

# Estrategias de la empresa *Appistear* para un crecimiento planificado hacia mercados internacionales

## El enfoque de las teorías de internacionalización y sus aplicaciones a una PyME

Osvaldo Ulises Martínez Moreno

José G. Vargas-Hernández

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de encontrar la estrategia más adecuada para llevar a la PyME mexicana *Appistear* a un mercado internacional, principalmente enfocado a Latinoamérica, por lo que nuestra investigación se torna en función de la pregunta de investigación ¿Cuál es la estrategia de internacionalización óptima para la PyME de *Appistear*?, utilizando un método cualitativo basado en las teorías revisadas en el curso, se obtiene la mejor estrategia para el caso específico de *Appistear*.

**Palabras clave:** internacionalización de PyME, PyME's en México, aplicaciones tecnológicas.

### ABSTRACT

This research aims to find the most appropriate strategy to bring the Mexican PyME *Appistear* to an international market, focused on Latin America, so our investigation turns depending on the research question, what is the optimal internationalization strategy for the *Appistear* SMEs? using a qualitative method, based on the revised theories during this course, the best strategy for the specific case of *Appistear* is obtained.

**Key words:** Internationalization of SMEs, SMEs in Mexico, technological applications.

**JEL:** D21, D23, F21, M16, M1.

## A. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyME), son empresas de un tamaño reducido y tienen diferentes clasificaciones en función del país que las determina; para México según lo señalado por la Secretaría de Gobernación (SEGOB, 2009) en un decreto publicado el 6 de junio del 2009 en el Diario Oficial de la Federación, las PyME's se clasifican de la siguiente manera:

A. Micro empresas: son aquellas que cuentan con máximo 10 trabajadores y que tienen ventas anuales de menos de 4 millones de pesos.

B. Pequeñas empresas: de comercio entre 11 y 30 trabajadores y de servicios entre 11 y 50 y ventas anuales de menos de 100 millones de pesos.

C. Medianas empresas: de comercio entre 31 y 100 trabajadores y de servicios entre 51 100 con ventas anuales de menos de 250 millones de pesos.

Su extensión es una representación muy importante para la economía mexicana, que se señalará en el presente instrumento; Otro punto importante a discutir es la globalización que, en la actualidad es un cambio que facilita y agiliza la comunicación y la integración a un nivel global FMI (1997). En cuestiones empresariales, en ocasiones la globalización parece favorecer únicamente a las empresas grandes y transnacionales, esto no se sustenta bajo ningún hecho, ya que son cuestiones culturales, estratégicas y un conocimiento de los recursos los factores que limitan a las firmas llegar a mercados internacionales.

En realidad, el ser una PyME cuenta con ciertas características que las beneficia y les otorga de muchas oportunidades para crecer e incursionar en un mercado exterior. Inclusive una de las estrategias usadas por empresas grandes para obtener mayor productividad es precisamente dividirse en PyME's. Ciertamente la situación para lograr llevar las PyME's a dichos mercado no es la misma en todo el mundo, y se observa una mayor falta de apoyo a la internacionalización en las economías de Latinoamérica como lo menciona Wilska & Tourunen (2001), presentando dicha situación en México.

Por lo que en la presente investigación se analizan las estrategias posibles para lograr llevar un concepto de PyME de una aplicación móvil a otros mercados, principalmente al resto de Latinoamérica. Se deben considerar todas las teorías propuestas por los grandes autores y su aplicación a nuestra pequeña firma mexicana.

La PyME para nuestro análisis es la empresa de *Appistear*, un concepto de aplicación móvil descargable de manera gratuita en cualquier sistema operativo de teléfonos inteligentes, y ofrece un servicio a domicilio y comercialización de vinos, licores y botana. Se encuentra enfocado a un mercado juvenil principalmente, así como a un mercado nocturno; surge de la necesidad de la convivencia de amigos y familiares frente a los riesgos de realizar su compra de forma física. La empresa *Appistear* cuenta con un variado menú de vinos y licores, así como una amplia gama en cervezas y botanas.

## B. Antecedentes

En la actualidad el sector empresarial mexicano se encuentra conformado básicamente por micro, pequeñas y medianas empresas; estas representan la mayor parte de la economía mexicana según el Instituto PYME (2015) en un estudio realizado y de acuerdo con el INEGI existen 4 millones 734 unidades empresariales que representan alrededor del 99% de la economía mexicana, demostrando ser la base real de la economía en el país.

