



Universidad de Burgos
Departamento de Economía y Administración de Empresas

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

Trabajo de Suficiencia Investigadora
Tercer Ciclo

Presentado por:
Jannett Ayup González

Dirigido por:
Dr. Ma. Esther Calderón Monge

México, 2007



Universidad de Burgos
Departamento de Economía y Administración de Empresas

**Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio
exploratorio¹**

México, 2007

¹ El presente trabajo ha sido auspiciado por una beca otorgada a través de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Las ideas expresadas en el mismo representan el punto de vista de la autora y no necesariamente los de la institución patrocinadora.

I. INTRODUCCIÓN

La marca es conocida como concepto desde hace aproximadamente dos décadas, pero su gestión era apenas explorada. Ahora es de interés, no sólo para la gente de marketing, sino también para financieros, fiscalistas o periodistas. En la gestión de la marca se implican la medición, técnicas contables, valoración de activos tangibles e intangibles. El fondo de comercio (*goodwill*) es la partida contable que incorpora los activos intangibles de empresas que han decidido valorar periódicamente sus marcas. Las franquicias lo hacen para optimizar sus *royalties*, por los efectos fiscales, o bien sus derechos y regalías, entre otras razones. Sin embargo, los gestores de marca no han logrado mejorar de manera suficiente los instrumentos que les permitan una visión comercial integrada y orientada al valor de la marca.

Los métodos de medición y valoración de marcas que han aparecido en las últimas década se podrían distinguir por sus diferentes enfoques, o bien el marketing relacional como *Image Power* de la consultora Landor, *Brand Asset Valuator* de la firma Young y Rubicam; o desde el punto de vista económico financiero como el de la empresa Interbrand, o de los académicos Simon y Sullivan (1993). Todos estos métodos se utilizan para valorar marcas internacionales, multinacionales y globales. En sus reportes aparecen menos de una decena de marcas de franquicias, aunque dos de ellas se ubican en las primeras posiciones.

Las franquicias como muchas compañías han decidido valorar sus marcas por razones fiscales y comerciales principalmente, lo hacen mayormente optimizando sus *royalties* o tasando mejor sus licencias. Otras empresas prefieren valoraciones periódicas, e implementan sistemas de *brand scorebord*, o *brand monitoring and modelling* para una gestión precisa y cuantificada. De tal manera que la gestión de marcaes estudiada con mayor intensidad, especialmente contrastándola con el desempeño empresarial (Alon y McKee, 1999).

Por tanto, las franquicias, como una alternativa de distribución internacional en cualquier sector productivo, requieren de una marca fuerte, administrada con tal eficacia que

facilite su expansión rápida y exitosa. Los iniciadores de valoración de marca Keller (1993 y 2000), Aaker (1991 y 1996) y Pitt, Napoli, y Merwe, (2003) apoyan la proposición de que el *franchising*, como sistema franquiciador, debiera conformar un *branding* capaz de explotar su potencial de posicionamiento y en consecuencia de participación de mercado.

No obstante, debido a que las franquicias, se enfrentan con débiles programas de marketing, a una alta competitividad en su internalización, además, no cuentan con una gestión adecuada que les ayude a su consolidación en mercados del exterior.

Por otro lado, las empresas mexicanas con posibilidad de expansión internacional a través del formato de franquicia, presentan cierta debilidad en sus funciones de comercialización, limitando o demorando con ésto su crecimiento. Una alternativa con resultados exitosos, es el formato de franquicia con alta expansión, en un enfoque de Marketing Relacional, que podría ayudar a aumentar el nivel de internacionalización exitosa de las franquicias mexicanas. Ante tal pretensión, la gestión de marca ha sido estudiada por Washburn y Plank (2002), Shane y Spell (1998) o Yoo y Donthu (1997), entre otros.

Estudios en el ámbito de la franquicia presentan evidencias de etnocentrismo² influyente en la percepción del desempeño de las marcas franquiciadas (Batra, Ramaswamy, Alden, Steenkamp y Ramachander, 2000). Sin embargo, en México cuya cultura pareciese presentar alto grado de no etnocentrismo, la realidad presenta contrariamente una participación de franquicias de origen nacional superior a la media; con lo que se refleja una estructura organizativa fuerte para enfrentar un crecimiento en el exterior, es decir la internacionalización.

Según Kaufmann y Stanworth (1995:26), uno de los efectos de las marcas fuertes es influir en la intención de acuerdo contractual de los compradores. En la comercialización de la marca a franquiciar, pensaríamos que los inversores mexicanos al tomar la decisión de contratar una franquicia se inclinan por la de menor inversión económica, pero ante una

² Etnocentrismo, término que evidencia fuerte preferencia y protección por la cultura propia, con fuerte rechazo a lo de origen “no local”. En México por herencia cultural al no etnocentrismo se le llama “malinchismo”.

igualdad de circunstancias contractuales, tomarían las de origen no local, debido a que parecen ofrecer programas de marketing más estructurados que garantizan la renta de la inversión. De ahí la importancia de la marca de franquicias mexicanas en competencia con las de origen extranjero.

Es evidente que los inversores nacionales, principalmente con limitaciones de marketing, evalúan el desempeño de la franquicia a través de su imagen de marca, aceptando que la eficacia y eficiencia de un acuerdo influye en la gestión de marca, probablemente más, que la calidad esperada del producto-servicio franquiciado.

En el contrato, el franquiciador plasma su habilidad y deseos para monitorear las actividades de marketing y operativas del franquiciado (Quinn y Doherty, 2000; Brickley y Dark en Lafontaine, 1992:263). De esta manera se intenta mantener la equidad de marca creada por el *branding*, y para lograrlo, el control sobre las actividades de marketing y gestión organizacional, se debiera alinear alcanzando el equilibrio entre la personalidad de marca y la identidad de las asociaciones en la mente del público.

De tal manera, el valor de la marca se refleja en el desempeño del franquiciado y genera el valor esperado por el franquiciador. Este efecto tiene diversas dimensiones tan diversas como indicadores se operen en el acuerdo franquiciante; esperándose que a mejor relación entre franquiciador y franquiciado se diera mejor nivel de desempeño.

Pareciera que una relación satisfactoria entre las partes de un acuerdo produce mejores resultados (Morrison, 1997). Coincidentes opiniones de expertos e investigadores afirman que la franquicia es la mayor garantía de éxito en los negocios ante contextos de incertidumbre, ya que facilita el crecimiento y reduce costos, sin disminuir la calidad y control del producto o servicio.

Entonces, la interacción satisfactoria entre los elementos de un *franchising* con comportamientos más cooperativos y menos oportunistas, tanto del franquiciador como del franquiciado, darían lugar a relaciones comerciales más exitosas en ambos sentidos.

Tal actitud co-opetitiva³, en una red de interrelaciones de franquicias, permite posiciones extremas que van desde un complejo sistema de distribución, hasta la simplicidad de emplear una fuerza de ventas y distribuir a través de externos descentralizados. La estructura de un canal de distribución determina el funcionamiento y el grado de control de la equidad de marca. Ehrmann y Spranger (2005:2) aseguran que comúnmente los franquiciadores operan tiendas de su propiedad con franquiciadores locales. En contraste, se halla la forma híbrida de distribución que se caracteriza por diferentes intensidades de control en los franquiciados, tal nivel de control o flexibilidad dependerá siempre de los términos del contrato.

Entonces, la problemática que se presenta en las franquicias es la ausencia de instrumentos, generalmente aceptados, que le permitan valorar y gestionar su marca como una de sus ventajas competitivas. Además de sus intangibles, la franquicia tiene como ventaja competitiva, las economías de escala inherentes a su naturaleza. Sin embargo, por la facilidad en la expansión de sus puntos de venta en mercados locales y al exterior de su país de origen, los franquiciadores se enfrentan a la disyuntiva entre ejercer un control que les permita mantener sus intangibles con el concepto con que fueron creados, o la flexibilidad que se requiere en la adaptación de sus estrategias a los mercados anfitriones.

De ahí surge la cuestión de nuestro estudio: examinar cuáles son los comportamientos de las franquicias en relación a sus actividades de marca desde el punto de vista relacional y de agencia. La importancia de reconocer los estilos de gestión en empresas con gran diversidad en sus colaboradores y grupos de interés, se incrementan conforme la expansión geográfica del mercado en que se desenvuelve, este es el caso de la franquicia como formato de negocio.

³ Término utilizado por Clarke-Hill *et al* (2003) en el cual conceptos aparentemente no asociados como cooperación y competitividad.

1. JUSTIFICACIÓN

1.1. INTERÉS PROFESIONAL

En el desempeño profesional y docente, nuestro interés ha privilegiado temas referentes a la gestión y el marketing. Con la idea de que el marketing está íntimamente relacionado con el intercambio de valores, pero que va más allá del intercambio de bienes y servicios, se acepta que los factores que influyen en los satisfactores del cliente deben ser gestionados bajo el enfoque de un *management* distinto, en el que se involucren los intereses de todos los grupos involucrados.

Consideramos en nuestra investigación que la planeación estratégica de una empresa, comparte con las franquicias, actividades de administración de marca, pero controladas en este caso por el franquiciador. Tanto multinacionales, como PyMEs en el mundo, presentan de manera generalizada las mismas características y la imperante necesidad de fortalecerse internamente y crecer y expansionarse (Shangavi, 1998:41). Por lo tanto los retos a superar serían: a) La responsabilidad para desarrollar y dirigir una marca exitosa que sea soportada en el acuerdo franquiciante, b) Contar con un control equitativo de los concesionados y concesionarios, sobre el proceso de *management* de la marca, y c) Todos los participantes son mutuamente dependientes unos de los otros.

En el ámbito internacional, la Asociación Mexicana de Franquicias declaró que México en 2006 fue la décima nación en desarrollo de franquicias con más de 730 franquicias, 500 mil empleos y 42 000 puntos de ventas. Detrás de Reino Unido, Australia, Brasil, Japón, Alemania, Canadá, Estados Unidos (1500 redes) y China con 1900 redes de franquicias (Asociación Mexicana de Franquicias, 2006).

Otro aspecto clave a analizar sería identificar las discrepancias entre el comportamiento del franquiciado mexicano, con los de franquiciados de marcas comercialmente exitosas no mexicanos, con el fin de predecir aquellos comportamientos

oportunistas por falta de control del franquiciador, lo cual causaría la inequidad de la marca, afectando con ello su comercialización internacional y a su desempeño empresarial.

Siguiendo la idea de que la marca es un factor determinante en el desempeño empresarial de la franquicia, y siendo ésta una buena alternativa para que las empresas PyMEs logren la internacionalización, sería importante conocer las prácticas de gestión de marcas franquiciadas distinguiendo los diferentes grupos de actuación, de manera que se sinteticen en patrones de comportamiento de las firmas franquiciadas.

Debido a las implicaciones y coincidencias entre una franquicia y toda empresa de servicio, resulta interesante identificar a la franquicia como una fuerza esencial para crecer en el comercio internacional, tal como lo muestran los resultados de los estudios de Paswan y Sharma (2004:2).

1.2. INTERÉS POR LA INVESTIGACIÓN

La franquicia ha sido mayormente estudiada como fenómeno de expansión basándose en las teorías predominantes de la agencia y la de asignación de recursos (Fulop y Forward en Doherty y Quinn, 1999:226 y Elango y Fried, 1997:69) destacan diferentes categorías de investigación en las franquicias: 1) La franquicia y la sociedad, 2) la creación del sistema de franquicia, y 3) la operación del sistema de franquicia. En esta última está centrado nuestro interés por la investigación.

Se admite que el análisis de la administración de marca o el *branding* interno debe explicarse desde la perspectiva de agencia, coincidiendo con Brickley, Dark y Weisbach (1991); Lafontaine (1992); Bergen, Dutta y Walker (1992); Lassar y Kerr (1997); Ehrmann y Spranger (2005) y Bradach (1997).

En cuanto a la configuración de la franquicia Castrogiovanni (1998:170 y ss), muestra en su estudio la perspectiva de organización de la franquicia fundamentándose en Mitzberg

(1979, 1989 y 1983), y distingue tres importantes características: 1) La dispersión geográfica de sus unidades de negocio, 2) la réplica de las unidades franquiciadas, y 3) el nivel de propiedad de las unidades franquiciadas. También establece la tipología de las franquicias y su transición de la siguiente manera: a) La franquicia emprendedora, b) la franquicia *carbon-copy*, y c) la franquicia confederada.

La evolución de la tipología de franquicias de Castrogiovanni (1998:175) requiere el estudio del perfil de las firmas franquiciadas. En este marco se vislumbra, que un crecimiento dinámico de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en el mercado exterior, coincidiendo con Achrol (1997:56), estas empresas tienen una excelente alternativa, a través de redes de franquicias desarrolladas estratégicamente hacia la lealtad del cliente. Ahí es donde la marca, como activo intangible, ejerce una fuerte influencia sobre la comercialización del sistema franquiciador; y es, por todo ello, de suma importancia valorarla y gestionarla eficazmente.

2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se centra en la percepción del franquiciado mexicano respecto a la eficacia en la administración de marca y su influencia en los resultados empresariales. Se distingue para ello, la Gestión de marca entre franquicias de diferentes grupos. El estudio tiene por objetivo establecer aquellas prácticas de gestión de marca de los franquiciados, que inciden en la intención de compra y desempeño empresarial, analizando, además, el nivel de satisfacción de la relación entre franquiciado y franquiciador y su relación con las actividades enfocadas a generar valor de marca. El trabajo destaca las diferencias de la Gestión de marca en franquicias de origen local y no local, con o sin experiencia y por mayor o menor desempeño.

Los resultados que se obtengan de este estudio, pretenden convertirse en una información valiosa para administradores y gestores de marca, es decir franquiciados y

franquiciadores respectivamente. Dejaremos fuera de este estudio la percepción de los franquiciadores, consumidores y compradores.

Para defender nuestra propuesta de la relevancia de la marca, en la expansión de las franquicias, utilizaremos el método hipotético-deductivo, partiendo del análisis documental, relacionando el mismo con algunas entrevistas semi-estructuradas y encuestas a franquiciados de las categorías de alimentos, bebidas y restaurantes, ubicados en el sur del estado de Tamaulipas, al norte del país.

Nuestro estudio se estructura en diferentes secciones: La sección 1, describe la justificación de la investigación, seguida de la sección 2 que aborda el ámbito de la franquicia y su relación con la marca, distinguiendo marca, imagen, imagen de marca y finalmente la gestión de marca en las franquicias. El epígrafe 3, muestra la revisión de la literatura de las teorías de agencia y marketing de relaciones, bajo el enfoque de *stakeholders*⁴. El epígrafe 4, por su parte detalla la metodología, y el apartado 5 se centra en el estudio empírico cuyos los resultados son expuestos en el epígrafe 6. A continuación, las conclusiones del trabajo se exponen en el epígrafe 7. Como parte final se presentan apartados referidos a las contribuciones a la investigación, limitaciones, futuras investigaciones, y para cerrar con la bibliografía y presentar los anexos.

II. MARCO TEÓRICO

1. ÁMBITO DE REFERENCIA: FRANQUICIA Y MARCA

1.1. FRANQUICIA

⁴ Término anglosajón que refiere a grupos o personas cuya relación se centra en intereses diversos sobre la firma. Algunos de ellos, genéricamente, se denominan: clientes internos, clientes externos, accionistas, acreedores, proveedores, instituciones u organizaciones gubernamentales o no gubernamentales.

En los sistemas de distribución comerciales, la figura de la franquicia ha contribuido fuertemente a la Economía. La marca, en su crecimiento y expansión le ha impulsado vigorosamente hasta conformarse en redes de franquicias, llamado *franchising* como sistema. A pesar de ello, los gestores de marca carecen de una visión integrada comercial, económica y financiera, por falta de instrumentos adecuados que les faciliten el análisis conveniente.

La franquicia, es un término de origen francés que data del siglo XVII, sin embargo, la franquicia moderna, como sistema de distribución, toma también el formato de negocio. Doherty y Quinn (1999:225) en esta dimensión la define como: “La concesión de una licencia para un predeterminado retorno financiero por una compañía franquiciataria y sus franquiciados, cediéndoles el uso completo del negocio incluyendo entrenamiento, soporte, y nombre corporativo, entonces los habilita para operar su propio negocio con los estándares y el formato de otras unidades de la cadena franquiciataria”.

En las franquicias el *goodwill* se acrecienta por sus activos intangibles, específicos como las marcas –de producto, servicio o empresa-, las patentes, *copyrights*, además de aquellos intangibles no específicos como los clientes, los proveedores o el comité directivo. Nace así la inminente necesidad de controlarlos y conseguir su eficiencia.

Los acuerdos del contrato de franquicia establecen un término espacio-temporal, el cual puede ir desde cinco años hasta un término indefinido; la práctica indica que son por veinte años en determinada área. Al finalizar este periodo las partes tienen el derecho de recompra o reventa de la unidad. Respecto a la dimensión espacio-temporal, Kotler (1995) ofrece el concepto de franquicia como una concesión en el mercado extranjero, de los derechos a utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros valores a cambio de honorarios o *royalties*. A pesar de conocerse, que en firmas con activos intangibles mayores que los tangibles, la gestión de éstos no aparece regularmente en el clausulado de los acuerdos de franquicia. Juan Carlos Arranz, de la firma Interbrand en Barcelona, señala que los intangibles de algunas empresas representan hasta el 70% del valor de su empresa (Arranz, 2006).

En este acuerdo contractual se establecen las normas de operación, de confidencialidad y los pagos correspondientes a los derechos y *royalties*. Un derecho de franquicia es un pago anticipado del franquiciado al franquiciador que le concede la franquicia para ser parte del sistema franquiciado.

El pago retribuye al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios. Un *royalty* es un pago anual en el rango de 1% al 20% de las ventas que el franquiciado efectúa al franquiciador. Adicionalmente pudiera establecerse un derecho de publicidad, que corresponde a un pago, usualmente anual menor al 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa a través de la cual se controla en gran medida la imagen y marca de la franquicia (Asociación Mexicana de Franquicias, 2006).

1.1.1. TIPOS DE FRANQUICIAS

En el estudio de franquicias, Elango y Fried (1997:69), distingue dos grandes tipos de franquicias: 1. Producto/marca que es la relación entre proveedores y comercializadores de acuerdo a ciertos estándares, y 2. El formato de negocio que es la relación entre franquiciador y franquiciado que sólo incluye productos, servicio y marca, pero también el concepto completo del negocio con su *know how*. Así, el franquiciador y todas sus unidades (franquiciadas y propias) constituyen el sistema.

Estos grandes tipos de franquicias que se han mencionado, de menor a mayor grado de control en las características del producto o servicio, son formas secuenciales y normalmente se van presentando en la transformación hacia la madurez del sistema de distribución de franquicias consolidado.

Otra clasificación de franquicias, más usual, la establece la Asociación Internacional de Franquicias, diferenciando 6 tipos de franquicias (Asociación Mexicana de Franquicias, 2006):

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

1. *Franquicia comercial*. Aquella en la cual el franquiciador cede a sus franquiciados los elementos necesarios para permitir la venta de productos o la prestación de servicios al consumidor final.
2. *Franquicia industrial*. Se da cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta.
3. *Franquicia de distribución o de producto*. Aquella cuyo objeto es la distribución de un producto o productos tanto si son fabricados por él, en el que el franquiciado actúa como una central de compras.
4. *Franquicia de servicio*. Es aquella cuyo objeto es la prestación de un servicio a un cliente final.
5. *Franquicia de corner*. Tipo de franquicia mediante la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y diferenciado dentro de una superficie mayor, por ejemplo dentro de grandes almacenes.
6. *Shop-in-shop*. Es básicamente una franquicia de corner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena.

Algunos otros autores como Quin y Doherty (1999:228) tipifican la franquicia en: a) Máster/área, b) *joint venture* o co-inversión, c) inversión directa, y d) franquicia directa; éstas como las formas más utilizadas de acuerdo al orden anotado como franquicias en el caso de *retailing*. La primera acepta sub-franquicias como exclusividad en cierto territorio, pero también reconoce un nivel de control menor o mayor determinado por las características contractuales.

Frente a las grandes diferencias culturales y la lejanía geográfica entre el país de origen de la franquicia y el anfitrión, el nivel de costos de monitoreo es crítico. De ahí que, la

franquicia *joint venture* es un formato que evita la franquicia máster o por área, en ésta sólo existe un acuerdo de dos compañías para explotar una específica oportunidad de negocio pero que astutamente elimina los problemas de asimetría de información, es decir una parte aporta el capital y productos, mientras el otro, el sitio local y conocimientos. Por ello, este tipo de franquicia presenta menos asimetría de información y el monitoreo es sólo el necesario, incluso en grandes redes.

1.1.2. CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN

La franquicia es el formato de negocio más común para facilitar la expansión, utilizado desde la Segunda Guerra Mundial (Adam, Acheson y Wicking en Price, 1992:10). De igual manera ha significado un importante modelo para negocios emprendedores en ambientes de intensa competencia y rápidos cambios en las intenciones de compra de los clientes con tendencia a la segmentación (Elango y Fried, 1997:68).

Según Shangavi (1998:35), en mercados en transición como lo fue en su momento la integración económica de la Unión Europea, el uso de la franquicia puede contribuir a incrementar el conocimiento y capacidades empresariales, la productividad y la eficiencia en canales de distribución, desarrollo de productos y mercado. En ambientes en desarrollo, es vital, conocer las herramientas que faciliten y promuevan sus fortalezas y aminoren sus debilidades organizativas.

Pese a que la franquicia ofrece mayor garantía de éxito, respecto a los negocios independientes, consideramos, como Grönroos (1996:6), que las redes de franquicias reconocidas se fortalecen con comportamientos cooperativos y menos oportunistas. Estos son los problemas característicos de agencia, y la comunidad de marketing muestra interés en su estudio bajo este enfoque, según se aprecia en la literatura reflejada en el apartado correspondiente de este trabajo.

El crecimiento de la franquicia es la razón que parece responder a la propuesta del ciclo de vida del modelo franquiciador, aunque esto se ha corroborado. Algunos estudios apuntan a señalar de manera lógica, que el incremento en los puntos de venta propiedad del franquiciador se dan en áreas urbanas, por tanto, se confirma que la teoría de desarrollo de franquicia se da ante situaciones de certidumbre y en mercados con tendencia hacia una creciente demanda.

Además hay dos razones por las que se usa la franquicia como estrategia de crecimiento desde la perspectiva del consumidor (Sen, 1998:399): 1. Tiene impacto en la pobreza y 2. En la búsqueda de familiaridad o conocimiento de marca. Recientemente Ehrmann, y Spranger (2005:9 y ss) en su estudio sobre canales de distribución distinguen diversos factores de crecimiento de las franquicias, de ellos destacamos los siguientes:

- a. El crecimiento del canal de franquicias obedece a su capacidad multiplicar sus puntos de ventas a corto plazo y por establecer una amplia, visible y valorada marca. Bien se pudiera crecer a través de una cadena franquiciada manteniendo una estrategia flexible con operación de unidades propias y otras tantas franquiciadas.
- b. Además, una marca fuerte que está presente en diversas localizaciones incrementa el reconocimiento del consumidor, pero de igual manera incrementará los gastos de operación si no se mantiene un control de las actividades de marketing. Es difícil vender racionalmente una franquicia, por ello, una marca fuerte facilita el reconocimiento y reputación en la comercialización en mercados nacionales e internacionales.

La internacionalización de las franquicias ha sido estudiada con gran entusiasmo desde los 1990s, sin embargo el contexto cambia constantemente y las franquicias mexicanas tienen hoy una oportunidad evidente de internacionalización según los datos reflejados en revistas especializadas como Entrepreneur e Inversión (Entrepreneur, 2005; Inversión, 2006) Las

variables de edad, tamaño y dispersión de las franquicias mexicanas muestran su potencial en la internacionalización, así como su disposición para una operación exitosa *a posteriori*; según estudios de Shanghavi (1998:42); Alon y McKee (1999:76); Falbe y Welsh (1998:159). Pese a ello, es evidente la necesidad de contar con modelos relativos a una transferencia exitosa del *know how* en la operación de mercados geográficamente distantes.

En la transferencia de las capacidades y competencias del franquiciador al franquiciado Hackett citado en Elango y Fried (1997:72), encuentra que el mayor motivo de los franquiciadores para internacionalizarse, es tomar ventaja del mercado, al establecer su marca con el mismo nivel de los beneficios en su país de origen.

La consolidación de la franquicia mexicana en el extranjero demanda flexibilidad en el sistema franquiciado especialmente joven, pero consciente de los recursos restringidos y del comportamiento oportunista de los agentes franquiciados. Es entonces, vital lograr que la marca influya en una actitud cooperativa en la comercialización de la firma en el exterior.

