

LA GESTIÓN DE MARCA CON ORIENTACIÓN AL MERCADO. UNA PERSPECTIVA DESDE LOS FRANQUICIADOS

MARÍA ESTHER CALDERÓN MONGE

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Burgos, España. Su tesis doctoral titulada "Los costes de agencia en los canales de distribución: la franquicia" obtuvo el Premio Extraordinario de Doctorado. A partir de este momento abrió una línea de investigación en el campo de la franquicia donde ha publicado artículos y ha difundido sus resultados en artículos y distintos congresos nacionales e internacionales.

Profesora Titular en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Burgos.
ecalderon@ubu.es

JANNETT AYUP GONZÁLEZ

Doctoranda en Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Burgos, España. Licenciada en Administración con certificación académica y profesional por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.

Profesora titular, especialista en Marketing en la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, adscrita a la Universidad Autónoma de Tamaulipas, investigadora de las Academias ANFECA y ACACIA en México.

yanethay@uat.edu.mx, jeannetheayup@yahoo.com.mx

Fecha de recepción: 20-11-2007

Fecha de corrección: 09-06-2008

Fecha de aceptación: 12-09-2008

RESUMEN

Actualmente, el cliente final está siendo estudiado por los administradores y gestores de marca debido a los efectos tan influyentes que tiene la marca en el mercado. Sin embargo, en la franquicia en general, y en la franquicia mexicana, en particular, las actividades orientadas a la gestión de marcas son poco investigadas. Si se tiene en cuenta que las franquicias tienen una participación importante en la economía y se presentan como una exitosa alternativa de crecimiento y expansión, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales, se hace necesario analizar, desde un enfoque de mercado, la influencia de la gestión de marca en la percepción del cliente. Este precisamente será el

objetivo del presente trabajo el cual, tras justificarlo teóricamente, llevará a cabo un estudio empírico donde se aplica el sistema de ecuaciones estructurales a la información recogida a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas de una muestra de franquiciados mexicanos con al menos cinco años de presencia en México, en las categorías de alimentos, bebidas y restaurantes. Los resultados obtenidos revelan la clara aseveración de que el componente interno de la gestión de marca es determinante en la percepción del cliente, es decir, tiene un efecto en el mercado. Pese a ello, también se aprecia el desconocimiento de los esfuerzos internos que más influyen en una imagen positiva de la marca que tiene el consumidor.

PALABRAS CLAVE

Gestión de marca, franquicias, orientación al mercado.

Clasificación JEL: M31

ABSTRACT

The brand management with market orientation. Overview's franchisees

Currently, the final consumer is being studied by administrators and brand manager because the effects of the brand in the market are very important. Besides that, franchises' brand activities, especially in Mexican franchises, have not been enough researched. If we take into account that franchises have an important participation in the economy, and represent a success alternative for growth and expansion to domestic and international markets, it is

needed to analyze the brand management influence over the consumer's perception. This will be the main objective of this document. After a theoretical justification, an empirical study is done applying the Structural Equation Modeling to information retrieved by surveys and interviews in an example of Mexican franchisees with at least five years in Mexico in the categories of foods, restaurants and beverages. The statistical results underline the clearly proposal that the internal component of the brand management is determinant in the market; although, it is showed that there are weak internal forces that affect the consumer's positive company perception.

KEYWORDS

Brand management, franchise, market orientation.

INTRODUCCIÓN

La franquicia, como formato comercial, es una alternativa de distribución que en cualquier sector productivo requiere de una marca fuerte y administrada con tal eficacia que facilite su expansión rápida y exitosa. En el caso de México, las franquicias suelen enfrentarse a otras empresas de distribución competitivas y no disponen de fuertes programas de marketing, ya que están elaborados con una elemental gestión organizativa.

El entorno tan competitivo en el que se desenvuelven las franquicias les ha llevado a convertirse en complejos sistemas de distribución, cuya madurez comercial se alcanzará a través de la gestión de la marca. Ehrmann y Spragner (2005) mencionan que los franquiciadores comúnmente operan establecimientos de su propiedad y los alternan con aquellos otros que son franquiciados. Por tanto, la franquicia se trata de una forma híbrida de distribución, la cual se caracteriza por diferentes intensidades de control ejercido entre los franquiciadores y los franquiciados. El nivel de control en los puntos de venta dependerá siempre de los términos del contrato. Será a través del contrato de franquicia, donde el franquiciador reflejará su habilidad y deseo para supervisar las actividades de marketing y operativas del franquiciado, alineando la personalidad de la marca resultante de las técnicas de marca aplicadas y la identidad de las asociaciones en la mente del público.

Con este trabajo se pretende analizar, adaptando un enfoque de orientación al mercado, cómo la gestión de marca en las franquicias es determinante en la percepción que pueda llegar a tener el cliente final. Para defender

esta propuesta se recurre al método hipotético-deductivo, se parte de la revisión bibliográfica sobre franquicias y gestión de marca, para relacionarla con el análisis de los resultados de entrevistas semiestructuradas y encuestas a franquiciados de las categorías de alimentos, bebidas y restaurantes establecidos en el sur de Tamaulipas, México. Los resultados serán de interés para administradores y gestores de marca, considerándose así a los franquiciados y los franquiciadores, por ser los operadores actuales o potenciales de una franquicia.