Aunque, como se mencionó anteriormente acerca de la dificultad de internacionalización en Latinoamérica, México se ha logrado entrar la lista de las diez potencias comerciales a nivel mundial y en la primera en Latinoamérica, con una participación del 45% en las exportaciones y 50% en las importaciones totales de Latinoamérica, por lo que es evidente que un porcentaje aproximadamente de la mitad de las empresas en México, que ahora se sabe que en su mayoría son PyME's, son las que lograr entrar al mercado exterior de las exportaciones.

Lógicamente la balanza de pagos mexicana aún se inclina más hacia la importación que la exportación, dándonos un resultado negativo, sin embargo, el aumento de PyME's exportadores es una actual tendencia que se debe analizar para impulsar las PyME's faltantes.

La PyME del presente caso es un concepto que nace gracias al Lic. Carlos Gálvez, quien descubre cierta necesidad en el mercado de la ciudad de Guadalajara en febrero del 2014, por un servicio a domicilio que permita al mercado tapatío acceder a productos de vinos y licores en cualquier horario. Con base a ello, su misión es la siguiente:

*“Lograr que la diversión y el consumo de alcohol en México se logren de forma responsable y segura, y que se comparta de manera especial con nuestros amigos usando la tecnología como punto de convergencia.”*

Como se menciona en su misión, la empresa también combina el factor de tecnología creando un software especializado para la marca; sin embargo, se debe contar con internet, y estar dentro de la zona de distribución delineada por la misma empresa, para poder acceder al servicio y realizar tus pedidos.

Aunque cuenta con una ventaja competitiva muy interesante, respecto del horario, existe un vacío legal que no regula a las bodegas, almacenes ni distribución de bebidas alcohólicas, únicamente para los negocios que venden al público y al ser *Appistear* una empresa que solo cuenta con servicio por medio de la aplicación sale de lo reglamentado en cuestiones de permisos de venta, permisos de alcohol, licencias de funcionamiento o de protección civil, etc. Gracias a este mismo vacío, *Appistear* puede atender a clientes que lo soliciten en cualquier horario.

También es necesario mencionar su desventaja principal actual; *Appistear* no cuenta con la infraestructura suficiente en cuestión de bodegas, personal e inventario para surtir la demanda de toda la Zona Metropolitana de Guadalajara, y limita el servicio haciéndolo exclusivo de cierta zona geográfica (Noroeste de la ciudad) por lo que, si te encuentras

fuera de zona o en otra ciudad, el software de *Appistear* lo reconoce y evita que puedas realizar pedidos. Actualmente cuenta con dos almacenes uno por el noroeste y otro por el suroeste de la ZMG, cubriendo la zona oeste de la ciudad atendiendo a Zapopan y Guadalajara principalmente.

### **C. Delimitación del problema**

Se sabe que las PyME's representan el pilar del funcionamiento del sistema económico del país, en cuestión de la economía y del campo laboral. Sin embargo, no todas las PyME's cuentan con oportunidades empresariales, Peng y Lee (2004) nos hablan de cinco principales oportunidades empresariales que se pueden detectar para poder dar impulso a la firma: la primera es la creación de un nuevo producto, la creación de un nuevo método de producción, descubrimiento de un nuevo mercado, descubrimiento o creación de un nuevo factor de producción y la creación de una nueva organización o industria.

Debido a ello la empresa *Appistear* encuentra, basado en lo que indica como iniciativa empresarial internacional (McDougall y Oviatt, 2000), se logra un descubrimiento de un nuevo mercado en Latinoamérica, así como una creación de una nueva industria respecto del ramo tecnológico y la combinación con la distribución y servicio a domicilio de bebidas alcohólicas. Por lo que nos lleva a la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cuáles son las estrategias de internacionalización óptimas para llevar el concepto de la empresa PyME de Appistear a mercados internacionales, principalmente en Latinoamérica?*

Se debe analizar las diferentes estrategias que nos proponen los teóricos respecto de los procesos de internacionalización, y la internacionalización de las PyME's, así como las consideraciones basadas en otras teorías, industria, instituciones y recursos.

