

Estrategia competitiva para el crecimiento de franquicias. La excelencia en la calidad del servicio otorgada al franquiciatario.

LDG. YESENIA GUADALUPE BECERRIL GARCÍA¹
DR. ANTONIO DE JESÚS VIZCAÍNO²

Resumen

El punto de partida de este trabajo destaca la importancia de la franquicia como práctica comercial, ya que representa un impulso en el desarrollo del sector empresarial en México. Reconoce que uno de los pilares fundamentales para su buen funcionamiento es la relación entre el franquiciante y franquiciatario, analiza la problemática común presentada, así mismo refleja la importancia del compromiso que el primero ejerce al segundo. La presente investigación se basa en el método lógico deductivo, con diseño no experimental y es una investigación descriptiva. Se centra en la importancia de la calidad del servicio como estrategia competitiva para la operación y crecimiento de franquicias, identifica la calidad del servicio otorgada al franquiciatario para determinar la problemática que se desencadena, y finalmente contribuye con la creación de un modelo estratégico que propone información útil y alternativas para empresas franquiciantes, directivos o responsables de toma de decisiones.

Palabras clave: Franquicia, Franquiciador, Franquiciatario, Calidad del Servicio, Relaciones en la Franquicia, Estrategias Competitivas.

Abstract

The point of this work emphasizes the importance of the tax exemption like commercial practice, since it represents an impulse in the development of the enterprise sector in Mexico. It recognizes that one of the fundamental pillars for its good operation is the relation between the franchisor and franchisee, analyzes problematic the common one displayed, also concentrates in the commitment that first exerts to the second. The present investigation is based on the deductive logical method, with nonexperimental design and is a descriptive investigation. One concentrates in the importance of the quality service as competitive strategy for the operation and growth franchises, identifies the quality of the service granted to the franchisee to determine the problematic one that it is triggered, and finally contributes with the creation of a strategic model that it proposes useful information and alternatives for companies franchisors, directive or responsible for decision making.

Keywords: Franchising, Franchisor, Franchisee, Quality of Service, Franchising Relationship, Competitive Strategies.

¹ Estudiante de Maestría en Dirección de Mercadotecnia. CUCEA. Universidad de Guadalajara.

² Profesor del depto.de Mercadotecnia y Negocios Internacionales del CUCEA. Universidad de Guadalajara.

México claramente necesita mejoras continuas con el fin de no perder terreno en competitividad frente al resto del mundo, así lo indica el reporte de The Global Competitiveness Index Analyzer 2010 - 2011 (World Economic Forum, 2010), el cual señala que México cayó seis lugares en la lista de economías más competitivas del mundo, de la posición 60 a la 66.

Para hacer frente ante tal situación, es necesario crear un modelo de desarrollo que impulse la creación de ventajas competitivas en el sector empresarial.

Actualmente debido a la globalización, las empresas afrontan constantes cambios, tanto tecnológicos, comerciales, culturales y ecológicos. Toda esta serie de transformaciones han motivado el replanteamiento de los objetivos de expansión y posicionamiento de las marcas por medio de estrategias de crecimiento y diversificación para adentrarse en nuevos mercados.

El nuevo modelo de desarrollo consiste en enfocar al país hacia el mercado internacional mediante la exportación de sus productos (González, 1991).

Uno de los factores que ha contribuido para el logro de dichas estrategias ha sido a través de las Franquicias. La expansión de dicho sistema es impulsado inicialmente por la industria automovilística y refresquera, pero la empresa McDonald's es la que ha estimulado el desarrollo del actual sistema mundial de franquicias, el cual ha alcanzado un alto nivel de crecimiento a partir de la década de los años 70 (Alva, 2004).

Este modelo de franquicias ha sido probado en diversas organizaciones de Estados Unidos y representa una serie de ventajas competitivas para alentar el crecimiento de las empresas mexicanas (Trinidad, 2002).

Definiendo conceptualmente el término franquicia, se tiene lo siguiente:

El *franchising* es un término inglés, el vocablo que se utiliza como alternativo en la lengua castellana es el de *Franquicia* definido por la Real Academia Española como: Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada (Diccionario de la lengua española Vigésima segunda edición)

Kothler (1980), en su libro Dirección de Mercadotecnia, establece como concepto de franquicia un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciéndole el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

La definición oficial y legal en México de una franquicia es publicado el 25 de enero de 2006 de acuerdo al Diario Oficial de la Federación, contenida en la Ley de Propiedad Industrial en su artículo 142, el cual es reestructurado, con reformas y adiciones que establece que existirá franquicia:

Cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue (IMPI, 2010).