Este documento está estructurado en las siguientes secciones. Después de esta introducción, se presenta el marco conceptual y teórico sobre la gestión de las marcas franquiciadas teniendo en cuenta su orientación al mercado, enunciando al hilo de lo que se va exponiendo, las hipótesis de trabajo. El tercer epígrafe se dedica, por un lado, a realizar un estudio descriptivo de la situación de la franquicia en México y, por otro lado, a detallar la muestra y las variables del estudio. Posteriormente se detalla la metodología y se analizan los resultados, para finalizar extrayendo unas conclusiones del trabajo fruto del análisis de los resultados obtenidos a la luz del marco conceptual.

1. LA GESTIÓN DE MARCAS FRANQUICIADAS CON ORIENTACIÓN AL MERCADO

Actualmente es muy frecuente reconocer la importancia de obtener retroalimentación sobre el conjunto de la ejecución de la gestión de una marca, sobre todo en aquellas empresas donde la marca juega un papel importante (Pitt, Napoli y Merwe, 2003). Ahora bien, esta retroalimen-

tación es más importante cuando se trata de empresas como la franquicia que tiene limitado el control sobre la gestión de la marca. Por tanto, no solo los franquiciadores como propietarios de la marca, sino también los franquiciados, desempeñan un papel muy importante en la gestión de la marca de franquicia a través de sus establecimientos. Consecuentemente, tienen un reto importante que resolver como es asumir la responsabilidad para desarrollar y gestionar una marca exitosa, sabiendo que las dos partes del contrato—franquiciador y franquiciado—son mutuamente dependientes uno del otro y que ninguna de ellas tiene un completo control sobre el proceso de dirección de la marca. La interdependencia entre el franquiciador y el franquiciado se refleja en todas aquellas actividades relacionadas con el proceso de creación y gestión de la marca. Todas ellas debieran ser coordinadas e integradas dentro de la organización con el fin de influir en el mercado.

Los acuerdos de franquicia se basan en el arrendamiento de un activo intangible como es la marca y la explotación de un proceso de producción o de distribución descentralizado (López, 2000). Para realizar esta explotación, se trata de conseguir que los establecimientos que se abran sean homogéneos y proporcionen un producto o servicio de alta calidad, ya que una de las claves del éxito comercial de la franquicia se encuentra en que la marca de la enseña proporcione certidumbre al consumidor (Rubin, 1990), lo cual le beneficia porque le permite ahorrar costes de búsqueda relacionados con el precio y con la calidad del producto o servicio.

Los costes de búsqueda de un consumidor sobre una marca de franquicia, pueden reducirse al compartir conocimiento entre los consumidores o también a través de la publicidad de los proveedores. En el caso de la franquicia, el franquiciador ofrece una publicidad global y desarrolla un buen nombre de la marca, mientras que los franquiciados pueden hacer una publicidad local y seguir las normas del franquiciador para garantizar una calidad y unos precios uniformes. Esta actividad será más valorada por el consumidor cuanto mayor sea el tamaño del mercado, cuanta mayor proporción de renta absorba el gasto del producto o servicio franquiciado del total de los gastos del comprador y cuanta mayor proporción de clientes repetitivos haya en el mercado, ya que estas variables se correlacionan positivamente con los costes de búsqueda (Stigler, 1961).

La presencia de una homogeneidad de precios y calidad en todos los establecimientos de una enseña de franquicia, lleva a recordar que la estandarización permite que los establecimientos de una franquicia se apropien de las economías de escala. Es decir, cuando un establecimiento tiene un comportamiento oportunista que le lleve a proporcionar una menor calidad en el producto por el mismo precio, no sólo deteriora la imagen de su establecimiento, sino que también está dañando la marca de la enseña y de los demás establecimientos de esa marca y viceversa. Se ha de recordar que la imagen de marca, usada frecuentemente como sinónimo de marca hace referencia a la capitalización de activos tangibles e intangibles que influyen en el comportamiento y actitudes del público, estando dentro

de estos activos las instalaciones y las actitudes del personal de atención y servicio al cliente. Por tanto, se hace necesario una buena gestión de los establecimientos con el fin de alcanzar una ventaja competitiva defendible y sostenible en el tiempo a través de la marca de franquicia, ya que la marca, inherente en la reputación de la franquicia, aumenta exponencialmente el valor de cualquier empresa e impulsa su comercialización. Más aún, las partes de una relación de franquicia necesitan darse cuenta que las actividades de gestión de la marca son responsabilidad de ambas partes y además han de asegurarse que son llevadas a cabo acordemente (Pitt *et al.*, 2003). Aunque pudiera parecer lógico, sin embargo, hay pocos estudios que hayan trabajado en profundidad este aspecto.

Pitt *et al.* (2003) consideran que las características que mantienen fuerte a una marca son el denominado *componente o dimensión interna y el componente o dimensión externa*. Se entiende por componente externo, en el caso de la franquicia, a los potenciales franquiciados y clientes finales. El componente interno hace referencia a todas aquellas acciones de marketing necesarias para dar contenido, cohesión y unidad a una marca de franquicia en consonancia con el mercado. Por tanto, el componente interno contribuye a pronosticar los resultados de la marca de franquicia en el mercado o componente externo. Se trata de que la empresa franquiciadora lleve a cabo un proceso de marketing interno con el fin de definir una personalidad de marca de franquicia, esperada como identidad entre los potenciales franquiciados y los compradores finales.