### **D. Justificación**

Conforme a lo revisado hasta ahora en el presente documento y las características económicas encontradas de México, se necesita impulsar de manera ferviente las actividades internacionales con el objetivo de cambiar la balanza de pagos a un saldo positivo y apoyar al mercado nacional frente a una enorme demanda de inversión y empresas extranjeras que se encuentran entrando al país de forma acelerada, aun con los problemas culturales existentes.

Se sabe por los datos recabados en las secciones anteriores que las PyME's en México son la base de la economía no solo con el porcentaje de empresas que son actualmente PyME's, sino con lo que estas generan, Pro-México (2014) menciona en su artículo, según datos del INEGI que las PyME's en México son las responsables del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y del 72% de los empleos a nivel nacional, no obstante, las firmas de este tamaño siguen reflejando una muy baja participación en cuanto a las exportaciones mexicanas se refiere; por lo que se detecta una oportunidad para crecer en nuevos

mercados y desarrollar estrategias que integren las economías y sus firmas de pequeño y mediano tamaño.

Aunque deben de considerarse otros aspectos para el proceso de internacionalización de las PyME's como financieros, económicos, legales, culturales y de mercado que se analizan en el presente trabajo con el fin de aprovechar todos los recursos y crear oportunidades para incursionar globalmente, de esta forma contribuir de manera positiva con el entorno económico y poder cubrir una mayor demanda de trabajo con mayores sueldos.

Estas razones son los pilares para impulsar a la empresa *Appistear* a llevar su concepto a dichos mercados extranjeros. Respecto de la empresa en sí se sabe que, de la industria tecnológica actualmente en México existen 33 millones de usuarios de aplicaciones para realizar algún contacto con una empresa para obtener un servicio o producto. El 67% de las aplicaciones son descargadas de forma gratuita y el 50% de estas son de redes sociales; para Latinoamérica existen 341 millones de usuarios según un artículo de Marketing directo (2014) y se visualiza un crecimiento hasta de 374 millones para el año 2017.

El 58% de las PyME's actualmente utilizan aplicaciones con fines de marketing y venta, el 31% de los que utilizan este medio reportaron un aumento en su nivel de ventas y utilidad. Un artículo de CONACYT elaborado por Guerrero (2015) menciona información relevante de esta industria en México, el 85.8% de la población cuentan con dispositivos móviles, lo que significa que el mercado de la telefonía llegará al final del presente año a 173 millones de usuarios en la república.

Con respecto de la industria de venta de alcohol y cerveza en México es una bebida ampliamente consumida. Según los datos en un artículo de la Jornada por González (2013), México ocupa el lugar 6 en la lista de los países de mayor consumo per cápita de cerveza con 62 litros por año. Por lo que se tiene claro que el producto se vende sin necesidad de un apoyo publicitario o de convencimiento de mercado, es un producto conocido y deseado en el mercado de Latinoamérica.

Estos datos nos permiten vislumbrar un posible éxito en dichos mercados para el concepto de *Appistear*, y ofrecen cierta seguridad de aventurarse a dicha comercialización, sin embargo, se debe revisar previamente las estrategias de internacionalización que las PyME's mexicanas han implementado, que estrategias han implementado y exponer las más relevantes teorías en las que se puede basar la firma. De igual forma, encontrar las oportunidades y riesgos que enfrentaría la firma.

#### **E. Supuesto teórico**

La estrategia, recursos e innovaciones de la empresa mexicana PyME *Appistear* impactan positivamente en las exportaciones de México hacia Latinoamérica.

#### **F. Marco teórico conceptual**

Para analizar teorías de internacionales Vargas, J.G. (2014) menciona que primeramente se debe analizar la firma respecto de ciertas consideraciones basadas en tres principales pilares, con el objeto de prepararse para su búsqueda de internacionalización.

### 6.1 Consideraciones basadas en la industria

Para poder analizar estas consideraciones es necesario mencionar el marco de las cinco fuerzas de Porter (1980) que menciona y se debe de esclarecer primeramente para darnos una idea de la postura de la PyME analizada en su propia industria, para *Appistear* se tiene la siguiente tabla:

