*, Vol. 56, Issue 3, Junio, pp. 381-398.
- Gonzalez Calvillo Enrique (1990). *Franquicias: La Revolución de los 80’s*, Plaza y Janés Editores, México D. F.
- Gordillo Javier, Cabal Jaime (1994), “Franquicias estrategia segura y rentable de creación de nuevas empresas”. en *Memorias VIII Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial*. ICECI Publicaciones, Cali Colombia.

- Heydebran, Wolf V (1989). "New Organizational Forms" en *Work and Occupations*, 16/3 pp. 323-357.
- Huerdo Langle Juan (1992). *Sistema de Franquicias*, Centro Internacional de la Franquicia, México.
- Jamil, Ishtiaq (1998). "La cultura administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas", en *Gestión y Política Pública*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México. 7/1, 61-82.
- Knights David y Darren McCabe (1999). "Are there no limits to authority?: TQM and Organizational Power", in *Organization Studies*, Vol. 20 No. 2 pp. 197-224.
- Longenecker Justin, Carlos Moor y William Petty (2001). *Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor*, onceava edición ed. Thompson editores, Small Bussines Management. and entrepreneurial emphasis, México.
- McSweeney, Brendan (2002). "Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis", en *Human Relations*, 55/1, pp. 89-118.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1999). "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia", en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 79-103
- Montaño, Hirose Luis (2000). "La transferencia de modelos organizacionales. Una propuesta analítica. El Ejemplo de la administración de calidad, en Organizaciones", *La Revista Administración y Organizaciones*, año 3, No. 5 Universidad Autónoma Metropolitana, Noviembre, pp. 9-24.
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, pp. 60-103.

Polanyi, Michael (1983). *The Tacit Dimension*; Gloucester, Massachusetts, pp. 1-25.

Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (1999). “Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales”, en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104-125.

Villavicencio y Salinas (2002). “La gestión del conocimiento productivo: Las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de la calidad”, en *Comercio exterior*, Vol. 52, No. 6, Junio, pp. 508-520.

Pomar Silvia y Rendón Araceli (2000), “Las fusiones su importancia en el entorno competitivo actual”, en la *Revista Administración y Organizaciones*, Noviembre, Año 3 No. 5

### Otros documentos

Asociación Mexicana de Franquicias (1983). *Las Franquicias en México, Panorama General* (folletos).

Fernando Rosas. *100 franquicias mexicanas en la nueva cultura de los negocios*. [www.haznegocio.com/abril2001-2](http://www.haznegocio.com/abril2001-2)

García Martha. “Franquicias: un crecimiento constante” en *Guía de Franquicias nacionales e internacionales* (2003, año V, no. V. Ed. Asociación Mexicana de Franquicias. pp.38-40

Flores Salgado José y Estrada García Ricardo (Compiladores) (2001). *Estudios Organizacionales y Pequeñas y Medianas empresas, Producción Económica* UAM- Xochimilco. México.

*Ley de Propiedad Industrial*, (2000). Porrúa, México.

CEPAL (2002). *Globalización y Desarrollo*, mayo, Brasilia, Brasil