1.2. MARCA

La marca, inherente en la reputación de la franquicia, tiene un efecto exponencial en el valor de la compañía y facilita su comercialización. Lamb, Hair y McDaniel, (2005:265) en su manual de marketing, define a la marca, como el nombre distintivo, término, símbolo (como logotipo, marca registrada o diseño de empaque), diseño o combinación derivada que intenta identificar bienes y servicios de un vendedor dentro de un grupo de vendedores, y los diferencia de los de sus competidores. Esta definición se limita al aspecto visual que diferencia una empresa, producto o servicio, y no permite identificar los constructos que permitan su valoración.

Sea cual sea la perspectiva que se aborde, es necesario diferenciar el concepto de marca del significado de valor de imagen de marca. Esta última, es definida por Abratt y Dowling en Boyle, (2002:254) como la impresión de una entidad que se hace en la mente de la gente; y la marca coincidiendo con Kotler, (1995) y Lamb, Hair y McDaniel (2005:265), es

solamente el conjunto de nombre o símbolo que distingue un producto u organización de sus competidores, y que transmite su personalidad e influye en la imagen. Entonces, toda compañía que tuviera actividades de marketing inexactas e incongruentes tiene como efecto el una imagen fuera de control, alejándose de su propósito.

Desde una perspectiva global, el valor de la marca para el Marketing Science Instituto en 1988, citado en Del Río, Vázquez e Iglesias, (2002), representa el conjunto de asociaciones y conductas de los consumidores, miembros de un canal de distribución y de la dirección de la empresa, que permiten, al producto vinculado con la marca, obtener un mayor margen de beneficio, volumen de ventas o cuota de mercado, del que obtendrían sin ésta; asumiendo que con éste se alcanza una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Las funciones de la marca afectan el comportamiento de los consumidores y se reflejan en términos de rentabilidad, crecimiento y aceptación de extensiones de marca (Del Río, Vázquez e Iglesias, 2002). Tales funciones están con: 1) La garantía, 2) la identificación personal, 3) la identificación social, y 4) el estatus. Lo importante es que cada función está ligada indisolublemente a la conformación del significado de la marca.

Para cumplir con estas funciones, la marca se construye paralelamente a su significado o personalidad. En este sentido Aaker (1991) delimita su valor, como el resultado de aumentar su valor por el conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y símbolo, y agrega que tales activos o pasivos pueden ser agrupados en 5 categorías: 1) Fidelidad, 2) reconocimiento del nombre, 3) calidad percibida, 4) asociaciones adicionales a la calidad percibida y 5) otros activos relacionados con el comportamiento del mercado.

Una mejor comprensión de los efectos de la gestión de marca, que serán analizados después, ahora, es necesario conocer la construcción del significado de la marca. Aaker (1991) define la personalidad de marca como: “el único establecimiento de asociación que la estrategia de marca aspira a crear o mantener. Esta asociación representa lo que la marca promete a los clientes y miembros de una organización”. Así tenemos que el *branding* consigue que la personalidad se convierta en identidad en la mente del cliente, y cuando ambas son semejantes se determina que hay equidad de marca.

En la gestión de marcas se antecede la valorización de la misma, el valor de marca ha sido conceptualizado y valorizado en una evolución constante y cada vez más compleja. Inicialmente se consideraba al valor de marca en términos financieros, bajo el enfoque de activo contable, y así se comenzó a interpretar como participación de mercado. Actualmente, se estudia el efecto que tiene la marca en el comportamiento y actitudes del consumidor, desde la perspectiva del consumidor (Keller, 1993 y 1997); y aún más en los inversores, y en general en cualquiera de las dimensiones de su comercialización. De ahí que una marca débil disminuye posibilidades de expansión de las franquicias mexicanas en el extranjero.

1.2.1. EL PROCESO DE *BRANDING* Y SUS EFECTOS EN LA EQUIDAD DE MARCA

El propósito del *branding*, más que crear un símbolo o marca para nombrar o promocionar un producto, es la creación de identidad para facilitar a la franquicia las tareas y mantener la lealtad del cliente con costos efectivos a manera de alcanzar el más alto retorno de inversión (Randal en Boyle, 2002:253). El concepto y práctica del *branding* se originó cuando los fabricantes tuvieron la necesidad de identificar y reconocer sus mercancías y esencialmente ofrecer una clara promesa de desempeño, que se logre con la equidad de marca (Cowley, y Feldwich en Boyle, 2002:253).

En la construcción de lo que se espera sea la identidad de marca, el *branding* –como proceso de desarrollo de la marca, está orientado al posicionamiento de la marca, y además debe garantizar que los miembros de la organización tengan conocimiento de ésta para que provean los recursos que implican la promesa de valor ofrecida a los clientes.

Por ello, el punto crítico es coordinar las acciones del proceso del *branding* con la finalidad de mantener congruencia de las comunicaciones al cliente. La Figura 1.2. (ver página 17), muestra un modelo en el que la imagen de marca vincula la firma, al entorno y al cliente. La idea fundamental debe ser que la identidad se mantenga congruente en todas las partes.

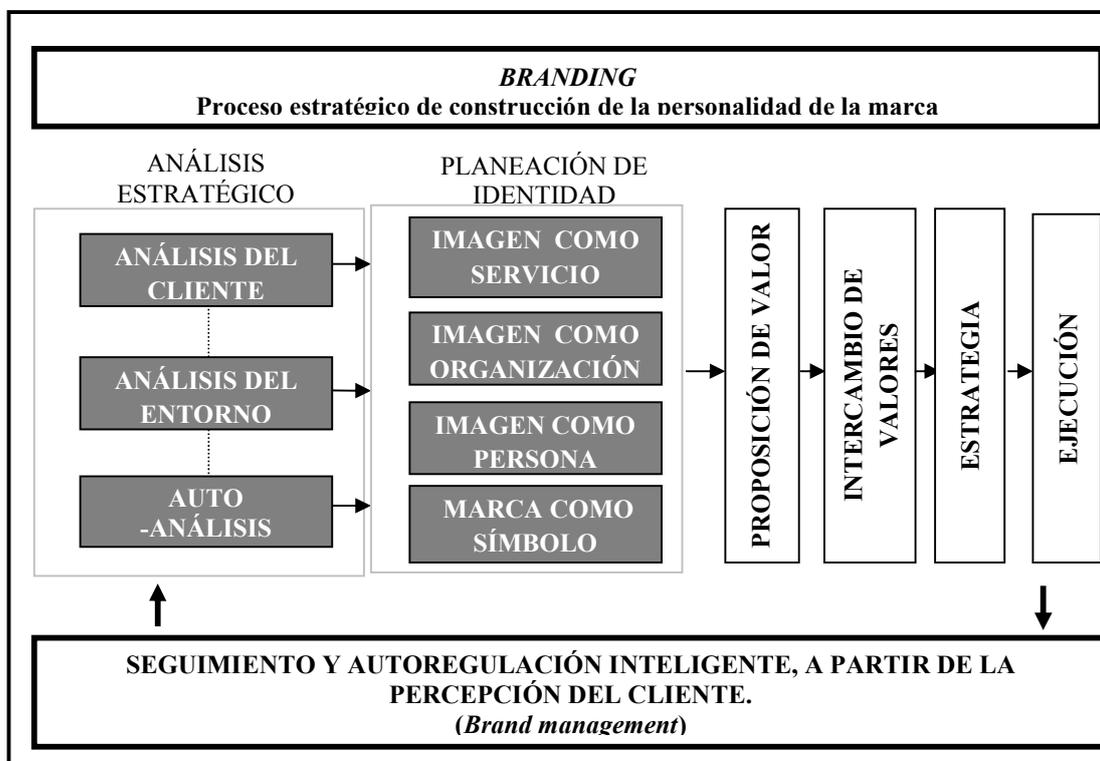


FIGURA 1.2.
MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN DE MARCA Fuente:
elaboración propia a partir de Aaker en Bello, Polo y Vázquez, 1999:202)

La Figura No. 1.1. muestra, con el efecto de espejo, cómo la personalidad de marca es desarrollada por el *branding*, y se refleja en la identidad de marca formada en la mente del cliente; la equidad de marca busca su equilibrio, a esto Keller (1993:2) le llama “el efecto diferencial que el conocimiento de marca tiene en la respuesta del consumidor a las actividades de marketing”. Estas respuestas son las diferentes percepciones, preferencias y comportamientos de los consumidores, en los que el administrador de marca en las franquicias ejerce uno de los principales controles corporativos.

Si bien, los administradores de marca se esfuerzan por mantener la congruencia de actividades de marketing hacia la imagen; considerando que la imagen se conforma en el cliente, son realmente los consumidores de la imagen quienes atribuyen a las marcas dos

motivadores principales de la compra de tangibles y/o intangibles en el bien y/o servicio. Por un lado la funcionalidad derivada de los atributos del bien o servicio, y por otro, el valor simbólico relacionado con las emociones y asociaciones del cliente, llámese comprador o consumidor.

Ahora bien, es necesario comprender que la identidad de marca en una franquicia, puede ser trazada por cuatro elementos: 1) Conocimiento de marca, 2) lealtad de marca, 3) percepción de calidad de la marca, y 4) el impacto de marca en la asociación del consumidor con patrones de compra (Hoeffle y Keller, 2003:437 y ss). En el conocimiento de marca, primer propósito del administrador de marca, se incorporan conceptos como familiaridad de la marca, el reconocimiento o identificación de la marca, las asociaciones de marca o la imagen de marca.

El término de equidad de marca fue acuñado para referirse al impacto que logra la construcción de marca en la mente de sus compradores y consumidores. Sin embargo, actualmente equidad de marca tiene mayor aproximación con el equilibrio o igualdad que se espera entre el significado construido y la identidad conseguida en la mente del público. En la definición que ofreció en 1988 el Marketing Science Institute se establece como el conjunto de asociaciones y comportamientos en parte de los clientes, miembros del canal de distribución, y pares corporativos que permiten a la marca grandes volúmenes o grandes márgenes que sin el nombre de marca no lo lograrían, y que da a la marca fortaleza, sustentabilidad y diferenciación como ventaja competitiva (Calderón, 2002). Esta conceptualización se acerca más a lo que se denomina como imagen de marca, por integrar elementos internos y externos de la empresa, y el llamado valor de marca o *brand value* se refiere a la asignación de valores a los componentes de imagen de marca, es decir valores económicos y financieros para la empresa y también para el cliente, entendiéndose la renta en el punto de posicionamiento.

La valorización de marca en las franquicias tiene, de acuerdo a Pitt, Napoli y Merwe (2003:416), dos componentes operacionales: 1) componentes internos y 2) componentes externos, mismos que comentaremos más adelante, pero que claramente resultan relevantes en

la equidad de marca cuya consecuencia principal es la influencia en la decisión de inversores en el marco de la comercialización del *franchising*.

Concluyendo este apartado, el *branding* y la constante valoración de la marca, logran que la personalidad planeada estratégicamente alcance la equidad de marca cuyas actividades deben ser articuladas en una gestión eficiente.

En el siguiente sub-epígrafe describiremos los elementos que conforman la imagen y su relación con la marca, asumiendo que la personalidad de marca se refuerza con la imagen, para lograr la identidad en el público receptor.

1.2.2. IMAGEN

Siendo que la imagen incorpora elementos de marca, y el conjunto tiene como propósito el posicionamiento que modelará el comportamiento del mercado objetivo, tenemos entonces que en la conformación de imagen es indispensable reconocer que el conocimiento de la marca se estructura siguiendo el modelo de asociación en redes de memoria, y que éste tendrá un nodo en la memoria con la cual cada uno de los innumerables clientes podrían asociarlo con una variedad de nodos (Hoefler y Keller, 2003:422). Por ello las asociaciones de marcas variarán de acuerdo al individuo y su nivel de abstracción, rango de concretización y especificidad que consigan hacer de los atributos del producto o servicio. Por ejemplo el usuario o comprador mostrará actitudes positivas hacia la marca cuya imagen, ha logrado en él su mejor posicionamiento.

Debido a esto, las asociaciones de la marca, al categorizarse como fuertes o débiles, positivas o negativas, siempre deben referenciar la personalidad de marca reflejada en el público objetivo. Se podrá decir que la creatividad en las promociones, la congruencia de la imagen del personal de atención al público con la imagen de la franquicia y las señales directas de la firma hacia el cliente afectarán las percepciones del mercado meta y su fortaleza de marca.

1.2.3. IMAGEN DE MARCA

El *management* de una marca fuerte emana del *branding* (Keller, 2001:15 y ss) e implica mantener su consistencia protegiendo recursos de equidad de marca, fortaleciendo e influenciando una marca y ajustando su programa de marketing en un proceso de interacción con el mercado. La imagen de marca, usado frecuentemente como sinónimo en la literatura de marketing, alude a la capitalización de activos tangibles e intangibles que influyen en el comportamiento y actitudes del público. Es decir al conjunto de elementos de marca con sus aplicaciones en producto, instalaciones, uniformes, artículos promocionales, medios publicitarios u otros, y actitudes del personal de atención y servicio al cliente, por tanto diríamos que se refiere a todo aquello con lo tiene contacto el receptor de la imagen de marca.

Del mismo modo es importante establecer el riesgo y proyectar el valor de una marca en la estrategia de *co-branding*, nombrando así a las relaciones de dos marcas generalmente relativas a un franquiciador de servicio de alimentos y un detallista. Caso típico: Little Caesars con Kmart. Los franquiciadores son considerados *co-brandings* cuando se unen esfuerzos de imagen de marcan con la intención de expandirse en el mercado, mediante varios métodos posibles, sin embargo antes deben hacer una evaluación cuidadosa en el desarrollo interno de la marca, por que así se logra un mayor control (Young, Hoggatt, y Paswan, 2001:219).

Esta co-dependencia de imagen y marca sugiere que para lograr el reconocimiento y posicionamiento del producto -en nuestro caso la franquicia- las actividades de *branding* deben estar coordinadas e integradas en toda la red franquiciataria y además gestionarse de manera controlada y sistemática para mantener el liderazgo de marca o alcanzar el posicionamiento deseado.

En este sentido, con el enfoque de agencia, la relación entre las partes del acuerdo de franquicia debiera generar sinergias que potencien sus beneficios.

1.2.4. GESTIÓN DE MARCA

Algunas empresas, principalmente multinacionales han introducido el valor de marca como base de gestión. La gestión de la marca se enfrenta al impedimento de proveer soporte a los franquiciados, cuya experiencia de difícil transferencia se debe a principalmente a la distancia y las dificultades de comunicación (Kim, 2003:63 y ss). Aquellos activos intangibles, como la marca, presentan problemas en su transferencia de franquiciador a franquiciado.

Justamente la administración estratégica del *franchising*, a través de las diversas actividades locales de marketing, como el diseño de mensajes publicitarios, las promociones, la aplicación de la marca, la contratación de personal *ad hoc* a la identidad de marca esperada, la capacitación para el servicio y atención, la actuación de relaciones públicas, logran la equidad de marca. Su control, generalmente es centralizado en mayor parte que la que se delega al franquiciado, debido a la intención de mantener la congruencia del plan de marketing con la imagen de marca construida, la parte que se delega corresponde a aquella en que el franquiciado tiene mayor conocimiento específico del mercado (Arranz, 2006).

Pese al despliegue de acciones de marketing directamente relacionadas con la marca, y que influyen de manera emotiva en la intención de establecer un acuerdo, no siempre son conocidas y dominadas por los administradores de la marca. Por ejemplo, es difícil identificar las asociaciones de marca, y que éstas logren influir en la memoria del consumidor.

Estos esfuerzos de marketing, ocasional o recurrentemente se desvían de los acuerdos convenidos en la franquicia. Generalmente, ocurren en consecuencia de los problemas de agencia como son la asimetría de información para declarar los *royalties* al franquiciador, ahorros ineficientes que dañan la reputación de la marca franquiciada, desconocimiento de la operación puntual de un plan de marketing y la ineficiencia en el sistema de información de marketing de la franquicia y sus franquiciadores a través de las diferentes culturas y espacios geográficos.

Ahora bien, centrándonos de manera específica en la gestión de marca en las franquicias, tenemos que si la fortaleza de una marca es altamente estimada por el nivel de

posicionamiento conseguido por su gestión, ésta influye en el proceso de decisión de los inversores, quienes intervienen en la comercialización de la marca.

Coincidiendo con Pitt, Napoli, y Merwe, (2003:412), Boyle, (2002:251), Fernández y Melián (2004:585), Kaufmann y Stanworth, (1995:22) y Shane, (1998:43 y ss) el factor de éxito de la comercialización, crecimiento y expansión de la franquicia es una gestión eficiente de la marca. Por ello, las empresas mexicanas de menor tamaño, pero con altas posibilidades de expansión internacional a través del formato de franquicia –caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) mexicanas-, recurren a ella, porque incluye el dominio de un marketing estratégicamente orientado al mercado y más acentuado en el Marketing Relacional.

1.2.5. LA RELEVANCIA DE LA MARCA EN LA FRANQUICIA

La marca y sus economías de escala como ventajas competitivas, logran que la franquicia garantice en buena medida sus resultados y supervivencia acelerada. La eficiencia de la franquicia ha utilizado diferentes indicadores como el número de puntos, de venta, el nivel de ventas, o indicadores financieros (Price, 1992 y Anderson y Fok: 1998). Estos indicadores son generalmente utilizados en las investigaciones que intentan establecer guías de actuación, de manera que, estos modelos óptimos de gestión deben estar fundamentados en contrastaciones empíricas orientadas a resultados.

Recurrentemente, se ha estudiado el desempeño de la franquicia a través de factores diversos, tales como: Tamaño, edad, dispersión, crecimiento, ventas o utilidades. De esta manera los estudios de Carney y Gedajlovic, (1991), Combs y Castrogiovanni, (1994), Alon y McKee (1999:78 y ss) y Anderson y Fok (1984) logran determinar la eficiencia de la franquicia. Tales medidas de eficiencia permiten interpretar las diferencias y similitudes en las prácticas de gestión de marca y así señalar aquellas que sean más exitosas.

Antes de iniciar con el enfoque central de la investigación, es primordial conocer el estado de las franquicias en México, por lo que a continuación se abordará dicha temática.

1.3. ESTADO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

1.3.1. PERSPECTIVA ECONÓMICA

Con la misma tendencia internacional en aportación al Producto Interno Bruto y en crecimiento, las franquicias mexicanas tienen un alto potencial en los mercados extranjeros, en especial en países de América Latina, donde son bien recibidos los negocios mexicanos (Alba, 2005b:40). De ahí la importancia de estudiar los aspectos de mayor influencia en su comercialización y su participación en la economía nacional.

Es necesario mencionar que existen pocos datos relativos a las franquicias mexicanas. La Asociación Mexicana de Franquicias, el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial y la Secretaría de Economía ofrecen cierta información al respecto, sin embargo existen muy pocas estadísticas relevantes. La Asociación Mexicana de Franquicias, en el 2006, ubicó a México en el lugar número 8 de los 10 países con mayor número de franquicias, solamente superado por Brasil en América Latina (Asociación Mexicana de Franquicias, 2006).

La aportación de las franquicias al Producto Interno Bruto mexicano en el 2002 fue del 2%, y al 2004 de 5% (58 mil millones dólares), con un crecimiento del 19.5% (Asociación Mexicana de Franquicias, 2005). La tasa de crecimiento del 2005 fue 17%, con 100 marcas, 80 mil nuevos empleos y 7 mil puntos de venta. Se señala que franquicias facturaron 60 mil millones de pesos en ventas, generando 40 mil nuevos empleos distribuidos en 55 000 puntos de venta. Para septiembre de 2006 se alcanzó un crecimiento de 15% del 17% anual esperado y casi el 6% del Producto Interno Bruto (Asociación Mexicana de Franquicias, 2006).

El Instituto Mexicano de Protección Industrial (IMPI) tiene registradas solamente 300 franquiciadores y se estima que cada uno no supere 50 unidades franquiciadas. Sin embargo, de acuerdo a la Asociación Mexicana de Franquicias se operaron más de 700 franquicias al 2006.

En el estado de Tamaulipas, se destaca la participación de la ciudad de Tampico y la zona fronteriza norte con 3 000 puntos de venta, generando 15 000 empleos y la tercera parte del Producto Interno Bruto estatal, con ventas anuales estimadas en casi 5 000 mil millones de pesos (Asociación Mexicana de Franquicias, 2006).

En la distribución de franquicias por país de origen, en el mercado mexicano se destacan con un 64.31% las empresas mexicanas seguidas, por el 27.88% de compañías norteamericanas. De los sectores con mayor actividad sobresalen la alimentación y restaurantes con el 23% y el sector servicios con el 24% (Asociación Mexicana de Franquicias, 2006). Suponemos que esta proporción se debe principalmente a los menores costos (derechos, *royalties* e inversión inicial) de las franquicias mexicanas. Por otro lado estimamos que el desconocimiento de los empresarios mexicanos con poca experiencia en cuestiones legales internacionales limita la relación con empresas extranjeras.

De acuerdo a esto, es vital que las franquicias en crecimiento conozcan las medidas o herramientas que facilitan y promuevan los beneficios inherentes a este formato de expansión, enfrentándolas a retos organizacionales, culturales, legales, prácticas de negocios, sistemas de contables, barreras arancelarias o bajo poder de compra. Estos retos enmarcan la operación de la franquicia a la par que la estrategia, siendo éstos los componentes centrales de los trabajos de Quinn (1998). Precisamente, enfrentando estrategias y tácticas, el enfoque de agencia es el que sostendrá el fundamento teórico relacionando con la marca en las franquicias, asumiendo existencia de la perspectiva del cliente.

1.3.2. PERSPECTIVA DE MERCADO

Las franquicias mexicanas, en la última década aproximadamente, han entrado en una etapa estabilizadora, con un crecimiento del 15% al 20%. Hoy las franquicias mexicanas tienen mayor participación que las de origen extranjero a nivel nacional. De las 683 franquicias ubicadas en México, 454 son marcas mexicanas, en el estado de Tamaulipas están instaladas 230 –sin distinguir su origen-, y más de 30 han iniciado su incursión en mercados

del exterior. Las categorías más comunes de expansión son el restaurantero y en general, el *retailing*; mismas que constituyen una atractiva alternativa de inversión y autoempleo (Asociación Mexicana de Franquicias, 2007).

La operación de franquicias en México inicia en 1985, y la figura de franquicia aparece legalmente en México en 1990. En el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología se define como “el contrato en que un mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la explotación de un establecimiento de acuerdo a unos métodos uniformes” (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2006).

La figura de la franquicia en las empresas PyMEs –Pequeñas y Medianas Empresas- se privilegia de apoyos gubernamentales. Así, en el corto plazo se prevé la aparición de nuevas redes de franquicias, con montos de inversión cada vez menores, para que un número mayor de inversores mexicanos puedan acceder a su propio negocio. Por lo que se espera, una mayor profesionalización que permita la reducción de conflictos entre los franquiciadores y franquiciados, y además una más efectiva comercialización de unidades franquiciadas.

Pese a la expansión de las grandes franquicias durante los últimos 25 años, los pequeños y medianos franquiciadores están limitados por sus débiles recursos financieros y *know-how* para mercados internacionales. En México las primeras franquicias en los años 60 fueron Pizza Hut, KFC y Hertz, pero fue a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica que el mercado mexicano para las franquicias pasó a ser más interesante y atractivo.

Según Hadjimarcou y Barnes (1998), en 1996 México tenía 415 franquicias operando en áreas de comida, tintorerías, lavanderías y bienes raíces. Mientras que en 1992 había 4 200 puntos de venta franquiciados, ocupando 112 000 empleados. Pese al clima de continuas devaluaciones de la moneda, los datos reflejados en los boletines informativos de la Asociación Mexicana de Franquicias apuntan hacia un futuro brillante en esa área.

Siendo la franquicia, con datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, un esquema en el que el 95% de los negocios franquiciados alcanzan el 5º año de vida comparándolo con

el 60% de negocios independientes (no franquicias) que no pasan al 2º año de vida convendría que los franquiciados estuviesen conscientes de los elementos de imagen de marca, como factor de éxito en su proceso de internacionalización.

Los expertos consultores y asesores de franquicias, estiman que el factor del éxito de las mismas, se debe a la publicidad (54%), imagen de marca (51%), promociones (25%), capacitación del personal (24%), uniformidad en los consumos (14%) y a la intensidad del trabajo (2%). Las proporciones no suman el 100% debido a respuestas múltiples a solicitud de la firma investigadora (Asociación Mexicana de Franquicias, 2006).