**Tabla 1.1 Fuerzas de Porter de Appistear**

<i>Rivalidad entre firmas</i>	Debido al tipo de servicio y producto que ofrece la empresa, la rivalidad con otras empresas que cuentan con una aplicación móvil es muy alta, la guerra se vuelve principalmente geográfica, por ubicar almacenes en ciertas localizaciones y abarcar el mercado.
<i>Barreras de entrada</i>	Son principalmente geográficas y con los proveedores locales, los competidores pueden conocer el área de una mejor manera y tener tratos especiales con los proveedores locales que reduzcan sus costos.
<i>Poder de negociación con proveedores</i>	Este debe ser apalancado desde un principio ya que para <i>Appistear</i> el conseguir una economía de escala es un punto clave para el desarrollo de la empresa, así como para reducir riesgos como el de crear sus propias barreras de entrada.
<i>Poder de negociación con los compradores</i>	Este es muy grande y no importa el mercado al que se dirija, ya que el producto es muy noble en el sentido que no requiere una gran publicidad ni es un producto nuevo. Sin embargo, es muy solicitado en todos los mercados a nivel mundial.
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	No existen productos sustitutos ya que el objetivo que brinda el producto es único, evidentemente el menú deberá abarcar todos los productos que se manejan a nivel nacional y local de cada lugar.

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo anterior, se observa que el análisis en este sentido se debe enfocar en el poder de negociación con los proveedores y la rivalidad entre las empresas, que son los principales factores que pueden crear barreras para la firma. Peng (2012) menciona que cuando el poder de negociación con los proveedores es muy grande, es necesario reducirlo ya que se puede romper la cadena de abastecimiento del producto o reducirse considerablemente teniendo que elevar los precios y quitando las ventajas competitivas de la empresa.

### 6.2 Consideraciones basadas en los recursos

En este sentido se debe de considerar el marco VRIO modelo propuesto por Peng (2015), que nos habla de los valores, rarezas, no imitación y organización de los recursos de la empresa. Estos son usualmente intangibles, aunque existen elementos tangibles que pueden generar estos valores, Vargas, Guerra & Bojórquez (2014) nos hablan de la

interacción de los recursos con los que cuenta la empresa creando un desarrollo objetivo estratégico de los factores y haciendo que las capacidades generen ventajas competitivas.

Los recursos con los que cuenta la empresa de *Appistear* que nos pueden generar factores dentro del marco VRIO son principalmente su marca, registrada únicamente en México y que deberá de registrarse en el OMPI (Organización mundial de la propiedad industrial), así como en cada país de Latinoamérica al que decida incursionar. Este es un recurso muy importante ya que es la que genera la presencia en las mentes del mercado y le da un valor dinámico a la calidad de su servicio y de sus productos.

Otro recurso importante de mencionar es el software con el que trabaja la aplicación, ya que su desarrollo llevo más de dos años y actualmente se sigue cambiando según las exigencias del mercado actual, de modo que tiene la necesidad de seguirse actualizando para dar mejor funcionamiento y accesibilidad a los usuarios y permita hacer de este recurso una ventaja competitiva frente a otras aplicaciones de menor desarrollo tecnológico.

De esta forma se puede conocer esta oportunidad que nos ofrece la PyME con un negocio novedoso posicionando los recursos como algo raro o único (Barney, 1997).

### **6.3** *Consideraciones basadas en las instituciones*

Las instituciones pueden darse de manera formal o informal pero todas ellas generan ciertas restricciones emitiendo las reglas del juego, refiriéndose a la manera en que deben de operar las firmas (Peng, 2012), de igual forma North (1993) las define, aparte de reguladoras, como limitaciones ideadas por los representantes que dan la forma y las pautas a la interacción de la sociedad que las representa; también menciona la diferenciación entre las instituciones formales e informales señalando a las primeras como las que generan las reglas, leyes y ordenamientos de la sociedad y a las segundas como los valores, cultura y ética de la misma sociedad.

Esto es de suma importancia ya que las empresas dependen de estas instituciones para su competitividad o disminución o aumento de sus costos de transacción como lo menciona Vargas, Guerra y Bojórquez (2014) haciendo referencia de Fadahunsi. En el caso de la PyME analizada es inclusive un punto de mayor relevancia, ya que como se mencionó, la empresa opera bajo un vacío legal en México que le permite reducir sus costos de transacción de una manera muy relevante y le permite operar fuera de ciertas restricciones al no estar completamente reguladas la operación de las aplicaciones móviles.

