



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**“Aplicación de un modelo de competitividad
y su impacto en la mejora de la rentabilidad en
franquicias de telefonía celular en Puebla”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**PRESENTA
ANA MARIA PALMA GALINDO
No. CVU CONACYT 1203694**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. ALFREDO PEREZ PAREDES
No. CVU CONACYT 483574**

PUEBLA, PUE

JUNIO, 2023

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA	2
Problema de Investigación.....	2
Pregunta General de la Investigación	5
Preguntas específicas:	5
Palabras clave	5
Hipótesis de la Investigación	6
Operacionalización de las variables.....	6
Objetivos de la Investigación	6
Objetivos particulares	7
Matriz de congruencia de preguntas, objetivos e hipótesis	7
Justificación de la Investigación.....	10
Alcances y Limitaciones.....	14
CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL	16
1.1 Estructura Comercial de Franquicias	17
1.2 Organización y reglas de franquicias en Estados Unidos.....	19
1.3 Organización y reglas de franquicias en España	20
1.4 Franquicias más importantes del mundo.....	21
1.5 Organización y reglas de franquicias en México	25
1.6 Elementos de las Franquicias Mexicanas más exitosas.....	27
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	30
2.1 Competitividad	31
2.2.1 Antecedentes.....	31
2.2.2 Concepto de competitividad.....	32
2.2.3 Principales enfoques de competitividad	33
2.3 Rentabilidad	40
2.3.1 Concepto de rentabilidad	40
2.3.2 Indicadores de Rentabilidad.....	42
2.3.3 Competitividad y la Rentabilidad Financiera	43
2.4 Franquicias	44
2.4.1 Concepto de Franquicias, Franquiciante y Franquiciatario.....	44
2.4.2 Antecedentes de las Franquicias	46

2.4.3 Tipos de Franquicias.....	47
2.4.4 Importancia de reconocer a una franquicia	48
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1 Descripción de la Investigación.....	51
3.2 Instrumento de Investigación	52
3.3 Instrumento.....	54
3.4 Validación del instrumento	58
3.5 Resultados.....	59
3.5 Estrategia de aplicación	60
3.6 Sistematización de los Datos Obtenidos de los Instrumentos	61
3.6.1 Construcción de la base de datos	61
3.6.2 Codificación de los datos obtenidos.....	62
3.6.3 Interpretación de los resultados	66
3.6.4 Análisis de los sujetos de estudio	67
3.6.5 Análisis Descriptivo.....	70
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	77
4.1 Incorporación de los Resultados al Proyecto Aplicado.....	78
4.1.1 Pregunta general de investigación.....	78
4.1.2 Resultados.....	80
4.1.3 Objetivos vs resultados.....	82
4.1.4 Objetivos específicos	83
4.1.5 Hipótesis vs resultados.....	84
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA.....	87
5.1 Propuesta	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
Conclusiones	93
Recomendaciones	94
REFERENCIAS	95
ANEXOS 107	
Anexo 1: Check list diagnóstico Oferta Comercial	107
Anexo 2: Oferta Comercial Adjudicaciones	108
Anexo 3: Oferta Comercial Adjudicaciones	109
Anexo 4: Oferta Comercial Adjudicaciones	110

Índice de Tablas

- Tabla 0. *Matriz de congruencia de preguntas, objetivos e hipótesis.*
 Tabla 1.2. *Rankin de las primeras 5 Franquicias más importantes del Mundo 2023.*
 Tabla 1.3 *Rankin de las siguientes 5 Franquicias más importantes del Mundo 2023.*
 Tabla 1.4 *Ejemplos de franquicias más importantes de México.*
 Tabla 2.1 *Indicadores de rendimiento*
 Tabla 3.1 *Codificación de títulos de ítems*
 Tabla 4.1. *Etapas de la implementación*
 Tabla 4.2 *Resultados de la implementación*