Se pretende explorar la percepción interna de los potenciales franquiciados y los clientes finales con una visión a largo plazo. Así, se diría que **la gestión de marca es el proceso de administrar y promover la marca a través de esfuerzos estratégicos de marketing, de manera que se logren los intercambios económicos y de valores esperados por la franquicia y el mercado**. De este modo, la gestión de marca dominará la estructura organizativa de algunas empresas al conseguir que la percepción de los diversos *stakeholders* sea la base del desarrollo sostenible de las mencionadas empresas (Chimhundu y Hamlin, 2007; Jong y Kyoung, 2006). Con la interacción continua que existe entre la marca y las subculturas del mercado, las empresas presionan para abrir sus marcas a la comunidad (Berveland, 2005).

Los esfuerzos de un negocio de franquicia tienen una vinculación positiva con sus clientes, lo cual implica un impacto de la organización en los mercados (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworsky y Kumar, 1993). Además, una franquicia se gestiona eficientemente cuando utiliza prácticas de marketing que interactúan con sus clientes e incorporan estrategias para proporcionarles valor. Esta filosofía de la dirección de negocios está basada en el reconocimiento de las necesidades y preferencias del cliente, la orientación hacia las utilidades y el reconocimiento del rol de la comunicación a través de toda la franquicia. De acuerdo con este planteamiento, la hipótesis que se propone contrastar es:

H₁: El componente interno de la gestión de la marca franquiciada in-

fluye positivamente en el componente externo.

De las investigaciones empíricas tenidas en cuenta, se observa que todas aquellas empresas y particularmente las franquicias que procesan la información del mercado relacionada con el rendimiento empresarial en su dimensión comercial, tienen resultados positivos (Martín y Cossío, 2001). La gestión de una marca franquiciada, conceptualizada como el conjunto de actividades organizativas que promueven valor a la marca, consolida los beneficios de cualquier franquicia. Además, considerar que la gestión de marca pretende la equidad de marca, genera también valor a los clientes (Aaker, 1996).

Consecuentemente, con el conocimiento de los deseos y necesidades del mercado, se espera que el franquiciado esté dispuesto a incorporar mecanismos y actividades suficientes para alcanzar la equidad de marca y con ello los beneficios del posicionamiento. De lo anterior surgen cuestiones respecto al desempeño de las acciones de comunicación que se pueden concretar en la siguiente pregunta: *¿es relevante la gestión de marca para los franquiciados?* La respuesta a esta pregunta es de gran importancia si se tiene en cuenta que la gestión de marca se orienta a detectar las necesidades y los deseos de los clientes, observando continuamente el mercado y siendo los franquiciados los que pueden recoger esta información ya que están más en contacto con el cliente final. Sin embargo, el concepto de gestión

de marca todavía es con frecuencia intuitivo para los franquiciados. Es lógico que esto ocurra si se tiene en cuenta que, entre los gestores de marca, existen diferencias en cuanto a la relevancia y comprensión de la marca ya que tienen distintas habilidades para comprender la información, los roles y las responsabilidades relacionados con la tarea de gestión de marca (Kincaid, 2004; King y Grace, 2006; Berthon, Ewing y Napoli, 2008). No obstante, en el caso de la franquicia, ésta le ofrece a los franquiciados unos beneficios derivados de la propia relación de franquicia como son la imagen y la confianza, que influyen positiva y directamente en el valor de la relación que perciben los franquiciados (Harmon y Griffiths, 2008). De acuerdo con este planteamiento, la hipótesis que se pretende contrastar es:

H₂: El franquiciado aprecia parcialmente la influencia positiva de los elementos del componente interno en los elementos del componente externo de la gestión de marca.

Ahora bien, con la intención de mostrar la gestión de marca como una herramienta cuya funcionalidad estratégica impacta en el consumidor de la marca franquiciada, se busca conocer aquellos indicadores cuyas acciones influirían con mayor eficacia en el posicionamiento de una marca franquiciada, como una alternativa estratégica que las empresas utilizan para enfrentar un nuevo entorno competitivo (Torres y Muñoz, 2006). Gapp y Merrilees (2006) consideran que factores como *branding*¹ interno, comunicación y gestión, son facto-

¹ Término con el que se conoce al proceso de creación y administración de la marca cuyo propósito es el posicionamiento en la mente del consumidor con un impacto observable en la comercialización.

res que influyen en la estrategia corporativa. Se hace necesario, por tanto, acudir a las actividades de *branding* para lograr el reconocimiento y el posicionamiento de la marca de franquicia. Tanto es así que los franquiciados que alcanzan un mayor volumen de ventas en las enseñanzas, son los que más valoran los servicios de *branding* realizados por el franquiciador. Esto sugiere que estos franquiciados están más orientados al marketing y, por tanto, aprecian mucho más el apoyo a la marca y el marketing que reciben del franquiciador (Merrilees y Frazer, 2006). Sin duda alguna, dichas actividades deben estar coordinadas e integradas en toda la franquicia en un modelo holístico que relaciona los diversos *stakeholders* mediante una eficaz gestión de marca. El posicionamiento de la marca y el *branding* de la empresa son frecuentemente supervisados en ambas dimensiones. Knox (2004) sugiere que la relación entre el valor de marca para el cliente y la interpretación de la organización debieran estar alineados. De acuerdo con este razonamiento, la hipótesis que se contrastaría sería:

H₃: El branding es el factor de mayor influencia positiva en el posicionamiento de la marca franquiciada, percibido así por el franquiciado.