Para el caso de Latinoamérica, es algo que deberá revisarse previamente en cada uno de los marcos legales de los países. En general en Latinoamérica no tienen una restricción de horario y pueden consumir y comprar bebidas alcohólicas en cualquier horario. Sin embargo, se encuentren regulados todos los establecimientos que ofrecen los productos. Para el caso de *Appistear* no existe un establecimiento que ofrezca los productos directamente, aunque deben revisarse las regulaciones que se tienen para los almacenes y bodegas de dicha mercancía.

En este sentido representa un gran riesgo para la PyME que debe ser considerado, también las instituciones informales representan un punto importante. La cultura frente a los problemas de alcoholismo y de otros vicios pueden generar barreras al momento de incursionar en ciertos mercados que tengan una cultural más religiosa o moralmente ética.

#### **6.4** *Teoría de la internacionalización*

Esta teoría tiene sus primeros planteamientos gracias Coase (1937) quien explica la postulación acerca del tamaño de las empresas y el costo de la utilización del mercado. Su planteamiento principal dice que las firmas multinacionales son un mecanismo para administrar actividades de valor a través de fronteras nacionales.

Para las PyME's enfrentan ciertos obstáculos para lograr llevarlas a un mercado internacional, los primeros son los altos costos de transacción, es necesario reducir dichos costos con una internalización y comprobar con proveedores locales si es posible conseguir los insumos o recursos necesarios.

Dunning (1988) uno de los principales creadores de las teorías internacionales nos habla de las ventajas que permiten la internacionalización: primero es la ventaja de los bienes que posee la empresa, en el caso de *Appistear* se debe recordar principalmente sus recursos intangibles como la marca y el software que es una capacidad tecnológica que permite crear una ventaja competitiva. Otra es la capacidad de administración y coordinación interna de las actividades de la firma y la ultima es de localización en la que se deben incluir las consideraciones de las instituciones y los proveedores de la zona geográfica específica donde se pretende incursionar.

Respecto del proceso de internacionalización, existen ciertos enfoques que se diferencian de lo mencionado, un ejemplo de ellos es Uppsala, el cual analiza a la internacionalización como un proceso gradual, y en el supone que las empresas inician sus operaciones en su mercado nacional, y que la internacionalización es una consecuencia directa. Esta teoría puede adecuarse más a la PyME en cuestión que tiene ya dos años en el mercado nacional, sin embargo, aún tiene una amplia gama para crecer en el mercado nacional, y con un gran potencial para arrancar desde este momento a un mercado internacional de igual manera.

Analizado lo que nos señala la teoría de internacionalización, se puede plantear las estrategias que son las más óptimas para la PyME. Peng (2012) nos señala tres principalmente: la exportación directa, las licencias o franquicias y la inversión extranjera directa.

La primera de las estrategias es la exportación directa, la cual consiste en vender productos elaborados en el país de origen de la empresa hacia otros países (Vargas, et al. 2014) esta estrategia no es muy atractiva para la PyME que se está analizando en el presente trabajo ya que el exportar los productos aumentaría los costos de transacción al punto de volver a la firma no redituable y sin ganancias, sin embargo, afortunadamente el producto se encuentra en cualquier parte del mundo, con sus productos extras locales.



En cuanto a la siguiente estrategia, por medio de licencias o franquicias primeramente Vargas et al. (2014) nos menciona la diferencia entre estos dos conceptos, las licencias es donde la firma accede a otorgar parte de sus derechos, como en ciertos procesos o el uso de la marca, esto se da principalmente en la industria manufacturera. En cambio, las franquicias son más comunes en los servicios y consisten en otorgar ciertos derechos de la empresa a cambio de cuotas o remuneraciones económicas llamadas regalías.

En el caso de *Appistear* puede ser una buena idea el traspasar de esta forma su *know how* y sus recursos intangibles a cambio de ciertas cuotas y controles en otras partes de Latinoamérica ya que la inversión de esta forma no tendría que ser directamente por la empresa y la estructura de comercialización puede ser usada de igual forma a nivel nacional.

Por último, se tiene como estrategia la inversión extranjera directa en el que se debe concebir alianzas estratégicas con posibles socios en el país donde se quiere incursionar, así como vender o subsidiar propiedades en el extranjero. De esta forma se puede establecer en el extranjero y controlar y administrar la firma con los recursos del lugar y en la cercanía de los clientes.

Al igual que en la primera alternativa los costos de transacción pueden llegar a ser muy elevado y en ocasiones en función del mercado pretendido se pueda volver las operaciones muy complejas, por lo que aparte de una inversión y financiamiento se necesita un cierto nivel de compromiso administrativo.