Índice de Figuras

- Figura 1.1 *Estructura Comercial de Franquicias Figura*
 Figura 1.2 *Países miembros del Consejo Mundial de Franquicias al 2021*
 Figura 1.3 *Los 10 primeros países por número de marcas españolas operativas*
 Figura 2.1 *Las cinco Fuerzas que dan forma a la competencia del sector*
 Figura 3.1 *Modelo de competitividad con impacto en la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular*
 Figura 3.2 *Estadística de fiabilidad*
 Figura 3.3 *Correlación de Rentabilidad con las dimensiones de la competitividad.*
 Figura 3.4 *Base de datos encuesta*
 Figura 3.5 *Base de datos títulos simplificados*
 Figura 3.6. *Base de datos codificación de respuestas*
 Figura 3.7. *No de Empleados*
 Figura 3.8 *Rango de edad*
 Figura 3.9 *Vista gráfica: Rango de Edad*
 Figura 3.10 *Escolaridad*
 Figura 3.11 *Vista gráfica: Escolaridad*
 Figura 3.12 *Experiencia en el negocio*
 Figura 3.13 *Vista gráfica: Experiencia en el negocio*
 Figura 3.14 *Resultados variable venta en línea*
 Figura 3.15 *Vista gráfica: Nivel de influencia de la venta en línea*
 Figura 3.16 *Revisión de la competencia*
 Figura 3.17 *Vista gráfica: Revisión de la competencia*
 Figura 3.18 *Nivel de Inventario*
 Figura 3.19 *Vista gráfica: Vista gráfica: Impacto de la variable Nivel de Inventario en la rentabilidad de las franquicias*
 Figura 3.20 *Frecuencia de realizar estrategias de fidelización a los clientes*
 Figura 3.21 *Vista gráfica: Fidelización de cliente en Franquicias*
 Figura 3.22 *Cantidad de productos y servicios en franquicias encuestadas*
 Figura 3.23 *Vista gráfica: Cantidad de productos y servicios*

INTRODUCCIÓN

La existencia de las franquicias en el mundo ha proporcionado una eficaz manera de que personas con capital suficiente pueda incursionar en el mercado empresarial sin tener una idea de negocio por desarrollar y sin desgastarse en diseñar toda la estructura de un negocio y más aún la inversión en llevarla a cabo. Y más aún para empresas ya establecidas y experimentadas en el mercado, el franquiciar es una oportunidad de expandir su posicionamiento a partir de la inversión de socios que gustan de su negocio.

Por su parte de uno de los negocios más importantes en constante desarrollo y crecimiento es el de la telefonía celular, ya que está ligado a la tecnología y las conexiones entre personas, puesto que es el medio que empleamos diariamente para comunicarnos ya sea por llamadas, datos, textos, mensajes multimedia, entre otros. Al trabajar directamente con dos distribuidores autorizados de Telcel en Puebla, nos permite tener acceso a la información y el contacto con franquiciatarios que decidieron invertir en su modelo de negocio, donde por experiencia sabemos que este modelo es perfectible y se busque actualizarlo con un enfoque competitivo y que impacte en la rentabilidad de estos, para proponer y aplicar el modelo de negocio a las franquicias existentes y apoyen a subsistencia y crecimiento.

Para ello se hace una revisión para conformar el marco contextual de las franquicias y telefonía celular apoyándose de las consultorías y organismos oficiales, así como una revisión teórica de competitividad y rentabilidad, que permite identificar su concepto, aplicaciones, antecedentes, ventajas, clasificaciones, así como un modelo de competitividad que pudiese contener los elementos aplicables a las franquicias de telefonía celular y sirviera de base para plantear los objetivos, hipótesis y elaborar el instrumento de investigación que nos permitiera identificar los elementos que tienen mayor significancia en el impacto de la rentabilidad y sirvan de base para elaborar el modelo de franquicia, reflejado justamente en la Circular Oferta de Franquicias.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

Problema de Investigación

La franquicia representa una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de objetivos referentes a la cobertura de nuevos mercados, pero también es hoy en día una excelente forma de hacer negocios, ya sea invirtiendo en alguna o adoptándola como estrategia de crecimiento de la empresa (Mosquera, La Franquicia una Estrategia de Crecimiento Empresarial, 2010).