2. ESTUDIO EMPÍRICO

2.1. Estado de las franquicias en México

Antes de proceder al estudio empírico del presente trabajo, se ha creído oportuno exponer brevemente el estado de la franquicia en México. La actividad de las franquicias comenzó en

México en torno al año 1985 y la figura de franquicia aparece legalmente en 1990, iniciándose a partir de esta fecha su despliegue comercial.

Como puede observarse en la Tabla 1, las franquicias mexicanas tienen también un alto potencial de crecimiento en los mercados extranjeros, especialmente en los países de América Latina, en donde son bien recibidos los negocios mexicanos. Al inicio del año 2007, el número de franquicias nacionales es mayor comparado con el de aquéllas de origen extranjero implantadas a nivel nacional. También se observa en la Tabla 1 que la franquicia como formato de negocio tiene una mayor probabilidad de supervivencia que los propios negocios independientes.

A la luz de los datos expuestos, los expertos coinciden en augurar favorables expectativas para las franquicias con una creciente y dinámica expansión, si llevan a cabo una adecuada gestión de marca como una de sus ventajas competitivas. Es por ello que resulta importante estudiar aquellos aspectos que más influyen en la comercialización de la franquicia y en su participación en la economía nacional. Aunque las franquicias mexicanas han sido investigadas por la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI) y la Secretaría de Economía (SE), estos esfuerzos resultan insuficientes. Se hace necesario, por tanto, realizar una profunda investigación que aporte conclusiones relevantes que ayuden a tomar decisiones conducentes a una mejor gestión de las franquicias y de su marca.

Tabla 1: Información relevante sobre la franquicia en México en el año 2007

Posición mundial por número de franquicias (de mayor a menor)	6°
Posición en Latinoamérica por número de franquicias (de mayor a menor)	2°
Crecimiento del PIB	7%
Crecimiento durante los 5 últimos años	15%-19%
Número de franquiciadores	300
Origen de la marca de las franquicias	México (64,31 %) Norteamérica (25,88 %)
Sectores de mayor actividad y potencial de crecimiento (*)	Servicios (24 %) Alimentación y restauración (23%)
Número de franquicia mexicanas que se han instalado en mercados extranjeros (*)	Centroamérica (25) China (1) Resto del mundo (11)
Porcentaje de supervivencia de los negocios (*)	<i>No franquiciados</i> 60% no superan 2° año de vida <i>Franquiciados</i> 95% alcanzan 5° año de vida

(*) Datos del año 2006

Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias e Instituto Mexicano de Protección Industrial

2.2. La muestra y las variables objeto de estudio

Con el fin de abordar el objetivo mencionado anteriormente, se procede a la investigación empírica a partir de una muestra de 14 franquiciados de las categorías de alimentos, bebidas

y restaurantes. Aunque parezca una muestra pequeña, es representativa de una población de 24 franquicias establecidas en México durante 2006-2007, con al menos cinco años de presencia en México y dos de operar en la zona estudiada. Las marcas

estudiadas presentan así una alta exposición de la marca, lo cual les permite alcanzar una mayor y semejante familiaridad y reconocimiento. La información recogida de la muestra estudiada se obtuvo a través de entrevistas personales y encuestas electrónicas, según la disponibilidad del entrevistado. Se complementó esta información con la encontrada en revistas especializadas como *Inversionista* (2006) y *Entrepreneur* (2006, 2007). El tratamiento de los datos se hizo utilizando el *software* estadístico Partial Least Square Graph (PLS) versión 03.00 bajo el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) que permite la contrastación simultánea de cada variable independiente del resto de las variables, con una amplia perspectiva del análisis. La Tabla 2 resume el proceso metodológico seguido en el estudio.

Teniendo como referencia los trabajos de Pitt *et al.* (2003) en la gestión de

marca, en este epígrafe se describen las variables propuestas, las cuales se clasifican en dos componentes. Por un lado, estaría el *componente interno de la gestión de marca* que abarca cinco elementos o variables expuestas en la Tabla 3. Por otro lado, el *componente externo de la gestión de marca*, el cual abarca también otros cinco elementos (ver Tabla 3). En este último componente se encuadran las respuestas a los mecanismos del componente interno.

