



AD-minister

ISSN: 1692-0279

ISSN: 2256-4322

Escuela de Administración de la Universidad EAFIT

GAYTÁN RAMÍREZ, MARÍA DEL CARMEN; FLORES VILLANUEVA, CESARIO ARMANDO  
FACTORES DETERMINANTES EN LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD  
DE SOCIAL EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS SECTORIAL EN LAS FRANQUICIAS MEXICANAS

AD-minister, núm. 33, Julio-Diciembre, 2018, pp. 21-38

Escuela de Administración de la Universidad EAFIT

DOI: 10.17230/ad-minister.33.2

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322359389002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Nº 33

# AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · JULIO · DICIEMBRE 2018 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

---

MARÍA DEL CARMEN  
GAYTÁN RAMÍREZ

CESARIO ARMANDO  
FLORES VILLANUEVA

JEL: L20, M14.

---

DOI: 10.17230/ad-minister.33.2  
[www.eafit.edu.co/ad-minister](http://www.eafit.edu.co/ad-minister)



# FACTORES DETERMINANTES EN LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS SECTORIAL EN LAS FRANQUICIAS MEXICANAS

DETERMINING FACTORS IN THE ADOPTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES:  
A SECTORAL ANALYSIS OF MEXICAN FRANCHISES

## RESUMEN

MARÍA DEL CARMEN  
GAYTÁN RAMÍREZ<sup>1</sup>

CESARIO ARMANDO  
FLORES VILLANUEVA<sup>2</sup>

JEL: L20, M14.

RECIBIDO: 10/10/2017

MODIFICADO: 10/11/2018

ACEPTADO: 30/11/2018

DOI: 10.17230/ad-minister.33.2

[www.eafit.edu.co/ad-minister](http://www.eafit.edu.co/ad-minister)

Creative Commons (CC BY-NC- SA)

Este artículo indaga en las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) en los sectores de alimentos, comercio y servicios especializados de 366 sistemas de franquicia que operan en México. Las variables de investigación se soportaron en la teoría basada en recursos y la teoría de la agencia. Para el contraste de las hipótesis, se han utilizado las técnicas de análisis discriminante y de regresión logística como complementarias. Los resultados concluyen que el poder discriminatorio de los factores organizacionales sobre la adopción de prácticas de RSE influye de manera diferente en cada sector. Las variables tamaño, edad franquicia y regalías mostraron mayor poder discriminante para la adopción de prácticas de RSE en el sector alimentos; la cuota de entrada, la edad franquicia y porcentaje, en el sector comercio. Solamente la variable cuota de entrada mostró poder discriminante en el sector servicios especializados.

## PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Empresarial, Franquicias México, Teoría Basada en Recursos, Análisis Discriminante, Regresión Logística.

## ABSTRACT

This article investigates the practices of corporate social responsibility (CSR) in the food, commerce and specialized services sectors of 366 franchise systems operating in Mexico. Research variables were supported in resource-based theory and agency theory. To contrast the hypotheses, the techniques of discriminant analysis and logistic regression have been used as complementary. The results conclude that the discriminatory power of organizational factors on the adoption of CSR practices influences differently in each sector. The variables size, franchise age and royalties showed greater discriminatory power in the adoption of CSR practices in the food sector; the entry fee, franchise age and percentage in the trade sector. Only the variable entry fee showed discriminant power in the specialized services sector.

## KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, Franchising Mexico, Resource Based Theory, Discriminant Analysis, Logistic Regression.

## 1. INTRODUCCIÓN

<sup>1</sup> Máster en Relaciones Internacionales, Universidad Autónoma de Nuevo León. Estudiante de doctorado en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia en Universidad Autónoma de Nuevo León  
[maria.gaytanra@uanl.edu.mx](mailto:maria.gaytanra@uanl.edu.mx)  
ORCID: 0000-0001-9636-5394

<sup>2</sup> Doctor en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia. Universidad Autónoma de Nuevo León. Profesor Investigador. Universidad Autónoma de Nuevo León. [cesario.floresvl@uanl.edu.mx](mailto:cesario.floresvl@uanl.edu.mx)  
ORCID: 0000-0001-6043-9638

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un tema contemporáneo que ha provocado gran interés y por ello se busca conocer sus alcances y características. De acuerdo con Grayson y Hodges (2017) y Webb y Honnen (2006), cada vez son más las empresas que se ven interesadas en incluir prácticas de RSE dentro de su gestión empresarial. Adicionalmente, las instituciones internacionales, las agencias de desarrollo y los movimientos activistas han adoptado prácticas de RSE con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las distintas sociedades y proteger el medio ambiente (Bull, 2004).

La RSE es *per se* un concepto complejo que incorpora la acción social de la empresa, la sustentabilidad, el medio ambiente, las relaciones internas con sus empleados, sus competidores y sus clientes, además de la integración de los grupos o clases menos favorecidas, las implicaciones de equidad de género y el compromiso para atender los problemas sociales del entorno donde opera (Cárcamo-Solís, Carrete-Lucero, Álvarez-Castañón & Arroyo López, 2016). En este sentido, Cuervo y Vázquez-Ordas (2008) consideran que las empresas con RSE se comprometen voluntariamente más allá de sus obligaciones legales. A su vez, Lafuente, Viñuales, Pueyo y Llaría (2003), y Singh y Kaur (2016) mencionan que, además de considerar la empresa dentro de sus fronteras, es importante tomar en cuenta la interrelación con los grupos de interés que la rodean (medio ambiente, empleados, consumidores, proveedores, distribuidores, comunidades locales).