La Federación Europea de Franquicias (EFF): define a la Franquicia como un sistema de venta de bienes, servicios y/o tecnología de operaciones, basado en un contrato formal escrito firmado entre dos partes, legal, financiera y físicamente constituidas y que son empresas diferentes (Franchise, 2011), siendo una asociación comercial, entre los propietarios de una marca prefabricada de algún servicio o empresa comercial, con individuos interesados en invertir en el sistema de negocio del franquiciante, de manera que, pueden adquirir una compensación económica". (Asociación Mexicana de Franquicias, 2019). Desde el punto de vista del franquiciante se propone como una estrategia de expansión o crecimiento externo, para un emprendedor, un sistema de negocios estructurado y un acuerdo o contrato entre partes. (Pérez, 2017).

Al ser entonces un traslado de derechos para usar los conocimientos de una empresa ya existente y que por estrategia de expansión, oferta su modelo, se puede suponer que se replican sus conocimientos financieros, administrativos, operativos, comerciales igual que la empresa principal, por lo que entonces no están igual de expuestas a los diversos factores externos e internos que propicien los problemas y cierres de estas mismas empresas. (Asociación Mexicana de Franquicias, 2019).

Sin embargo, derivado de la pandemia de COVID-19 que aqueja desde febrero de 2020, donde el principal impacto fue en la salud y en pérdidas de miles de personas, el impacto económico por su parte, resultó en cierres de empresas por

falta de liquidez, pocos o nulos insumos y bajas ventas, como lo demuestran los resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020, (INEGI, 2021), y en entrevistas de Forbes México, el Director ejecutivo de Franquicias, Gallástegui Armella, comenta que: “Si bien el sector franquicias es uno de los más resilientes durante las crisis, el Covid-19 y las restricciones que la movilidad produjo el cierre de alrededor de 2,000 negocios de este tipo en México el año pasado, lo que representó la pérdida de 16,000 puestos de trabajo” (Noguez, 2021).

Por otra parte, en Puebla: “El cese de actividades por más de cuatro meses a causa de la pandemia generada por el coronavirus, derivó en el cierre definitivo de mil 700 negocios que operaban en el estado de Puebla bajo el formato de franquicias, situación que representó la pérdida de doce mil empleos formales”, esto lo comenta Francisco Lobato, director y vocero de la Asociación de Franquicias en Puebla (López, 2020).

Pero no son los únicos problemas o causas por las que cierran las empresas, ya que antes de la pandemia de acuerdo con Jorge Arbache, vicepresidente de Sector Privado, Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), menciona que las Pymes “tienen que seguir enfrentando los problemas de siempre: baja de productividad, poca generación de empleo de calidad, y bajo crecimiento” (Arbache, 2020).

Dentro de la operación de las franquicias las principales razones por lo que fracasan se pueden enumerar a continuación:

- Mala ubicación del negocio: Por la no realización de un estudio de mercado adecuado.

- No se transmite bien el *know how* ¹: Por variaciones al trasladarse los conocimientos al franquiciatario, con capacitación deficiente, falta de manuales o si los hay no claros o con información insuficiente.
- Falta de asistencia técnica o supervisión: se refiere al no tener comunicación, soporte y acompañamiento por parte del franquiciante al franquiciatario y/o cuando el propio franquiciatario deja la operación total a sus empleados y no conoce el funcionamiento de su franquicia.
- Proyecciones financieras erróneas: Si el franquiciante otorga licencia de uso de marca, con cálculos financieros irreales u optimistas, sin asesoramiento financiero dejan vulnerables las franquicias adjudicadas.
- Mala gestión administrativa: El franquiciatario puede caer malas prácticas administrativas y afectar a las franquicias, al no asignarse un sueldo y ajustar su vida a ese ingreso, y al tomar dinero de las franquicias para uso personal (Aranday, 2016).

Otros autores como Culshaw hace mención “De las múltiples habilidades gerenciales, las que deben cuidarse más en este tipo de negocios: son el mercadeo, la administración, la capacitación y el seguimiento de la operación de cada tienda; aspectos que, total o parcialmente, con frecuencia se descuidan en la práctica, siguiendo el falso supuesto de que «funcionan solos»” (Culshaw, 2010).