Los datos citados anteriormente, sostienen la relevancia de la marca en la comercialización de la franquicia. Precisaremos lo que en México se conocen como las partes de un contrato de franquicia; la Asociación Mexicana de Franquicias denomina franquiciado: “Aquel que posee una determinada marca, tecnología y *know how* de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencias del uso de éstas, proporcionando asistencia técnica organizativa, gerencial, administrativa y de mercadotecnia la negocio de los franquiciadores”, y franquiciador: “Es quien adquiere contractualmente el derecho de comercializar un bien o un servicio dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación y dirección del negocio” (Asociación Mexicana de Franquicias, 2006).

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como un punto esencial para garantizar el éxito del sistema de franquicias. Un aspecto interesante es el papel que el conocimiento de marca tiene en la imagen de marca y su asociación con el país de origen de la marca, es decir el conocimiento del país de origen de la marca, llamado generalmente CO-brand, tiene diferentes efectos en relación a la cultura particular del receptor de la marca. El mensaje que comunica el conocimiento de origen de marca, sería una aureola que influye en las creencias de los atributos de calidad de un producto, es la suma de creencias acerca de la calidad de un bien y son éstas las que influyen en las actitudes e intención de compra (Han, Heslo y Papadopulos en Batra, Ramaswamy, Alden, Steenkamp y Ramachander, 2000:83). Estos mismos autores citan a Nagashima como el primero, que en el año de 1970 definió

“*country image*” como la figura, representación, estereotipo del hombre de negocios y consumidores de productos de un país específico. Esta imagen es creada por variables como productos, características nacionales, antecedentes económicos y políticos, historia y tradición.

Estudios relativos a marcas y franquicias, algunos como Batra, Ramaswamy, Alden, Steenkamp y Ramachander, (2000:91), Shane y Spell (1998), Washburn y Plank (2002) y Yoo y Donthu (1997), describen cómo la cultura influye en la percepción de las marcas extranjeras. El caso de India, estudiado por Paswan y Sharma (2004), demostró cierta preferencia hacia marcas de origen extranjero por sus aspiraciones hacia el estilo de vida y economía de países desarrollados.

Caso distinto es cuando la gente rechaza a quienes son culturalmente diferentes y tiempo favorecen a sus similares Shim y Sharma en Batra Ramaswamy, Alden, Steenkamp y Ramachander, (2000:87). Es decir, algunas otras culturas favorecen las marcas de origen no local por su reconocimiento en el momento de decidir la compra. Algunos factores que influyen en el Conocimiento de Origen de la Marca (COM) y en la predisposición a comprar o no comprar una marca, son la educación, la clase socioeconómica y el nivel de exposición a otras culturas más importantes.

Por tanto, el *branding* de las franquicias en países con un alto no etnocentrismo, como el caso mexicano, pareciera seguir un patrón de actuación específico y muy probablemente diferente en la conformación de la fortaleza de marca.

Para la expansión de las franquicias mexicanas en el exterior, se espera un desarrollo indiscutible que permitirá la modernización empresarial, la generación de empleos y además facilitar el abasto y consumo de bienes y servicios con altos estándares de calidad. Así se aprecia en los datos de franquicias mexicanas y extranjeras, proporcionados por Alba (2005a). En apoyo al impulso que requieren las franquicias internacionalizadas, el gobierno desarrolla en labores de promoción y protección al sector, además de programas como Credifranquicias, impulsado por la Secretaría de Economía, y el de Certificación de Franquicias, que facilita el acceso a créditos impulsando su competitividad internacional.

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

Si realizáramos una comparación con EEUU, encontramos que mientras en Estados Unidos de Norteamérica las franquicias, como formato de distribución maduro y exitoso, se organizan en cadenas integradas a redes que combinan puntos de venta franquiciados y otros licenciados, es decir con mayor libertad en la administración de los esfuerzos de marketing; en México el crecimiento de las franquicias ha sido destacado, la internacionalización ha iniciado, pero la organización en redes integradas en busca de su consolidación aún está por realizarse.

Las marcas franquiciantes que operan en el mercado mexicano, se distribuyen de acuerdo a la clasificación de la Asociación Mexicana de Franquicias como se muestra en el Cuadro 1.2.

<ol style="list-style-type: none">1. Alimentos (por especialidad sin menú)2. Arreglos y transformaciones de ropa3. Belleza4. Despachos de contadores5. Educación6. Entretenimiento7. Esencia8. Farmacias9. Hoteles10. Restaurantes11. Salud	<ol style="list-style-type: none">12. Servicios<ol style="list-style-type: none">a. Aerolíneasb. Automotriz Bienes raícesc. Financierosd. Inmigracióne. Limpiezaf. Postales de envíog. Servicio doméstico y asistencialh. Sistemas de computacióni. Tiendas de convenienciaj. Tintorería y lavanderíak. Vestimenta y accesoriosl. Varios (comunicación, impresión, misceláneos, menudeo, productos para descanso)m. Franquiciadoresn. Proveedoreso. Asesores y consultores de franquicias
---	---

CUADRO 1.2
CATEGORÍAS DE FRANQUICIAS
(Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias, 2006)

Se observa, en dicho cuadro, que en las categorías de franquicias, no tiene la participación de la llamada franquicia de agro-negocios o la franquicia social, cuya intensa

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

actividad y competitividad si se evidencia en Nigeria, y en Brasil respectivamente (Fosu, 1989:96; Alter, 2003).

La participación de mercado de las franquicias, con todas sus categorías, varía en los diferentes países, ya sea por la madurez de la economía o del sistema de franquicia, tanto del país franquiciador como del país anfitrión. El Cuadro 2.2., muestra algunas diferencias en áreas geográficas distantes.

PAÍS	FRANQUICIAS	OUTLETS TOTALES	OUTLETS POR MARCA	VENTAS - EUROS-	VENTAS - USD-
EEUU	1,500	316,000	211	1 998 bill	2 500 bill
China	1,500	70,000	47	25 bill	31 bill
Francia	719	33,260	46	33 260 mill	43 803 mill
Alemania	800	37,000	46	22 000 mill	29 204 mill
Reino Unido	677	35,600	53	15 833 mill	21 014 mill
Italia	606	36,547	60	13 849 mill	18 362 mill
Brasil	894	46,534	52	12 083 mill	16 041 mill
España	860	4,800	ND	16 715 mill	ND
Grecia	500	3,000	ND	ND	ND
México	400	36,000	90	3 196 mill	4 000 mill
Marruecos	120	540	5	3 013 mill	4 000 mill
Portugal	363	3,000	8	2 511 mill	3 333 mill
Austria	260	4,000	15	1 900 mill	2 522 mill
Venezuela	260	1,300	5	1 400 mill	1 858 mill
Argentina	370	12,000	32	928 mill	1 232 mill
Chile	74	500	7	200 mill	266 mill
Sudáfrica	373	20,515	55	ND	ND

CUADRO 2.2.
PARTICIPACIÓN DE LAS FRANQUICIAS EN EL ÁMBITO MUNDIAL AL 2004
(Fuente: elaboración propia a partir de Alba, 2005)

Los datos reflejados en el Cuadro 2.2. muestran, para México, un potencial de crecimiento muy atractivo al compararlo con Estados Unidos de Norteamérica, Francia o cualquiera de los que aparecen en la parte superior del cuadro. Caso aparte lo representa

Brasil, ya que el número de *outlets* indicado incluye 400 marcas de franquicias sociales, réplicas de franquicias comerciales desarrolladas para beneficio social.

La misma autora apunta que en el 2004, 9 de cada 10 franquicias con mayor crecimiento fueron de origen mexicano, apreciándose que en esta época se cimentaron las bases para la expansión de las franquicias mexicanas sobre las de origen extranjero, probablemente debido a la última devaluación del peso mexicano, con dramáticos efectos en la economía.

Esto muestra, al mercado de franquicias en México, con un fuerte dinamismo en el crecimiento sostenido, y lo más interesante, el amplio potencial de crecimiento nacional e internacional, con una tendencia hacia la consolidación y madurez en los dos ámbitos. Esta consolidación pudiera verse en riesgo para aquellas empresas que en la transferencia de su *know how* en mercados distantes sufra desviaciones sustanciales de las metas propuestas por el franquiciador.

En la operación de la franquicia la normatividad jurídica que regulan las actividades del franquiciador y franquiciado es vital para establecer los acuerdos básicos como marco en que las partes operarán estratégica y tácticamente. Por lo que a continuación presentaremos las normas que deben cumplir las firmas franquiciatarias y franquiciadas en México.

1.3.3. NORMATIVA JURÍDICA DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

En la comercialización de las franquicias, el contrato sienta las bases de la actuación de las partes, de ahí se deriva la importancia de la norma jurídica y su aplicación normativa. La operación de franquicias en México inicia en 1985, y la figura de franquicia aparece legalmente en México en 1990. Su figura jurídica está reglamentada en México por la Ley de Propiedad Industrial a través del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual establecido por decreto en 1993, actualmente en cooperación con 179 países miembros de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2006).

1.3.4. EL CONTRATO DE FRANQUICIAS EN MÉXICO

El Contrato de franquicia es aquel documento en donde se estipulan las condiciones referentes a derechos y obligaciones de las partes (franquiciador y franquiciado). Todo contrato debe cumplir los siguientes preceptos (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2006):

1. Debe estar por escrito y traducido por un jurado a la lengua oficial del país donde se establece el franquiciado.
2. Deberá establecer obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes y todas las demás condiciones importantes de la relación de franquicia.

Las estipulaciones mínimas que deberán ofrecer los contratos de franquicia son (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2006):

- a. Derechos concedidos al franquiciador.
- b. Derechos concedidos al franquiciado.
- c. Productos y/o servicios que serán suministrados al franquiciado.
- d. Obligaciones del franquiciador.
- e. Obligaciones del franquiciado.
- f. Condiciones de pago del franquiciado.
- g. Duración del contrato, la cual deberá ser lo suficientemente larga para permitir a los franquiciados amortizar sus primeras inversiones, y las bases para cualquier renovación del contrato.

- h. Disposiciones relativas a los signos distintivos, el nombre comercial, marca de productos o servicios, rótulos, logotipo u otros elementos de identificación usados por el franquiciado.
- i. Disposiciones para la terminación del contrato.
- j. Disposiciones para la entrega inmediata al franquiciador de todo bien tangible o intangible que le pertenezca al término del contrato.

Como se ha mencionado, en el contrato se establecen los pagos y condiciones correspondientes a éstos. El canon de entrada es el importe que el franquiciado paga una sola vez, normalmente en el momento de su incorporación a un sistema franquiciante. Este importe le confiere el derecho a la formación inicial, que proporciona el franquiciador, para la transmisión del *know how*⁵ e instrucción de los métodos del sistema, además de una compensación parcial al franquiciador, de las inversiones que éste realizó, para la puesta en marcha del negocio (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2006).

1.3.5. SIGNOS DISTINTIVOS EN LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Los principales lineamientos del Instituto Mexicano de Propiedad Industrial establecen los siguientes elementos de orden legal (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2006):

- a. La marca debe estar debidamente registrada ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial.

⁵ Se conoce como *know how* al conjunto de conocimientos prácticos adquiridos por un franquiciado, basados en su experiencia y comprobados por él.

- b. Si el negocio cuenta con algún *slogan* (aviso comercial) que lo identifique éste deberá también ser registrado ante la misma autoridad.
- c. En caso de que la franquicia tenga un personaje que sirva para identificar la red con fines promocionales, deberá también registrarse ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor.
- d. De suma importancia para las franquicias es el que el contrato de franquicia se registre ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial. La ley permite que en el contrato se omitan aquellas cláusulas que contengan información confidencial como listas de proveedores, clientes, recetas o fórmulas de preparación.
- e. Se deberá elaborar una Circular de Oferta de Franquicia de conformidad al Reglamento de la Propiedad Industrial, éste documento no se registra ante ninguna autoridad, sólo sirve para transparentar el clausulado y presentar mayor equilibrio entre las partes en el momento de negociación.
- f. De igual manera los manuales de operación, como secreto industrial, deberán protegerse indicando en la primera hoja una leyenda que indique que son propiedad valiosa del franquiciador y que tienen carácter secreto por lo que deberán mantenerse en forma confidencial.
- g. En caso de que la franquicia incluya un software propiedad del franquiciador, éste deberá estar registrado en el Instituto Nacional de Derechos de autor, y además en el contrato deberá contenerse la licencia de uso sobre el software.

Por lo tanto, la franquicia ostenta un conjunto de signos distintivos que deberá registrarse ante el Instituto Mexicano de Propiedad la Industrial para poder ejercer la propiedad, uso, usufructo, cesión o transmisión de derechos a un tercero. Estos signos distintivos son (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2006):

- a) *La marca*. Entendiéndose como todo signo visible que distinga productos o servicios de otros, de su misma especie o clase en el mercado. Las marcas son tipificadas como: Nominativas, innominadas, mixtas, y tridimensionales.
- b) *El nombre comercial*. Cualquier denominación que sirva para distinguir una empresa o establecimiento industrial, comercial o de servicios, dentro de la zona geográfica donde está establecida su clientela efectiva.
- c) *Aviso comercial*. Se considera a las frases u oraciones que contengan por objeto anunciar al público establecimientos o negocios industriales o de servicios, productos o servicios para distinguirse de los de su especie. Comúnmente llamado *slogan*.
- d) *Secreto industrial*. Concepto que refiere a toda información confidencial que guarde una persona física o moral, que le signifique mantener u obtener una ventaja competitiva, siempre y cuando tome las medidas pertinentes para conservar un secreto. Éstos pudieran ser listas de clientes, listas de proveedores, contratos de una empresa, bases de datos, fórmulas, recetas, estrategias de negocios.

A modo de resumen, podemos concluir, que en relación al papel del contrato y su normatividad, el acuerdo claro, puntual, detallado y flexible, permitirá el control eficiente y efectivo de los términos de marca, derivados de la operación de signos distintivos, políticas y procedimientos que garantizan la equidad de marca.

En el siguiente apartado discutiremos el marco en el que conceptualizamos la relevancia de la marca con la eficiencia de la franquicia, cuya delimitación de responsabilidades en la transferencia del *know how* del franquiciador al franquiciado, ocasiona con frecuencia brechas de comprensión y motivación en ambos, por lo que iniciaremos con el estudio de la Teoría de la Agencia al que, por justificarse de manera parcial, agregaremos la fundamentación de la Teoría del Marketing Relacional.

2. PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. TEORÍA DE LA AGENCIA. EL ENFOQUE DE LOS *STAKEHOLDERS*

La relación de agencia entre las partes contratantes de una franquicia, ha sido estudiada por su importancia en los procesos de transferencia, en los que surgen los característicos problemas de asimetría de información y el costo de monitorear las actividades contractuales. Los activos intangibles de una franquicia, normalmente son explicados por la Teoría de la Agencia, la cuál describe la relación contractual entre las partes (principal y agente). La primera parte delega trabajo a la segunda parte, a través de un contrato (Jensen y Mecklin, 1976; Fama y Jensen 1983). Diversos autores han abordado el estudio de la franquicia con enfoque de agencia, tales como: Boyle (2002); Lafontaine y Shaw (1999); Lafontaine (1992); Ehrmann y Spranger (2005); Doherty y Quinn (1999) o Castrogiovanni (1992).

En este trabajo se analiza la franquicia, como formato de negocio en la relación de intercambio de activos y beneficios entre las partes contratantes, es decir franquiciador y franquiciado, entendiendo que las relaciones comerciales de un sistema de franquicia son amplias, y que se requieren esfuerzos conjuntos para modelar comportamientos en el *franchising*.

La Teoría de la Agencia, amplía la perspectiva del proceso de intercambio en el marketing, mismo que comúnmente incorpora un número de 30 a 51 *stakeholders* (Gummerson, 1994). El autor sugiere que los directores necesitan priorizar y establecer una mezcla de relaciones esenciales y críticas para el éxito de sus empresas. Ésto resulta en el establecimiento de responsabilidades y beneficios de cada parte para emplearse en proyectos y planes coordinados. De manera semejante, Grönroos (1996:5 y ss) extiende la definición del Marketing Relacional incluyendo los *stakeholders* y sugiriendo que un enfoque al marketing establece la necesidad de mantener y fortalecer las relaciones de largo plazo con clientes y otros *stakeholders* internos y externos para involucrarlos en objetivos que sean comunes.

El *franchising*, el inherente proceso contractual es utilizado para establecer, desarrollar y mantener la red de unidades propias y franquiciadas (Lafontaine, 1992:263; Castrogiovanni, 1998:170). La franquicia, es igualmente una forma organizacional, en la que de acuerdo a Ehrmann y Spranger (2005:21) se mezclan dos métodos de control para minimizar los costos organizacionales. El método centralizado ejerce el poder jerárquico de la organización y el descentralizado, este último evoluciona hacia un sistema flexible dominado por los precios de mercado. Por tanto, las partes contratantes se encuentran dispersas geográficamente, y se requiere de un equilibrio de responsabilidades señaladas en el acuerdo de franquicia. Es decir, los mecanismos de control que se implementen para monitorear las actividades planificadas para incrementar el valor de marca, promoverían alcanzar economías de escala.

Para monitorear la equidad de marca, en una amplia red de distribución, que incluye negocios controlados por la compañía franquiciataria, convendría articular mecanismos que motiven y no sólo controlen el cumplimiento de las políticas y procedimientos acordados; algunos se relacionan con la comunicación de la imagen global de la marca, misma que está indisolublemente asociada a la estrategia empresarial y el propósito que sustenta la actividad diaria del franquiciado y del franquiciador.

En la interrelación del franquiciador con cada *stakeholder*, la esencia de la Teoría de la Agencia aportaría el contrato más eficiente que permita el monitoreo suficiente con los costos necesarios para obtener información y actuación conveniente de ambas partes. Con este criterio la teoría es semejante a un “contrato social” tanto explícito como implícito White en Bergen y Dutta (1992:2) y que es más bien determinado por la situación más que por la búsqueda de maximizar la utilidad conjunta.

En el marco de la Teoría de la Agencia, el marketing y disciplinas relacionadas con él se han realizado múltiples estudios que incluyen: 1) La administración de la fuerza de ventas, 2) la coordinación y control del canal de distribución y 3) en la promoción y otras decisiones de mercado (Lafontaine, 1992). En la segunda clasificación de estudios enunciada se destacan los trabajos de Brickley y Dark (1991) y Norton (1988) y referenciados por Bergen, Dutta y Walker (1992:14) cuyos resultados muestran que el *retail* presenta los mismos problemas

distintivos de la Teoría de la Agencia. En la tercera de las clasificaciones es en donde las actividades de gestión de marca, planificadas por el franquiciador, impactan positivamente en la equidad de marca y los resultados empresariales.

Para defender nuestras propuestas, se enmarcarán en la Teoría de la Agencia, analizando la *franquicia como organización*. Para iniciar, seguiremos a Norton (1988), al autor explica cómo en la red compuesta por un franquiciador (el padre de la compañía, incluyendo sus unidades de venta propias) y sus franquiciados se presentan los problemas característicos de Agencia, y que son típicamente pre-contractuales y pos-contractuales. Los primeros, están relacionados con la información que recibe el franquiciador, y se presentan antes de elegir el agente y establecer los términos del acuerdo. Los segundos, se relacionan con las acciones que se suscitan después de establecer el contrato; y se ocasionan debido a la intensidad del monitoreo para el cumplimiento del acuerdo sobre las actividades y la transparencia de la información reportada.

También, Bergen, Dutta y Walker (1992), distinguen los problemas de Agencia como pre-contractuales, como los que envuelven información oculta, y los pos-contractuales, los que involucran acciones ocultas.

En seguida, se abordan los conflictos de Agencia mencionando de manera simultánea, los pre-contractuales y pos-contractuales; y se establece la relación con el *branding* y la equidad de marca.

La **separación del control y propiedad natural** de la franquicia, ocasiona, lógicamente, discrepancias en las decisiones pos-contractuales, en la actuación del franquiciado, éste afirma que conoce la particularidad de su mercado y decide lo que cree más conveniente. Eventualmente, sus decisiones difieren del propietario de la marca, el franquiciador, el cual conoce la construcción de la personalidad de la marca, además de las decisiones tácticas congruentes con ésta.

En los estudios sobre los acuerdos de franquicia, la Teoría de Agencia ha logrado al identificar condiciones de gran eficiencia en un canal de integración vertical (Brickley y Dark

en Bergen, Dutta y Walker (1992:10 y ss), en el que se acepta la dificultad de monitorear el comportamiento del franquiciado, por circunstancias como la distancia geográfica, generando problemas de asimetría de información para el franquiciador.

Pero, también se acepta como problema del franquiciador, la decisión de la estructura de propiedad. Una red de franquicias implica problemas para establece los costos óptimos en el monitoreo y control de las comunicaciones al cliente, para que éstas sean congruentes con la personalidad de marca (Dant y Nasr, 1998).

En la generación y mantenimiento de la equidad de marca, los costos para obtener la información en los puntos de venta del sistema de distribución son determinantes en el nivel de monitoreo y control. Los franquiciadores necesitan recolectar conocimiento de las expectativas y preferencias de los consumidores locales Minkler en Ehrmann y Spranger (2005:8); y los costos implicados de esta tarea tienden complicarse por la estructura de la red franquiciada y a ser evitados. Las prácticas inadecuadas, al respecto se identifican comúnmente en la disminución de la actividad promocional o publicitaria, cambio de proveedores comprometidos por proveedores oportunistas, reducción de personal de atención al cliente, menor supervisión de la operación diaria y falta de mecanismos que proporcionen información sobre la percepción de satisfacción del consumidor.

Respecto a las decisiones estratégicas, como son las relativas a la marca, el franquiciador espera participar en ellas. Sin embargo, surgen conflictos de intereses y no siempre se le informa oportunamente en casos como elección de mensajes publicitarios o promociones que incluyan grandes recursos.

La **asimetría de información** que se suscita en el acuerdo de franquicia, alude a las diferencias de los intereses de los franquiciados y franquiciadores. En el *franchising* se acentúa, por poseer significativa cantidad de activos intangibles, llámense marcas, patentes, u otro. Además, la influencia de alta competitividad hace que los franquiciados tomen decisiones de manera independiente, en búsqueda de beneficios a corto plazo (Dant y Nasr, 1998).

Del mismo modo, la asimetría de información, es examinada en la relación del contexto franquiciatario. La fortaleza de la competencia, como rival, es responsabilidad del franquiciado y del franquiciador, el inconveniente está en que ambos consideran tener las mejores estrategias. El franquiciado dice poseer el conocimiento del comportamiento del mercado y de las percepciones y reacciones de los clientes a los esfuerzos de marca, pero desconoce la visión macro que posee el franquiciador respecto de los competidores en su mercado meta o de los acuerdos de co-branding. La brecha reside en que la información no se comparte y cada parte actúa aisladamente (Dant y Nasr, 1998).

En el punto de competición, la relación principal-agente, con paralelismo al franquiciador-franquiciado, es explicada desde la perspectiva de agencia en el contexto doméstico, con visión de expansión internacional (Brickley y Dark en Lafontaine 1992:263). En este punto es donde nosotros destacamos la preponderancia de la marca en la comercialización, al estimar que el potencial inversor en una franquicia en el momento de tomar una decisión contractual se ve influenciado por la fuerza de una marca fuerte.

Cuando existe alta asimetría de información en la relación franquiciante, los franquiciados tienden a incumplir o evitar el monitoreo de los gastos presupuestados para inversión en *branding* y orientados a generar valor a la marca, de tal manera que se aumenta la probabilidad de que surjan comportamientos oportunistas. Entonces, el franquiciador establece nuevos mecanismos de control más eficientes, principalmente para mercados distantes o de los cuáles desconoce su comportamiento (Carney y Gedajlovic, 1992 y Dant y Nasr, 1998).

Siguiendo a Lassar y Kerr (1997) y Doherty y Quinn (1999:227), quienes analizan que los problemas pos-contractuales de actuación referentes al potencial oportunismo, diremos que el conflicto de metas, que se suscita en la relación contractual, involucra diversas circunstancias e influye en el control que ejercen tanto el franquiciador como el franquiciado en la operación del negocio. Así tenemos, que los reportes financieros, no siempre reflejan las ventas del franquiciado, para eludir los pagos que debe hacer al franquiciador en base al acuerdo de franquicia (Lafontaine, 1992). Este comportamiento oportunista se debe a procedimientos de monitoreo y control no convenientes.