Haciendo referencia histórica del franchising como actividad económica; tiene sus inicios en el siglo XIX mientras las empresas ferroviarias y de servicios públicos buscaban métodos para acelerar su crecimiento. Como lo explica Baiget (2004), vendían los derechos subsidiarios a sus nombres y/o sistemas, estas entidades podían, en efecto, abrir más rápidamente una nueva sección de vía o una nueva central eléctrica en el siguiente pueblo.

Sin embargo, tal como entendemos hoy el término *Franquicia* nació en los Estados Unidos con la empresa Singer Corporation; especializada en las fabricación de máquinas de coser, que en el año de 1912 creó una cadena de puntos de venta bajo su franquicia (Baiget, 2004)

Tal vez el signo más significativo de la llegada de la franquicia como práctica comercial aceptada y deseable se produjo el 15 de abril de 1965, cuando las acciones de McDonald's fueron por primera vez ofrecidas a la venta (Boroian, 1993). Desde entonces la expansión de dicha empresa ha representado un gran impulso al desarrollo del actual sistema mundial de franquicias el cual ha alcanzado un alto nivel de crecimiento a partir de la década de los años 70 (Alva, 2004).

Feher Ferenz (1999) menciona que somos un país joven en cuanto a franquicias se refiere; siendo que Mc'Donalds es uno de los pioneros del sistema en la década de los 60's, pero no es hasta el año 1985 cuando dicha marca tiene presencia en México.

A partir de entonces, dentro del territorio nacional la adopción de dicho sistema ha sido bien recibida y su número representa un crecimiento continuo.

De acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), actualmente la facturación en México de este sector es de aproximadamente 85 mil millones de pesos anuales y da empleo directo a más de 500, 000 personas. Conforme a estos mismos datos, el sector mantuvo la tendencia de años anteriores, creciendo en el año 2009 el 13%. También menciona

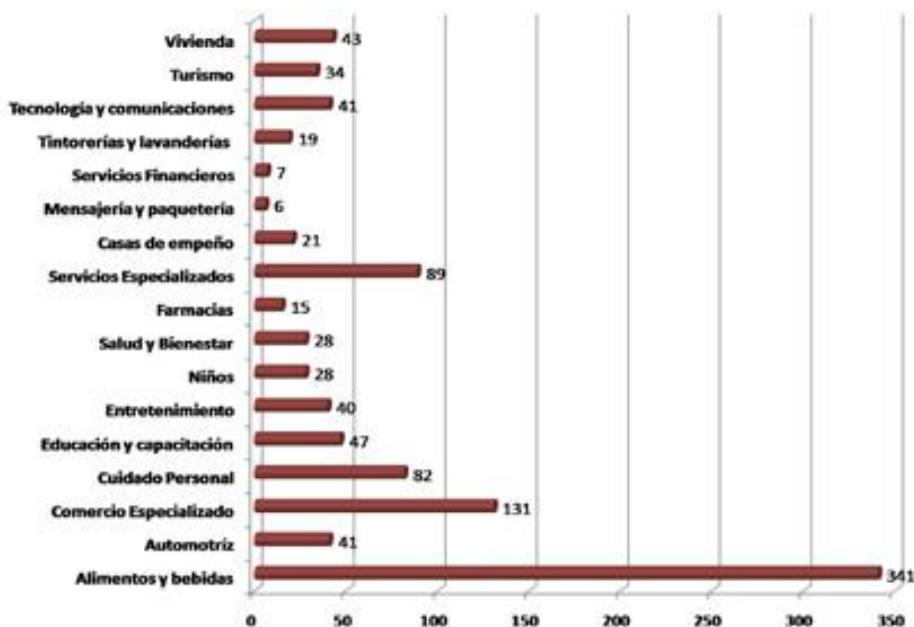
que gracias a los apoyos otorgados en 2009 del Programa Nacional de Franquicias del gobierno federal, creció 300% con la creación de 1, 221 puntos de venta, según la AMF en este 2010 hay más de 235 empresas que lograron acreditarse ante la Secretaría de Economía y ese crecimiento permitió triplicar la base del año pasado. (Asociación Mexicana de Franquicias, 2010)

El sistema de franquicias ayuda al desarrollo económico de la sociedad. Crea y mantiene empleos, satisfacen las necesidades de los consumidores, generan utilidades para el franquiciante y franquiciatario y por ende impuesto; lo anterior contribuye a fortalecer el mercado interno y a reducir la dependencia de las exportaciones.