De los anteriores motivos de fracasos en franquicias mencionados, se puede observar que este modelo de negocios no está blindado y que al igual que las Pymes quiebran a determinado tiempo, a causas que se deben a factores tanto del franquiciante, como del franquiciado, y que se pueden atraer los problemas o deficiencias de la empresa principal a la franquiciada.

¹ *Know how*: de una franquicia ya que transmite a través de su saber hacer, todos los conocimientos acumulados al franquiciatario y facilitará el desarrollo del negocio y ayudará a que la marca pueda seguir conservando su estatus en el mercado (Asociación Mexicana de Franquicias, 2019).

La problemática específica de la investigación se presenta en que actualmente las unidades de franquiciadas en el giro de la Telefonía Celular en Puebla no cuentan con un modelo de franquicia que asegure la reproducción de este tipo de negocio, así como la permanencia de estos en el mercado de Puebla.

Pregunta General de la Investigación

La pregunta de investigación consiste en:

¿El aplicar un modelo de competitividad impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla?

Preguntas específicas:

1. ¿El aplicar una gestión gerencial impactará en la mejora de la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla?
2. ¿El aplicar una gestión comercial impactará en la mejora de la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla?
3. ¿El aplicar una gestión financiera impactará en la mejora de la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla?
4. ¿El aplicar una gestión de producción impactará en la mejora de la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla?
5. ¿El aplicar ciencia y tecnología impactará en la mejora de la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla?

Palabras clave

Competitividad, Rentabilidad, Franquicia - Empresas de Telefonía celular.

Hipótesis de la Investigación

La hipótesis planteada es de tipo causal, siendo la siguiente:

H0. La aplicación de modelo de competitividad impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.

Hipótesis específicas

H1. La aplicación una gestión gerencial impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.

H2. La aplicación de gestión comercial impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.

H3. La aplicación de gestión financiera impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.

H4. La aplicación de gestión de producción impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.

H5. La aplicación ciencia y tecnología impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.

Operacionalización de las variables

En cuanto a la operacionalización de las variables es conveniente describir cada una de ellas:

- Variable causa-independiente: modelo de competitividad.
- Variable efecto-dependiente: rentabilidad.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

De acuerdo con la taxonomía de Bloom, el verbo empleado en el objetivo general de esta investigación se encuentra en el tercer nivel, que se refiere a “Aplicación”,

donde se usa el conocimiento o la generalización de una nueva situación (Churches, 2009).

Y precisamente es lo que busca esta investigación, que a partir del conocimiento existente sobre franquicias y los factores de competitividad se desarrolle y aplique un modelo de competitividad para las unidades adjudicadas de Telefonía Celular en Puebla, para la que impacten en el sostenimiento y crecimiento de este tipo de negocio.

Por tanto, el objetivo general de la Investigación es:

Aplicar un modelo de competitividad que impacte en la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla.

Objetivos particulares

1. Aplicar una gestión gerencial que impacte en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.
2. Aplicar una gestión comercial que impacte en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.
3. Aplicar gestión financiera que impacte en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.
4. Aplicar gestión de producción que impacte en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.
5. Aplicar ciencia y tecnología que impacte en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.

Matriz de congruencia de preguntas, objetivos e hipótesis

Con el objeto de mostrar una coherencia y sentido a la investigación se propone la siguiente Matriz, donde se visualiza de manera ordenada los elementos que dan forma y estructura a la investigación.

Es de mencionar que para realizar esta matriz fue determinante basar las variables de las hipótesis de una metodología ya existente que permita evaluar las hipótesis, y se contrasta desde el título de la investigación, la pregunta general y las específicas, el objetivo general y los específicos, así como las hipótesis y la operacionalización de cada una de las variables que ofrece el modelo base. Tabla 1. Matriz de congruencia de preguntas, objetivos e hipótesis.