Los niveles de control plasmados en **el contrato**, debieran mantener un equilibrio, de manera que se conviertan en motivadores de una relación satisfactoria para las partes contratantes (Agrawal y Lal, 1995 y Dant y Nasr, 1998). Considerando que los gastos en la marca, como activo intangible, son difícilmente asimilados como inversión, el franquiciado debería ser motivado para cumplir las partidas contables correspondientes, de lo contrario eludiría su cumplimiento.

Por ello, el contrato debe ser completo, al incluir y anticipar todas las situaciones que afectan las relaciones entre el agente y el principal. Finalmente, la característica de precisión, hace referencia a que el no puede dar lugar a diversas interpretaciones entre las partes, evitando malos entendidos en las interrelaciones. De ahí, que el principal elige el nivel de monitoreo de las actividades de marketing relacionadas directamente con la marca, hasta el punto, en que evita costos de comportamiento incierto.

Es usual, que los franquiciados tiendan a eludir responsabilidades personales, para ello, evitan ser monitoreados, por lo que para maximizar el ratio de desempeño de su personal, disfrazan factores de servicio o calidad, invirtiendo menos, disminuyendo sus gastos de operación pero ofreciendo una menor calidad en los estándares de la cadena, lo que genera rentas adicionales a corto plazo afectando la reputación de los miembros de la cadena. La calidad es un argumento de elevados costos para mantener los estándares, y esto dificulta la relación principal-agente.

El **riesgo en la relación** de franquicia es estudiada por Lafontaine (1992). En su estudio se relacionan empíricamente los elementos de control del contrato, *royalties*, derechos y demás pagos, con el riesgo moral de las partes y la necesidad de capital del franquiciado. Del mismo modo, podríamos relacionar la equidad de marca con la reputación (Norton, 1988) y predecir que las marcas con mayores inversiones en *branding* orientadas a mantener la equidad de marca tendrán, igualmente, más altos *royalties*.

Así, para mantener el control de los esfuerzos hacia la equidad de marca, y disminuir el riesgo de que la equidad de marca se salga de control, el contrato estipula los diversos pagos al franquiciador: a) Derecho de entrada, b) derecho periódico o *royalty*, y c) otros pagos. Se

consideran pagos de entrada los derechos de usar las marcas y los signos distintivos, y como cuota de funcionamiento, los *royalties* o pagos periódicos fijos (mensuales, trimestrales o anuales). Estos pagos pueden ser fijos o como porcentaje sobre el volumen de ventas, o bien, de acuerdo a los resultados económicos del franquiciado, entendiendo que estos pagos son la retribución a los servicios de publicidad, y asistencia, en el plan de marketing para mantener la equidad de marca (Asociación Mexicana de Franquicias y la Asociación Internacional de Franquicias, 2006).

Agrawal y Lal (1995), estudian con su estudio, los efectos de los *royalties* en las inversiones de marca y el servicio de la franquicia. Los investigadores señalan la confirmación del estudio de Lal (1990), respecto del impacto que tiene el *royalty* –como elemento de control del riesgo- a nivel de la demanda, en el *retail*, asegurando que, el nivel de la demanda se ve afectado por las inversiones en la marca, y además por la calidad del servicio que decida establecer el franquiciado, de acuerdo a su orientación hacia una actitud emprendedora y solucionadora de problemas o hacia una actuación orientada a trabajo en equipo con el franquiciador.

Es difícil la racionalidad, al decidir sobre la marca a franquiciar, por lo que una marca fuerte, de gran reconocimiento y reputación facilitan su comercialización. Los estudios de Keller (1993, 2000 y 2003) sobre valoración, fortaleza, y extensión de marca, entre otros, dan fe de su importancia. El factor marca influye en el crecimiento del canal de franquicias, su fortaleza en términos de multiplicación de puntos de venta, favorecen una amplia, clara y positiva valoración por los franquiciados potenciales, en relativamente corto plazo. Sin embargo, es conveniente vigilar la congruencia de las comunicaciones con el reconocimiento del público inversor y consumidor.

Ante la dispersión geográfica de los franquiciados, el nivel de monitoreo de la equidad de marca se complica, entonces, el franquiciador monitoreará a los agentes por el **nivel deseado de esfuerzos** en contribuciones y desempeño. Del franquiciado, se esperan esfuerzos adicionales, transparencia de información y mínima necesidad de monitoreo. El punto en el que empiece a ser complicado o ineficiente monitorear y controlar las contribuciones reales,

por problemas de asimetría de información o comportamientos oportunistas, el franquiciador establecerá medidas de calidad relacionadas con indicadores de desempeño del franquiciado (Lafontaine y Slade en Ehrmann y Spranger; 2005:2).

La divergencia en los intereses del franquiciado y franquiciador tiene motivación, positiva o negativa, en la actitud y el comportamiento del franquiciado; misma que con intención emprendedora e independiente se alejaría de los propósitos del franquiciador. Lo ideal sería una actuación colaborativa del franquiciador y franquiciado con el equipo de producción de los productos y servicios que ofrece el *outlet*. Efectivamente, la **motivación particular, emprendedora e independiente o colaborativa con el equipo franquiciador**, del franquiciado, será determinante para cumplir con los acuerdos, o desviar sus actividades hacia lo que considere más conveniente para su negocio (Dant y Shul, 1992).

Se diría que una actitud emprendedora, creativa e independiente del franquiciador, en las actividades de gestión de marca, limitaría la estandarización de los procesos, provocando, con ello, lentitud en el proceso de adaptación del franquiciado al esquema franquiciador. Esta misma iniciativa del franquiciado, pudiera provocar que el franquiciado tuviese tal éxito que se convirtiera en competidor directo y atentara a la equidad de marca del franquiciador.

Pues bien, las relaciones entre el franquiciador y el franquiciado, en un sistema de distribución híbrido (Ehrmann y Spranger, 2005), se complican al enfrentarse con la dispersión geográfica de los *outlets*, de la misma manera, se espera que para mantener la equidad de marca congruente en todos los puntos de venta, el monitoreo y control sea eficiente para lograrlo. Con este factor, se espera reducir el comportamiento incierto, al alcanzar la armonización de los intereses entre agente y principal.

La dispersión geográfica, habitual en la franquicia, implica que las actividades de comunicación con el cliente comúnmente, identificadas como promoción, publicidad, relaciones públicas y esfuerzos de ventas, deben transmitir señales de fortaleza con la misma intensidad en toda la red de franquicias. Klein y Leffler en Bergen, Dutta y Walker (1992:16) encuentran resultados que demuestran que fijar un precio alto de la franquicia, es señal de calidad y además maximiza las utilidades. Una estrategia que aumenta la señal de fortaleza es

la promoción conjunta de marcas, llamada *co-branding*, como la asociación de marcas en un mismo espacio de operación en puntos de venta compartidos-. Entonces, se produce tal sinergia que la relación costo-beneficio se incrementa considerablemente.

En las actividades de comunicación de la marca como parte de la gestión, algunos franquiciados usualmente evaden sus responsabilidades contractuales de mantener la calidad, entonces el sistema de ventas sufre por los problemas de imagen resultantes de estos desvíos, debido a las asimetrías de información y el eventual oportunismo naturales en la relación franquiciante.

La Teoría de la Agencia provee un marco para examinar la eficiencia de las señales del mercado, pero está limitada a fundamentos económicos y racionalistas del público demandante. En la percepción de marca, la función de información que se transmite al cliente es suficiente conocer el nivel de reconocimiento y familiaridad de la marca en la mente del cliente, aunque parcial para una evaluación en todos los stakeholders de la firma franquiciadora.

2.1.2. TEORÍA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO ANTECEDENTE DEL MARKETING DE RELACIONES

La influencia de la marca, en el éxito y expansión de la franquicia a nivel internacional, se debe además del efecto del fenómeno de globalización, al impacto de la marca en la positiva percepción del cliente -consumidor/individual u organizacional-. Para su estudio y explicación, consideramos que la Teoría de la Agencia explica la gestión de la marca, pero su efecto en la lealtad hacia la marca franquiciada convendría focalizarla a través de la Teoría del Marketing Relacional, debido a que se orienta a relaciones de largo plazo con el mercado y cuyo antecedente, casi simultáneo, se encuentra en el la Teoría de Orientación al Mercado.

La Teoría de la Agencia, como escribe Lafontaine (1992:263), es una rara oportunidad para fortalecer la teoría de la firma con enfoque contractual. Esto, se debe primero, a que los

sistemas franquiciatarios maduros como McDonald's y Burger King, han sido conformados como canales de distribución híbridos, en que el primero apenas alcanza el 76% de puntos de venta franquiciados y el segundo el 82%, manifestando en gran parte puntos de venta propios mostrando con ello cierta aversión al riesgo. Y en segundo término, porque las evidencias empíricas explican la elección de derechos y *royalties* a través de los múltiples canales de distribución, pero aún no logran establecer modelos proyectivos; por tanto, no se ha alcanzado un estado normativo.

Con la finalidad de aportar, complementariedad a la Teoría de la Agencia con el Marketing Relacional, estableceremos un marco de referencia, que involucre los valores transmitidos por la marca y su relación directa con los medios de control en la gestión de ésta. La propuesta guarda intención de establecer recomendaciones para explicar la relación del valor de marca, para todos sus *stakeholders*, con el *brand management*.

La teoría general del Marketing de Relaciones fue propuesta por Gummerson (1994) y discutida por Bello, Polo y Vázquez (1999:196), quienes identifican como sus elementos claves: 1) La integración de las teorías de marketing considerándolas una red de relaciones e interacciones, 2). Enfoque interdisciplinario, por los múltiples enfoques, en su estudio, y 3) La combinación de teoría y práctica, por la que la gestión desemboca en la experiencia con el cliente y se realimenta de multi-factores y multi-dimensiones de las actitudes del cliente.

La marca, bajo el entendimiento de imagen de marca, tiene una vinculación estrecha con los supuestos de la Teoría de Orientación al Mercado. Se considera que una empresa gestiona eficientemente, cuando utiliza prácticas de marketing, visto éste como un conjunto de medios de venta, pero, necesariamente comprende los mercados y además incorpora estrategias para proporcionar valor a sus clientes.

El constructo de orientación al mercado desarrollado por Kohli y Jaworski, (1990:3), estima que una empresa está orientada al mercado cuando cumple los cuatro requisitos que a continuación se mencionan:

- a. Tener una clara orientación hacia el cliente (final, intermedio, distribuidores).
- b. Mantener una visión clara de su competencia, sin olvidar la influencia de los proveedores y otras variables del micro-entorno.
- c. Que esta orientación se incorpore en el proceso de dirección estratégica de la firma, que también establezca herramientas, recursos, habilidades, capacidades en el personal para desarrollar estrategias y políticas de marketing.
- d. Y que los resultados sean medibles en función de variables de mercado.

Estos requisitos se originan bajo la comprensión de que la filosofía de negocios debe ser contrastada con la implementación de las actividades y comportamientos en una organización, por ello, Kohli y Jaworski (1990:1 y ss) definen la orientación al mercado como la implementación del concepto de marketing en las acciones organizativas.

Esta filosofía del *management* de negocios está basada en la aceptación de reconocer las necesidades y preferencias del cliente, la orientación hacia las utilidades y el reconocimiento del rol de la comunicación hacia el mercado. Variantes de estas ideas son plasmadas en trabajos de Lavidge, Levitt, Konopa y Calabro, Bell y Emory; y Stampfl citados por Kohli y Jaworski (1990:2 y 3). Los mensajes de comunicación hacia el mercado deben dirigirse a aquellas necesidades de información de todo tipo de cliente, llámense consumidores, compradores individuales u organizacionales, los potenciales inversores y todo aquel que participe en la comercialización de la franquicia.

La formal definición que ofrecen Kohli y Jaworski (1990:6) de Orientación al Mercado incorpora los requisitos mencionados en párrafos anteriores, para lo cual consideramos útil puntualizar su definición textual:

“La orientación al mercado es la *generación* de inteligencia de mercado pertinente a las necesidades actuales y futuras de los clientes, la *diseminación* de la inteligencia a través de los departamentos y la *implementación* de actitud responsiva hacia las necesidades detectadas”.

Precisamente, se dice que la generación de inteligencia captura las necesidades y preferencias de los clientes, cuyo análisis incluye el monitoreo de regulaciones gubernamentales y la influencia de los competidores. Es decir la orientación al mercado se anticipa, término de Houston citado en Kohli y Jaworski (1990:4), a conocer las necesidades y preferencias de los clientes, pero también se limita comprender su comportamiento, sin observar directamente el resto de los *stakeholders* con alguna relación con la organización.

De la definición de Kohli y Jaworski (1990:3 y 6) se desprenden los pilares o condiciones del concepto de orientación al mercado: 1) Enfoque al cliente, 2) coordinación de las funciones de marketing, y 3) las utilidades. Con las dos primeras se pretende vincular el componente interno con el componente externo, de la gestión de marca; es decir la empresa con el mercado meta. El constructo de gestión de marca es propuesto por Pitt, Napoli y Merwe (2003). Y la tercera de las condiciones, se cumple con la generación de beneficios tanto para el cliente como para la firma, considerando todos sus clientes internos.

El enfoque al cliente es sin duda el elemento central de la orientación al mercado, reconocido por todo franquiciado, y envuelve acciones basadas en inteligencia de mercado y sus estrategias relacionadas con los clientes.

La coordinación del mercado es el mayor énfasis en la responsabilidad del departamento de marketing, su función e interrelación con los demás departamentos de la organización darán servicio y guiarán la operación y el mercado.

Los beneficios son la consecuencia de la orientación al mercado más que una parte esencial, en ésta se focaliza el intercambio como finalidad de los esfuerzos de marketing. De esta última esencia se explicita la operación táctica del marketing, y en éste la gestión de marca.

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

Las rentas generadas por las unidades franquiciadas se refieren a distribuidores, quienes llamaríamos clientes organizacionales, que para la coordinación del mercado requieren de mecanismos de control (reportes de ventas, análisis de clientes, investigaciones de mercado, pruebas de mercado) y crear condiciones para que se logren beneficios incrementales en la relación franquiciado-franquiciador.

Insistiendo en la importancia de valorar la marca en una franquicia, conocemos de aquellos franquiciados de cadenas pequeñas, con marcas débiles en reconocimiento, encontrarían dificultad para convencer a franquiciados potenciales, por una percepción no favorable respecto a la rentabilidad y oportunidad de negocio con tal marca. En contrario, parece ser que, tener y operar múltiples puntos de venta incrementa el interés por participar en el proceso de producción y distribución de bienes y servicios franquiciados de una marca fuerte; vigorizando aún más la marca, y mejorando el desempeño de la franquicia.

A pesar de una marca fuerte y posicionada, cuyos beneficios comerciales serían innegables, la rentabilidad de la empresa en algunas ocasiones no es la esperada. En este sentido, surge el primero de los cuestionamientos de la investigación:

Pregunta 1: ¿Los franquiciados perciben que la gestión de marca se relaciona con sus resultados empresariales?

Por otra parte, si consideramos que el proceso de *branding* interno y la exploración de los efectos externos de la marca, optimiza el beneficio para la cadena franquiciadora, entonces, las diferencias tácticas, de gestión de marca por los franquiciados podrían tener alguna relación e incluso distintos resultados empresariales. Al respecto, March en Ehrmann y Spranger (2005:13), exponen que la exitosa innovación, requiere combinar el desarrollo y uso eficiente de recursos y tecnología (explotación), con la investigación y desarrollo de nuevas promesas (exploración). Por ejemplo, la explotación eficiente de activos intangibles como la marca y sus signos distintivos se alcanza con una gestión conveniente de estos activos.

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

Aún así, admitiendo que todas las acciones anteriores hacen alusión a una relación con la equidad de marca, entonces, se espera que el desempeño franquiciado vaya de acuerdo a las especificidades y potencialidades del *brand manager* o franquiciado. Ante este dilema, surge la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta 2: ¿Los franquiciados presentan diferentes prácticas en la gestión de marca, y éstas diferencias, se relacionan con sus resultados empresariales?

Al lado de los resultados empresariales tenemos al intercambio, como esencia del proceso de comercialización del franquiciador. Bajo el enfoque de la Teoría de Orientación podemos entender que un potencial franquiciador, ante el supuesto de igualdad de condiciones contractuales, se inclinaría hacia aquella franquicia con una imagen más fortalecida, la cual se ha orientado a posicionarse en su mercado objetivo. Una marca fuerte que ha creado una imagen posicionada en su público, influye positivamente en la comercialización del *franchising*.

Por lo anterior, se estima que la orientación hacia el mercado de la franquicia, cuyo propósito común se centra en el intercambio, es adecuada para confirmar esta proposición. Entonces, tenemos el siguiente cuestionamiento:

Pregunta 3: ¿Durante el proceso de decisión para firmar un contrato de franquicia, los inversores aprecian la importancia de una marca reconocida, como elemento decisivo en el proceso de firma de un contrato, frente a igualdad de condiciones contractuales?

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

En la comercialización de franquicias, con gran cantidad de activos intangibles, las expectativas del mercado implican además del intercambio económico, la comunicación de valores al cliente. Estos valores, son captados por los públicos a través de los mensajes de comunicación; los cuales pueden ser por actividades de publicidad, promoción, relaciones públicas, o incluso atributos del producto.

La relación, que facilita esta comunicación, influye en la eficacia de la organización, interpretada como los beneficios económicos consecuentes. Es aquí, en donde se emerge el concepto de valor de marca, mismo que podríamos fundamentarlo en la Teoría de Marketing Relacional, por su intercambio de valores con los todos los *stakeholders* involucrados, y no sólo con sus clientes o consumidores.

En este orden de ideas, el Marketing Relacional se conforma como una tendencia en la explicación de la lealtad y posicionamiento de una marca en el cliente, por la transmisión de valores de la marca, alcanzándose la equidad de marca -igualdad entre identidad y personalidad de marca- contribuyendo a construir una ventaja competitiva por ser tan específica, inimitable y sostenible (Barney, y Zajac 1994 y Barney, 1997:111 y ss).

El Marketing Relacional aparece con mayor claridad alrededor de los años 90s, es la Escuela Nórdica de Servicios la que lo propone a finales de los 70s. De cualquier modo, “Marketing Relacional” fue un término usado en EEUU en 1983 (Berry, citado en Grönroos (1996:7).

Algunos investigadores ubican su precedente en el paradigma de redes que reconoce la existencia globalizada de grupos de empresas interrelacionadas e interdependientes socio-económicamente. Grönroos (1996:4 y 5) lo sitúa en el marketing de servicios, como la franquicia, en donde la organización no espera al cliente para ofrecerle un bien, sino que busca al cliente y con información sobre necesidades y preferencias genera un bien con un valor agregado, logrando con esto su lealtad.

La definición de Marketing Relacional propuesta por Grönroos (1996:4) es:

“...La identificación, establecimiento, mantenimiento y crecimiento de relaciones con los clientes y otros *stakeholders*, hacia la utilidad, tanto como hacia los objetivos de todas las partes involucradas” y “esto es hecho por el mutuo intercambio y cumplimiento de promesas”.

En este concepto, la responsabilidad del marketing significa, además del cumplimiento de promesas, el establecimiento de relaciones de negocios beneficiosas para desarrollar confianza en la firma y apoyan las relaciones entre clientes externos, internos y otros *stakeholders*, que refuercen la imagen de la firma.

Bajo la idea de Marketing Relacional, como el desarrollo de las relaciones de mercado de la empresa, se incluyen diversos tipos de clientes, distribuidores, proveedores, redes cooperativas de socios, etc. La interdependencia de estos *stakeholders* exige un intenso proceso de comunicación en que el que se crean, desarrollan y negocian relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de tal forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan. Todo esto, se realiza mediante el intercambio y principalmente, el mantenimiento de las promesas a los mercados (Grönroos, 1996:4). Es decir, no es el tradicional intercambio, se trata del intercambio de valores, a través de diversas señales de comunicación con el cliente y los demás *stakeholders* individuales y organizacionales.

Intercambio, según Grönroos (1996:5), es un término referido al corto plazo, en donde algo es dado a cambio de otro tanto; y el término de relación, se refiere al intercambio de intangibles con expectativa de largo plazo, e implica una asociación de dos partes cuyas relaciones se esperan sostenibles de largo tiempo.

Para Hunt y Morgan en Grönroos (1996:12), la paradoja del Marketing Relacional reside en ser un competidor efectivo en la era de la competencia de redes, pero también un colaborador efectivo. Es por ello que la estrategia del marketing en el futuro deberá combinar la competencia en ciertas áreas y la colaboración en otras, es decir la co-opetitividad.

El cambio de actuación, en los miembros de un sistema franquiciante, se da al orientarse de la transacción a la relación, enalteciendo el intercambio de valores, por sobre el

intercambio meramente económico o financiero, creando así una ventaja competitiva, que en términos de estrategia, incluye los siguientes elementos (Grönroos, 1996:2-5):

a. Elementos estratégicos:

1. Buscar directamente contacto con los clientes y otros *stakeholders*.
2. Construir una base de datos para obtener información de necesidades y preferencias de los clientes y otros involucrados.
3. Desarrollar un sistema de servicio orientado al cliente.

b. Elementos tácticos:

1. Redefinir el negocio, como un negocio de servicio en el que la clave sea ofrecer un servicio competente que cumpla las expectativas del cliente.
2. Mirar a la organización como un proceso con perspectiva de management y no solamente funcionalista para crear un valor agregado al cliente.
3. Establecer alianzas y redes capaces de mantener un proceso de servicio competitivo.

Ambos elementos, debieran ser inseparables y congruentes entre ellos. Ante tal cambio paradigmático, los académicos del marketing recomiendan, que el Marketing Relacional establezca explicaciones de las relaciones de largo plazo con el cliente, con sus interlocutores de las negociaciones comerciales y permitiendo a las organizaciones afrontar los retos que

plantea un entorno competitivo a corto plazo (Grönroos 1996:10). Dicho autor, nos representa las tres estrategias de una organización que implementa la Teoría del Marketing Relacional:

1. Definir la firma como un negocio de servicio alrededor del producto básico.
2. Dirigir la firma como un proceso con perspectiva de *management*.
3. Desarrollar socios y redes de negocios co-opetitivas.

Por tanto, si las relaciones de franquiciadores con los clientes y los diversos *stakeholders* requieren colaboración intra-organizacional, con todos los responsables de las actividades de promoción y publicidad, transportación y entrega de producto, rutinas de tesorería, mantenimiento de equipos, administración de documentos, atención a quejas y sugerencias, la imagen de marca que se proyecte a todos y cada uno debe ser la misma. Desarrollando, así, un proceso integral, que demanda una nueva perspectiva del *management* de procesos, para crear un valor agregado, no debe olvidar fortalecer las relaciones inter-organizacionales.

El sistema franquiciante, como un negocio de servicio, considera a los clientes del *retail* como demandantes de productos más holísticos, es decir que incluyan, información, entrega, servicio posventa, instalación, reparación, mantenimiento o soluciones correctivas en conformación de confianza y familiaridad. Esto, sólo se hace a través de un *franchising* con apoyo de redes comerciales en perfecta sincronía, y que mantengan la equidad de marca en todos los puntos que tengan contacto con el cliente.

Las relaciones entre clientes y los diversos *stakeholders*, con el enfoque de Marketing Relacional, demanda la existencia del ingrediente clave en la relación: la confianza, de lo contrario el compromiso estaría ausente. En efecto, los franquiciados actuales o potenciales, se interesarán en los beneficios de la relación, confiando en la imagen exitosa de la franquicia.

Retomando los elementos estratégicos y tácticos del Marketing Relacional, tenemos entonces al elemento estratégico del *branding*, y como elemento táctico, la gestión de marca en el punto de contacto directo con el cliente. Dado, que la gestión de la marca responde a la motivación del franquiciado, planteamos entonces, la última pregunta de la investigación.

Pregunta 4: ¿La satisfacción de la relación, entre el franquiciado y el franquiciador, se asocia con la gestión de las marcas franquiciadas?

Del mismo modo, Aaker (1996:68) propone que la marca y su valor simbólico, asociaciones y evocaciones, pretenden un posicionamiento categórico, cuya medición es determinante en la administración de marca. En base al trabajo de Keller (2000:5), Pitt, Napoli y Merwe (2003:414) desarrollan un instrumento para valorar la marca, lo aplican a la franquicia. Sin embargo, en éste, sólo se plasman aspectos descriptivos de la gestión de la marca, lo interesante sería comprender su efecto en los diferentes stakeholders de la firma franquiciante, de manera que los resultados ostenten un carácter sostenible.

Igualmente, para Ambler citado en Del Río, Vázquez e Iglesias (2002), el valor de marca es la suma ponderada de las relaciones entre la marca y los distintos agentes del mercado susceptibles de aportar a la empresa flujos de caja futuros. De acuerdo a esta propuesta la marca como elemento estratégico, se gestiona mediante el elemento táctico de comunicación, así se provee la oportunidad de acercamiento entre las partes contratantes y con ello toda la información útil para ambos.