Dentro de la fundamentación teórica de la RSE, se encuentra la teoría de los *stakeholders* que sustenta lo anterior. Freeman (1984) define el término *stakeholder* como: “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (p.24). Según este autor, los directivos deben buscar relaciones equilibradas entre los *stakeholders* y para ello deben colaborar con ellos para buscar soluciones.

La empresas otorgan importancia a la RSE debido a que puede beneficiarlas al conseguirles un mayor reconocimiento e identificación de sus valores (Comín, 2007); también es factor esencial para mejorar su reputación y crear una ventaja competitiva (Fombrun & Shanley, 1990; Freeman, 2006; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Perrigot, Oxibar & Déjean, 2015; Turban and Greening, 1997).

La literatura sugiere que las compañías alrededor del mundo utilizan sus *websites* para demostrar y resaltar su comportamiento socialmente responsable (Bhattacharya, Korschun & Sen, 2009; Maignan & Ralston, 2002; McWilliams & Siegel, 2001). El modelo de franquicias implica una continua relación entre franquiciadores, franquiciados, consumidores y otros grupos de interés. Es por ello que desarrollan actividades como voluntariados, cooperan en asuntos educativos, de salud, de inclusión social; manejan sus actividades de manera que protejan el medio ambiente, por mencionar algunas. De esta manera, las franquicias crean valores compartidos, dependencia mutua, una comunicación adecuada e intercambio de información con sus *stakeholders* (Tariq Anwar, 2011).

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias, este sector industrial contribuye al 6.5% del PIB del país y participa en la generación de 700,000 empleos. Por su parte, la revista *Entrepreneur*, en su artículo “500 Franquicias”, reporta hasta el año 2016 un listado de 1,050 marcas, de las cuales 899 (85.6%) son de origen mexicano y 120 (14.4%) de origen extranjero. En México, las franquicias operan en 13 diferentes giros, siendo los más importantes en participación: alimentos (31%), servicios especializados (13%) y comercio (10%).

El objetivo del análisis de este artículo es determinar cuáles son los factores más eficientes para discriminar entre las franquicias que se involucran en prácticas de RSE y las que no lo hacen, en los sectores de alimentos, comercio y servicios especializados. Para este objetivo se plantea: a) ¿Cuáles son las variables organizacionales con poder discriminatorio significativo que influyen en las franquicias de estos tres sectores para adoptar o no prácticas de RSE? Y, b) ¿El efecto de las variables independientes difiere en los tres sectores de estudio?

Este artículo se basa en el análisis de las prácticas de RSE reportadas en los website de 366 franquicias que operan en México en los tres sectores de estudio: alimentos, comercio y servicios especializados. Se utilizaron las técnicas de análisis discriminante y de regresión logística binaria como complementarias para evaluar el efecto de las variables independientes sobre la adopción de actividades de RSE por parte de las franquicias. Soportada teóricamente en la teoría de la agencia y la teoría basada en recursos, esta investigación incluye seis variables independientes que son: la edad de la franquicia, el tamaño, el porcentaje de unidades franquiciadas, la inversión, la cuota de entrada y la regalía.

El estudio de RSE en el sector de franquicias se justifica por razones éticas, por la importancia del sector para las economías emergentes y por los diferentes sectores que adoptan (Perrigot et al. 2015).

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Caves y Murphy (1976), la franquicia se define como un acuerdo por un periodo definido o indefinido en el cual el propietario de una marca registrada, llamado franquiciador, garantiza a otra persona o firma, llamado franquiciado, el derecho de operar bajo esta marca registrada con el propósito de producir o comercializar un producto o servicio; donde el franquiciador y franquiciado son legalmente independientes, pero económico interdependientes (Michael, 2003).

La franquicia es un modelo de negocio que compite en el mercado a través de unidades propias y franquiciadas. Esta industria comprende franquicias de diferentes edades y tamaños, ofreciendo una variedad de productos y servicios en mercados domésticos e internacionales; además, los diferentes requerimientos de inversión y términos de contrato entre los franquiciadores hacen que la industria sea heterogénea. Por ejemplo, esta industria en México opera en trece diferentes sectores: alimentos y bebidas, automotriz, comercio especializado, cuidado personal, educación, entretenimiento, mascotas, niños, salud y bienestar, servicios especializados,

tecnología, turismo y vivienda. La estrategia seguida por el franquiciador para competir en el mercado dependerá del peso específico de factores como la madurez, los recursos, el sector, entre otros. Esta heterogeneidad provoca que las formas y estrategias para involucrarse en actividades de RSE sean diferentes entre los franquiciadores (López & Ventura, 2001; Meiseberg & Ehrmann, 2012).

Para abordar el involucramiento de las franquicias en prácticas de RSE se combina la teoría basada en recursos (TBR) y la teoría de la agencia. La teoría de la agencia (Caves & Murphy, 1976; Jensen & Meckling, 1976) es utilizada para explicar la relación entre el franquiciador (principal) y el franquiciado (agente). Esta teoría señala que los administradores (agentes) de las unidades propias no tienen un fuerte incentivo para desempeñarse eficientemente porque una proporción de su compensación es salario fijo, el cual es determinado independientemente del desempeño de la unidad (Carney & Gedajlovic, 1991). A su vez, los administradores de la unidad deben ser directamente monitoreados para asegurar que su desempeño esté de acuerdo con los estándares, lo cual es un costo para el principal (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995). Bajo este enfoque teórico la franquicia representa un poderoso incentivo para el franquiciado ya que su compensación varía directamente con el desempeño de la unidad (Carney & Gedajlovic, 1991), de modo que estará motivado a realizar una efectiva administración del establecimiento y de la promoción del concepto de franquicia. Consecuentemente, la necesidad de monitoreo es reducida por el esfuerzo de autocumplimiento del franquiciado (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995).