El auge de este modelo de negocios permite a las empresas crecer con rapidez y financiar parte del crecimiento con el capital de otras personas.

Las franquicias pueden ser clasificadas según diferentes criterios, Boroian (1993), menciona que existen tres tipos de franquicias: las franquicias de productos o de marcas registradas, las franquicias del formato de negocios y las franquicias por conversión. Sin embargo, de acuerdo a una publicación reciente de la AMF; a continuación se muestra las cifras más significativas de franquicias con presencia en México en una distribución por giros.

DISTRIBUCIÓN POR GIROS



Datos obtenidos de Revista Entrepreneur Edición 500 Franquicias Editada por Impresiones Aéreas , S.A. de C.V. y Directorio Franquicias Hoy 2010 Editado por Grupo MVF México S. de R.L. de C.V.

Como se observa en la tabla anterior, la evolución de franquicias en México, ha tenido mayor auge en sector de alimentos y bebidas, esto se debe principalmente a la fuerte influencia que se tiene por el país vecino EEUU, sobretodo por ser el precursor de la franquicia como actividad comercial precisamente con el giro de alimentos y bebidas, inicialmente con la marca McDonalds, siendo ahora junto con esa, otras marcas de origen norteamericano que han evolucionado rápidamente y dicho progreso se ve reflejado en las estadísticas de México.

Actualmente la franquicia constituye un crecimiento tal, que no se limita a las personas que quieren ser franquiciatarias directamente, si no también a la gran cantidad de empresarios que quieren transformar su empresa en franquicia.

En los últimos años pequeñas y medianas empresas se han transformado en corporativos de gran escala, gracias al apoyo de empresarios que buscan beneficiarse a través del *know-how*. Si se puede hablar de un éxito casi asegurado por este sistema de negocio, es gracias a este concepto de *saber hacer* que supone todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridos por un empresario en la explotación de su negocio y que le han permitido alcanzar un cierto éxito pasando a formar parte del negocio franquiciante. (soyentrepreneur, 2010)

La franquicia es una relación de agencia bilateral en la que interactúan el franquiciante y el franquiciatario. En dicho sistema; el franquiciatario recibe entrenamiento, supervisión, nombre de marca ya posicionado, publicidad, entre otros que brinda el franquiciante, a cambio de determinadas contraprestaciones económicas, de esta manera como lo menciona Arce (1997), se puede tener un rápido sistema de expansión y penetración en el mercado; es decir; a través de la franquicia, el propietario (franquiciante) otorga los derechos de un sistema de operación establecido y probado a otros (los franquiciatarios) a cambio del pago de un canon o regalías, con la finalidad de alcanzar el máximo beneficio por ambas partes.

Con base a distintas fuentes, incluyendo las publicaciones de Purvin (1995), dichos pagos son tres, el primero consiste en una cantidad fija y única por la obtención de la franquicia; el segundo, que adopta la forma de contribución a un fondo común de publicidad y promoción, el cual es periódico y permanente durante todo el tiempo de duración de la franquicia; y el tercero, que es variable, se determina en función de los resultados del negocio y puede estar sujeto a montos mínimos.

Cabe señalar que el franchising, además de resultar eficiente para lograr una rápida expansión, también se encuentra entre los sistemas comerciales que evolucionan más velozmente, estando de acuerdo con Donald D. Boroian (presidente y fundador de una prestigiada consultora especializada en franchising), quien también afirma en una publicación lo siguiente; creemos

que muchos franquiciantes, por más exitosos que sean podrían disfrutar de niveles de logro aun mayores si realizaran algunos ajustes fundamentales o evitaran errores básicos (Boroian, 1993).