Si enlazáramos el elemento estratégico, que propone el desarrollo de un sistema de servicio orientado al cliente, y el elemento táctico, que sugiere gestionar la marca en un proceso que desarrolle un valor agregado al cliente organizacional, obtendríamos una marca fuerte influyente en la satisfacción del cliente y en la relación entre el franquiciado y el franquiciador.

Aunado a lo anterior, tenemos que los efectos positivos de la marca incrementan los ingresos futuros por mayores ventas esperadas debido al crecimiento y expansión comercial. Así se ha evidenciado en estudios de valor de marca, como los de Simon y Sullivan (1993) o los de las firmas consultoras Interbrand, Young & Rubicam o ACNielsen (Arranz, 2006).

Las investigaciones referentes a la marca en las franquicias, como formato de negocio, han sido escasamente exploradas. Las investigaciones se han centrado mayormente a estudiar la franquicia como alternativa de distribución o su desempeño y potencialidad de internacionalización; pero no relacionando el valor de la marca con la eficiencia de la franquicia. La creciente importancia de la marca en los negocios es innegable, pese a ello, dado que las franquicias sólo transfieren el uso de sus intangibles a empresarios independientes con limitado conocimiento de las estrategias que explican las tácticas deseables, la gestión o valoración de marca ocasionalmente se reconoce.

Una efectiva transición hacia el Marketing Relacional, sugeriría conformar competencias focalizadas hacia la relación, y no sólo hacia el intercambio. En la relación de negocio a negocio, dada en el *franchising*, como sistema, sería recomendable dominar el uso de los elementos estratégicos y tácticos expuestos.

III. MARCO EMPÍRICO

De la interrogante sobre el estado que guarda la gestión de marca en las franquicias, surge el propósito de la investigación. El cual intenta identificar las prácticas de gestión de marca en las franquicias, establecer su influencia en la intención de compra de potenciales franquiciados y el desempeño del franquiciado, además de relacionar su gestión con la satisfacción en la relación con su franquiciador. Por consiguiente, después de presentar la justificación de los supuestos de investigación, se establecen las hipótesis teóricas de la investigación.

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

Las franquicias presentan una intensa expansión, su internacionalización ha sido estudiado desde 1960s, pero nuevamente cobra fuerza en 1980s según afirma Noyele y Dutka en Alon y McKee (1999:74), asentando, que ésto ha sido influenciado por las relaciones económicas y paradójicamente limitadas por las grandes multinacionales.

Bergen (1992:14) cita el estudio de Banerji y Simon en 34 franquicias la categoría de restaurantes de comida rápida en el cual encontraron que los canales de distribución con puntos de venta propios, es decir no franquiciados, son ligados positivamente al valor de la marca del franquiciador. Debido a que, tanto el franquiciador como el franquiciado, coinciden fuertemente en los más altos valores de la marca, y esperan de igual magnitud los ingresos futuros.

Esto destaca el innegable atractivo de la franquicia como alternativa de internacionalización y expansión. Tenemos que, mientras que en Estados Unidos de Norteamérica las franquicias, como formato de distribución maduro y exitoso, se organizan en cadenas integradas a redes que combinan puntos de venta franquiciados y otros licenciados; las franquicias mexicanas generalmente jóvenes demandan una guía para su comercialización pero más allá, para su crecimiento y consolidación en el exterior; siendo este mercado de gran potencial.

En la última década, la gestión de marca ha tomado gran importancia para las organizaciones, en nuestro caso en las franquicias, por su inherente internacionalización cobra mayor fuerza en desarrollo de estrategias. Aún cuando la franquicia tenga presupuestados gastos de publicidad, promoción, ventas personales o cualquier comunicación directa con el cliente, la preferencia del cliente se logrará por la relación con sus clientes facilitando la expansión en el mercado exterior. Recordando que la razón de ser de la gestión de marca es la equidad de marca en búsqueda de su posicionamiento.

En el estudio de referencias empíricas, de Hoeffler y Keller (2003:437), se describen los mecanismos que conforman una marca fuerte para lograr mayor lealtad y mejores evaluaciones en caso de futuras extensiones de marca. En el caso de la franquicia, podríamos asimilar la extensión a nuevos puntos de venta. Los mecanismos propuestos por los autores, y

que se resumen a continuación, y a pesar de su extensión, su eventual síntesis nos hacen pensar en la evidente necesidad de gestionarlos.

1. Imagen corporativa.
2. Línea completa de marcas en el ámbito nacional.
3. Imagen de marca en el mercado.
4. Reputación de marca.
5. Pronunciación de marca.
6. Experiencia con la marca.
7. Características únicas.
8. Familiaridad de la marca.
9. Exposición previa a la publicidad.
10. Calidad percibida.
11. Correlación positiva de una extensión de marca.
12. Marca altamente valorada.
13. Precio percibido como superior a la equidad de marca.
14. Valor simbólico.
15. Asociación simbólica.
16. Conocimiento de marca.
17. Amplitud en la extensión de marca.
18. Favorable percepción en la extensión de marca.
19. Efectos del mix de marketing en las nuevas marcas.
20. Productos posicionados por sobre la marca la fortalecen y evitan su desintegración.
21. Actitud del propietario de la marca afecta la actitud hacia la marca.
22. Equidad a través del tiempo.
23. La lealtad del cliente reduce la sensibilidad al precio evitando que cambie de marca.
24. Nombre de marca familiar asociado a extensiones de marca.

25. Alta liderazgo de la marca en el mercado.
26. Panel amplio de marcas nacionales.
27. Lealtad del cliente hacia la marca.
28. Altos niveles de publicidad.
29. Marcas con mensajes indiferenciados.
30. Credibilidad de marca.
31. Familiaridad de la marca.
32. Evaluación positiva a marcas familiares (por mimetización en grupos de referencia).
33. Conocimiento de marca –vs- marcas ficticias.
34. Actitudes previas positivas hacia la marca.
35. Atracción a la marca cuando se hacen cambios en ella.
36. Marcas maduras tienden a recibir más atención.
37. Alto compromiso de los consumidores.
38. Expectativas de fortaleza y debilidad de la marca.
39. Alta disponibilidad en el mercado.
40. Máxima aceptación en el mercado (canal de distribución).
41. Líder de la categoría.

El constructo de gestión de marca, probado en la franquicia por Pitt, Napoli y Merwe (2003), incorpora los estudios previos de Keller (2000:5), y considera que la gestión de marca tiene dos componentes. El primero, el componente interno que refiere al funcionamiento intra-empresa, y el segundo el componente externo al que se orienta la franquicia, es decir su cliente. Aunque existen otros estudios como los de Myers (2003), Yoo y Donthu (1997) o Burmann y Esplín (2005), éstos no lo hacen en la franquicia como unidad de análisis.

Asumiendo que la gestión de marca influye en la percepción del cliente para finalmente influir en el desempeño de la franquicia; y que los franquiciados presentan capacidades y habilidades directivas diferentes para gestionar la marca, entonces se tendrían igualmente desempeños distintos. Por tanto, los resultados empresariales del franquiciador

diferirían, de acuerdo a las actividades de gestión de marca del franquiciado, en diversos *outlets*.

El éxito del management en el *franchising* depende del reconocimiento de la interdependencia entre el franquiciado y franquiciador, para ello, el franquiciador ofrece el soporte al franquiciado; en la transferencia exitosa de ese soporte uno de estos elementos básicos es el conjunto de mecanismos apropiados, y así ambos, franquiciador y franquiciado, trabajarían juntos para crear la plataforma de éxito de los *outlets* en apertura conjunta.

La posición de la marca franquiciada en el mercado objetivo es dado por procesos esenciales en la organización, tales como: a) reputación, b) desempeño de los productos y servicios, c) portafolio de productos y clientes, y d) redes de relaciones como parte de la gestión de marca (Knox, 2004:7). El autor destaca la importancia del monitoreo de estos procesos en el marco de la gestión de marca con repercusión en la posición de líder del mercado.

En el continuo afán de alcanzar la posición líder, los gestores de marca en las franquicias, de acuerdo a la propuesta de Jones (2005:9), deben incorporar en sus relaciones de marca a los diferentes *stakeholders* con los que la franquicia ha decidido establecer relaciones, éstos podrían ser además de los consumidores: los empleados, sus distribuidores, las instituciones de gobierno, algún Organismo No Gubernamental, la opinión pública, o los medios de comunicación entre otros.

En la incorporación de los elementos exógenos, como lo son las expectativas de los *stakeholders*, a la gestión de marca, de acuerdo a Burmann y Zeplin (2005), establece tres niveles de compromiso de la marca: 1) la marca centrada en los recursos humanos, 2) la marca centrada en la comunicación de su personalidad, y 3) la marca centrada en el liderazgo del mercado. Con ellos, identifica el ajuste cultural de las personas dentro y fuera de la organización, y la disponibilidad del conocimiento del empleado hacia la mejora de su actuación hacia la equidad de marca.

Los aspectos que, de manera general, difieren entre los franquiciados son: el origen de la marca franquiciada, los recursos organizativos, estrategias de marketing, motivación en la orientación al desempeño u otros. La variable desempeño empresarial ha sido analizada recurrentemente, y de manera positivista los estudios de Morrison (1997), Alon y McKee (1999) y Price (1993) evidencian los aspectos cuantitativos. Sin embargo, en este trabajo se pretende un análisis cualitativo. Para lo que se generan las primeras hipótesis:

H₁: Gestión de marca, son las actividades que los franquiciados mexicanos desarrollan orientados a la equidad de marca, y se relacionan positivamente con sus resultados empresariales.

H₂: Las actividades de gestión de marca que practican los franquiciados mexicanos difieren por su desempeño, características y escenarios particulares.

Para continuar con la gestión de marca, se advierte que, ésta interviene positivamente en la comercialización de la franquicia; por razón del reconocimiento de marca, el valor percibido por todos sus públicos, el posicionamiento, y el adecuado monitoreo de la equidad de marca. Todo esto, hace que la presencia de la marca, ejerza una influencia positiva en la comercialización de los productos y los servicios o de las unidades franquiciadas.

La variable intención de compra ilustrada por Woon, Marshal y Keller (1999), Morrison (1997), Kim (2003) y Kaufmann y Stanworth (1995), se relaciona con los efectos que tiene la gestión de marca en el proceso de decisión de contratar una franquicia. Este proceso, envuelve una secuencia de factores, que intervienen en la decisión. Según Kaufmann y Stanworth (1995:26), el individuo primero decide la categoría del negocio (*fast food*, reparación de autos, etc.) y luego decide la forma de organización del negocio.

La decisión de un franquiciado para establecer un acuerdo de franquicia con una u otra marca, se verá influenciada por la percepción de la marca, la cual fue transmitida a través de

diversas señales, mensajes o imágenes recibidas. En base a lo expuesto, establecemos la siguiente hipótesis:

H₃: Los franquiciados perciben que durante el proceso de decisión para firmar un contrato de franquicia, ante una marca con reconocimiento tendrá mayor inclinación hacia ésta, considerando igualdad en las condiciones contractuales de las diversas franquicias comercializadas.

Para que las actividades de gestión de un intangible se ejecuten en la práctica, de acuerdo al plan estratégico, es recomendable establecer los motivadores de la relación entre las partes de un acuerdo, en este caso el franquiciador y franquiciado. La satisfacción, generalmente, es la causa de un buen desempeño y viceversa. Este debate se ha mantenido desde las normas de reciprocidad que los trabajadores esperan con equidad (Adam en Morrison, 1997:42). La influencia de la satisfacción en la relación franquiciador-franquiciado ha sido poco estudiada. Walter (1971) en Morrison (1997:42) y Morrison (1997:54) encontraron algunas razones, como la experiencia previa o el deseo de autoempleo, para relacionar la satisfacción de la relación en el desempeño empresarial. Mientras que Ravald en Grönroos (1996:25) presenta una propuesta la cual indica que la satisfacción de la relación contractual, tiene un efecto en la confianza y lealtad entre proveedores y clientes.

El desempeño empresarial, ha sido ampliamente investigado, y la franquicia no es la excepción. En décadas pasadas, autores como Iaffaldano y Muchinsky, (1985), Batemand y Organ, (1983); Organ, (1988) o Ostrof, (1992) en Morrison, (1997:42), estudiaron la satisfacción, relacionándola con el desempeño empresarial, y encontraron consistentes verificaciones a estas variables. De manera común en las investigaciones, el sentido de los resultados tiene muy explicaciones, sin embargo la inquietud de relacionar cualquier factor a estudiar con el desempeño empresarial, surge de manera natural.

En una relación motivada, el auto-monitoreo tendría mayor efectividad en la relación, según lo probaron Snyder y Baron en Morrison (1997:54). En la auto-motivación, elementos como: la comunicación, la personalidad de los individuos, la colaboración y el compromiso, serían los pronosticadores de conflicto o del mantenimiento de las relaciones. Con este antecedente, exponemos nuestra última hipótesis:

H₄: La satisfacción de la relación entre el franquiciador y el franquiciado se asocia positivamente con las actividades de gestión de marca del franquiciado.

Debido a la expectativa del franquiciador en mantener la equidad de marca, con una gestión efectiva en sus *outlets* franquiciados, las hipótesis planteadas asumen una dinámica positiva en la comercialización, alcanzándose así un mejor desempeño del negocio franquiciante.

La interacción entre los factores involucrados en las hipótesis planteadas, nos llevan a plantear una probable dinámica entre ellos. Si la gestión de marca persigue mantener la equidad de marca, y ésta a su vez el posicionamiento de la franquicia, un objetivo claro y permanente de todo empresario es su rentabilidad.

El desempeño, con cualquiera de sus acepciones como ventas, participación de mercado, beneficios financieros u otro serán de lo más cuestionable en su actuación. Para visualizar un probable comportamiento de los factores incorporados a las hipótesis, presentamos el en la Figura 3.1. (ver página 62).

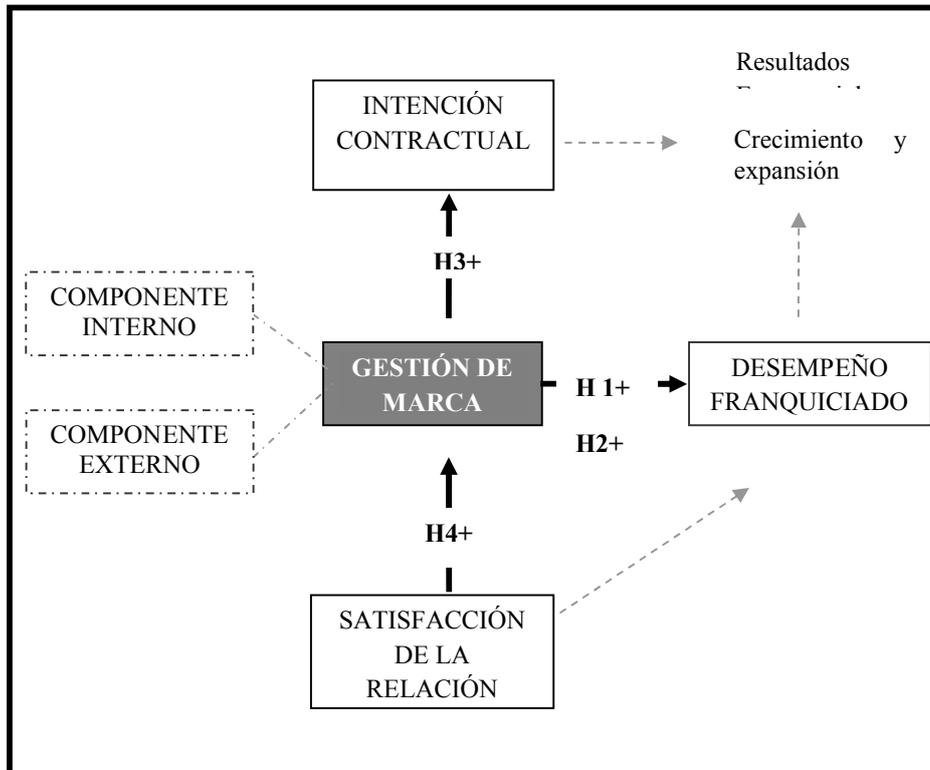


FIGURA 3.1.
MODELO HIPOTÉTICO DE RESULTADOS ESPERADOS SEGÚN HIPÓTESIS
FORMULADAS
(Fuente: elaboración propia)

El modelo propuesto pretende explicar la relevancia de los componentes de la gestión de marca, en las prácticas de los franquiciados, sus diferentes desempeños y pretensiones de compra. Se espera que el desempeño del franquiciado sea mayor, ante una buena Gestión de Marca.

Pitt, Napoli y Merwe (2003:414) justifican su trabajo, afirmando que la operación de las franquicias en la administración de marcas, generalmente está restringida por los franquiciados, y tiene retos importantes que resolver como: a) La responsabilidad para desarrollar y dirigir una marca exitosa que soporte las partes del acuerdo, b) Ni los franquiciadores, ni los franquiciados tienen un completo control sobre el proceso de *management* de la marca, c) Todos los participantes son mutuamente dependientes, unos de

los otros. Esta co-dependencia de las partes (franquiciador y franquiciado) en la administración de la marca sugiere que las actividades deben ser coordinadas e integradas en ambas partes.

De acuerdo a las características que mantienen la fortaleza de una marca, Pitt, Napoli y Merwe (2003:414), las describen en su Tarjeta de Reporte de Marca e incorporan a las grandes cuestiones que en seguida se enumeran:

1. ¿La marca supera los beneficios entregados al cliente de acuerdo a sus deseos?
2. ¿La marca permanece relevante?
3. ¿La estrategia de precio está basada en la percepción de valor del cliente?
4. ¿La marca está posicionada apropiadamente?
5. ¿La marca es consistente?
6. ¿El portafolio de marca y su jerarquía tienen sentido?
7. ¿La marca hace uso y coordina un repertorio entero de actividades de marketing para construir equidad de marca?
8. ¿Los administradores de la marca entienden lo que la marca significa para los clientes?
9. ¿La marca da el soporte necesario para mantenerse en largo plazo?
10. ¿La compañía monitorea recursos de equidad de la marca?
11. ¿La marca es dirigida mejor, comparada con los competidores?
12. Con la misma inversión, ¿el franquiciado no podría comprar mejores marcas franquiciadas como ésta?

Los planteamientos de Del Río, Vázquez e Iglesias (2002), de Shocker, Srivastava, Rajendra y Ruejert (1997), y de Keller (1998), destacan que los modelos de valoración de marca, implican tres tipos de ventajas comerciales: 1) relativas a la rentabilidad actual, 2) a la estabilidad y 3) al crecimiento potencial de dicha rentabilidad, de manera que generen beneficios económico-financieros como resultado de la gestión de marca.

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

Los factores de análisis del valor de una marca son múltiples. Los principales rubros que conforman los componentes del instrumento para valorar la marca, propuestos por Pitt, Napoli y Merwe (2003:416), destacan los factores internos como los pronosticadores más importantes del desempeño de la marca. Sería deseable que con resultados de evaluación de la gestión de marca y la valoración de marca, se conformase una guía para la dirección efectiva de la imagen de marca de la franquicia, permitiendo delinear actuaciones exitosas en el mercado para satisfacer al cliente y obtener una eficaz productividad financiera.

La síntesis de literatura plasmada en el Cuadro 3.1. (ver página 62) nos permite asumir la relevancia de la marca y su influencia en la administración estratégica de las franquicias, así como la táctica para alcanzar el posicionamiento esperado.

A continuación, se presentan algunas de las más representativas investigaciones que se han revisado en este estudio, se agrupan de acuerdo a las vertientes de investigación, es decir estudios de franquicias, estudios de marca e investigaciones que conjuntan franquicias y marcas.

En el Cuadro 3.1. (ver página 65) se establecen clasificaciones para las investigaciones, las cuales pueden ser trabajos teóricos o estudios empíricos.

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

TEMAS	TRABAJOS TEÓRICOS	ESTUDIOS EMPÍRICOS
Franquicias y marca		Kaufmann y Stanworth (1995) Kim (2003) Pitt, Napoli, y Merwe (2003) Shane y Spell (1998) Washburn y Plank(2002) Yoo y Donthu (1997)
Franquicias	Castrogiovanni (1998) Ehrmann y Spranger (2005) Elango y Fried (1997) Quinn (1998)	Carney y Gedajlovic (1991) Dawley (1992) Doherty y Quinn (1999) Falbe y Welsh (1998) Fosu (1989) Hadjimarcou y Barnes (1998). Lafontaine (1992) Lafontaine y Shaw (1999) Morrison (1997) Price (1992) Quinn y Doherty (2000) Sen (1998) Shangavi (1998)
Marca	Aaker, J. K. (1997) Aaker, D. A. (1991, 1996) Shoecker, Srivastava, Rajendaray y Ruekert (1994) Knox, (2004) Keller (2000) Hoeffler y Keller (2003)	Aaker, D. y Keller, K.(1990) Anderson y Fok (1998) Ambler, Bhattarharya, Edell y Keller, K. (2002) Balaji y Hartline (2001) Batra, Ramaswamy, Alden, Steenkamp y Ramachander, (2000) Boyle (2002) Jones (2005) Huddleston, Good y Stoel (2001) Keller, K. (1993) Myers (2003) Paswan y Sharma (2004) Paremeswara y Pisharodi (2002) Shane y Spell (1998) Woon, Marshal y Keller, K. (1999) Young, Hoggatt y Paswan (2001)

CUADRO 3.1.
ESTUDIOS CONSULTADOS RELATIVOS A FRANQUICIAS Y MARCA
(Fuente: elaboración propia)

Con la revisión de la literatura, en el siguiente apartado se procede a detallar los objetivos y metodología de la investigación.

IV. OBJETIVO, MUESTRA Y METODOLOGÍA

En los siguientes puntos serán expuestos los objetivos de nuestra investigación, la muestra seleccionada y la metodología empleada.

1. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El presente estudio pretende demostrar que la gestión de marca en las franquicias, es un factor determinante en los resultados empresariales de la franquicia y en el proceso de decisión de un potencial franquiciado; y destacar las diferencias de la gestión de marca en grupos de franquicias, según sus características. Se establece como objetivo general, el siguiente:

O_G: Determinar la relevancia de la gestión de marca en la comercialización y resultados de las franquicias.

Y como objetivos específicos tenemos:

O1: Establecer la relación de las prácticas de gestión de marca de franquiciados mexicanos en el cumplimiento de sus resultados empresariales.

O2: Identificar las prácticas de gestión de marca de los franquiciados, que difieren respecto de sus resultados empresariales, de acuerdo a sus características y escenarios particulares.

- O3: Determinar la relación que tiene la marca, con la decisión de los inversores potenciales, en el proceso de decisión para firmar un contrato de franquicia, ante igualdad de condiciones contractuales.
- O4: Establecer el nivel de asociación de la satisfacción, en la relación del franquiciado con el franquiciador, con el cumplimiento de las actividades de gestión de marca.

En el siguiente apartado, se describe la muestra seleccionada y el método de muestreo empleados para alcanzar los objetivos planteados.

2. LA MUESTRA

El presente estudio está basado en un análisis cuantitativo, transeccional y exploratorio, llevado a cabo durante el año 2006. Los datos obtenidos tienen una relación causal en su interpretación debido a: 1) Que se han elegido variables que teóricamente ya han sido investigadas, identificadas como importantes, y verificadas, 2) el uso de medidas de los constructos con instrumentos fiables, 3) que los datos obtenidos corresponden a una población que estudios previos, los cuales muestran comportamientos semejantes a las franquicias de mayor madurez.

De las revistas especializadas en franquicias en México, se han elegido las enunciadas en el siguiente párrafo. Con esta información se ha conformado una base de datos en las categorías de alimentos, restaurantes y bebidas. Se eligieron estas categorías por ser las que agrupan mayor población en México, representando la tercera parte de la misma y cuentan con mayor familiaridad o conocimiento de marca, debido a su presencia frecuente en las necesidades de los consumidores. Esta categoría ha sido utilizada frecuentemente en diversos estudios, debido a la disponibilidad de acceso a los datos, algunos trabajos son los de Price

(1992), Young, Hoggatt y Paswan (2001), Hadjimarcou y Barnes (1998), Bradach (1997) o Dawley (1992).

Las revistas especializadas en franquicias que se distribuyen en México son filiales de revistas internacionales. Así de la revista *Entrepreneur* 2005, se tomó el listado de las 1500 franquicias en México, de la revista *Inversión* 2006, el listado de las 300 mejores franquicias en México, y de la revista *Entrepreneur* 2006, el listado de las principales 500 franquicias en México. Los datos obtenidos de cada una de ellas conforman nuestra base de datos. Asimismo, los datos cuantitativos, se han utilizado para determinar la representatividad de la muestra.