La teoría basada en recursos ha sido utilizada en diferentes estudios empíricos (Ghantous & Das, 2018; Gillis, Combs & Ketchen, 2014; Perrigot & Pénard, 2013) y forma parte de las nuevas perspectivas teóricas para estudiar el fenómeno de la franquicia (Fernando Varotto & Aureliano-Silva, 2017). Por otro lado, de acuerdo con Penrose (1959), el grado de involucramiento de una empresa en actividades de RSE se puede abordar a través de la teoría de los recursos de la firma, la cual sostiene que la empresa posee una serie de capacidades y recursos provechosos y difícilmente imitables, conocidos como activos estratégicos, que pueden constituirse en la fuente de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. De acuerdo con esta teoría, los recursos se dividen en dos categorías: 1) recursos tangibles y 2) recursos intangibles. Los primeros se pueden adquirir fácilmente en el mercado por las empresas competidoras e igualmente pueden ser imitados por los competidores. En cambio, los recursos intangibles, tales como derechos de autor, patentes, diseños, marcas registradas y estructura organizacional, son valiosos y difícilmente imitables (Galbreath, 2005).

Usando la teoría basada en los recursos, Gillis et al. (2014) afirman que la reputación de la marca, rutinas y operaciones constituyen activos estratégicos que son propiedad del franquiciador, y que las rutinas de conocimiento compartido y la confianza interfirma son activos estratégicos relacionales que se dan solamente por la relación franquiciador-franquiciado. De esta forma, franquiciador y franquiciado mantendrán valores compartidos, como la adopción de RSE a lo largo de su relación.

## 2.1 Hipótesis de investigación

La economía de escala permite a las firmas más grandes tener un costo promedio menor que las firmas pequeñas para proveer atributos de RSE (McWilliams & Siegel, 2001). Las franquicias de mayor tamaño logran desarrollar economías de escala que les permiten disponer de recursos financieros y humanos (Carney & Gedajlovic, 1991; Lafontaine & Kaufmann, 1994).

La responsabilidad social implica costos, como por ejemplo compra de equipos y productos ambientalmente amigables, controles estrictos de calidad, seguridad, programas ambientales, entre otros; y los recursos son los medios para cumplir con estas actividades (Branco & Rodrigues, 2006). La teoría de la agencia asume que, conforme las firmas se expanden a lugares geográficos más dispersos, aumentan los costos de observación directa y, por lo tanto, el uso de unidades franquiciadas será mayor (Gillis et al., 2014). Entonces, las franquicias con mayor tamaño serán más visibles para los *stakeholders*, tanto consumidores, futuros franquiciados nacionales e internacionales, proveedores, etc. De esta forma, el monitoreo por parte de los *stakeholders* motivará a la firma a involucrarse en actividades de RSE, ya que la satisfacción de aquellos influye en el desempeño de la firma (Meiseberg & Ehrmann, 2012).

*H1) Las franquicias que se involucran en actividades de RSE en los sectores de alimentos, comercio y servicios especializados presentan mayor tamaño que las franquicias que no lo hacen.*

De acuerdo con Galbreath (2005), la experiencia es una capacidad que representa un recurso intangible de la empresa. Las franquicias con mayor experiencia desarrollan las habilidades para establecer relaciones con los *stakeholders*, producto de experimentación y repetición (Meiseberg & Ehrmann, 2012). De esta manera, las franquicias con más años de experiencia están más preparadas para llevar a cabo este proceso, a diferencia de las franquicias con pocos años en el mercado, que estarán más enfocadas en crecer y es probable que no destinen recursos a actividades de RSE (Meiseberg & Ehrmann, 2012). Castrogiovanni, Combs y Justis (2006) señalan que la edad es un proxy para medir la experiencia de la franquicia.

*H2) Las franquicias que se involucran en actividades de RSE en los sectores de alimentos, comercio y servicios especializados presentan mayor edad que las franquicias que no lo hacen.*

Bradach y Eccles (1989) indican que el sistema de franquicia implica la mezcla de unidades propias bajo el gobierno de la empresa y unidades franquiciadas bajo la operación de inversionistas independientes (franquiciados). Esta elección de estructura híbrida opera porque la existencia de una forma tiene una influencia positiva sobre la otra. Las unidades propias facilitan la difusión de la innovación y también ayudan a incrementar la uniformidad y estandarización de los procesos (Combs, Ketchen & Short, 2011; Nijmeijer, Fabbricotti & Huijsman, 2014); a su vez, las unidades franquiciadas, el aprendizaje y adaptación a los mercados locales (Combs et al., 2011; Sorenson & Sørensen, 2011). El involucramiento en actividades de RSE es una decisión estratégica y su implementación deberá ser más fácil con una

estructura basada principalmente en unidades propias, porque, como menciona la teoría de la agencia, el riesgo de oportunismo por parte del franquiciado implica una mayor tarea de supervisión a cargo del franquiciador para asegurar el cumplimiento de dichas actividades, debido a que los administradores de las unidades propias deberán seguir las políticas uniformes y estandarizadas establecidas por el franquiciador, a diferencia del franquiciado que, como empresario independiente, deberá ser convencido y educado (Perrigot et al., 2015).