Tabla 1

Matriz de congruencia de preguntas, objetivos e hipótesis

Título de la investigación	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables
Aplicación de un modelo de competitividad y su impacto en la mejora de la rentabilidad en franquicias de telefonía celular en Puebla	Pregunta General. ¿El aplicar un modelo de competitividad impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla?	Objetivo General: Aplicar un modelo de competitividad que impacte en la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla.	General H0. La aplicación de modelo de competitividad impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.	V.I. Competitividad V.D. Rentabilidad
	Pregunta específica 1. ¿El aplicar una gestión gerencial impactará en la mejora de la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla?	Objetivo específico 1. Aplicar una gestión gerencial que impacte en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.	H1. La aplicación una gestión gerencial impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.	V.I. Gestión Gerencial V.D. Rentabilidad
	Pregunta específica 2. ¿El aplicar una gestión	Objetivo específico 2. Aplicar una	H2. La aplicación de gestión	V.I. Gestión Comercial

comercial impactará en la mejora de la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla?	gestión comercial que impacte en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.	comercial impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.	V.D. Rentabilidad
Pregunta específica 3. ¿El aplicar una gestión financiera impactará en la mejora de la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla?	Objetivo específico 3. Aplicar gestión financiera que impacte en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.	H3. La aplicación de gestión financiera impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.	V.I. Gestión Financiera V.D. Rentabilidad
Pregunta específica 4. ¿El aplicar una gestión de producción impactará en la mejora de la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla?	Objetivo específico 4. Aplicar gestión de producción que impacte en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.	H4. La aplicación de gestión de producción impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias de telefonía celular en Puebla.	V.I. Gestión de Producción V.D. Rentabilidad
Pregunta específica 5. ¿El aplicar ciencia y tecnología impactará en la mejora de la rentabilidad de las franquicias de	Objetivo específico 5. Aplicar ciencia y tecnología que impacte en la mejora de la rentabilidad de	H5. La aplicación ciencia y tecnología impactará en la mejora de la rentabilidad de las Franquicias	V.I. Ciencia y Tecnología V.D. Rentabilidad

	telefonía celular en Puebla?	las Franquicias de telefonía celular en Puebla.	de telefonía celular en Puebla.	
--	------------------------------	---	---------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia por desarrollo de la investigación.

Justificación de la Investigación

El negocio de las Franquicias actualmente son una forma segura y formal de incentivar la economía de los países, además “contribuye de manera positiva y significativa en la balanza de pagos de muchos países, pues el nivel de exportación es alto y se encuentra en crecimiento (Lanchimba y Medina, 2018). Sin embargo, este modelo de franquicias aun presenta ciertas deficiencias como las que expresan franquiciatarios y son en cuanto la necesidad de reubicación del local, poca comunicación con el franquiciador, ajustes de precios al ritmo de la inflación y la falta de cumplimiento en tiempo y forma del franquiciante, (Pérez y Roberts, 2015), causales de estancamiento o cierre. Y que, por medio de la competitividad con un enfoque empresarial, se busca enfocar sus factores para la aplicación de un modelo de competitividad diseñado para franquicias de telefonía celular.

En América Latina por ejemplo se han revelado diez mercados potenciales para franquiciar, los cuales son: Costa Rica, Panamá, Colombia, Ecuador, Brasil, Perú, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay, de los cuales el país con mayor desarrollo es Brasil donde las marcas superan ya las 1800 empresas, mientras que las empresas argentinas han logrado desarrollar el mercado regional con el modelo de franquicias donde ocupan los primeros lugares dentro de las marcas internacionales, por su parte Uruguay, Chile y Perú encabezan el ranking de países con mayor potencial para el desarrollo de franquicias (Pérez y Roberts, 2015).

Incluso, el miembro de la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF), el uruguayo Gabriel Grasiuso, recalcó que ese nicho representó alrededor del 2.4 % del producto interno bruto (PIB) latinoamericano en el 2017. "El mercado de

franquicias tiene mucho terreno por crecer en América Latina. Y crece porque nuevas marcas se meten en el mundo de las franquicias y las que están crecen en unidades (Ferullo, 2018).