El estudio se desarrolla en la zona integrada por las ciudades Tampico, Madero y Altamira, en el estado de Tamaulipas, en México. Se han identificado 17 marcas de franquicias, con una antigüedad de al menos 5 años en el país y experiencia operativa en la zona de al menos 2 años, deduciendo que con ello tendrían además de un buen reconocimiento, probablemente también familiaridad de marca y un desempeño empresarial más estable. Se identificaron otras 7 franquicias de las páginas amarillas del directorio telefónico, y por sondeo telefónico, se logró confirmar que las franquicias cumplieran con los requisitos predeterminados para participar en el estudio.

Finalmente de las 24 marcas identificadas con 5 años de presencia en México y al menos 2 en la zona de Tampico, Madero o Altamira, el alcance fue de 70 *outlets* franquiciados sin distinguir su origen de marca. Es importante mencionar que, la zona comercial elegida al sur de Tamaulipas, está caracterizada como pilar de desarrollo en el sector de servicios por el Gobierno del Estado de Tamaulipas, así lo señala su Plan Estratégico de Desarrollo difundido en su página Web, es la zona comercial de mayor actividad en el estado cuenta con la presencia de 230 franquicias, constituyendo la tercera parte de las marcas presentes en todo el país, y generan la tercera parte al PIB estatal (Asociación Mexicana de Franquicias, 2007).

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

El estudio utilizó datos cuantitativos y cualitativos, de los cuales se establecieron deducciones relativas a las hipótesis contrastadas. Los instrumentos, unidades de análisis y las cuestiones de investigación se reseñan en el Cuadro 4.1.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO	CUESTIONES A INVESTIGAR
Encuesta	Franquiciado (personal operativo)	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de marca• Decisiones de inversión• Resultados empresariales• Satisfacción en la relación franquiciante
Entrevista semi-estructurada	Franquiciado (propietario del <i>outlet</i>)	
Observación de datos	Revistas: <i>Entrepreneur</i> , <i>Inversión</i>	<ul style="list-style-type: none">• Datos cuantitativos (edad, tamaño, cantidad de <i>outlet</i> o ventas)

CUADRO 4.1.
INSTRUMENTOS Y UNIDADES DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN
(Fuente: elaboración propia)

2.1. EL MÉTODO DE MUESTREO

En virtud de que se proponen dos corrientes de estudio, primero la franquicia y segundo la marca, los conceptos relativos a imagen de marca y su evaluación se discriminarán para encontrar grupos de franquiciados con ciertos patrones resultantes. Al identificar la población de franquicias sujetas a ser estudiadas, se determinaron requisitos relacionados con la imagen percibida en el mercado, además, se decidió realizar un censo, cuya muestra alcanzó, el nivel superior a la media de la población,

Para establecer contacto con los franquiciados de las 24 marcas analizadas, se utilizó como método de muestreo el llamado poli-etápico, dividiendo el área para ubicar los puntos de venta con la ayuda de la sección amarilla del directorio telefónico; y a continuación se establecieron las citas para las entrevistas o aplicación de encuesta según la disponibilidad del entrevistado.

Se aplicó un detallado cuestionario, bajo la modalidad de entrevista semi-estructurada con el propósito de recabar información útil para futuras investigaciones. Para aquellos franquiciados que prefirieron auto-administrar el cuestionario, se les entregó personalmente o vía correo electrónico.

3. LA METODOLOGÍA

3.1. LAS VARIABLES

Al amparo de los argumentos propuestos y desde el ámbito de la Teoría de Agencia y del Marketing Relacional, concebimos que la actuación de la franquicia en función de la gestión de marca Tiene cierto efecto en la percepción de los diversos *stakeholders* de la misma. Para responder a los objetivos planteados, se establecen 4 variables: 1. Gestión de marca, 2. Desempeño franquiciado, 3. Intención contractual y 4. Satisfacción en la relación franquiciador-franquiciado.

1. Gestión de marca (GM): Fundamentados en Pitt, Napoli y Merwe (2003:416), que la variable *gestión de marca* en la franquicia, corresponde a la administración estratégica de las actividades relacionadas con la imagen de marca. Tiene dos componentes, uno interno y otro externo. Para el componente externo de la variable GM, el instrumento tiene ítems relacionados con los siguientes indicadores: 1) equidad, 2) reconocimiento, 3) valor percibido, 4) posicionamiento, y 5) consistencia interna con la equidad de marca. Y para el componente interno, los indicadores son: 6) amplitud de marca, 7) esfuerzos de *branding*, 8) conocimiento interno de marca, 9) soporte del *branding*, y 10) nivel de monitoreo. Estos indicadores determinan si la firma actúa en un proceso de marketing interno y externo para delinear la personalidad de marca esperada como identidad en el público receptor, y sus principales *stakeholders*.

La personalidad de marca entendida desde la percepción del cliente – en cualquier sentido de *stakeholder*-, como la identidad de marca, constituye el ámbito de la hipótesis central de la investigación empírica. La imagen de marca incide en las actividades de comercialización y sus efectos en la franquicia, pero se cree presentaría diferencias significativas entre los grupos definidos por características tales como: el país de origen de la marca, su tamaño, la antigüedad como indicador de experiencia, u otros.

La gestión de la equidad de marca ha sido estudiada generalmente para productos tangibles. Los estudios revisados de Washburn y Plank (2002), Shane y Spell (1998:50) y Yoo y Donthu (1997), presentan resultados que reflejan una influencia significativa de la gestión de las marca. Sin embargo, la unidad de análisis no es la franquicia.

Otro de los trabajos sobre gestión de marca es el de Burman y Zeplin (2005), su focalización es hacia el interior de la empresa, pero admitiendo que su orientación al mercado realmente se integra a las estrategias organizativas cuando se cuenta con el compromiso de las personas a través de toda la firma.

2. Desempeño franquiciado (DF): Dimensión de los resultados empresariales. Se obtienen los datos mostrados a continuación, los primeros 4 establecen las características que faciliten interpretar los resultados cuantitativos, además de confirmar la experiencia como franquicia. En realidad, son los últimos datos, de ventas y utilidades, los que se incorporan en el instrumento.

1. *Tamaño*, corresponde al número de puntos de venta.
2. *Edad*, referente al número de años de experiencia en la operación como franquicia.
3. *Dispersión*, se consideraría su existencia en México, cuando la franquicia tiene puntos de venta, en al menos el 80% de los estados de la República Mexicana con mayor actividad comercial.
4. *Crecimiento*, número de unidades de venta incrementales en un periodo anual.

5. *Ventas*, identificando el nivel de cumplimiento de objetivos de ventas.
6. *Utilidades*, de acuerdo al nivel de cumplimiento de objetivos esperados.

Para la variable *desempeño franquiciado* se eligen los datos de mayor disponibilidad, generalmente son los no financieros, utilizados en estudios como los de Price (1992), Anderson y Fok (1998), Carney y Gedajlovic (1991), Combs y Castrogiovanni (1994) y Alon y McKee (1999). Estos datos, básicamente se relacionan con las cuotas de venta, el desempeño del negocio, y el nivel de ingresos.

En concreto, el desempeño franquiciado se espera sea mayor ante una buena gestión de marca desde la perspectiva franquiciada, y también respecto a los beneficios esperados.

A pesar de los amplios estudios en franquicias y marcas, no siempre se encuentran conjuntados, por lo que la relación de las variables elegidas no tiene clara determinación de la dirección que tuviese la influencia entre éstas. Se presenta, entonces, el problema circular de cuál es el inicio: La gestión de marca o resultados empresariales, a lo cual respondemos que cuando la gestión de marca es el inseparable a la valoración de marca con un enfoque relacional, los resultados empresariales son consecuencia de cubrir las expectativas de todos sus *stakeholders*, siendo entonces cuando ellos mismos impulsan y vigorizan la marca.

En este caso, se espera encontrar que las políticas y procedimientos, así como todas las acciones encaminadas a la gestión de marca, mejoran los resultados empresariales como consecuencia de la fuerza de su comercialización.

3. Intención contractual (IC): Nivel de influencia con que la marca afecta la intención de compra al establecer un contrato de franquicia. Se obtiene la opinión del franquiciado sobre la información que define la imagen de la marca. Por ejemplo: el potencial de crecimiento de la franquicia como formato de negocio, la accesibilidad y bajo riesgo en la inversión, el soporte y apoyos que ofrece la franquicia, y sobre la importancia y atención que prestan los inversionistas en las marcas.

Para el estudio, se ha supuesto que las actividades relacionadas con la fortaleza de marca tendrán influencia en los inversores, como *shareholders* potenciales, en el momento de decidir la firma de un contrato franquiciador. La variable *intención contractual* será una variable cualitativa que refleja el nivel de intención (positiva o negativa) que tiene el inversionista al elegir una marca franquiciada. Reiterando, que el posicionamiento de la marca con una imagen positiva y poderosa, influiría en su decisión al elegir la marca, después de haber decidido contratar una franquicia antes de establecer un negocio independiente.

El proceso de decisión contractual envuelve una secuencia de factores. Kaufmann y Stanworth (1995:26) demostraron, cómo el individuo primero decide la categoría del negocio o actividad del negocio. Según un estudio de Bradach (1988), el 63% de los potenciales franquiciados eligen la actividad o giro del negocio antes de la forma de organización.

4. Satisfacción en la relación franquiciador-franquiciado (SRFF): Nivel de satisfacción percibida por el franquiciado, respecto a la relación comercial con el franquiciador. Se le considera un dato cualitativo de la percepción del franquiciado en su relación comercial con el franquiciador. Al igual que opina Morrison (1997), se espera que el franquiciado está más dispuesto a cooperar con las responsabilidades para apoyar la marca, en tanto se sienta más satisfecho con su relación con el franquiciador.

Con lo expuesto ahora se presenta la manera en que se pretenden medir tales variables y posteriormente la construcción del instrumento.

3.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Todas las variables: gestión de marca (GM), desempeño franquiciado (DF), intención contractual (IC) y satisfacción en la relación franquiciador-franquiciado (SRFF) serán medidas de manera cualitativa, utilizando el sistema Likert.

Si nos remitimos al Cuadro 1.3. (véase página 71), observamos que la variable latente crecimiento y expansión se espera que reciba la influencia positiva de la variable intención contractual, dado que a mayor intención de establecer contratos franquiciantes, la marca franquiciada crece y se expande en los mercados.

Pese a que las variables serán contrastadas como variables continuas, es oportuno mencionar que la variable satisfacción en la relación franquiciador-franquiciado, se estima que se comporte como una variable latente, en relación al desempeño franquiciado, dado que a mayor satisfacción en la relación franquiciador-franquiciado, las actividades acordadas en el contrato establecido, se verán cumplidas satisfactoriamente de acuerdo al desempeño franquiciado esperado.

3.3. EL INSTRUMENTO

Para la variable central del estudio: gestión de marca (GM), se utilizaron los indicadores del instrumento de Pitt, Napoli y Merwe (2003:413 y ss), mismos que incorporan los trabajos de Keller (2000:5), Aaker y Keller (1990) y Aaker (1996). Este enfoque no aísla a la franquicia de su relación con el mercado, explora la percepción interna y su exterior; para establecer los restantes indicadores, se revisaron instrumentos que utilizan estos constructos.

Así, se definieron los ítems referidos en el Cuadro 4.2. (ver página 75).

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

VARIABLE INDICADOR	TIPO DE VARIABLE	MEDICIÓN	NÚMERO DE ÍTEMS
GESTIÓN DE MARCA	Dependiente		
Equidad	Independiente o explicativa	Cualitativa	4
Reconocimiento			5
Valor percibido			3
Posicionamiento			2
Congruencia hacia la equidad de marca			2
Amplitud de marca			5
Esfuerzos de <i>branding</i>			5
Conocimiento Interno de la marca			4
Soporte del <i>branding</i>			3
Monitoreo de la equidad de marca			5
DESEMPEÑO FRANQUICIADO	Dependiente		
Ventas	Independiente o explicativa	Cualitativa	4
Expectativas			2
Ingresos			1
INTENCIÓN CONTRACTUAL	Dependiente		
Potencial de crecimiento	Independiente o explicativa	Cualitativa	1
Soporte			3
Condiciones del contrato			1
Bajo riesgo			1
Marca			4
Experiencia personal			1
SATISFACCIÓN EN LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO	Dependiente		
Condiciones contractuales	Independiente o explicativa	Cualitativa	2
Soporte			4
Marca			1
Comprensión y complacencia			5

CUADRO 4.2.
VARIABLES MEDIDAS EN EL INSTRUMENTO
(Fuente: elaboración propia)

Conviene destacar que los constructos elegidos, para el presente estudio, han sido previamente utilizados en investigaciones como las mostradas en el Cuadro 4.3. (ver página 76) y reportan evidencias de una relación positiva de las variables de: desempeño empresarial e intención contractual. Sin embargo, no han sido contrastadas como se hace en nuestra investigación, que ofrece una aproximación al constructo de gestión de marca en las franquicias.

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

CONSTRUCTO	ESTUDIOS PREVIOS	RESULTADOS
GESTIÓN DE MARCA	Pitt, Napoli y Merwe (2003)	159 <i>brand managers</i> de 10 marcas de franquicias perciben que en la gestión de marca el componente interno es predictivo del componente externo.
	Myers, (2003)	Atributos tangibles e intangibles tuvieron alta y significativa influencia en la equidad de marca y su preferencia.
	Burmann y Esplín (2005)	11 <i>Brand managers</i> alemanes en sus mejores prácticas de gestión de marca se identificaron niveles factoriales.
INTENCIÓN CONTRACTUAL	Woon, Marshal y Keller (1999)	El poder de la imagen de marca influye baja, pero positivamente, en la intención de compra.
	Morrison (1997)	La intención de mantener la relación contractual fue no significativamente influyente en la satisfacción en la relación.
	Kim (2003)	Las actitudes hacia la marca tienen fuerte influencia en la intención de compra. (178 estudiantes de Florida).
	Kaufmann y Stanworth (1995)	En el proceso de decisión de compra de franquiciados no se encontraron resultados positivos y significativos de los motivadores estudiados.
DESEMPEÑO FRANQUICIADO	Morrison (1997)	La satisfacción de la relación tiene baja pero significativa influencia en el desempeño franquiciado.
	Alon y McKee (1999)	Variables con indicadores de desempeño (tamaño, edad, crecimiento, dispersión) influyen positiva y significativamente en la internacionalización de las franquicias.
	Price (1993)	El desempeño de los franquiciadores es superior al de los franquiciados. 18 marcas de fast-food en Gran Bretaña.
SATISFACCIÓN EN LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO	Morrison (1997)	La satisfacción en la relación del franquiciado influye positiva y significativamente en actitudes cooperativas con el franquiciador. Morrison confirma trabajos de Mayo, Robicheaux y Ferrel (1989) y Schul (1980).

CUADRO 4.3
ESTUDIOS EMPÍRICOS RELATIVOS A LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN
(Fuente: elaboración propia)

Las preguntas sobre las variables estudiadas serán medidas por ítems cualitativos de 5 puntos de la escala tipo Likert, que representan: que tan de acuerdo o en desacuerdo está el entrevistado con respecto a las afirmaciones. Adicionalmente, se solicitaron 9 datos

categoricos y generales, tales como: el nombre del entrevistado y correo electrónico, así como el año de inicio de la relación con el franquiciador, las experiencias previas con franquicias, el número de empleados, el número de puntos de venta de la franquicia en México o el número de estados de la República Mexicana en las que se ubican los puntos de venta de la franquicia.

El instrumento fue probado mediante pruebas pareadas⁶. Respecto a la validez cualitativa se ha recurrido a franquiciados, franquiciadores y académicos que juzgaron críticamente los enunciados, permitiendo realizar los ajustes necesarios; además se aplicó el coeficiente de correlación Pearson. La r de Pearson es una medida de asociación que varía de -1 a +1, en donde 0 indica la ausencia de relación y +/- indican una perfecta o negativa relación (Hernández, Fernández y Baptista, 2004).

En cuanto a la confiabilidad que prueba la consistencia interna y precisión de las medidas del instrumento, se empleó el coeficiente Alpha de Cronbach.

3.4. ESTADÍSTICOS

De manera inicial se mostrarán los estadísticos descriptivos como media y desviación estándar para la muestra poblacional, y también, para cada una de las variables considerando el número de ítems. De manera previa, para reportar los estadísticos descriptivos, se confirmó el nivel de consistencia de acuerdo al coeficiente Alpha de Cronbach. Alpha es un coeficiente que indica, que tan eficientemente han sido medidos todos los ítems con las mismas características correlativas. Generalmente, un coeficiente Alpha de Cronbach es considerado “excelente” si es superior a .90, como “muy bueno” si supera .80 y como “adecuado” sobre .70 (Hernández, Fernández y Baptista, 2004).

⁶ En la prueba piloto, el instrumento se aplica a dos grupos de entrevistados de la misma población, para comparar los resultados y confirmar una correlación aceptable (Hernández, 1998).

Con los datos generales se elaboró una tabla de frecuencias con diversa información en que se destacó: el origen de la marca, la antigüedad, las unidades propias, las unidades franquiciadas y la cantidad de estados en los que tiene presencia la franquicia en la República Mexicana.

Antes de iniciar el análisis crítico de las hipótesis se aplicó un Análisis Cluster, para identificar el número y tipo de grupos de franquiciados. Estos grupos de franquiciados, serán la óptica con que se analicen sus comportamientos en el trabajo empírico, de la misma forma se aplican las pruebas estadísticas para el análisis.

A los datos obtenidos se les aplicaron los *tests* de normalidad para determinar el tipo de estadísticos a utilizar –paramétricos o no paramétricos-, los cuales permitieron decidir la aplicación métodos paramétricos.

En la confirmación del grado de explicación de los indicadores para cada variable se utilizó el Análisis de Componentes Principales con rotación varimax, tal como lo hicieron sus autores Pitt, Napoli, y Merwe, (2003), y utilizados de manera recurrente en los trabajos empíricos examinados.

Posterior a la identificación los grupos y se contrastó la primera hipótesis con el estadístico ANOVA, con el propósito de probar si las actividades de gestión de marca afectan los resultados empresariales de los franquiciados.

En la segunda hipótesis se establecen las diferencias en las prácticas de gestión de marca de los franquiciados mediante diferencia de medias, con una prueba t de Student, tales diferencias encontradas se interpretan en los diferentes clústeres.

Para la contrastación de la tercera hipótesis, se estima por el ANOVA, para corroborar que los inversores, potenciales franquiciados, consideran que la marca proporciona señales de fortaleza o debilidad de la franquicia, y entonces ante igualdad de condiciones contractuales, prefieren una franquicia de marca fuerte.

Nuevamente se aplica el estadístico ANOVA para la H_4 , con la finalidad de comprobar que la satisfacción en la relación entre franquiciador y franquiciado se relaciona positivamente con las prácticas de gestión de marca, que sean congruentes con la equidad de marca planeada en el *branding* del franquiciador.

En el análisis de los datos recolectados se utilizó el software SPSS versión 10.0.

La metodología desarrollada pretende analizar los datos obtenidos, y presentar los resultados y conclusiones consecuentes.

V. RESULTADOS

1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO PRELIMINAR

Como primera fase del estudio empírico se presenta el análisis de tipo descriptivo, que tiene como propósito conocer la distribución de las variables y visualizar las características de las franquicias encuestadas, así como las principales opiniones respecto de los cuestionamientos presentados a la consideración de los franquiciados. Se presenta inicialmente un cuadro con las principales medidas descriptivas obtenidas, y en seguida el análisis de confiabilidad del instrumento.

Los datos obtenidos en la muestra poblacional corresponden a 13 marcas franquiciadas, las cuales cumplen con los requisitos del estudio, y son consideradas por la Asociación Mexicana de Franquicias dentro de las 250 mejores franquicias en México. Se tiene un alcance de 54 puntos de venta en las ciudades de Tampico, Madero y Altamira, del estado de Tamaulipas, en México. Así, se representa el 65% de los franquiciados sujetos de estudio, representando al 81.48% de la población de *outlets* asentados en la zona

Los entrevistados y encuestados respondieron el cuestionario o entrevista, según su disposición. El 100% de los encuestados fueron varones. De las 24 marcas identificadas con

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

5 años de presencia en México y al menos 2 de operar en la zona de estudio, se han descartado 3 por no ser franquiciados directos, es decir pertenecen al corporativo de una franquicia máster y ubicada generalmente en el extranjero; caso de las marcas Burger King, Pizza Hunt o KFC, de gran reconocimiento mundial. Además, 1 franquiciado no reúne la antigüedad de operación en la zona geográfica delimitada y 7 franquiciados no aceptaron la entrevista.

Por tanto, los datos presentados corresponden a 13 de 24 franquiciados directos, lo que equivale a poco más de la media de las marcas presentes en las ciudades de estudio. La muestra obtiene adecuada representatividad del territorio nacional, alcanzando el 20.85% de las marcas nacionales con tales características.

Las empresas que declinaron participar en la muestra no difieren en sus características a las de los participantes; según se aprecia, por poseer el mismo nivel de reconocimiento de marca, nivel de ventas o estructura organizativa. Admitiendo la representatividad de la muestra poblacional, se cuenta con las condiciones para generalizar los resultados.

Iniciaremos la presentación de datos obtenidos con la información general que permita visualizar el tipo de franquiciados y las marcas estudiadas, tal como se reportan en el Cuadro 5.1., los cuales aparecen en la página 81.

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE FRANQUICIAS ENTREVISTADAS							
Marca	Origen*	Antig.	Outlets Propios	Outlets Franquiciados	Outlets México	Outlets área de estudio	No. de edos.
1	1	22	5	41	46	1	10
2	1	4	ND	12	12	1	6
3	1	1	8	11	19	19	1
4	1	13	7	532	539	1	ND
5	1	7	22	163	185	1	ND
6	1	30	38	47	85	2	3
7	1	3	ND	ND	24	3	11
8	2	1	ND	ND	69	1	13
9	2	ND	ND	ND	ND	7	20
10	2	27	34	36	70	9	7
11	2	2	ND	ND	25	1	7
12	2	14	ND	ND	292	2	19
13	1	31	ND	ND	89	6	24
Totales					1455	54	
Media		7.1171			65.888	2.3969	8.2152
n/N outlets en zona de estudio						81.48%	
n/N marcas en México						20.85%	
n/N						65.00%	

*Marca mexicana=1, marca extranjera=2

ND= no declarado

CUADRO 5.1.

CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS DE LAS CATEGORÍAS DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y RESTAURANTES EN TAMPICO, MADERO Y ALTAMIRA TAMAULIPAS, MÉXICO AL 2006

Fuente: (elaboración propia)

Según se aprecia en el Cuadro 5.1. la muestra alcanza una cobertura de 20.85% de las marcas presentes en ámbito nacional. De las 13 marcas franquiciadas en estudio, 7 son locales –léanse mexicanas- y 5 no locales –llamadas extranjeras-, evidenciándose equilibrio en el origen de las marcas. La media de antigüedad de las marcas de franquicias de alimentos, bebidas y restaurantes, sin distinguir origen, es de 12.14 años, con 2.39 como media de los *outlets* en la zona estudiada. Una tercera parte de los franquiciados no tenían experiencia previa en franquicias, al momento de adquirir la franquicia en cuestión. Los datos presentan una proporción similar al comportamiento nacional, avalando la homogeneidad y representatividad de la muestra obtenida.

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

Aspectos de experiencia y conocimiento en el mercado mexicano, son destacables en el Cuadro 5.1 (ver página 81). La antigüedad relacionada con la experiencia de la franquicia se asocia al origen no nacional de las marcas, y ésta a su vez se relaciona negativamente con el incremento vigoroso de las franquicias de origen nacional.

Pese a la aparente desventaja en los años de experiencia acumulada de las franquicias nacionales respecto de las no nacionales, parecería que el crecimiento constante superior a 15 puntos de la centena anualmente, se debe al conocimiento que tienen los franquiciatarios mexicanos del mercado nacional, aún frente a ausencia de estudios previos y estadísticas disponibles.

Los franquiciados respondieron a los ítems de las variables GM, DF, IC y SRFF, cuyos coeficientes de correlación de Pearson, se presentan en el siguiente cuadro.

VARIABLES	GM	DF	IC	SRFF
GM	1.000			
DF	0.863**	1.000		
IC	0.488	0.558*	1.000	
SRFF	0.332	0.117	0.669*	1.000

* Correlación significativa al nivel de 0.05

** Correlación significativa al nivel de 0.01

CUADRO No. 5.2.