Las variables fueron medidas a través de 38 ítemes cualitativos en una escala Likert de 5 puntos que oscilaba entre estar ‘muy de acuerdo’ y estar ‘en desacuerdo’ con respecto a las afirmaciones hechas al entrevistado. Finalmente, para medir la variable gestión de marca en franquicias, se utilizó como base el instrumento desarrollado por Pitt *et al.* (2003) el cual incorpora trabajos de Keller (2000) y Aaker (1996) al ajustar los vocablos

Tabla 2. Ficha técnica

Procedimiento metodológico	Entrevistas personales a través de cuestionarios semiestructurados y encuestas auto-administradas presenciales o vía electrónica.
Población de estudio	24 franquicias identificadas en el Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, de las categorías de alimentos, bebidas y restaurantes.
Ámbito	Ciudades Tampico, Madero y Altamira, en el estado de Tamaulipas, México.
Informantes	Franquiciados: propietarios de establecimientos o puntos de venta.
Lugar de contacto	La empresa.
Método de muestreo	Censo.
Muestra definitiva	14 encuestas cumplimentadas correspondientes a marcas mexicanas.
Fecha de trabajo de campo	1 de marzo a 17 de abril de 2006.
Nivel de confianza	95%
Error muestral	0,2619

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Componentes de la gestión de marca comparados con la escala MKTOR

Gestión de marca (Pitt et al., 2003)	Escala MKTOR para la medición de la orientación al mercado (Narver y Salter, 1990)	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COMPONENTE INTERNO</p> <p>1. Amplitud de marca (Keller y Aaker, 1990)</p> <p>2. Branding orientado hacia la equidad de marca (Keller, 1993)</p> <p>3. Conocimiento de la identidad de marca (Aaker, J. 1997)</p> <p>4. Investigación y desarrollo de satisfactores</p> <p>5. Monitoreo de la equidad de marca (Doherty, 2000)</p>	<p>[7] Nuestra estrategia, dirigida a obtener una ventaja competitiva, está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.</p> <p>[8] Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo.</p> <p>[1] El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio respecto a la estrategia de los competidores.</p> <p>[4] Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.</p> <p>[5] Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan nuestros clientes actuales y potenciales.</p> <p>[6] Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito o fracaso) a todas las áreas funcionales.</p> <p>[10] Medimos la satisfacción del cliente sistemática y recurrentemente.</p>	
	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COMPONENTE EXTERNO</p> <p>6. Equidad de marca (Keller, 1998; Srivastava y Shoemaker, 1991)</p> <p>7. Reconocimiento (Jacoby y Olson, 1985)</p> <p>8. Valor percibido (Jacoby y Olson, 1985)</p> <p>9. Posicionamiento (Bhat y Reddy, 1998)</p> <p>10. Congruencia de marketing hacia la equidad de marca (Yoo, Donthu y Lee, 2000)</p>	<p>[14] Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.</p> <p>[9] Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.</p> <p>[11] Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.</p> <p>[2] Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes.</p> <p>[13] Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.</p>

Fuente: Elaboración propia

a los más usuales y comprensibles en el contexto mexicano. No obstante, para esta investigación se aplican y analizan los factores con propósitos diferentes a los utilizados por los autores mencionados anteriormente, en lugares y culturas distintos, así como con perspectivas diferentes a los originales.

Entre las diversas escalas utilizadas para medir la orientación al mercado, como son MKTOR y MARKOR (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993), se ha utilizado la escala MKTOR de Narver y Slater (1990) porque integra, de modo análogo, los componentes de gestión de marca indicados en la Tabla 3.

Con el fin de medir la marca y su orientación al mercado, se han tenido en cuenta, por un lado, las acciones estratégicas sobre el entorno y, por otro lado, la coordinación interfuncional. Por tanto, como se puede observar, en una columna se presentan los elementos con los que los autores referenciados en la Tabla 3 conceptualizan y miden la gestión de marca, y en la columna de la derecha se muestran los componentes de la escala MKTOR correspondientes.

Se considera que los franquiciadores con clara orientación al mercado intentan, mediante la gestión de marca, maximizar las experiencias del cliente. La Tabla 3 refleja las coincidencias en 12 de los 15 ítems de la escala MKTOR que mide la Orientación al Mercado. Las relaciones de la gestión de marca con la orientación al mercado se señalan en los números con corchetes. Por ejemplo, el reconocimiento de marca promovido por la gestión de marca se señala con el número 7, cuya relación

con la orientación al mercado de la columna de la escala MKTOR se señala con [7]. Ésto, en referencia a que la franquicia utiliza como estrategia el reconocimiento de marca como una ventaja competitiva basada en las expectativas del cliente.

Finalmente, este método permite evaluar las prácticas de gestión de marca en las franquicias en México cuyos resultados se presentan en el siguiente apartado.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Un estudio descriptivo –véase la Tabla 4– de las características de las enseñas de franquicia objeto de estudio y sus establecimientos, permite tener una visión general del presente trabajo en la cual poder enmarcar los resultados obtenidos.

El software estadístico Partial Least Square Graph (PLS) versión 03.00 bajo el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) emplea herramientas internas de análisis de la varianza, media y análisis factorial y cuatro elementos de validación para el instrumento.

En el análisis de los factores principales de la investigación, la explicación de la varianza de las variables estudiadas alcanza un 98,93% entendiéndose que se han incluido los componentes e indicadores suficientes que la expresan.