Para México, la Asociación Mexicana de Franquicias quien es la encargada de dar: difusión, vinculación y apoyo a las organizaciones con fines comerciales, trabajando con los sectores privado y público, menciona que las Franquicias asociadas a nivel nacional han generado más de 700 mil empleos y hasta este año el 6.5 % del PIB en nuestro país (Asociación Mexicana de Franquicias, 2019).

Por lo que, se convierten en motivos interesantes en favor de apuntalar este modelo de hacer negocio, no solo su creación sino su sostenimiento y crecimiento.

Y para realizar esta investigación se propone la aplicación de la competitividad como variable efecto que impacte en la rentabilidad de la franquicia, puesto que para crear crecimiento y generar un desempeño sostenido en el largo plazo, en un ambiente dinámico y cambiante, donde la globalización, el incremento de la competencia, las nuevas tecnologías y las demandas de los consumidores por nuevos productos son una constante, las organizaciones requieren alinearse a las oportunidades y amenazas externas de la industria e implementar una estrategia que les permita generar los recursos y capacidades organizacionales que les brinden una ventaja competitiva (Ynzunza y Izar, 2011).

Sin duda, el tema del porque la telefonía celular, es el giro identificador del objeto de estudio que son las franquicias de telefonía celular en Puebla, es porque forman parte de un mercado en crecimiento y desarrollo.

Como lo afirma Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas (ONU) del periodo 2007-2016: las telecomunicaciones son mucho más que un servicio básico, son un medio de promover el desarrollo, mejorar la sociedad y salvar vidas. En específico el Internet impulsa la actividad económica, el comercio e incluso la educación (Ki-moon, 2010).

Un ejemplo del crecimiento de las telecomunicaciones en México fue lo observado en la pandemia causada por la COVID-19, de acuerdo con el reporte del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), Análisis de los sectores de telecomunicaciones y radiodifusión en 2020: valoración de los efectos de la emergencia sanitaria, señala que la inversión en infraestructura de telecomunicaciones se incrementó 21.1% durante 2020, todos los servicios fijos y móviles de telecomunicaciones mostraron incrementos, siendo el de internet fijo el de mayor crecimiento, con un alza de 13.3% en el total de accesos (Instituto Federal de Comunicaciones (IFT), 2021).

Siendo entonces un mercado con alto potencial de crecimiento y sostenimiento, es de vital importancia que las franquicias que se oferten en este giro cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para hacer competitiva su unidad de negocios y pueda crecer conforme se incremente su conocimiento en el sector y aproveche las ventajas competitivas que pueda generar desde su franquicia.

La presente investigación aportará los siguientes valores:

Teóricos:

En cuanto a la variable franquicia: definiciones, conceptos, además de las diferentes tipos y clasificaciones de franquicias, modelos de éxito y fracaso de este sector, mostrando las ventajas y desventajas de este tipo de negocio, que permitirá al interesado en este tema, ver los diversos tipos de franquicias existentes a este momento.

Por su parte la variable de competitividad y rentabilidad proporcionará una contextualización del concepto a partir de su evolución y aplicación histórica para proponer un concepto con enfoque empresarial.

Además de proponer un modelo adaptado a las franquicia de telefonía celular que permita evaluar la competitividad empresarial de la unidad de estudio.

Metodológicos:

La presente investigación aportará un modelo de competitividad empresarial aplicable a las franquicias de telefonía celular en Puebla, que permita medir la relación entre la variable efecto-dependiente: rentabilidad a la variable causa-independiente: modelo de competitividad.

Empresarial:

La contribución empresarial, será dejar un modelo que sea base para franquiciar y gestionar la administración de la franquicia en el giro de telefonía celular con un enfoque competitivo, para que puedan ser rentables permitiéndoles permanecer y crecer en el mercado que se encuentre. En específico apoyo y guía a las franquicia de Telefonía celular en Puebla y demás franquiciatarios que deseen unirse al sistema de franquicias de los distribuidores autorizados de la ciudad.

Incluso ofrecer información relevante para empresarios y emprendedores para introducirse a este modelo de negocio.