CORRELACIONES PRESENTADAS ENTRE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO EN LAS FRANQUICIAS DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y RESTAURANTES EN TAMPICO, MADERO Y ALTAMIRA, ESTADO DE TAMAULIPAS, MÉXICO

(Fuente: elaboración propia)

Observamos en el Cuadro 5.2. que la relación entre variables es buena para nuestro estudio, destacándose la más alta correlación entre la gestión de marca (GM) y el desempeño franquiciado (DF) con un coeficiente R de 0.863, entendiéndose que las acciones relativas a la imagen de marca son determinantes en los resultados de la firma. Es conveniente mencionar que esta relaciones meramente descriptiva y no es suficiente para establecer inferencias acerca de la H_1 , como lo veremos más adelante.

Posterior al establecimiento de contacto con los franquiciados, se obtiene la información de las variables, que en el siguiente apartado se describen.

1.1. VARIABLES

Todas las variables estudiadas: gestión de marca (GM), desempeño franquiciado (DF), intención contractual, (IC) y satisfacción en la relación franquiciado-franquiciador (SRFF), reportan una media con tendencia clara hacia la calificación 1, en la escala Likert, que equivale del 1 al 5, a estar “muy de acuerdo con la importancia y operación en la franquicia. Las principales medidas descriptivas de estas opiniones se plasman en el Cuadro 5.3.

VARIABLE	ÍTEMS	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA
Gestión de marca (GM)	36	1.55	0.73	0.54
Desempeño franquiciado (DF)	7	1.79	0.97	0.94
Intención contractual (IC)	11	1.55	1.27	1.61
Satisfacción en la relación franquiciado-franquiciador (SRFF)	12	1.61	0.73	0.53

Respuestas a ítems en escala Likert de 1 a 5, considerando 1 como “muy de acuerdo”.

CUADRO 5.3.
 RESPUESTAS DE FRANQUICIADOS EN LAS CATEGORÍAS DE ALIMENTOS,
 BEBIDAS Y RESTAURANTES EN EL SUR DE TAMAULIPAS, MÉXICO
 (Fuente: elaboración propia)

Se obtienen evidencias respecto las actitudes hacia las variables intención de compra (IC), desempeño franquiciado (DF), satisfacción en la relación (SREL9 y la gestión de marca (GM), cuyas medias tienen una tendencia hacia aceptar las proposiciones presentadas en el instrumento. El Cuadro 5.3. indica medias superiores a 1.55 muy cercanas a “muy de acuerdo” con las aseveraciones del instrumento.

Las variables incorporadas: a) gestión de marca, b) desempeño franquiciado, c) intención contractual y d) satisfacción en la relación entre el franquiciador y franquiciado, en el instrumento fueron validadas, cuyo método y resultados estadísticos se exponen en el siguiente sub-epígrafe.

1.2. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la integración de ítems en el instrumento del estudio, se ha validado la consistencia interna de cada variable, mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. Las modificaciones efectuadas en la prueba piloto fueron básicamente: a) la modificación de la redacción de 6 ítems y la eliminación de un ítem en la variable desempeño franquiciado. Concretamente, se han cambiado términos por algunos mejor reconocidos en el idioma español utilizado en México, además se alteró el orden de las variables interrogadas, colocando al final la gestión de marca, por ser de más compleja comprensión; de manera que hasta ese momento el entrevistado lograra mayor familiaridad con las cuestiones. El Cuadro 5.4. reporta los coeficientes Alfa de Cronbach.

	INICIAL	FINAL
Variable		
Gestión de marca (GM)	0.9002	
Desempeño franquiciado (DF)	0.4865	0.6990
Intención contractual (IC)	0.6524	
Satisfacción en la relación franquiciador-franquiciado (SRFF)	0.7990	
Coefficiente Alfa de Cronbach general	0.9472	0.9553

CUADRO 5.4.
COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH DE LAS VARIABLES ESTUDIADAS
(Fuente: elaboración propia)

La confiabilidad del instrumento resultó ser bastante alta debido, probablemente, a que la variable principal, gestión de marca, ha sido obtenida de un instrumento validado

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

previamente, aunque con un lenguaje y en un contexto cultural diferente. Finalmente, se aceptó como suficiente el coeficiente Alfa de Cronbach superior a .60 por razón de práctica común.

También, se efectuó una regresión para confirmar que el componente interno de la marca es pronosticador de los efectos en el componente externo de la misma. Tal como lo reportaron los trabajos de Pitt, Napoli, y Merwe, (2003:419), y cuyo estadístico se muestra en el Cuadro 5.5.

ANOVA						
Modelo		Suma Cuadrática	df	Media Cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	15640,711	1	15640,711	13,868	0,003
	Residual	12406,058	11	1127,823		
	Total	28046,769	12			
a. Predictor: (Constante) CE						
b. Variable dependiente: CI						
Modelo	R	R ²	R ² Ajustada	Error de estimación		
1	0,747	0,558	0,517	24,0976		

Nivel de confianza de 95%.

CUADRO 5.5.
REGRESIÓN QUE CONFIRMA AL COMPONENTE INTERNO DE LA GESTIÓN DE
MARCA COMO PRONOSTICADOR DEL COMPONENTE EXTERNO
(Fuente: elaboración propia)

Con una buena relación de .558 como coeficiente R², y alta significancia (ver Cuadro 5.5.), se confirma que el componente interno de la gestión de marca es pronosticador del componente externo.

Antes de proceder a la aplicación de estadísticos paramétricos, se analizó la distribución de los datos, efectuado las pruebas de normalidad, para ello, hemos aplicado las pruebas de

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

normalidad Kolmogovo-Smirnov y Shapiro-Wilk⁷, mismas que resultaron suficientes, entonces, se procede a aplicar las pruebas paramétricas, mismas que son preferidas por los investigadores por su mayor potencia respecto de las no paramétricas.

En el análisis de los factores principales de la investigación, se aplica el estadístico para conocer el porcentaje de explicación de la varianza de las variables estudiadas, sus resultados se detallan en el siguiente cuadro:

TOTAL DE LA VARIANZA EXPLICADA									
Componente	Eigenvalues iniciales			Extracción de factores cuadráticos			Sumatoria rotada de factores cuadráticos		
	Total	% Varianza	% Acum.	Total	% Varianza	% Acum.	Total	% Varianza	% Acum.
1	2,416	60,41	60,41	2,416	60,41	60,41	2,048	51,199	51,199
2	1,093	27,334	87,744	1,093	27,334	87,744	1,462	36,546	87,744
3	0,401	10,014	97,758						
4	8,97E-02	2,242	100						

Método de extracción: Análisis de Componentes Principales con rotación varimax.

CUADRO 5.6.
ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES DE LAS VARIABLES DE LA
INVESTIGACIÓN
(Fuente: elaboración propia)

Las variables incorporadas a la investigación, tienen en conjunto, una varianza explicada de 87.431%, como se observa en el Cuadro 5.6., para obtenerlo, se efectuó un Análisis de Componentes Principales con rotación varimax, como lo hicieron los autores de la gestión de marca, variable central del instrumento, Pitt, Napoli y Merwe (2003). Por otra parte, es destacable mencionar que el porcentaje de la explicación se da también con sólo dos

⁷ Los coeficientes de asimetría de la distribución de las variables indican el apuntamiento o aplastamiento de la parte superior, señalando el perfil de la distribución Normal con la misma media y varianza.

componentes, los dos restantes que aparecen tienen menor representatividad en la explicación, como se muestra en el Cuadro 5.7.

MATRIZ TRANSFORMADA DE COMPONENTES PRINCIPALES			
Componente	1	2	
1	0,849	0,528	
2	-0,528	0,849	
Método principal: Análisis de Componentes Principales.			
Método de rotación: Varimax con Normalización Kaiser.			

CUADRO 5.7.
COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE MARCA
(Fuente: elaboración propia)

En el siguiente apartado se reportan los resultados de las contrastaciones empíricas.

2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Como se mencionó anteriormente, previo a la contrastación, se procede a definir los clústeres para continuar con las contrastaciones de hipótesis mediante la comparación de medias, y ANOVA.

2.1. CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS SOBRE LA GESTIÓN DE MARCA Y EL DESEMPEÑO FRANQUICIADO

En este momento, se procede a establecer los clústeres, éstos se determinaron por métodos no estadísticos, debido a la falta de coincidencias estadísticas apropiadas. Las principales características que hemos considerado influirían en los resultados, han tenido dos clasificaciones. La primera por el origen y la segunda por la efectividad, observada de las

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

actividades de marca. Resultando, por su origen dos clústeres: 1) local y 2) no local. Es decir, franquiciados cuya marca es de origen nacional y clúster 2 corresponde a los franquiciados de marcas de origen extranjero. Respecto a los clústeres determinantes en la gestión de marca, tenemos dos grupos: 1) mayor desempeño del franquiciado, 2) menor desempeño del franquiciado.

Los clústeres definidos, con los indicadores de gestión de marca (GM), se han relacionado con la variable de desempeño franquiciado (DF), por ser la de siguiente importancia en el objetivo general del estudio, y el supuesto de que las acciones orientadas a la imagen de marca son determinantes en la comercialización de la misma, y consecuentemente en los resultados de la franquicia. De ahí que, las franquicias, sin distinguir origen de marca, con la percepción de mejor desempeño en sus resultados empresariales, han sido tipificadas en el clúster 1, mientras que aquellos franquiciados que opinan tener menores resultados con su franquicia corresponden al clúster 2.

Iniciaremos la contrastación de la primera de las hipótesis.

H₁: Gestión de marca, son las actividades que los franquiciados mexicanos desarrollan orientados a la equidad de marca, y se relacionan positivamente con sus resultados empresariales.

MODELO ANOVA						
Modelo	R	R ²	R ² Ajustada	Estimación del error estándar		
1	0,138	0,019	-0,07	0,569		
Modelo		Suma cuadrática	Df	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	0,06885	1	0,06885	0,213	0,654
	Residual	3,561	1,10E+01	0,324		
	Total	3,63	12			
a. Predictor: (Constante), GM						
b. Variable dependiente: DE						

CUADRO 5.8.
ESTIMACIÓN DE ANOVA PARA LAS VARIABLES GESTIÓN DE MARCA Y
DESEMPEÑO FRANQUICIADO
(Fuente: elaboración propia)

La relación entre la gestión de marca (GM) y desempeño franquiciado (DF), obtuvo una R^2 de .019 y una significancia de .654, según se observa en el Cuadro 5.8. por lo tanto la H_1 , se rechaza al no encontrarse una relación positiva y significativa, pese a existir una alta correlación de 0.863 con un nivel de significancia de 0.01 (ver Cuadro 5.2. en página 82), por tanto, no está justificado predecir que las prácticas de gestión de marca influyen positivamente en el desempeño del franquiciado, aunque si se asocia claramente.

En el siguiente sub-epígrafe se refiere a la segunda hipótesis.

2.2. CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS SOBRE LA GESTIÓN DE MARCA

Para la siguiente hipótesis, se tienen expectativas de que las franquicias difieran en su actuación estratégica y táctica de la marca, debido a circunstancias particulares, a pesar de sus características similares, obtenemos que para la H_2 :

H_2 : Las actividades de gestión de marca que practican los franquiciados mexicanos difieren por su desempeño, características y escenarios particulares.

Las principales diferencias encontradas en las actividades de gestión de marca en las franquicias, se presenten en el Cuadro 5.9. (ver página 90).

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

INDICADORES DE GESTIÓN DE MARCA	Prueba de Levene para igualdad de varianzas		Prueba t para igualdad de medias			
	F	Sig.	T	Df	Sig. (bilateral)	Error estándar de la diferencia
Valor percibido (Componente externo)	0.077	0.787	-7.98	11	0	0.1066
			-7.548	5.168	0.001	0.1127
Posicionamiento (Componente externo)	6.092	0.031	-0.464	11	0.652	0.3654
			-0.329	3.362	0.761	0.5146
Conocimiento interno de la marca (Componente interno)	5.311	0.042	-1.248	11	0.238	0.351
			-0.979	3.785	0.386	0.4475
Monitoreo de las actividades de marca (Componente interno)	21.143	0.001	-1.95	11	0.077	0.4915
			-1.442	3.518	0.232	0.6645

Nivel de confianza 95%

CUADRO 5.9.

PRUEBA T PARA GRUPOS DE FRANQUICIAS Y SU GESTIÓN DE MARCA DE ACUERDO AL MAYOR O MENOR DESEMPEÑO

Fuente: (elaboración propia)

De los 10 indicadores de gestión de marca (GM), sólo resultaron distancias significativas en 4, diferenciando las actividades de gestión de marca (GM) que presentan los grupos de franquicias de acuerdo a su mayor o menor desempeño, las que se muestran en el Cuadro 5.9., ahí se destaca: el valor percibido y el monitoreo de actividades de la marca con significancia en 0.001. Deduciendo que los franquiciadores, considerando su nivel de desempeño, ejercen un control distinto al aplicar las políticas y procedimientos contractuales relativos a la imagen de marca, pero reconociendo también, que el valor percibido por el cliente se ve afectado.

Ahora se presenta el Cuadro 5.10. (ver página 91), en donde se reflejan las diferentes prácticas de gestión de marca (GM) que exhiben los franquiciados, agrupados éstos, en clústeres por el origen de la marca, es decir nacional o extranjera.

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

INDICADORES	Prueba de Levene para igualdad de varianzas		Prueba t para igualdad de medias			
	F	Sig.	T	df	Sig. (bilateral)	Error estándar de la diferencia
Reconocimiento (Componente externo)	12.442	0.005	1.699	11	0.117	0.2155
			1.621	7.358	0.147	0.2259
Posicionamiento (Componente externo)	6.07	0.031	-0.997	11	0.34	0.3271
			-1.069	7.192	0.32	0.305
Amplitud de marca (Componente interno)	1.424	0.258	-2.624	11	0.024	0.2032
			-2.721	10.208	0.021	0.196

Nivel de confianza 95%

CUADRO 5.10.
PRUEBA T PARA GRUPOS DE FRANQUICIAS LOCALES Y NO LOCALES EN LA
VARIABLE GESTIÓN DE MARCA
Fuente: (elaboración propia)

De manera general, se han encontrado algunas diferencias significativas en las actividades de marca locales y no locales. El Cuadro 5.10. señala 3 de los 10 indicadores de la variable gestión de marca (GM), éstos son: reconocimiento de marca, su posicionamiento, la construcción del significado de marca y la construcción del significado de marca. Tal nivel de significancia es del orden de 0.005, 0.031 y 0.021 respectivamente, apreciándose que las percepciones de sus prácticas en la administración de la marca, orientadas al mercado son distintas por el origen de la marca, quizá debido al nivel de monitoreo y control que ejercen los franquiciadores con mayor madurez organizativa.

Es destacable apreciar que las diferencias en las perspectivas de franquiciados se inclinan al reconocimiento y posicionamiento, siendo éstos indicadores del componente externo, así se deja entrever que los franquiciados con marcas de mayor madurez –no locales– estiman mejor los efectos de sus esfuerzos organizativos en el mercado. Sin embargo, son pocos indicadores los referenciados, pensando así, su apreciación parece débil.

Además de los datos de cierta profundidad en su análisis, tenemos de manera plana y descriptiva los datos del Cuadro 5.11. en donde se muestra fuerte coincidencia en la

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

inclinación de ambos grupos, por el origen de la marca, hacia estar “muy de acuerdo” (en la escala de 1 a 5, siendo 1=muy de acuerdo) en operar con gran orientación hacia las actividades de gestión de marca, que son las de mayor número de ítems cuestionados.

VARIABLE	Ítems	LOCALES		NO LOCALES	
		M	SD	M	SD
GM (Gestión de marca)	36	1.32	0.91	1.40	0.88
DF (Desempeño franquiciado)	7	1.59	1.15	1.83	1.04
IC (Intención contractual)	11	1.38	1.02	1.42	0.89
SRFF (Satisfacción en la relación franquiciador-franquiciado)	12	1.34	0.96	1.63	0.85

CUADRO 5.11.
DATOS DESCRIPTIVOS DE RESPUESTAS A ÍTEMS PARA CADA VARIABLE
DISTINGUIENDO FRANQUICIADOS LOCALES Y NO LOCALES
(Fuente: elaboración propia)

Las respuestas a los diferentes ítems en las variables GM, DF, IC y SRFF muestran una clara importancia que los franquiciados otorgan a los cuestionamientos propuestos y su operatividad en el punto de venta. El Cuadro 5.11. destaca un 1.83 más cercano a “de acuerdo” en los franquiciados no locales respecto a la variable de desempeño franquiciado.

De acuerdo a lo presentado para la H₂, resumiríamos que, con alta incidencia en aceptar la importancia de la marca, existen diferencias en las actividades de gestión de marca de los franquiciados, por su mayor o menor desempeño, en consciencia de que éste se debe a factores múltiples relacionados con sus capacidades y habilidades organizativas, además de situaciones de la demanda particulares en cada caso. Por otro lado, se muestra un equilibrio entre indicadores del componente interno y del componente externo del instrumento, destacándose diferentes prácticas de gestión de marca entre los grupos de marcas locales y no locales, los primeros, se orientan mayormente a conocer el mercado y sus competidores - componente externo-.

En seguida se presenta la contrastación de la tercera de las hipótesis.

2.3. CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS SOBRE LA GESTIÓN DE MARCA Y LA INTENCIÓN CONTRACTUAL

La tercera de las hipótesis, corresponde a:

H₃: Los franquiciados perciben que durante el proceso de decisión para firmar un contrato de franquicia, ante una marca con reconocimiento tendrá mayor inclinación hacia ésta, considerando igualdad en las condiciones contractuales de las diversas franquicias comercializadas.

Y para ella, se tienen los resultados que se muestran en el siguiente cuadro.

MODELO ANOVA	R	R ²	R ² Ajustada		Estimación del error estándar	
1	,419	,176	,101		,3707	
Modelo		Suma Cuadrática	Df	Media Cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,322	1	,322	2,345	,154
	Residual	1,512	11	,137		
	Total	1,834	12			

a. Predictor: (Constante), IC

b. Variable dependiente: GM

CUADRO 5.12.

ANOVA QUE ESTABLECE LA INFLUENCIA POSITIVA DE LA GESTIÓN DE MARCA EN LA INTENCIÓN CONTRACTUAL DEL POTENCIAL FRANQUICIADO

(Fuente: elaboración propia)

Con los datos del Cuadro 5.12. se refuta la H₃, al encontrarse una R² de .419 con un coeficiente de significación de .154. Existe una buena relación entre las variables intención

contractual (IC) y gestión de marca (GM), pese a ello, no existe un coeficiente de significación que permita generalizarlo.

Referente a la cuarta y última de las hipótesis, a continuación se presentan las estimaciones previstas.

2.4. CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS SOBRE LA GESTIÓN DE MARCA Y LA SATISFACCIÓN EN LA RELACIÓN ENTRE EL FRANQUICIADOR Y EL FRANQUICIADO.

La estimación ANOVA que se presenta en el Cuadro 5.13. ofrece una alta relación entre las variables de gestión de marca (GM) y la satisfacción en la relación entre el franquiciador y franquiciado (SRFF), favoreciendo la aceptación de la hipótesis:

H₄: La satisfacción de la relación entre el franquiciador y el franquiciado se asocia positivamente con las actividades de gestión de marca del franquiciado.

MODELO ANOVA						
Modelo	R	R ²	R ² Ajustada	Estimación del error estándar		
1	0,802	0,643	0,611	0,244		
Modelo		Suma Cuadrática	df	Media Cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,179	1,00E+00	1,179	19,809	0,001
	Residual	0,655	11	5,95E-02		
	Total	1,834	12			
a. Predictor: (Constante): SRFF						
b. Variable dependente: GM						

Nivel de significancia al 95%

CUADRO 5.13
ESTIMACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN EN LA RELACIÓN
FRANQUICIADO-FRANQUICIADOR EN LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE MARCA
 (Fuente: elaboración propia)

Tenemos evidencias para aceptar la H_4 , con un coeficiente R de .802, (ver Cuadro 5.13. en página 94) y una alta relación significativa de .001, entre SRFF y GM hacen suponer que la satisfacción en la relación, entre las partes franquiciantes, tiene efectos positivos que incentivan el cumplimiento de las funciones operativas, que se esperan del franquiciado, para mantener la equidad de marca.

Los estadísticos aplicados para establecer la relación entre las variables GM, DF, IC y SRFF, han permitido una aproximación al comportamiento de éstas en su interacción. Como se ha venido observando a lo largo del presente epígrafe, los resultados destacan la importancia de la satisfacción en la relación del franquiciado con el franquiciador, para que las funciones encaminadas a mantener la equidad de marca se lleven a cabo.

También, pareciese que de las actividades de marketing relacionadas con la marca, el franquiciado no percibe su efecto en la equidad de marca, como importante en la comercialización de la franquicia, pero es indudable que al existir diferencias en las prácticas de gestión de marca, con resultados empresariales también distintos, hace pensar que el franquiciado adapta sus tácticas de gestión de marca de acuerdo a la distancia esperada entre las expectativas de beneficios y sus resultados.

En las hipótesis básicas verificadas, los principales resultados van en el sentido de confirmar la hipótesis central. El enfoque de gestión en la marca en la percepción de los franquiciados muestra evidencia de diferencias 6 de los 10 indicadores de la gestión de marca aplicada en la operación diaria de sus *outlets*; la causa parece responder a elementos propios de la firma, principalmente distintos para las franquicias con marcas de origen no local.

En este sentido, las franquicias extranjeras estudiadas, por su experiencia y consecuente madurez comercial, ofrecen mayores soportes y la transferencia de su *know how* parece más eficiente. Estos elementos o características le predisponen a una actuación particular, que va de acuerdo a las circunstancias específicas de la franquicia como firma.

En tanto la gestión de marca va más allá de la orientación al mercado, y se mantiene en la búsqueda de la equidad de marca, la perspectiva del franquiciado parece no valorar suficientemente la necesidad de focalizar la estrategia alineada a la táctica de los esfuerzos de marketing relacional, de manera que se alcance la ventaja competitiva de la franquicia de manera sostenible.

Para cerrar este epígrafe, conviene recapitular el diseño del presente estudio, mismo que se presenta a continuación. .

3. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

La síntesis de los componentes que conforman la presente investigación se muestra en el Cuadro 5.14. (ver página 97).

Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio

INFORMACIÓN	DESCRIPCIÓN
Población	Franquicias de las categorías de alimentos, bebidas y restaurantes. Con las características de ser una marca establecida en territorio nacional por al menos 5 años y con dos años de operación en la zona de referencia. El tamaño poblacional es 24.
Ámbito geográfico	Zona conurbada Tampico, Madero y Altamira, en el estado de Tamaulipas, México.
Unidad de análisis	Empresas franquiciadas.
Periodo de análisis	2006.
Método de obtención de la información	Base de datos de revistas especializadas <i>Entrepreneur</i> y <i>Expansión</i> . Se consideran las categorías de alimentos, bebidas y restaurantes.
Muestra	13 marcas franquiciadas con al menos cinco años de presencia en el país y dos de operar en la zona de influencia del estudio.
Procedimiento de muestreo	Censo de la población de las franquicias definidas.
Estrategia de análisis	Descriptivo e inferencial.
Estadísticos de análisis	Estadísticos descriptivos (media, mediana, desviación estándar), prueba de normalidad Kolmogovo-Smirnov y Shapiro-Wilk, Análisis de Componentes Principales con rotación varimax, prueba t de Student, coeficiente de correlación Pearson, coeficiente Alfa de Cronbach, ANOVA.
Nivel de confiabilidad estadístico	95%
Error muestral	.329 con un nivel de confianza del 95%.
Nivel de respuesta al instrumento	65%, con alta representatividad por el carácter homogéneo de la muestra
Modalidad de aplicación del instrumento	Cuestionario por entrevista presencial, uso de correo electrónico asistido para su respuesta.
Prueba piloto	8 franquiciados
Resultados de la prueba piloto	Reformar 6 ítems y modificar el orden de las variables
Pruebas del cuestionario	Franquiciados, profesionales y académicos.
Tratamiento de la información	SPSS version 10.0 para Windows

CUADRO 5.14.
FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO
(Fuente: elaboración propia)

El apartado subsecuente, expresa las conclusiones de la investigación.

VI. CONCLUSIONES

1. CONSIDERACIONES FINALES

Las franquicias necesitan de evidencias empíricas sobre las consecuencias del manejo de la equidad de marca. El presente estudio, bajo un enfoque de gestión en las franquicias, ha mostrado que el franquiciado identifica la importancia de la gestión de marca en su quehacer organizativo, pero no como una función explicativa de su desempeño. La simple asociación entre una adecuada gestión de marca y un apropiado desempeño hace pensar que el franquiciado necesita conocer lo determinante de su actuación, para conservar la equidad de marca planeada por el *branding*, de manera que, con su perspectiva, logre comprender su papel de enlace entre el franquiciador y el mercado.