Para *Appistear* que es una PyME con poco personal esta medida no sea posiblemente la más óptima, a menos que se realice una asociación con alguien comprometido con el negocio como una alianza estratégica o por medio de Joint Venture, estas medidas son más flexibles y existe un gran número de casos de éxito respecto de la internacionalización por este medio.

Sin embargo, deben de considerarse ciertas ventajas y desventajas que esta estrategia con lleva al implementarlas con las PyME's, dentro de las ventajas se cuentan con la reducción de costos, riesgos y la incertidumbre que enfrentan las compañías, ya que al no conocer realmente el mercado a donde se están dirigiendo, los socios pueden apoyar con ideas que ellos saben que funcionan en su localidad. Otra ventaja es la oportunidad de aprender de estos mismos socios y crear redes como una opción real, de esta forma nos pueden ayudar a lograr crear mejores canales verticales.

Dentro de las desventajas, está la de elegir a un mal socio, es decir, que no apoyen nuestra causa. Otro punto sigue siendo los costos negociación y coordinación de la alianza ya que se el mercado objetivo se encuentra en un lugar muy lejano estos costos pueden elevarse de manera radical. Una desventaja de esta estrategia también puede ser la posibilidad de sufrir oportunismo de parte del socio y se quede al final sin obtener ningún beneficio de la alianza realizada. Por último, existe un riesgo de ayudar al desarrollo de competidores potenciales y al final solo se deje nuestro conocimiento y la firma quede desplazada.

En este sentido *Appistear* puede realizar ciertos controles para elegir bien a los posibles socios y reducir esta incertidumbre, también puede tener una planeación de que cosas son las que podrá compartir y que recursos seguirán siendo privados para la empresa. También se debe considerar que, aunque se manejen socios se deberá aumentar la estructura organizacional nacional para poder dar apoyo y soporte a los socios en los otros puntos de distribución.

## G. Análisis de resultados

Con base a las consideraciones revisadas y las estrategias que se presentan para una posible internacionalización de las PyME's (Peng, 2012). Se puede analizar que las mejores estrategias para *Appistear* y su expansión hacia el extranjero es por medio de las alianzas estratégicas y las licencias o franquicias.

En ambas situaciones se consigue la inversión de socios del mercado internacional donde se pretende penetrar, la principal diferencia entre ambas es que en las alianzas estratégicas se requiere una inversión por parte de la PyME mexicana cada vez que sea necesario abrir un nuevo punto de operaciones o realice una negociación con otro nuevo socio. Pero no requiere de una inversión inicial extra, la empresa se encuentra en un excelente punto para realizar un estudio de mercado y comenzar con los países más atractivos de inversión.

En cambio, para las franquicias es necesario una inversión inicial para crear la estructura, manualización, desarrollo financiero y legal y poder ofertar dicho modelo de negocio con una calidad internacional. Esta inversión inicial se verá reflejada al momento de comenzar a vender franquicias ya que no será necesaria una inversión extra cada que se abra un punto nuevo de operación o una nueva negociación que llegue a concretarse en venta ya que, todos estos costos de transacciones se incluirán en la cuota de franquicia y serán al final cubiertos por el inversionista y próximo franquiciatario.

Ambas opciones requieren de crecer una estructura organizacional en donde nació la firma para poder dar soporte y apoyo a los futuros socios, así como la necesidad de compartir en el caso de *Appistear* sus recursos intangibles, es decir, su marca y su software. Al igual que el *Know How* de la empresa que se refiere a los procesos actuales que utilizan y que han sido exitosos en el mercado nacional.

Un punto muy relevante a considerar entre estas dos opciones son las remuneraciones que, así como la alianza no requiere de inversión inicial pero sí una continua de cada punto de venta y el caso de la franquicia sea al revés, también las remuneraciones finales son diferentes. Para el caso de las alianzas estratégicas la empresa comparte las utilidades de cada negocio desarrollado y se distribuirán en función de los recursos y financiamiento invertido en el mismo, por lo que *Appistear* tiene ya una gran aportación de recursos.