Como se comentó anteriormente dentro de un sistema de franquicias las figuras centrales son el franquiciante y el franquiciatario, así como la relación entre ellos, la cual se da en un contexto de intereses comunes como la marca, asistencia técnica, campañas publicitarias, capacitación, precios, manuales, innovación en productos, entre otras, los cuáles son fundamentales para la continuación de tal dependencia comercial.

Dichos intereses se encuentran integrados dentro del contrato de franquicia el cual representa la parte medular de la relación que se establece entre el franquiciante y el franquiciatario en su forma legal. En su contenido se estipulan perfectamente todas las acciones que obligatoriamente se deberán llevar a cabo mientras dure la relación contractual entre las partes, así como las sanciones por incumplimiento o violación a lo convenido.

Para entender más a fondo el rol que desempeñan las figuras de este sistema comercial, se mencionan algunas de las características y obligaciones más importantes que debe desempeñar el franquiciante, contenidas en el reglamento de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial (LFPPI) que regula el contrato de franquicia, estableciendo lo siguiente:

El franquiciante debe proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca los términos de esta ley;

- 1) Que sea propietario de unos derechos de marcas y de un saber hacer (know How) en su negocio específico y diferenciado.
- 2) Que tenga prestigio como empresa por su nombre y calidad de sus productos o servicios, por la tecnología aplicada, etc.
- 3) Que tenga éxito en su actividad. Haya explotado su concepto de negocio, en una o varias unidades pilotos.
- 4) Que tenga experiencia sólida. La experiencia viene dada por la antigüedad o por los años en ejercicio en la actividad, con resultados satisfactorios.
- 5) Que dedique recursos humanos y financieros a la investigación y desarrollo con el fin de asegurar la continuidad y el crecimiento del concepto de negocio.
- 6) Que cuente con la organización adecuada, en medios humanos, técnicos y de capital.
- 7) Que tenga el deseo y / o necesidad de expansionarse con inversiones adecuadas.

Además de que el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados, previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera.

Como una obligación del franquiciante el que éste debe:

- a) Conceder la licencia de uso de marcas.
- b) Autorizar el uso de nombre comercial.
- c) Concesión para la explotación de patente.
- d) Proveer la tecnología.
 - Proporcionar información sobre el lugar geográfico para la instalación
 - Enviar manuales, guías, procedimientos de operación de la negociación; e información completa que permita la óptima explotación del negocio.
 - Enviar técnicos, supervisores y personal calificado con experiencia que conozca la explotación del negocio para efecto de capacitar.

Prestar asistencia técnica y toda clase de asesoría útil y necesaria al franquiciatario para la aplicación de la tecnología.
- e) Determinar estándares de calidad.

En el franchising es básico para conseguir la homogeneidad del producto que el franquiciante tenga la facultad de controlar el proceso de calidad del producto o servicio para no desprestigiarse ante sus clientes (Cardelús, 1988).
- f) Proveer la mercancía, materia prima, o producto terminado.
- g) Responder por el incumplimiento en calidad, cantidad o defectos de los bienes entregados.
- h) Realizar la publicidad necesaria para la venta o conocimiento del producto o servicio.

Para asegurar el adecuado cumplimiento de los programas, las funciones y el entrenamiento de los franquiciatarios, es de vital importancia controlar su desempeño, sobretodo que este no solo se efectúe en las etapas iniciales, si no que sea una parte integral del programa permanente, las inspecciones periódicas son un mecanismo integrador que posibilita la implantación de planes y el control periódico, el logro del entrenamiento continuo y el establecimiento de líneas abiertas y directas (Constanzo, Vilata & Cárdenas, 1997).

Identificar oportunamente factores de anomalías entre la relación franquiciante - franquiciatario permite diseñar planes de contingencia para solucionar con rapidez estos conflictos de percepción. La relación entre el ambos, si bien es una fuente futura de enorme éxito, también es un enorme potencial de conflicto, tal como lo fundamenta Boroian (1993), así mismo destaca la importancia del franquiciante al contribuir a garantizar la prosperidad de sus franquiciatarios.

IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO OTORGADA AL FRANQUICIATARIO.

Se habla de innumerables casos de éxito en compañías que adoptan el sistema de franquicia como opción de crecimiento, en el que las empresas franquiciantes perciben una mayor demanda en las solicitudes de su marca y con ello el riesgo de no poder controlar adecuadamente el sistema, obteniendo como resultado la imposibilidad de otorgar un servicio de calidad (Cortés, 2007).