*H3. Las franquicias que se involucran en actividades de RSE en los sectores de alimentos, comercio y servicios especializados cuentan con un menor porcentaje de unidades franquiciadas que las que no lo hacen.*

Los recursos intangibles más importantes para lograr los resultados de la empresa son la reputación y la imagen, además de la propiedad intelectual (Galbreath, 2005). Cuando un franquiciador invierte en la reputación de la marca tendrá un fuerte incentivo de aprovechar este recurso valioso para lograr una ventaja competitiva. Un problema de agencia se manifiesta cuando los franquiciados aprovechan la reputación del sistema para ofrecer una calidad inferior, en demérito de la cadena completa (Michael, 2003), realizando acciones que aumentan las ganancias locales a costa de la reputación del franquiciador (Combs et al., 2011), por ejemplo, no invertir o participar en actividades de RSE. Por su parte, Shane (1996) señala que el oportunismo del franquiciado puede ser reducido a través de una alta inversión inicial, puesto que el riesgo de perder su inversión por la cancelación del contrato inhibe un comportamiento oportunista.

*H4) Las franquicias que se involucran en actividades de RSE en los sectores de alimentos, comercio y servicios especializados requieren inversiones mayores a diferencia de las franquicias que no lo hacen.*

De acuerdo con Gillis et al. (2014), las franquicias que valoran mucho el conocimiento plasmado en manuales de operación y planes de entrenamiento consideran la adhesión estricta a las rutinas operativas como un activo estratégico para lograr una ventaja competitiva, y el franquiciado deberá pagar el costo para tener acceso a estos activos estratégicos. Cuando los franquiciadores consideran que estos activos intangibles son muy valiosos, exigirán al nuevo franquiciado mayor cuota de entrada, que refleje el valor de estos activos (Combs & Castrogiovanni, 1994; Diez & Rondán, 2004). La cuota de entrada no se considera propiamente una fuente de ingresos para el franquiciador, representa el costo de seleccionar, calificar y entrenar a los nuevos franquiciados (Scott, 1995). Siguiendo lo anterior, un futuro franquiciado valorará mucho los recursos estratégicos a los que tendrá acceso y estará dispuesto a seguir los estándares del franquiciador, como realizar prácticas de RSE.

*H5. Las franquicias que se involucran en actividades de RSE en los sectores de alimentos, comercio y servicios especializados, requieren mayor cuota de entrada que las franquicias que no lo hacen.*

Gillis et al. (2014) asumen que la reputación de la marca constituye un activo estratégico valioso. Bajo este enfoque, las franquicias que se involucran en prácticas de RSE, lo hacen porque les proporciona mayor reputación y para crear una ventaja competitiva (Perrigot et al., 2015). Puede ser percibido como una señal de éxito de la franquicia (Gallini & Lutz, 1992) el aumento de la cantidad de futuros franquiciados en la cadena. Las franquicias con marcas fuertes y con buena reputación deberán cobrar regalías más altas, ya que los franquiciadores necesitan mantener el prestigio y calidad de la marca (Diez & Rondán, 2004; Rubin, 1978).

*H6. Las franquicias que se involucran en actividades de RSE en los sectores de alimentos, comercio y servicios especializados requieren mayores regalías que las franquicias que no lo hacen.*

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Muestra

Uno de los medios más utilizados por los franquiciadores alemanes para comunicar las actividades de RSE son las notas de prensa y las páginas web corporativas (Meiseberg & Ehrmann, 2012). Con base en lo anterior, se analizaron los websites corporativos de las franquicias que operan en México para conocer si se involucran en actividades de responsabilidad social o no.

La muestra se construyó durante el mes de noviembre de 2016, utilizando como fuente principal datos del artículo “500 franquicias”, de la revista *Entrepreneur* de ese mismo año. Dicha revista reporta anualmente datos de las franquicias mexicanas y ha sido utilizada como fuente secundaria por otros autores (Alba, 2010; Fable & Welch, 1998; Lafontaine & Oxley, 2001). De la misma manera, estas fuentes de información han sido usadas como referencia de datos para investigación en otros países (Alon, 2000; Baena & Cerviño, 2010). Debido a que la revista no contenía los datos completos, principalmente sobre unidades franquiciadas, fue necesario obtener estos valores consultando la página web de la Asociación Mexicana de Franquicias, la página web de cada franquiciador y las revistas electrónicas especializadas en franquicias como: *topfranquicias.com*, *comprarfranquicia.mx*, *100franquicias.com.mx*. La revisión a las distintas fuentes de información permitió la depuración de datos discordantes antes de incluirlos en la base de datos. Se obtuvo una muestra de 366 franquicias, de las cuales 132 pertenecen al sector de alimentos, 154 al sector de servicios especializados y 80 al sector de comercio.

La composición de los sectores de franquicias para este estudio es la siguiente: 1) alimentos, está conformado por franquicias que se dedican exclusivamente a la venta de alimentos; 2) comercio, se constituye por aquellas franquicias dedicadas exclusivamente al comercio de bienes, como por ejemplo: automotriz, comercio especializado, cuidado personal, farmacias; y por último, 3) servicios especializados, el cual está conformado por franquicias que se dedican al equivalente no material de un bien, y se incluyen aquellas enfocadas a consultoría, educación, tintorería, turismo, servicios financieros, entretenimiento y recreación, bienestar y salud.

### 3.2 Análisis de los datos

Para el tratamiento estadístico de los datos se trabajó con el análisis discriminante por etapas en el software SPSS v. 19. El análisis discriminante permite determinar qué variables son más eficientes para discriminar entre las franquicias que se involucran en prácticas de RSE y las que no lo hacen, en los tres sectores de estudio. Los objetivos primarios del análisis discriminante son la descripción de las diferencias entre grupos y la predicción de pertinencia a los grupos (Hair Anderson, Tatham & Black, 2007; Mileris, 2010; Suárez, 2000), es decir, esta técnica permitió analizar si las variables evaluadas en el mismo contexto presentan diferencias significativas entre los grupos. Adicionalmente, se aplicó la prueba de regresión logística para confirmar la influencia de las variables analizadas con la técnica de análisis discriminante.