En el caso de las franquicias manejan un riesgo mucho menor ya que las utilidades serán directamente las ganancias del socio, sin embargo, el empresario tiene asegurada una cuota llamada regalías en las que mensualmente o anualmente el socio o franquiciatario se compromete a pagar. Existen diferentes formas de regalías pueden ser porcentuales a la venta neta del franquiciatario o pueden ser una cuota fija sin importar si vendan o no, la desventaja de la primera es de igual forma compartir un poco el riesgo, aunque si el negocio crece también las ganancias para ambos, en la segunda no se comparte ningún riesgo, pero si la empresa crece no recibirá ningún incentivo debido a ello, y en caso contrario el cerrar un punto de operación impacta directamente en el nombre de la marca.

## H. Conclusiones

Como conclusión se puede evaluar que con base a los recursos y organización con la cuenta la empresa *Appistear*, que sus mejores estrategias son las alianzas estratégicas o las franquicias. En mi opinión considero que las franquicias es su mejor opción para comenzar con más firmeza y menor riesgo en el mercado internacional, ya que también esta estructura de organizar sus manuales y documentos legales le permitirá conocer realmente su mercado local y una posibilidad de expandirse del mismo modo a nivel nacional e internacional simultáneamente.

Otro punto que brindan las franquicias es el control que en las alianzas se pierde con mayor facilidad, ya que los socios se sienten dueños igualmente del concepto y de la marca. En cambio, las franquicias se realizan mediante contratos finitos que permiten mantenerlas controladas y supervisadas durante la duración del mismo. Igualmente, reguladas para que no cambien la esencia de la organización y que todo cambio este bajo una autorización previa.

## I. Referencias bibliográficas

- Barney, L. (1997) Diferencias entre empresarios y administradores en las grandes organizaciones. *JBV*, 12: 9 – 30.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *económica*, 4(16), 386-405.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- FMI. (1997). *World Economic Outlook*. Washington, DC.
- González, S. (2013). Artículo: *México, sexto lugar en consumo de cerveza*. La Jornada, D.F., México. Pp. 25. Recuperado de:  
<http://www.jornada.unam.mx/2013/04/07/economia/025n1eco>
- Guerrero, A. (2015) *Uso de apps en México, oportunidad para pymes: estudio*. CONACYT. D.F., México. Recuperado de: <http://conacytprensa.mx/index.php/centros-conacyt/3943-uso-de-apps-en-mexico-oportunidad-para-pymes-estudio-nota>
- Instituto PYME (2015). *Nubes para PyME's*. México. Recuperado de:  
[http://www.institutopyme.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=134&](http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&)
- Marketing Directo (2014). *¿Cuáles son las perspectivas del mercado móvil de Latinoamérica para el 2014?*, México. Recuperado de: <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/latinoamerica/cuales-son-las-perspectivas-del-mercado-movil-de-latinoamerica-para-2014/>
- McDougall, P. & Oviatt, B. (2000). *International Entrepreneurship*. *AMJ*. 43:902 – 906.
- North, D. C. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. *Fondo de Cultura Económica*, S.A: México.
- Peng, M. & Lee, S. (2004). Entrepreneurs as intermediaries. *Working paper*. Texas, USA. *Journal of World Business*. 49: 21 – 31.
- Peng, M.W. (2012). *Global Strategy*. Cincinnati: Thomson South-Western.
- Peng, M. (2015). *Estrategia Global*, 3da. Ed., México, Cengage Learning.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

- Pro-México (2014) PyME's, *eslabón fundamental para el crecimiento en México*. México.  
Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- SEGOB (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. DOF, México. Recuperado de: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Vargas Hernández, J.G., Guerra García, E., Bojórquez Gutiérrez, A. & Bojórquez Gutiérrez, F. (2014). *Gestión Estratégica de organizaciones*. Buenos Aires: Elaleph.com
- Wilska, K., & Tourunen, V. (2001). *América Latina en el proceso de internacionalización de las empresas finlandesas*. CEPAL.

.....

LIN. Osvaldo Ulises Martínez Moreno  
José G. Vargas-Hernández, M.B.A.; Ph.D.  
Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas  
Universidad de Guadalajara  
Periférico Norte 799 Edif. G201-7, Núcleo Universitario Los Belenes,  
Zapopan, Jalisco, México  
Tel. 523337703340 Ext. 25685  
[jvargas2006@gmail.com](mailto:jvargas2006@gmail.com), [jgvh0811@yahoo.com](mailto:jgvh0811@yahoo.com), [josevargas@cucea.udg.mx](mailto:josevargas@cucea.udg.mx)