Finalmente, en el Gráfico 1 se muestran las prácticas de gestión de marca de los franquiciados relacionadas con las marcas que tienen alta familiaridad y reconocimiento en la zona objeto de estudio. Su representatividad corresponde al 25,93% de las marcas

Tabla 4. Estadística descriptiva de las franquicias entrevistadas

	Totales	Media
Total marcas en México (de las categorías consideradas en el estudio)	136	
Franquicias ubicadas entre las 250 mejores franquicias de México	112	
Tampico, Madero y Altamira (número de marcas de franquicias existentes o población)	24	
Numero de establecimientos en la población considerada (N=24)	3368	156
Número de establecimiento en la muestra considerada (n=14)	1366	124

	N	n
Establecimientos de la población	3368	1366
Media de establecimientos	156	124
Media de antigüedad de cada franquicia	13,42	11,27
Número de empleados por establecimiento		34,72
Media de origen de la marca franquiciada*	1,38	1,33
Media de la experiencia del franquiciado		1,64

*Marca mexicana=1, marca extranjera=2

Fuente: Elaboración propia a partir de *Inversionista* (2006) y *Entrepreneur* (2006, 2007)

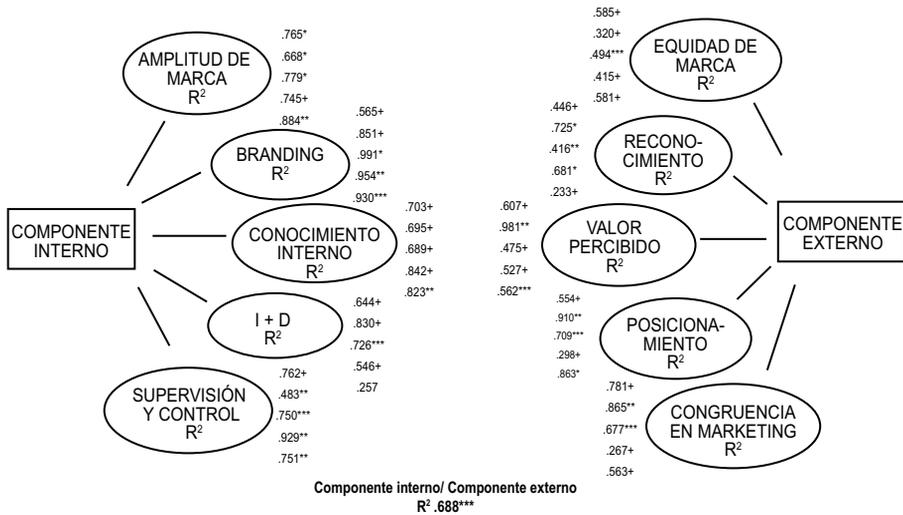
de la zona de estudio. Los resultados generales apuntan a que la gestión de la marca a través de sus distintos componentes internos determina el valor de la misma conformado en el componente externo.

A la luz de los resultados del Gráfico 1, se observa que el coeficiente de relación (R^2) de 0,688 para el componente interno y externo es muy significativo, lo cual indica que existe una alta relación entre ambos componentes y que su influencia es positiva. Con ello, se corrobora la hipótesis H_1 que propone al componente interno de la gestión de marca como pronosticador del componente externo, esperándose una influencia positiva determinante en la imagen creada como identidad en la mente del cliente.

Respecto a la hipótesis H_2 , en la que se contrastan cada uno de los indicadores del componente interno con el componente externo de la gestión de marca,

los resultados corroboran la hipótesis al existir una alta relación de todos los elementos que forman parte del componente interno en comparación con aquellos que forman el componente externo. Si se observa el Gráfico 1, aparecen coeficientes de influencia (R^2) que van desde 0,494 hasta 0,930 con valores mínimos de significatividad $**p < 0,001$. De tales indicadores destaca la *supervisión y control* de las actividades referentes a la marca, que impactan principalmente en el *valor percibido, posicionamiento* y la apreciación de *congruencia del plan de marketing con la identidad de marca*; sus valores de relación fueron 0,750; 0,929 y 0,751 respectivamente. Sin embargo, la *supervisión y control* de la equidad de marca no refleja una relación positiva y significativa en el valor de la marca como reflejo de su *posicionamiento*. Este resultado explicaría una débil conceptualización de la equidad de marca por los franquiciados encuestados.

Gráfico 1. Prácticas de gestión de marca de franquiciados de alimentos, bebidas y restaurantes en el sur de Tamaulipas, México



Nota. La lectura de los coeficientes de relación (R^2) se indican en orden secuencial para cada indicador del componente interno y se compara con su indicador correspondiente del componente externo que está enfrente. Por ejemplo, el valor de 0,765*, primer valor encontrado en la parte superior izquierda, debe interpretarse como la influencia que tiene la amplitud de marca en la equidad de marca. Igualmente, el 0,668* que le sigue, se interpreta como la influencia que tiene la amplitud de marca en el reconocimiento, y así sucesivamente.

(*) Indica el nivel de significatividad para $p < 0,05$; (**) indica el nivel de significatividad para $p < 0,01$; (***) indica el nivel de significatividad para $p < (0,001)$; y (+) indica el nivel de significatividad para $p < 0,10$.