Por tal motivo, a contraparte de los casos de éxito; también existen ejemplos de franquicias autoritarias que su resultado no es del todo satisfactorio, incluso se ha llegado al fracaso por fricciones entre franquiciante y franquiciatario, llegando a las rebeliones de este último. Por mencionar un ejemplo; en una de dichas rebeliones, un grupo de franquiciatarios de *Avis Rent A Car* presentó una demanda contra su franquiciante por la supuesta malversación de fondos de publicidad (Boroian, 1993).

En muchas ocasiones, los conflictos en la relación son consecuencia de una errónea percepción de la otra parte, derivada de falta de comunicación, de investigación e incluso de exceso de entusiasmo; el franquiciante ofrece un modelo de negocios que no se ajusta a las expectativas reales del franquiciatario o por el contrario, este no cumple con el perfil establecido por el franquiciante.

Esta deficiencia hace que el franquiciatario sienta que el franquiciante realmente no está haciendo nada por él y al poco tiempo, comienza a resentir el tener que pagar por algo que no está recibiendo.

Por lo anterior, se han presentado a la fecha circunstancias desfavorables en estas relaciones; por la calidad en el servicio percibida, debido a que los clientes prospectos son cada vez más y mejores conocedores de sus derechos como consumidores; los cuales desde un inicio ejercen acciones de manera inteligente, sobre todo cuando al adquirir una franquicia investigan acerca de los beneficios que ésta ofrece. Posteriormente, ya al formar parte de la franquicia, a medida de que se van familiarizando cada vez más con la operación del negocio y sus clientes, se va sumando experiencia y conocimiento, por tal motivo hoy en día con más frecuencia se tiene a un franquiciatario que conoce y en ocasiones exige más al prestador del servicio.

Retomando la postura de Corona (2003) sobre la importancia de la calidad del servicio, menciona que las empresas en un entorno globalizado deben diferenciarse no sólo por el producto, sino por la calidad en el servicio, ya que esto generará permanencia, posición en el

mercado y ventaja competitiva.

Es menester tener un profundo conocimiento del mercado y de los clientes, para saber dónde está la empresa en cuanto a las relaciones con ellos. Recordemos que finalmente los clientes son los únicos que pueden garantizar el futuro de la empresa (Helouani, 1993).

Por lo tanto, el concepto de calidad en el servicio juega un papel preponderante en términos de lealtad, como en la posible recomendación para la expansión de la franquicia.

Definiendo la calidad del servicio tenemos que la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave (Horovitz, 1994).

En una primera aproximación a la mejora continua en la calidad del servicio, de acuerdo a la opinión de Oliver (1990), menciona que la evaluación a posteriori de la calidad del servicio prestado y su comparación con las expectativas previas es lo que determina el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente, que a su vez ésta última influye al cliente en sus intenciones futuras de mantener una relación con la empresa. Con esto puede entenderse que el desarrollo de un alto nivel de servicio actúa como un elemento de fidelización de clientes.

Con anterioridad se han realizado estudios sobre la implantación de la calidad en el servicio, como el desarrollado por Ribero (1999), quien menciona en una publicación que cada sector del negocio tiene características específicas que lo hacen especial, por esto, resulta conveniente que cada compañía adopte sus propias soluciones en función de tales características. Es por ello que se han aplicado modelos de lealtad en los negocios, integrando los conceptos de calidad en el servicio, la satisfacción y la lealtad del cliente, comprobándose las complicaciones al implantarlo, pero a la larga las ventajas son superiores (Barlow, 1999).

En términos de la franquicia esta importancia en el servicio puede responder a diferentes situaciones desfavorables que las empresas franquiciantes enfrentan actualmente, como la pérdida de franquiciatarios, la disminución de participación de mercado, incumplimiento con los métodos operativos, deterioro en las relaciones con sus clientes, baja de utilidades, altos costos financieros, entre otras, es decir una serie de circunstancias que constituyen el problema de riesgo moral del franquiciatario, y estas a su vez empujan a realizar cambios dramáticos a las empresas, los cuáles las obliga a conocer al franquiciatario para determinar lo que este espera además de conocer si va en función de lo que realmente se le ofrece.