La pertinencia de la aplicación de la prueba de análisis discriminante requiere el cumplimiento de algunos supuestos. Para evaluar el supuesto de la hipótesis nula de igualdad de matrices de varianza-covarianza entre los grupos se realizó la prueba de Box. Se obtuvieron los siguientes resultados para cada sector en estudio: alimentos ( $M$  de Box = 13.378;  $F$  = 2.131;  $p$  = 0.047); comercio ( $M$  de Box = 6.412;  $F$  = 1.002;  $p$  = 0.422); y servicios especializados ( $M$  de Box = 0.053;  $F$  = 0.053;  $p$  = 0.819).

Para evaluar la normalidad se siguió el criterio de Pérez López (2004) que señala que: "en la prueba de asimetría y curtosis como un criterio suave suele considerarse normal a la población cuya muestra presenta coeficientes de asimetría y curtosis comprendidos entre -2 y 2" (p. 62). Se reportan valores menores a 2 en todas las variables excepto en la variable regalías. El no cumplimiento de los anteriores supuestos de normalidad e igualdad varianza-covarianza entre los grupos, no afecta gravemente la técnica por ser el análisis discriminante una técnica robusta (Torrado-Fonseca & Berlanga-Silvente, 2013), sobre todo si se utilizan muestras grandes. El número mínimo de observaciones en la muestra total deberá ser de cinco casos por cada variable independiente y el grupo más pequeño deberá tener un mínimo de 20 observaciones (Hair et al., 2007). Las tres muestras de los diferentes sectores cumplen con este criterio: ALIMENTOS ( $n$  = 132,  $nG_1$  = 105,  $nG_2$  = 27); COMERCIO ( $n$  = 80,  $nG_1$  = 60,  $nG_2$  = 20) y SERVICIOS ( $n$  = 154,  $nG_1$  = 113,  $nG_2$  = 41). Todos los sectores de estudio cumplen con el tamaño de muestra recomendado.

Para identificar las variables que mejor discriminan entre los grupos se utilizan los criterios de Lambda de Wilks y estadístico F. Cuando los valores de Lambda de Wilks son cercanos a cero significa que la variable tiene mayor poder discriminante. Sin embargo, es el estadístico F el que determina qué variables se deben tener en cuenta en el modelo.

Dada la gran dispersión en los valores de las variables tamaño, inversión y cuota de entrada, se han agrupado ascendentemente en 5 grupos de acuerdo con la siguiente clasificación: el grupo uno agrupa los valores desde cero hasta el percentil veinte; el grupo dos, los valores entre el percentil veinte y cuarenta;

el tres, entre el percentil cuarenta y sesenta; el cuatro, entre el percentil sesenta y ochenta; y el grupo cinco, valores mayores al percentil ochenta. Para la variable tamaño se han identificado: el grupo uno como “microfranquicias”, el grupo dos como “franquicias pequeñas”, el grupo tres como “franquicias medianas”, el grupo cuatro como “franquicias grandes” y el grupo cinco como “franquicias muy grandes”. A su vez, para las variables inversión y cuota, el grupo uno ha identificado a las franquicias como “muy económicas”, el grupo dos como “baratas”, el grupo tres como “costo medio”, el grupo cuatro como “caras” y el grupo cinco como “muy caras”.

### 3.3 Variables Independientes

La edad de la franquicia representa los años operando como franquicia (Alon, 2000). El tamaño representa las unidades totales de la cadena, la suma de las unidades propias más franquiciadas (Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009; Meiseberg & Ehrmann, 2012; Perrigot et al. 2015). El porcentaje de unidades franquiciadas representa el porcentaje de las unidades franquiciadas del total de la cadena (Kaufmann, Bhattacharya & Hsu, 2008; Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009; Meiseberg & Ehrmann, 2012; Gillis et al., 2014; Perrigot et al., 2015). La variable regalías representa el porcentaje de las ventas que recibe el franquiciador del franquiciado como pago continuo y la variable cuota de entrada, el costo en pesos mexicanos que paga el franquiciado para adherirse a la cadena (Castrogiovanni et al., 2006). La inversión representa el costo para abrir cada nueva unidad. El tamaño, la cuota de entrada y la inversión se agruparon en uno de los cinco grupos descritos anteriormente.

### 3.4 Variable dependiente

La variable dependiente prácticas de RSE reporta el involucramiento o no en actividades de RSE. Para la identificación de las actividades de RSE se usaron las dimensiones utilizadas por Perrigot et al. (2015), que son medio ambiente, sociedad, producto y servicio, y gobernanza corporativa. Se ha codificado con “0” a las franquicias que no muestran actividades de RSE en su website y con “1” a aquellas franquicias que sí muestran y practican dichas actividades.

## 4. RESULTADOS

El Q de Press contrasta la capacidad discriminatoria, comparando el número de clasificaciones correctas con el tamaño total y el número de grupos. El valor del estadístico Q de Press debe ser mayor al valor crítico de 6.63 (Chi cuadrado para un grado de libertad a un nivel de confianza del 0.01) (Hair et al., 2007, p. 274).

Tabla 1. Prueba de igualdad de las medias de los grupos.

Variables	Alimentos			Comercio			Servicios especializados		
	Lambda de Wilks	F	Sig.	Lambda de Wilks	F	Sig.	Lambda de Wilks	F	Sig.
EDAD FRANQUICIA	0.921	11.135	0.001	0.945	4.5	0.037	0.971	4.478	0.036
PORCENTAJE*	0.954	6.288	0.013	0.956	3.618	0.061	0.989	1.644	0.202
REGALÍA	0.995	0.622	0.432	0.992	0.652	0.422	0.993	1.048	0.307
TAMAÑO	0.918	11.575	0.001	0.994	0.449	0.505	0.979	3.185	0.076
INVERSIÓN	0.989	1.47	0.228	0.987	0.988	0.323	0.98	3.146	0.078
CUOTA	0.987	1.688	0.196	0.886	10.012	0.002	0.944	9.07	0.003

\*Porcentaje de unidades franquiciadas en la cadena.