La intensidad de las muy altas relaciones que tienen algunos indicadores del componente interno se encuentra dirigida principalmente al *reconocimiento* de la marca. Los niveles de intensidad se evidencian significativamente en el coeficiente de relación (R^2) de 0,416 y 0,681 para el *conocimiento interno* de la marca en la organización, y los esfuerzos de *investigación y desarrollo* de satisfactores para el cliente, respectivamente. El coeficiente de relación (R^2) del *branding* es consistentemente influyente en cuatro de los cinco elementos del componente externo, lo cual significa que el franquiciado acepta que el *conocimiento de la marca* en la franquicia, así como los esfuerzos por desarrollar productos y servicios

que satisfagan al cliente, influyen en el *reconocimiento* de la marca.

En el Gráfico 1 también se aprecia cómo el *branding*, el *conocimiento interno* de la marca, y la *supervisión y control*, influyen de manera importante en todos los elementos del componente externo de la gestión de marca aunque no resultaron significativos. Pese a ello, el *conocimiento interno* influye positiva y significativamente en el *posicionamiento* y las *actividades congruentes de marketing*, siendo los coeficientes de relación (R^2) de 0,709 y 0,677, respectivamente.

Derivado de las hipótesis anteriores se corrobora la hipótesis H_3 , al obtenerse una alta relación e in-

fluencia positiva entre el *branding* y el *posicionamiento*, como puede desprenderse del valor del coeficiente (R^2) que obtuvo el valor de 0,910. Finalmente, en el Gráfico 1 se observa que la *supervisión y el control* tienen una alta y significativa relación con el *posicionamiento*.

4. CONCLUSIONES

Los franquiciados necesitan evidencias empíricas sobre las consecuencias que se derivan de la gestión de la equidad de marca en la comercialización que se lleva a cabo en una franquicia. El presente estudio, con un enfoque de gestión, ha intentado explicar que la función de la gestión de marca en las franquicias mexicanas, desde una perspectiva de orientación al mercado del franquiciado, es relevante. Con una muestra de 14 franquicias de origen mexicano que cumplieran las condiciones del presente estudio, se explica de manera indirecta el impacto que la gestión de marca en una franquicia tiene en la percepción del consumidor.

Teniendo en cuenta la particularidad del estudio, es decir, la consideración sólo de la perspectiva del franquiciado, el contexto de una dinámica comercial menos desarrollada y una cultura muy diferente, se han confirmado resultados similares a los que obtuvieron Pitt *et al.* (2003). Concretamente, se demostró que las actividades que se llevaron a cabo dentro del control directo de los franquiciados, jugaban un papel muy importante en la formación de las percepciones de una marca con un valor incremental. Efectivamente, el componente interno de la gestión de marca contribuye a pronosticar el valor de marca en el cliente,

identificándose dos indicadores que contribuían significativamente y con mayor intensidad como son: el conocimiento interno de la marca por la organización y la supervisión de las actividades planificadas para apoyar la equidad de marca, que determinan la percepción positiva del cliente y, finalmente, inciden en el posicionamiento. Con todo ello, se puede decir que una cultura de trabajo dirigida a fortalecer el valor de marca en las franquicias, le dota de una ventaja competitiva que evidentemente se reflejará en su crecimiento y consolidación comercial.

Sin embargo, pese a que se ha encontrado que la supervisión y control de las actividades dirigidas a la marca muestran una alta relación con la equidad de marca, aquéllas no ejercen influencia en ella. Por un lado, el proceso de crear y mantener el valor de la marca en la mente del cliente, conocido como *branding*, influye positivamente en cuatro de los cinco elementos del componente externo. Por otro lado, la supervisión y control de todas las actividades se relaciona positivamente con el *branding*, pero no se ha demostrado que influya en la identidad de marca formada en los públicos. Es decir, aparece el *branding* como un factor positivo en el reconocimiento de la marca, el valor percibido del producto o servicio, el posicionamiento de la marca y las actividades de marketing. Se estima que el franquiciado reconoce su importancia, aunque no esté familiarizado con la parte de diseño y creación de valores para el cliente, es decir, el franquiciado sólo reconoce superficialmente la gestión de la marca y su impacto en la generación del valor de marca.

Por todo ello se concluye que el franquiciado conoce débilmente los aspectos de su actuación interna que logran de su marca, vista como un negocio, una mayor familiaridad y reconocimiento esperando alcanzar un alto valor percibido y el posicionamiento esperado.

Una recomendación empresarial es que los franquiciados conozcan y dominen los conceptos de gestión de marca, si se tiene en cuenta que desempeñan un papel destacado en el control que ejercen en la administración de los esfuerzos de marketing.

Las principales limitaciones del estudio van dirigidas a no poder generalizar los resultados debido al tamaño de la muestra y limitar la misma sólo a la categoría de alimentos, bebidas y restaurantes, así como a una región del país. Como futuras líneas de investigación se adelanta aquella que profundice en la efectividad de la gestión de marca en un sistema de franquicia al establecer un comparativo entre categorías de franquicias o culturas, incluso se considera apreciable una línea de investigación para reconocer el modelo de gestión de marca que mejor se ajuste a la franquicia.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece al editor y a los revisores anónimos todos los comentarios y sugerencias realizados en el proceso de revisión.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-357.