A raíz de estas situaciones poco favorables, se expone el problema que presentan algunas empresas, para reexaminar sus estrategias en cuanto a la relación con sus clientes y su servicio otorgado.

Existe literatura que aporta información sobre franquicias abarcando desde la planeación de la

misma, lugar geográfico, viabilidad, desarrollo, características, beneficios y aplicación de un sistema de franquicias, pero son pocos los que hablan de la reestructuración en la compañía franquiciante para solucionar los problemas a los que se enfrentan, como lo afirma Cortés (2007) son pocas las fuentes que abordan información sobre toma de decisiones y mejora continua por parte del franquiciatario.

PROPUESTA ESTRATÉGICA

La competencia en el sector de franquicias es una poderosa fuente motivacional, que va conservando la experiencia administrativa y creativa de una empresa. Esta fuerza obliga a desarrollar más y mejores habilidades esforzándose por entender a sus franquiciatarios a buscar comprender e identificar sus necesidades, deseos y expectativas. A la fecha existen pocos estudios sobre el diagnóstico de la calidad en el servicio de las empresas franquiciantes, a pesar de conocer la importancia del mismo.

Para lograr el éxito bilateral, los franquiciatarios tienen el deber de esforzarse para prestar un servicio de calidad adecuado a sus clientes, así mismo; los franquiciantes deberán esforzarse para brindar una asistencia y promoción adecuada a sus franquiciatarios, cabe señalar que la principal meta de un franquiciante deberá ser atender y apoyar plenamente a los franquiciatarios. Como lo descubrieron Ray Kroc fundador de McDonalds y muchos otros concuerdan que éste puede ser un paso importante en el camino del éxito de un programa de franquicias.

En una investigación previa con relación al tema tratado, realizada por la C.P. Cortés (2007) como proyecto de tesis de posgrado, se basa en un estudio de satisfacción de franquiciantes y franquiciatarios (Entrepreneur, 2004) el cual ahora se retoma para la presente investigación, ya que además de tratarse de franquicias que operan dentro del territorio nacional, contiene información valiosa de niveles de satisfacción de clientes y proveedores, presentando de manera detallada los resultados no sólo de manera cuantitativa, ya que además proporciona datos de carácter cualitativo que permiten ampliar la visión situacional de las variables de correlación entre franquiciante y franquiciatario.

A continuación, se muestran dichos resultados, con base a ello, se determinó la afectación de la calidad en el servicio, se mencionan las posibles fuentes de conflicto y se propone de manera general una serie de mecanismos que favorecen la calidad en el servicio.

Nivel de Satisfacción por parte del Franquiciatario:

- *Valor de marca* 53.5% de insatisfacción.
- *Canon, regalías royalties* 75.44% de insatisfacción.

- *Asistencia técnica* 63.31% de insatisfacción.
- *Transferencia del know how* 61.83% de insatisfacción.

**MECANISMOS QUE FAVORECEN LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL
FRANQUICIATARIO**

ELEMENTOS VALORADOS	RESULTADOS DE MEDICIÓN	FUENTES DE CONFLICTO	MECANISMOS QUE FAVORECEN LA CALIDAD EN EL SERVICIO
VALOR DE MARCA	53.5% de franquiciatarios no se mostraron optimistas respecto al valor y cuidado de la marca que trabajan.	Deseo de mantener la independencia empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> · Mantener interés en las nuevas ideas de los franquiciatarios. · Informar al franquiciatario los resultados de estudios de mercado realizados. · Darle a conocer al franquiciatario con anticipación los posibles cambios tanto en elementos tangibles como intangibles, así como el desarrollo de nuevos productos o técnicas y explicar detalladamente el por qué de los mismos. · Apoyar al franquiciatario con servicios valiosos al cliente final. · Proveer a la franquicia

			<p>Mercadotecnia y campañas publicitarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Involucrar al franquiciatario como miembro de la franquicia en viajes y convenciones para apoyar su formación.
<p>CANON, REGALÍAS ROYALTIES</p>	<p>75.44% de los franquiciatarios no se encuentran satisfechos en cuanto a las regalías compartidas.</p>	<p>Temor de comportamiento oportunista de parte del franquiciante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Proponer el contrato de franquicia con bases estratégicas serias, con cláusula de aprovisionamiento posible de cumplir por el franquiciante. · Asegurarse que exista sólo una versión del contrato para evitar incongruencias por parte del mismo franquiciante y por ende con el franquiciatario. · Estipular en el contrato el periodo de pagos y los posibles incrementos. · Dar a conocer de manera clara al franquiciatario los resultados de rentabilidad de la operación y periodo de recuperación de la inversión. · Previo a la firma del