La tabla 1 muestra los resultados de la igualdad de medias entre los grupos de franquicias que adoptan prácticas de RSE y las que no lo hacen en los sectores alimentos, comercio y servicios especializados. Los resultados indican que la edad de la franquicia es la variable que es significativamente diferente en los tres sectores. La variable porcentaje de unidades franquiciadas es significativamente diferente en los sectores alimentos y comercio. La variable tamaño es significativa solo en alimentos y servicios especializados. La variable cuota de entrada es significativamente diferente en comercio y servicios especializados. La variable inversión es significativamente diferente en servicios especializados. Es importante mencionar que la variable regalía no es significativamente diferente en ninguno de los grupos.

Tabla 2. Variables discriminatorias significativas en los tres sectores por el método por pasos

Variables	Alimentos	Comercio	Servicios especializados
	N = 132	N = 132	N = 154
EDAD FRANQUICIA	8.020***	7.179***	
PORCENTAJE*		6.477***	
REGALÍA	6.993***		
TAMAÑO	11.575***		
INVERSIÓN			
CUOTA		10.012***	9.070***
CLASIFICADOS CORRECTAMENTE	81.80%	76.80%	73.40%
Q DE PRESS	53.5	23.6	33

p < 0.05\* p < 0.01\*\* p < 0.001\*\*\*

\*Porcentaje de unidades franquiciadas en la cadena.

Los resultados obtenidos en la tabla 2 validan que, estadísticamente, la matriz de clasificación de los 3 segmentos evaluados es mejor que la clasificación esperada de forma aleatoria (Hair et al., 2007). También muestra las variables más eficientes para discriminar a las franquicias que adoptan prácticas de RSE y las que no lo hacen en cada uno de los sectores. El método por pasos ordena secuencialmente las variables independientes de acuerdo con su poder discriminante. A mayor valor de F, es mayor la contribución de la variable independiente para explicar la variable dependiente. En el sector alimentos la variable tamaño ( $F = 11.575$ ) es la de mayor poder discriminante, en seguida la variable edad de la franquicia ( $F = 8.02$ ) y, finalmente, la variable regalía ( $F = 6.99$ ), lo que indica que las franquicias de mayor tamaño, mayor edad franquiciadora y que cobran más regalías tienden a adoptar prácticas de RSE. El sector comercio muestra con mayor poder discriminante significativo a la variable cuota de entrada ( $F = 10.01$ ), seguida de las variables edad de la franquicia ( $F = 7.17$ ) y porcentaje de franquicias ( $F = 6.47$ ), lo que indica que las franquicias que cobran mayor cuota de entrada, de mayor edad y que mantienen una proporción menor de unidades franquiciadas en sus cadenas tienden a adoptar prácticas de RSE. En el sector servicios especializados solamente la variable cuota de entrada ( $F = 9.07$ ) tiene poder discriminante significativo. La variable inversión no muestra poder significativo discriminante en ninguno de los grupos.

Tabla 3. Análisis de regresión logística para los sectores alimentos, comercio y servicios especializados.

Variables	Alimentos		Comercio		Servicios especializados	
	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
EDAD FRANQUICIA	0.063	0.064	0.198	0.005	0.018	0.554
PORCENTAJE*	-0.005	0.574	-0.027	0.025	0.006	0.475
REGALÍA	0.167	0.067	-0.191	0.14	0.015	0.769
TAMAÑO	0.415	0.036	-0.427	0.155	0.121	0.458
INVERSIÓN	-0.127	0.58	-0.566	0.091	0.072	0.663
CUOTA	0.283	0.195	1.075	0.001	0.309	0.055
CONSTANTE	-4.345	0	-1.262	0.345	-3.256	0
CORRECTAMENTE CLASIFICADAS	82.60%		85%		72.10%	
R <sup>2</sup> DE COX Y SNELL	0.145		0.274		0.077	
R <sup>2</sup> DE NAGELKERKE	0.228		0.406		0.112	

\*Porcentaje de unidades franquiciadas en la cadena.

La tabla 3 expresa los resultados de la regresión logística binaria que evalúa la influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente. Los resultados muestran que en el sector alimentos la variable edad de la franquicia ( $B = 0.063$ ;  $p = 0.064$ ), la variable tamaño ( $B = 0.415$ ;  $p = 0.036$ ) y la variable regalía ( $B = 0.167$ ;  $p = 0.067$ ) contribuyen significativamente a la adopción de prácticas de RSE. En el sector comercio especializado las variables edad de la franquicia ( $B = 0.198$ ;  $p = 0.005$ ), porcentaje de franquicias ( $B = -0.027$ ;  $p = 0.025$ ), cuota de entrada ( $B = 1.075$ ;  $p = 0.001$ ) e inversión ( $B = -0.566$ ;  $p = 0.091$ ) contribuyen significativamente. En el sector servicios especializados solamente la variable cuota de entrada ( $B = 0.309$ ;  $p = 0.055$ ) contribuye significativamente en los franquiciadores que adoptan prácticas de RSE.

Para el sector alimentos se confirma la hipótesis H1, H2, H6. Para el sector comercio se confirma la hipótesis H2, H3 H5. Para el sector servicios especializados se confirma la hipótesis H5.