Este trabajo pretendió explicar la importancia que guarda la gestión de marca para que los esfuerzos del franquiciador en búsqueda de la equidad de marca sean alineados por el franquiciado. Para lo cual, se obtuvo información de 13 franquiciados en el sur de Tamaulipas, México, quienes en el año de 2006 tenían 2 años de establecidos en la región y su marca estuvo presente al menos por los últimos 5 años en el país. Las franquicias corresponden a las categorías de alimentos, bebidas y restaurantes y los datos que se obtuvieron fueron contrastados con el enfoque de la teoría de la agencia. Los factores estudiados se centraron en la gestión de marca.

En la parte descriptiva de la investigación se ha encontrado que el comportamiento de las franquicias mexicanas mantiene un estado de evolución similar a las firmas consolidadas, como lo son las norteamericanas o las francesas, por citar algunas. Y en la parte cualitativa del estudio, los franquiciados han externado que para mantener el rumbo hacia la consolidación, la

clave es el monitoreo y control de las actividades del franquiciado en lugares geográficamente distantes; confirmando la necesidad del franquiciador de garantizar que la imagen de marca se mantenga a través de sus canales de distribución con la equidad esperada.

La imagen de marca transmite beneficios y valores, más que atributos del producto o servicio, de donde son derivados. Los atributos de la marca son construidos en el *branding* de ésta, pero los resultados sugieren de la necesidad de que el franquiciado despliegue sus tácticas de gestión orientadas hacia la equidad de marca, por ello, la importancia de reconocer su efecto tanto en la gestión del franquiciado como en el comportamiento del cliente actual y potencial, llámese éste, cliente individual u organizacional.

La literatura sobre la franquicia, coincide con la idea de que su ventaja competitiva se basa en la explotación del *branding*, además de las economías de escala que le generan beneficios, aunque no siempre equilibrados, para franquiciadores y franquiciados. Y en esta investigación tenemos soporte para señalar que existen brechas entre la explotación del *branding* y su relación con las economías de escala esperadas. En este sentido Keller (2003) señala que los resultados empresariales evidencian la naturaleza multidimensional de la gestión de marca.

Las principales diferencias en las prácticas de gestión de marca de los franquiciados de esta investigación corresponden a 6 de los 10 indicadores de la gestión de marca propuesto para las franquicias por Pitt, Napoli, y Merwe, (2003), éstos son, sin importar los grupos a los que perteneciera la franquicia: valor percibido, posicionamiento, reconocimiento, construcción interna de la identidad de marca, amplitud de marca y monitoreo de la equidad de marca. Los primeros tres pertenecen al componente externo y los dos últimos al componente externo. Pese a que las diferencias están equilibradas respecto a los componentes a que pertenecen, el indicador de posicionamiento es coincidente bajo el análisis de grupos por su desempeño o el origen de su marca.

A pesar del señalamiento anterior, al agrupar a los franquiciados por el origen de su marca, se encontró que hay diferencias mayores en la apreciación del efecto que tiene la

gestión de marca en el mercado, considerando que en el componente externo se encuentran sus competidores.

Otro aspecto de atención, es que de los indicadores de gestión de marca, los de mayor intangibilidad y más distancia en la percepción del franquiciado, fueron los que presentaron mayores diferencias entre los franquiciados. Esto coincide con los trabajos de Myers (2003), quien encontró que los atributos intangibles de la imagen de marca tienen alta relación con la preferencia de la marca, e indirectamente con la comercialización y rentabilidad.

Al igual que Burmann y Esplín (2005), se diría que, los administradores de marca exhiben prácticas de gestión de marca diferentes entre sí por factores centrales y contextuales. Éste es un caso similar, si establecemos como factores centrales la gestión de marca y como contextuales el desempeño franquiciado, la satisfacción en su relación con el franquiciador, el origen de la marca, por su *know how* distinto en la transferencia al franquiciado.

Uno de los hallazgos importantes, para los franquiciados mexicanos, son los resultados que demuestran que cuando las franquicias no han tenido experiencia previa, con este formato de negocio, desconocen el concepto amplio de imagen de marca, y le dan importancia a la percepción del mercado, pero sin reconocer el papel de la construcción de la equidad de marca. A medida que se adquiere experiencia y los esfuerzos se enfocan a los resultados empresariales, se destaca el valor del componente interno de la gestión de marca por sus efectos en el mercado y la apropiación de beneficios para el franquiciado.

La gestión de marca parece no incidir como motivador en la intención contractual, estos resultados se aproximan con los de Kaufmann y Stanworth (1995); Woon, Marshal, y Keller, K. (1999); y Kim (2003), deduciendo que existen otros factores más determinantes en la comercialización, específicamente en el proceso de decisión para establecer el acuerdo de franquicia.

El supuesto, referente a que, la satisfacción en la relación entre el franquiciado y el franquiciador, está relacionada positivamente con la intensidad de la gestión de marca, ha sido verificado, confirmando así, los trabajos de Morrison (1997). Es decir, se acepta que una

buena relación entre las partes del acuerdo contractual de franquicia motiva al franquiciado a gestionar adecuadamente la marca, manteniendo su equidad.

A manera de resumen, la gestión de marca es relevante para el franquiciado, desde el punto de vista en que despliega prácticas diferentes, mismas que se relacionan con los aspectos intangibles del entorno, como lo son: valor percibido, posicionamiento, y ya en el aspecto interno las diferencias son en rubros concretos como conocimiento interno de la marca y el monitoreo de las actividades de marca; pero que en su adecuación constante, le permiten un aceptable desempeño dentro de las categorías de las franquicias estudiadas.

Así tenemos que, el franquiciado actuaría con mayor eficiencia, en la gestión de marca, si estuviera motivado por la satisfacción en la relación con su franquiciador, asumiendo que a mayor ejercicio de gestión hacia la equidad de marca, obtendría mejores resultados en sus *outlets*.

2. LIMITACIONES E IMPLICACIONES

Dado que los resultados representan las opiniones y actitudes, solamente, de los franquiciados respecto de la marca, sin considera la opinión de franquiciadores, clientes, usuarios, competidores u otro *stakeholder* relacionado, son evidencias con limitaciones. El alcance geográfico es reducido, aunque con comportamiento se presenta similar al del ámbito nacional, también se le considera una limitación. Se estima que al ampliarse a otras categorías de franquicias, que incluso tuviesen mayor incidencia de activos intangibles se obtendrían resultados diferentes.

Como implicación, es necesario mencionar que las variables incorporadas al estudio parecen ser insuficientes, aunque si son elementales, para explicar el comportamiento del franquiciado en su actuación hacia la equidad de marca, en el marco de la teoría de la agencia.

Por otro lado, pese a que la muestra observada ha sido altamente homogénea, si se incluyeran franquicias máster o de mayor experiencia por su antigüedad, los resultados probablemente se inclinarían a reconocer mayor importancia a esos componentes

organizativos que consolidan una franquicia madura, exitosa que construye su equidad de marca y la mantiene con un *branding* congruente con los esfuerzos de todos los elementos del canal de distribución en que despliegue puntos de venta ya sean franquiciados, o propios.

3. FUTURAS INVESTIGACIONES

Consideramos que las futuras investigaciones debieran orientarse a conocer la percepción de marca de una franquicia en sus diversos *stakeholders* no considerados en esta investigación, a la valoración de marca en las franquicias, o a con una perspectiva de distribución valorar la marca a través de todo un sistema de franquicia. También podría pensarse en la valoración de una marca franquiciante en diferentes espacios geográficos, incorporando para su análisis, elementos de cultura; o incluso valorar las marcas de franquicias de diferentes categorías.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D. A. (1991): *Managing Brand Equity*. The Free Press, New York, NY.

DICTIONARY BRAND (n.d.): Dictionary [en línea], www.bbnet.com, [consulta: 1 mayo 2007].

AAKER, D. A. (1996): “Building Strong Brands”. The Free Press. New York, NY.

AAKER, D. A.; KELLER, K. L. (1990): “Consumer Evaluations of Brand Extensions”. *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 1, pp. 27-41.

AAKER, J. L. (1997): “Dimensions of Brand Personality”. *Journal of Marketing Research*, vol. 34, pp. 347-356.

ACHROL, R. (1997): “Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm”. *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 25, nº 1, pp. 56.

ACNIELSEN (2001): “Reaching the Billion Dollar Mark. A Review of Today’s Global Brands” [en línea], www.acnielsen.com.mx, [consulta: 1 mayo 2007].

AGRAWAL, D. y LAL, R. (1995): “Contractual arrangements in franchising: An empirical investigation”. *Journal of Marketing Research*, 32, 2, pp. 213-221.

AGRAWAL, M.K. y RAO, V. R. (1996): “An empirical comparison of consumer based measures of brand equity”, *Marketing Letters*, vol. 7, 3, pp. 237-247

ALBA, M.C. (2005a): *Franquicias: Una perspectiva mundial*. Fondo Editorial FCA. México.

ALBA, M.C. (2005b): *Las Franquicias en México. Una nueva visión*. Fondo Editorial FCA. México.

ALON, I. y McKEE, D. (1999): “The Internationalization of profesional business service franchises”. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, nº 1, pp.77-85.

- ALTER, K. (2003): "Social Enterprise: A typology of the Field Contextualized in Latin America" [en línea], <http://www.iabdb.org>, [consulta: 9 marzo 2007] .
- AMBLER, T; BHATTARHARYA, C. B; EDELL, J. y KELLER, K. L. et al. (2002): "Relating brand and customer perspectives on marketing management". *Journal of Service Research*, vol. 5, nº 1, pp. 13.
- ANDERSON, R y FOK, R. (1998): "The efficiency of franchising in the residential real estate brokerage market". *The Journal of Consumer Marketing*, tomo 15, nº 4, pp. 386.
- ARRANZ, J. C. (2006): "BRANDING: creciente consciencia del valor de marca (brand value)" [en línea], www.eserp.com, [consulta: 17 abril 2007]
- ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS (IFA): [en línea], <http://www.franchise.org> , [consulta: 4 noviembre 2006]
- ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS (AMF): [en línea], www.franquiciasdemexico.org, [consulta: 3 junio 2006]
- PASWAN, A. K. y SHARMA, D. (2004): "Brand-country of origin (COO) knowledge and COO image: Investigation in an emergin franchise market". *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 13, 2/3, pp.144.
- BALAJI, C. K y HARTLINE M. D. (2001): "Brand equity: Is it more important in services?". *The Journal of Services Marketing*, vol. 5, nº 4, pp. 328.
- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, nº 1 pp. 99-120.
- BARNEY, J. y ZAJAC, E. (1994): "Competitive organization behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage". *Strategy Management Journal* (1996-1998), Special Issue, vol. 5, nº 9, pp.5.

- BATRA, R.; RAMASWAMY, V.; ALDEN, D.; STEENKAMP, J. B. y RAMACHANDER, S. (2000): "Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries". *Journal of Consumer Psychology*, 9(2), pp.83-95.
- BELLO, A.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999): "Recientes aportaciones del Marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas". *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 190-211.
- BERGEN, M.; DUTTA, SH. y WALKER, O. Jr. (1992): "Agency relationships in marketing: A Review of the implications and applications of Agency and related Theories". *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 1-24.
- BOYLE, E. (2002): "The failure of business format franchising in British forecourt retailing: A case study of the rebranding of Shell Retail's forecourts". *International Journal of Retail y Distribution Management*, vol. 30, nº 5, pp. 251.
- BRADACH, J. (1997): "Using the plural form in the management of restaurants chains". *Administrative Science Quarterly*, nº 42, pp. 76-303.
- BRADACH, J. (1998): *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
- BRICKLEY, J. y DARK, F. (1987): "The Choice of Organizational Form - The Case of Franchising". *Journal of Financial Economics*, nº 18, pp. 401-420.
- BRICKLEY, J.; DARK, F. y WEISBACH, M. (1991): "An Agency Perspective on Franchising". *Financial Management*, vol. 20, nº 1, pp. 27-35.
- BURMAN, CH. y ZEPLIN, S. (2005): "Building brand commitment: A Behavioural approach to internal brand management". *Journal of Brand Management*, vol. 12, nº 4, pp. 279.
- CALDERÓN, E. (2004): *Seminario de Marketing* organizado por el Programa de Doctorado Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Burgos, España, en Tampico, Tamaulipas en México, junio de 2004.

- CARNEY, M. y GEDAJLOVIC, E. (1991): “Vertical integration in franchising systems: agency theory and resource explanations”. *Strategic Management Journal*, vol. 12 n° 8, pp. 607-629.
- CASTROGIOVANNI, G. J. y JUSTIS, R. (1998): “Franchising configurations and transitions”. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, n° 2, pp. 170-190.
- CLARKE-HILL, C.; LI. H. y DAVIES, B. (2003): “The Paradox of co-operation and competition in strategic alliances: Toward a multi-paradigm approach”. *Management Research News*, tomo 26, n° 1, pp. 20.
- CLARKE-HILL, C.; LI. H. y DAVIES, B. (2003); “The Paradox of co-operation and competition in strategic alliances: Toward a multi-paradigm approach”. *Management Research News*, tomo 26, n° 1, pp. 20.
- COMBS, J. y CASTROGIOVANNI, G. (1994): “Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership “. *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n° 2, pp. 37.
- DANT, R. y NASR, N. (1998): “Control technique and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and Preliminary evidence”. *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 3-28.
- DANT, R.; SHULT, P. (1992): “Conflict resolution processes in contractual channels of distribution”. *Journal of Marketing*, 56/1, pp. 36-54.
- DAWLEY, H. (1992): “Franchising: México’s Arms Are Wide Open”. *Restaurant Business*, tomo 91, n° 5, pp. 74.
- DEL RÍO, A.B.; VÁZQUEZ R., e IGLESIAS, V. (2002): “El valor de marca: Perspectivas de análisis y criterios de estimación”. *Cuadernos de Gestión*, vol. 1, n° 2, pp. 87-99.
- DOHERTY, A. M. y QUINN, B. (1999): “International retail franchising: An agency theory perspective”. *International Journal of Retail y Distribution Management. Bradford*, tomo 27, n° 26, pp. 224.

- EHRMANN, T. y SPRANGER, G. (2005): “Why do franchisors combine franchises and company-owned units?” Papeles de trabajo. Center for Entrepreneurship, University of Muenster Leonardo Campus 19, D-48149 Muenster, Germany [en línea], <http://ssrn.com/abstract=807346>, [consulta: 12 diciembre 2005].
- ELANGO, B. y FRIED, V. H. (1997): “Franchising Research: A literature Review and Synthesis”. *Journal of Small Business Management*, vol. 35, nº 3, pp. 68.
- FALBE, C. y WELSH D. (1998): “NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, México and the United States”. *Journal of Business Venturing*, tomo 13, pp. 151-171.
- FERNÁNDEZ, M. y MELIÁN, L. (2004): “An analysis of quality management in frachsie systems. *European Journal of Marketing*, vol. 39, nº 5/6, pp. 585.
- FOSU, K. (1989): “Franchising in the Developing Economies: An agribusiness. Case Study”. *Agribusiness (1986-1998)*, tomo 5, nº 2, pp. 95-116.
- GREENE, W. (1998): *Análisis Econométrico*. 3a. Ed. Prentice, Hall. España.
- GRÖNROOS, C. (1996): “Relationship marketing: Strategic and tactical implications”. *Management Decision*, tomo 34, nº 3, pp. 5.
- GUMMESSON, E. (1994): “Making Relationship Marketing Operacional”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, nº 5, pp. 5-20.
- HADJIMARCOU, J. y BARNES, J.W. (1998): “Case study: Strategic alliances in internacional franchising. The entry of Silver Streak Restaurant Corporation into Mexico”. *The Journal of Consumer Marketing*, tomo 15, nº 6, pp. 598.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2004): *Metodología de la Investigación*. 3ª. Ed. McGraw Hill. México.
- HOEFFLER, S. y KELLER, K. L. (2003): “The marketing advantages of strong brands”. *Journal of Brand Management*, 10, 6, pp. 421.

- HUDDLESTON, P.; GOOD, L. K. y STOEL, L. (2001): "Consumer ethnocentrism, product necessity and Polish consumers' perceptions of quality". *International Journal of Retail y Distribution Management*, 29, 5, pp. 236
- REGLAMENTO DE LA LEY DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). (n. d.) [en línea], <http://www.impi.org>, [consulta: 16 febrero 2006].
- JAWORSKY, B. J. y KOHOLI, A. K. (1996): "Market orientation: Review, refinement and roadmap". *Journal of Market-Focused Management*, vol. 1, n° 1, pp. 119-135.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-60.
- JONES, R. (2005): "Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity". *Journal of Brand Management*, tomo 13, n° 1, pp. 10.
- KAUFMANN, P. y STANWORTH, J. (1995): "The decision to purchase a franchise: A study of prospective franchisees". *Journal of Small Business Management*, vol. 4, n° 33, pp. 22.
- KELLER, K. L. (1993): "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". *Journal of Marketing*, vol. 67, January, pp. 1-22.
- KELLER, K. L. (1997): "Managing the Corporate Brand: The Effects of Corporate Marketing on Consumer Evaluations of Brand Extensions" [en línea], <http://www.msi.org>, [consulta: 18 marzo 2007].
- KELLER K. L. (2000): "The Brand Report Card". *Harvard Business Review*. Repint R00104, January-February, pp. 3-10.
- KELLER, K. L. (2001): "Building customer-based brand equity". *Marketing Management*, tomo 10, n° 2, pp.14.

- KELLER, K. L. (2003): "Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge". *Journal of Consumer Research*, vol. 29, n° 4, pp. 595.
- KIM, J. (2003). *Effects of Organization-Public-Relationships and product-related attribute beliefs on brand attitude and purchase intention: Using relationship theory and expectancy-value model*. Tesis de maestría en Arte y Communication. Cap.4. Universidad de Florida, USA, pp.47-64.
- KNOX, S. (2004): "Positioning and branding your organization". *Journal of Product & Brand Management*, vol. 13, n° 2, pp. 105-115.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, pp. 1-18.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI B. J. y KUMAR, A. (1993). "MARKOR: A measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, vol. 30, n° 4, pp. 467.
- KOTLER, PH. (1995): *Dirección de la Mercadotecnia*. 7ª edición. Mc. Graw Hill. México.
- LAL, R. (1990): "Improving channel coordination through franchising". *Marketing Science* (1986-1998), 9, 4, pp. 299.
- LAFONTAINE, F. (1992): "Agency theory and franchising: some empirical results", *Rand Journal of Economics*, vol. 23, pp. 263-83.
- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. (1999): "The dynamics of franchise contracting: Evidence from panel data". *The Journal of Political Economy*, vol. 107, n° 5; pp. 1041.
- LAMB, CH.; HAIR, J. y McDANIEL, C. (2005): *Fundamentos de marketing*. 4a. Ed. Thompson. México.
- LASSAR, W.M. y KERR, J.L. (1997): "Strategy and control in supplier-distributor relationships: an agency perspective", *Strategic Management Journal*, vol.17, pp. 613-32.

- MYERS, CH. A. (2003): "Managing brand equity: A look at the impact of attributes". *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 12, n° 1, pp. 39-49.
- MARTÍN, E. y COSSÍO F. J. (2001): "La Orientación al mercado y el rendimiento empresarial: El caso de la banca comercial española". *Cuadernos de Gestión*, vol. 1, n° 1, pp. 33-64.
- MORRISON, K. (1997): "How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain". *Journal of Small Business Management*, vol. 3, n° 35, pp. 39.
- MYERS, C. A. (2003): "Managing brand equity: A look at the impact of attributes". *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 12, n° 1, pp. 13.
- NORTON, W. (1988): "An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, 61/2, pp. 197-218.
- PAREMESWARA, R. y PISHARODI, R. M. (2002): "Assimilation effects in country image research". *International Marketing Review*, 19, 2/3. Pp. 259
- PASWAN, A. K. y SHARMA, D. (2004): "Brand-country of origin (COO) knowledge and COO image: Investigation in an emerging franchise market". *The Journal of Product and Brand Management*, 13, 2/3, pp. 144.
- PITT, P.; NAPOLI, J. y MERWE, R. (2003): "Managing the franchised brand; The franchisees' perspective". *Journal of Brand Management*, tomo 10, n° 6, pp. 411.
- PRICE, S. (1992): "Performance of fast-food franchises in Britain". *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5, 3, pp. 10.
- QUINN, B. (1998): "Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 8, n° 4, pp. 445-67.

- QUINN, B. y DOHERTY, A. M. (2000): "Power and control in international retail franchising: Evidence from theory and practice". *International Marketing Review*, tomo 17, n° 4/5, pp. 354.
- RAVALD, A. y Grönroos, C. (1996): "The value concept and relationship marketing". *European Journal of Marketing*, vol. 30, n° 2, pp. 19.
- RICHARDS, I.; FOSTER, D. y MORGAN, R. (1998): "Brand Knowledge management: Growing brand equity". *Journal of Knowledge Management*, vol. 2, n° 1, pp. 47-54.
- SANGHAVI, N. (1998): "Franchising as a tool for small, medium sized enterprises (SME) development in transitional Economies. The Case of Central European Countries". *Management Research New*, 11, 21, pp. 35.
- SEN, K. (1998): "The use of franchising as a growth strategy by US restaurant franchisors". *The Journal of Consumer Marketing*, tomo 15, n° 4, pp. 397.
- SHANE, S. (1996): "Why franchise companies expand overseas". *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n° 2, pp. 73-88.
- SHANE, S. y SPELL, Ch. (1998): "Factors for New Franchise Success". *Sloan Management Review*, vol. 39, n° 3, pp. 43.
- SHANGHAVI, N. (1998): "Franchising as a tool for Small Medium sized Enterprises (SME) development in transitional economies. The case of Central European Countries". *Management Research News*, vol. 21, n° 11, pp. 35.
- SIMON, C. y SULLIVAN, M. (1993): "The measurement and determinants of brand equity: a financial approach", *Marketing Science*, vol. 12, Winter, pp. 28-52.
- SIMON, C. y SULLIVAN, M. (1993): "The measurement and determinants of brand equity: a financial approach", *Marketing Science*, 12, pp. 28-52.
- SOLÍS W. (2006): "500 Franquicias". *Entrepreneur*, vol. 14, n° 1, pp. 98-145.

- SHOCKER, A. D.; SRIVASTAVA, R. K.; RAJENDRA y RUEKERT, R. W. (1994): "Challenges and oportunities facing brand management: An introduction to the special issue". *Journal of Marketing Research*, 31, 2, pp. 149-159.
- STANTO, W. (2006): *Fundamentos de Marketing*. 6-364. 11ava. Ed. Mc Graw Hill.
- TAUBER, E. M. (1981): "Brand Extensions when to Use them", *Management Science*, vol. 38, 6, pp. 93-806.
- TURNER, G.M y SPENCER, B. (1997): "Understanding the marketing concepts as organizational culture". *European Journal of Marketing*, vol. 31, nº 2, pp. 110-121.
- WASHBURN, J. H. y PLANK, R. E. (2002): "Measuring brand equity: An evaluation of a consumer-based brand equity scale". *Journal of Marketing Theory and Practice Statesboro*, vol. 10, nº 1, pp. 46-62.
- WOOD, L. (1999): "Market power an its measurement". *European Journal of Marketing. Bradford*, tomo 33, nº 5/6, pp. 612.
- WOON, B. N.; MARSHAL, R. y KELLER, K. L. (1999): "Measuring brand power: Validating a model for optimizing brand equity". *The Journal of Product and Brand Management*, tomo 8, nº 3, pp. 170.
- YOO, B.; DONTU, N. y LEE, S. (2000). "An examination of selected marketing mix elements and Brand Equity". *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 2, pp. 195-211.
- YOO, B. y DONTU, N. (1997): "Developing and Validating a Consumer-based Overall Brand Equity Scale for Americans and Koreans: An Extension of Aaker's and Keller's Conceptualizations," Paper presented at 1997 AMA Summer Educators Conference, Chicago.
- YOUNG y RUBICAM (n.d.): "Medición del valor de una marca. Descripción del Brand Asset Valuator (Estimación del valor de una marca) [en línea], <http://www.12manage.com> [consulta: 1 mayo 2007].

YOUNG, J. A.; HOGGATT, C. D. y PASWAN, A. K. (2001). "Food service franchisers and their co-branding methods". *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 4/5, nº 10, pp. 218.