			<p>contrato, el franquiciante debe asegurarse que las expectativas de utilidades sean acordes a las expectativas del franquiciatario.</p>
<p>ASISTENCIA TÉCNICA</p>	<p>63.31% de los franquiciatarios se encuentran muy insatisfechos en el apoyo que han recibido conforme a la asistencia técnica.</p>	<p>Desconocimiento de la franquicia como sistema de comercialización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Crear establecimientos de comités de trabajo. · Elaborar programas de entrenamiento efectivos y actualizados. · Proporcionar asistencia en los puntos de venta de la cadena, estipulando en el contrato la frecuencia de la misma. · Proveer un sistema eficiente de logística en ventas y abastecimiento. · Facilitar una estructura física, organizacional, tecnológica y descentralizada adaptada a las necesidades de la capacitación y entrenamiento.

			<ul style="list-style-type: none"> · Capacitar en áreas no necesariamente que apliquen de manera directa en el negocio por ejemplo cultura general, economía, etc. · Realizar inspecciones periódicas al negocio del franquiciado. · Mantener líneas abiertas de comunicación para aclarar dudas del franquiciatario.
TRANSFERENCIA DEL KNOW HOW	El 61.83% de los franquiciatarios se percibieron muy insatisfechos respecto a la transferencia de los conocimientos.	Pretender no respetar los manuales de “saber hacer” que garantizan la estandarización.	<ul style="list-style-type: none"> · Permitir al franquiciatario disponer de una completa documentación a la cual dirigirse para cualquier duda o aclaración. · El Know How deberá ser asertivo, debiendo mantenerse constantemente actualizado y desarrollado con el conocimiento de las últimas técnicas y tecnologías al alcance de los inversionistas. · Crear manuales de Operación detallando a fondo la estructura administrativa, con el estilo y alcance que permita

			<p>exigibilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Integrar los manuales de operación como anexo en el contrato de franquicia. · Manejo se “mystery shopping” o compradores misteriosos que verifiquen el servicio que se otorga.
--	--	--	--

Se llegó al modelo presentado a partir del nivel de satisfacción percibido por el franquiciatario, en función de ello, se investigó en literatura y distintas fuentes las posibles causas de conflicto como consecuencia de fallas en la calidad del servicio, se diagnosticó que la mayoría de estos temas podrían evitarse con una política preventiva en cuanto a investigación y comunicación, así como un proceso de mejora continua en la calidad del servicio otorgado al franquiciatario. Concordando con la opinión de Deming (1989), que menciona que la calidad sólo puede definirse en función del sujeto, resulta vital para el franquiciante conocer a su propio cliente, realizar mediciones de satisfacción a sus franquiciatarios para valorar e identificar de manera específica y clara las necesidades, deseos y expectativas de éste. Sin embargo, con la práctica de los mecanismos propuestos dentro del modelo estratégico, el franquiciante podrá hacer frente a las necesidades de sus franquiciatarios, contribuirá en su mejora continua en la calidad del servicio como ventaja competitiva para lograr una relación satisfactoria y por ende, el éxito y crecimiento de la empresa como sistema comercial.

CONCLUSIONES

Estudios recientes publicados por el *World Economic Forum 2010*, señala que México cayó seis lugares en la lista de economías más competitivas del mundo de la posición 60 a la 66. Para hacer frente a tal situación, es necesario crear un modelo de desarrollo que impulse la creación de ventajas competitivas en el sector empresarial.

En la actualidad, debido a factores como la globalización, el nuevo modelo de desarrollo

consiste en enfocar al país hacia el mercado internacional. Uno de los elementos que ha contribuido para el logro de dichas estrategias ha sido a través de las franquicias, inicialmente esta práctica comercial fue impulsada por Estados Unidos, sin embargo, en México la adopción de dicho sistema ha sido bien recibido y su número representa un crecimiento continuo.

En este sentido, la presente investigación propone un modelo útil para el sistema de franquicias, que permite conocer el nivel de satisfacción del franquiciatario, y contribuye con estrategias que ayuden a cubrir las obligaciones y exigencias que se le presentan, para alcanzar la excelencia en la calidad del servicio otorgado.