Los resultados del análisis discriminante (tabla 2) y de la regresión logística binaria (tabla 3) confirman, por diferentes métodos, el poder discriminatorio significativo de las variables independientes en los tres sectores de estudio. Adicionalmente, el porcentaje de franquicias correctamente clasificadas muestran resultados muy similares al evaluarlos por los dos métodos.

## 5. DISCUSIÓN

Los resultados muestran que son diferentes las variables que contribuyen a la adopción de prácticas de RSE en los tres sectores de estudio. En el sector alimentos, el tamaño de la franquicia, relacionado con los recursos financieros y no financieros de la cadena que le permiten destinar los recursos necesarios para la adopción de prácticas de RSE, aporta el mayor poder discriminante. La edad de la franquicia, relacionada con la experiencia, y las regalías, relacionada con los activos intangibles y la marca de la franquicia, también influyen significativamente en la adopción de estas prácticas. El análisis anterior revela que la adopción de prácticas de RSE en el sector alimentos está asociada a los recursos tangibles e intangibles de la franquicia.

En el sector comercio, la variable cuota de entrada podría estar relacionada con el valor de la marca y el deseo de los franquiciadores de ganar reputación frente a los *stakeholders*, lo cual es considerado como un activo estratégico valioso y, por lo tanto, exigirán mayor cuota de entrada a los nuevos franquiciados. Esta variable muestra el mayor poder discriminante en este sector. La variable edad de la franquicia, asociada con la experiencia como recurso valioso para trasmitir las rutinas de trabajo y relaciones a largo plazo con los franquiciados y clientes, influye para la adopción de prácticas de RSE. La influencia significativa negativa de la variable porcentaje de franquicias indica que en este sector los franquiciadores que adoptan prácticas de RSE lo hacen principalmente a través de unidades propias, como una estrategia de mayor control. Aunque la variable inversión, asociada con los recursos, aparece significativa en la regresión logística, no mantiene poder discriminatorio significativo en los resultados del análisis discriminante.

En el sector servicios especializados solamente la variable cuota de entrada manifiesta poder discriminatorio significativo en las franquicias que adoptan prácticas de RSE. Este sector se caracteriza por la venta de servicios intangibles, por lo tanto el valor de los activos intangibles es muy valioso para este sector de franquiciadores. Esta característica podría explicar que solo la cuota de entrada relacionada con el valor de los activos intangibles del franquiciador manifieste un poder discriminatorio significativo. El resultado en este sector podría tomarse con reserva debido a su bajo poder explicativo en la regresión logística ( $R^2$  Nagelkerke = 0.112).

Los resultados de la función discriminante señalan que el 81.8% de las franquicias fueron correctamente clasificadas en el sector de alimentos, el 76.8% en el sector de comercio y el 73.4% en el de servicios especializados. Los resultados obtenidos en la tabla de clasificación de la regresión logística fueron del 82.6% en el sector alimentos, del 85% en comercio y del 72.1% en servicios especializados. Estos datos muestran resultados muy consistentes en el sector de alimentos y servicios especializados. En el sector de comercio muestra resultados superiores en la regresión logística.

## 6. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 20.4% de las franquicias del sector de alimentos se involucra en prácticas de RSE. En el sector de comercio fue el 25%, y en el sector de servicios especializados, 26.6%. Estos datos reflejan que los franquiciadores del sector alimentos muestran un menor involucramiento en prácticas de RSE.

Adicionalmente, se concluye que el poder discriminatorio de los factores organizacionales influye de manera diferente en cada sector para la adopción de prácticas de RSE. La influencia del tamaño, con mayor poder discriminante, la edad de la franquicia y las regalías, asociados a los recursos de la cadena, influyen en la adopción de prácticas de RSE en el sector alimentos.

Para el sector comercio, el mayor poder discriminante lo ejerce la cuota de la franquicia, asociada a los activos intangibles; adicionalmente, la edad de la franquicia, asociada al recurso de la experiencia, influye significativamente. Para este sector el involucramiento en prácticas de RSE se hace en unidades propias con el objetivo de ejercer mayor control sobre sus operaciones. Implementar prácticas de RSE en los franquiciados requiere el convencimiento y cooperación de estos, a diferencia de las unidades propias, donde el franquiciador ejercerá mayor control (Perrigot et al., 2015).

Para el sector de servicios especializados, caracterizados por el valor de sus activos intangibles, un recurso valioso es involucrarse en prácticas de RSE. Los franquiciadores de este sector con actividades de RSE exigen altas cuotas de entrada a los nuevos franquiciados para integrarse a su sistema, por lo tanto, para este sector la cuota de entrada manifiesta un poder discriminatorio entre los franquiciadores con prácticas de RSE y los que no lo hacen.

Futuras líneas de investigación podrían incluir variables adicionales como duración del contrato, crecimiento y origen de la franquicia. Además, realizar un estudio de percepción donde se contraste la opinión de los franquiciadores y de los franquiciados sobre los factores que impulsan la adopción de prácticas de RSE y cuáles son los beneficios esperados.

## 7. REFERENCIAS

Alba, C. (2010). Las franquicias en México en 1999 y 2007. *Contaduría y administración* (230), 131-146.

Alon, I. (2000). The organizational determinants of master international franchising. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 12(2), 1-18.

Baena, V., & Cerviño, J. (2010). El efecto de la experiencia, tipo de actividad y renombre de marca sobre la expansión y grado de intensidad internacional de la franquicia española. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 14(2), 67-89.

Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257-272.

Bradach, J., & Eccles, R. (1989). Price, Authority, and Trust: from Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.

Branco, M., & Rodrigues, L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.

Bull, B. (2004). Responsabilidad social de las empresas: ¿Una solución para el desarrollo en América Latina? *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(28), 565-584.