Anónimo. (2006). Las mejores franquicias de México. Más de 250 negocios probados, *Inversionista*, 222, 32-43.

Anónimo. (2006). 500 Franquicias, *Entrepreneur*, 14 (1), 98-147.

Anónimo. (2007). 500 Franquicias, *Entrepreneur*, 15 (1), 170-229.

Asociación Internacional de Franquicias (IFA). Recuperado en noviembre 12, 2006, de <http://www.franchise.org>.

Asociación Mexicana de Franquicias (AMF). Recuperado en junio 17, 2006, de www.franquiciasdemexico.org.

Berthon, P., Ewing, M. y Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium-size enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 27-36.

Berveland, M. (2005). Brand management and the challenge of authenticity. *Journal of Product & Brand Management*, 14 (7), 460-461.

Bhat, S. y Reddy, S.K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands, *Journal of Consumer Marketing*, 15, 245-248.

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 and Distribution Management*, 30 (5), 251-263.

Burman, C. y Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 2(4), 279-291.

Chimhundu, R. y Hamlin, R. (2007). Future of the brand management structure in FMCG. *Brand Management*, 14 (3), 232-239.

- Doherty, A. M. (2000). Factors influencing international retailers' market entry mode strategy: qualitative evidence from the UK fashion sector. *Journal of Marketing Management*, 16 (1/3), 223-245
- Ehrmann, T. y Spranger, G. (2005). *Why do franchisors combine franchises and company-owned units*. Center for Entrepreneurship, University of Muenster Leonardo Campus 19, D-48149 Muenster, Germany. Recuperado en diciembre 12, 2005, de <http://ssrn.com/abstract=807346>
- Gapp, R y Merrilees, B (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14 (1), 162-177.
- Harmon, T.R. y Griffiths, M. A. (2008): Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (4), 256-263.
- IMPI. (s. f.). Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología. Recuperado en febrero 8, 2006, de <http://www.impi.org>.
- Jacoby, J. y Olson, J. C. (1985). *Perceived quality: How consumers view stores and merchandise*, Lexington, MA: Lexington.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: developing a stake holder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13 (1), 10-33.
- Jong, N. y Kyoung, E. (2006). A new CI and rebranding experience using the SK brand Management System. *Corporate Reputation Review*, 9 (4), 271-280.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 67, 1-22.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ. : Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2000). The Brand Report Card. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero, 147-157. Recuperado en noviembre 6, 2003, de <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>.
- Keller, K. L. y Aaker, D. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54 (1), 27-42.
- Kincaid, D. (2004). Build your own brand managers. *Marketing*, 109 (21), 1-12.
- King, C. y Grace, D. (2006). Exploring managers's perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm. *Journal of Services Marketing*, 20 (6), 369-380.
- Kohli, A. K y Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworsky, B. J. y Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-47.
- Knox, S. (2004). Positioning and branding your organization. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 105-115.
- López, B. (2000). *Causas de aparición de la franquicia*. Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias

- Económicas y Empresariales, 212. Recuperado en Febrero 16, 2007, de http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo_busqueda=EJEMPLAR&revista_busqueda=6459&clave_busqueda=116024
- Martín, E. y Cossío, F. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de gestión*, 1 (1), 33-63.
- Merrilees, B. y Frazer, L. (2006): Entrepreneurial franchisees have hidden superior marketing systems. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9 (1), 73-81.
- Myers, Ch. (2003). Managing brand equity: A look at the impact of attributes. *The Journal of Product and Brand Management*, 1 2(1), 39-49.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Pitt, L, Napoli, J. y Merwe, R. (2003). Managing the franchised brand: The franchisees' s perspective. *Journal of Brand Management London*, 10 (6), 411-420.
- Quinn, B. y Doherty, A. M. (2000). Power and control in international retail franchising-Evidence from theory and practice. *International Marketing Review*. 17 (4/5); 354-367.
- Ramos, R. (2006). *Incursionará franquicia mexicana de tacos en China*. Recuperado en febrero 21, 2006, de <http://www. Impi.org>.
- Richards, L, Foster, D. y Morgan, R. (1998). Brand knowledge management: Growing brand equity. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 47-54.
- Rubin, P.H. (1990). *Managing Business Transactions*. New York, NY: Free Press.
- Secretaría de Economía (SE). (n. d.). Recuperado en enero 14, 2006, de <http://www. economia.gob.mx>.
- Shocker, A. D., Rajendra, K. S. y Ruekert, R. W. (1994). Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 31, 149-158.
- Srivastava, R. K. y Shocker, A.D.A. (1991). Brand equity: a perspective on its meaning and measurement (Paper report No. 91-124). Cambridge, MA: Marketing Science Institute. Recuperado en febrero 21, 2006, de <http://www.msi.org/publications/publication.cfm?pub=296>
- Stigler, G. (1961). The economics of information. *Journal Political Economy*, 69, 213-225
- Torres, E. y Muñoz, C. (2006). Estrategias de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: un Análisis de la publicidad en televisión. *Estudios Gerenciales*, 22 (101), 71-81.
- Yoo, B., Donthu, N. y Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Academy of Marketing Science Journal*, 28 (2), 195-212. ☀