Para lograr lo anterior, se realizaron diferentes acciones para conocer la manera en que opera la franquicia desde sus inicios y conociendo su evolución para determinar la importancia que representa en México como práctica comercial.

Resultó de gran utilidad identificar las características y obligaciones tanto del franquiciante como del franquiciatario, así como la importancia de la calidad otorgada del primero al segundo.

Es evidente el hecho de que las empresas que deseen adoptar el modelo de franquicias o pretendan lograr un crecimiento de las mismas, ahora se enfrentan a un mercado más preparado, mejor informado y conocedor de sus derechos.

Finalmente el presente trabajo aporta información útil y alternativas para empresas franquiciantes, directivos o responsables de toma de decisiones, ya que con base a resultados obtenidos de un estudio de satisfacción, propone un modelo estratégico para el crecimiento de franquicias basado en la excelencia en la calidad del servicio otorgado al franquiciatario, se toman en cuenta los factores principales que intervienen en este sistema y determina mecanismos para hacer frente a las fuentes de conflicto generadas, con esto se espera coadyuvar en la satisfacción y recuperar la confianza del franquiciatario, logrando así la fidelidad de marca y por ende el crecimiento de la franquicia como sistema comercial.

REFERENCIAS

- Alva A, C. (2004). *Las franquicias en México, una nueva visión* Mexico: FCA, UNAM.
- Arce G. J. (1997). *El contrato de franquicia*. México: THEMIS.

- Asociación Mexicana de Franquicias. *Estadísticas la franquicia en el territorio nacional*. Recuperado de <http://www.franquiciasdemexico.org/index.php?idsec=22>
- Arce, G. J. (1997). *El contrato de franquicia*. México: Themis.
- Baiget, J. M. (2004). *El sistema de franquicia en el sector turístico y de ocio*. España: EUB-OCTADERO.
- Barlow, J. (1999.) *Una queja es un favor: cómo utilizar los comentarios de los clientes como herramienta estratégica*. España: Norma.
- Boroian, D. D. (1993). *Las ventajas del franchising*. Argentina:MACCI.
- Corona, L. (2003). *Enfoques Economicos en Tecnología: Conceptos, Problemas y Perspectivas*. México: CIICH-UNAM.
- Cardelús, I. G., (1988). *El contrato de franchising*. España: PPU.
- Constanzo, J. D., Vilata A, Cárdenas, D. (1997). *Desarrollo de sistemas de franquicias*. México: McGRAW-HILL.
- Cortés, M. R. (2007). *Plan Estratégico para el Modelo de Franquicias con enfoque de calidad en el servicio al franquiciatario, Estudio de Caso* (Tesis de maestría). Instituto politécnico Nacional, México, D.F.
- Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Propiedad Industrial *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de http://www.impi.gob.mx/wb/IMPI/decreto_por_el_que_se_reforman_y_adicionan_diversa
- Delta Research (2004). *Estudio de satisfaccion, franquiciantes y franquiciatarios*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?>
- Deming W, (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad (La Salida de la Crisis)*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Feher, F. (1999). *Franquicias a la Mexicana, hablemos de franquicias con franqueza*. México: McGRAW-HILL.
- Gonzalez, J. B. (1991) *La franquicia. Elementos, relaciones y estrategias*. España: ESIC.
- Helouani, R. (1993) *Manual de los costos de calidad*. Argentina: Macchi.

- Horovitz, J. (1994). *La calidad del servicio, a la conquista del cliente*. España: McGraw-Hill.
- Kotler, F. (1980). *Marketing Management*. EEUU: Prentice Hall.
- Purvin, R. L. Jr. (1995). *Fraude en las franquicias*. México: Continental.
- Soy entrepreneur. *Los mandamientos del Know How*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=9825>
- Trinidad, D. T. (2002). *Modelo de crecimiento competitivo para las empresas mexicanas interesadas en expandir sus actividades comerciales a través del Sistema de Franquicias*. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.
- Oliver, R. (1990). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 17(4), 460-469.
- World Economic Forum. (2010). *The Global Competitiveness Index Analyzer 2010 - 2011*. Recuperado de <http://gcr.weforum.org/gcr2010/>