Cárcamo-Solís, M. de L., Carrete-Lucero, L. de la P., Álvarez-Castañón, L. del C., & Arroyo López, M. del P. (2016). *Sobre la responsabilidad social empresarial, estudios de caso en México*, México: Universidad de Guanajuato, Tecnológico de Monterrey, Porrúa.

Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations. *Strategic Management Journal*, 12, 607-629.

Castrogiovanni, G., Combs, J., & Justis, R. (2006). Resource Scarcity and Agency Theory, Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-Outlet Networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27-44.

Caves, R., & Murphy, W. (1976). Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets. *Southern Economic Journal*, 572-586.

Combs, J. & Castrogiovanni, G. (1994). Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48.

Combs, J., Ketchen, D., & Short, J. (2011). Franchising Research: Major Milestones, new Directions, and Its Future within Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 413-425.

Comín, A. (2007). La responsabilidad social empresarial y la economía social. *Cuadernos de Economía Social*, 4, 1-6.

Cuervo, A., & Vázquez-Ordas, C. J. (Eds.) (2008). *Introducción a la administración de empresas*. Madrid, España: Arazandi.

Diez, E., & Rondán, F. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 71-96.

Entrepreneur. (Enero de 2016). 500 franquicias. 20(01), 66-115.

Fable, C., & Welch, D. (1998). Nafta and Franchising: A Comparison of Franchisor Perceptions of Characteristics Associated with Franchisee Success and Failure in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 151-171.

Fernando Varotto, L., & Aureliano-Silva, L. (2017). Evolution in Franchising: Trends and New Perspectives. *Internext: Revista Electrônica de Negócios Internacionais Da ESPM*, 12(3), 31-42

Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. (1995). Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. *Management Science*, 41(7), 1238-1249.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.

Freeman, B. (2006). Substance Sells: Aligning Corporate Reputation and Corporate Responsibility. *Public Relations Quarterly*, 51(1), 12-19.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Galbreath, J. (2005). Which Resources Matter the most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.

Gallini, N., & Lutz, N. (1992). Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 8(3), 471-501.

Gatewood, R., Gowan, M., & Lautenschlager, G. (1993). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.

Ghantous, N., & Das, S. S. (2018). International Franchising and Performance: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(8), 744-763.

Gillis, W., Combs, J., & Ketchen, D. (2014). Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(3), 449-472.

Grayson, D., & Hodges, A. (2017). Corporate Social Opportunity!: Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business. London, England: Routledge.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2007). *Análisis Multivariante* (5a ed.). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Kaufmann, P., Bhattacharya, C., & Hsu, L. (2008). Corporate Social Responsibility in Franchise Systems. Proceedings of the International Society of Franchising Conference.

Lafontaine, F., & Kaufmann, P. (1994). The Evolution of Ownership Patterns in Franchise. *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.

Lafontaine, F., & Oxley, J. (2001). International Franchising: Evidence from US and Canadian Franchisors in Mexico. *National Bureau of Economic Research*, 8179.

Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R., & Llaría, J. (2003). *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas*. Fundación Alternativas.

López, B., & Ventura, J. (2001). Grupos estratégicos en las franquicias españolas *Economía Industrial*, 340(4), 163-176.

Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from Businesses' Self-Presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.

Mariz-Pérez, R., & García-Álvarez, T. (2009). The Internationalization Strategy of Spanish Indigenous Franchised Chains: A Resource-Based View. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 514-530.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

Meiseberg, B., & Ehrmann, T. (2012). Lost in Translation? The Prevalence and Performance Impact of Corporate Social Responsibility in Franchising. *Journal of Small Business Management*, 50(4), 566-595.

Michael, S. (2003). First Mover Advantage through Franchising. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 61-80.

Mileris, R. (2010). Estimation of Loan Applicants Default Probability Applying Discriminant Analysis and Simple Bayesian Classifier. *Economics and Management*, 33(102), 28.

Nijmeijer , K., Fabbricotti , I., & Huijsman, R. (2014). Making Franchising Work: A Framework Based on a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 62-83.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Nueva York: John Wiley.

Pérez López, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Perrigot, R. & Pénard, T. (2013). Determinants of E-Commerce Strategy in Franchising: A Resource-Based View. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(3), 109-130.

Perrigot, R., Oxibar, B., & Déjean, F. (2015). Corporate Social Disclosure in the Franchising Sector: Insights from French Franchisors' Websites. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 321-339.

Rubin, P. (1978). The theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *Journal of Law and Economics*, 21(1), 223-233.

Scott, F. (1995). Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm. *Review of Industrial Organization*, 10(1), 69-81.

Shane, S. (1996). Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216-234.

Singh, S., & Kaur, P. (2016). Corporate Social Responsibility in India. *International Journal of Higher Education Research & Development*, 1(1).

Sorenson, O., & Sørensen, J. (2011). Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 713-724.

Suárez, J. (2000). Los parámetros característicos de las empresas manufactureras de alta rentabilidad. Una aplicación del análisis discriminante. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXIX(104), 443-481.

Tariq Anwar, S. (2011). Franchising: Category Issues, Changing Dynamics and Competitiveness. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 241-255.

**María del Carmen Gaytán Ramírez · Cesario Armando Flores Villanueva**  
Factores Determinantes en la Adopción de Prácticas de Responsabilidad de Social Empresarial:  
Un Análisis Sectorial en las Franquicias Mexicanas

---

Torrado-Fonseca, M., & Berlanga-Silvente, V. (2013). Análisis Discriminante mediante SPSS. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 6(2), 150-166.

Turban, D., & Greening, D. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

Webb, T., & Hohnen, P. (2006). Corporate Responsibility-The Connected World in 2006. Ethical Corporation. Recuperado de: <http://www.ethicalcorp.com/content/corporate-responsibility-connected-world-2006>