Social:

En el ámbito social, la investigación contribuirá a favorecer la democratización de la información, al conseguir que este tipo de negocio de la telefonía celular persista y proporcione sus productos y servicios de telefonía celular, internet, datos, que favorecerá a que los usuarios puedan acceder a información, impactando en la educación, cultura y la comunicación misma (López y Fonseca, 2021).

Delimitación Espacial:

Tal investigación se desarrollará en las unidades franquiciadas del distribuidor autorizado Telcel que ofrece Franquicias en cinco estados de la república incluida Puebla.

El corporativo se encuentra ubicado en Avenida Juárez en Puebla Pue, y las franquicias tomadas para el estudio son 44 franquicias de tamaño: micro y pequeño considerando los municipios de San Pedro Cholula, Atlixco, Izúcar de Matamoros, Tlatlauquitepec, Huauchinango, Xicotepec de Juárez y Puebla Centro.

Delimitación Temporal

La presente investigación se llevará acabo del periodo 2021-2023.

Alcances y Limitaciones

La presente investigación tiene aplicación no solo en franquicias si no en cualquier negocio de telefonía celular que, sin importar el ordenador de telecomunicaciones, permite tender una guía de operación para hacer acciones a su negocio sea este micro o pequeño, para apuntalar sus esfuerzos en elementos que ayuden a obtener una rentabilidad en su negocio. Puede servir también de validación si una empresa que quiera franquiciar cuenta con la experiencia y ha librado con éxito los elementos del modelo que se proponen o pueda atenderlos puntualmente antes de franquiciar. Incluso sirve de investigación base para ponerla a prueba quizá en otros tipos de negocios o incluso en otros estados o países.

En cuanto a las limitaciones se pueden describir en tres momentos: La primera fue en el primer año de haber iniciado la investigación por efectos de la pandemia de Covid-19, el modelo de franquicias de un primer distribuidor se ve afectado económicamente y los franquiciatarios deciden cerrar definitivamente, quedando solo 1 franquicia en operación, en la cual solo se pudo lograr trabajar 5 meses en las mejoras que se iban presentando tales como la entrada a otros proveedores que dieran mejores precios costo, variedad de equipos y la venta de teléfonos a crédito.

El siguiente momento complicado fue encontrar a más objetos de estudio, ya que no hay un padrón de franquicias que concentre los datos de todas las marcas y mucho menos datos de contactos directos con franquiciatarios. Y hacer visitas

tienda por tienda no garantiza tener información de dueño del negocio, por temas de seguridad es muy complicado que se les encuentren en los negocios, por lo regular siempre se encuentran empleados que, por indicaciones, no pueden dar información de su operación.

El último momento fue el acceso a otro distribuidor para poder trabajar en su empresa para tener contacto con sus franquiciatarios, poder entrevistarlos y encuestarlos y poder ayudarles a desarrollarse y crecer en sus franquicias adjudicadas.

CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL

Conocer cómo se encuentran organizadas las franquicias a nivel mundial hasta la región que acoge esta investigación es identificar que se está haciendo para fortalecer este modelo de negocios con injerencia en todos los giros de negocios de cualquier parte del mundo.

En esta parte de la investigación también se expone los negocios con más éxito al tener mayor posicionamiento nacional e internacional, donde se localizan y cuáles son los giros, así como conocer que estrategias han implantado para lograr su posicionamiento y sobre todo rentabilidad que les permite hoy en día continuar incursionando en más lugares.

Ya que si hay franquicias que cierran a pesar de un modelo probado, como menciona Mario Briseño presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias en revisa Guía de Franquicias (2023), “Las franquicias es un modelo probado, mas no seguro”, explica que no es seguro porque si el franquiciatario no se adapta al trabajo y compromiso de la empresa franquiciante fracasará y por su parte si el franquiciatario se apega a los procesos y procedimientos la posibilidad de fracaso reduce (Briseño, 2023).

En este mismo contexto se exponen las leyes bajo las cuales se rigen las franquicias y los documentos que emplean las franquicia que permitan identificarlas y tenga información tanto el que tenga la intención de invertir y/o los que quieran franquiciar su negocio.

Así como el escenario en el que operan las franquicias Mexicanas y los elementos que hacen que se les considere como exitosas.

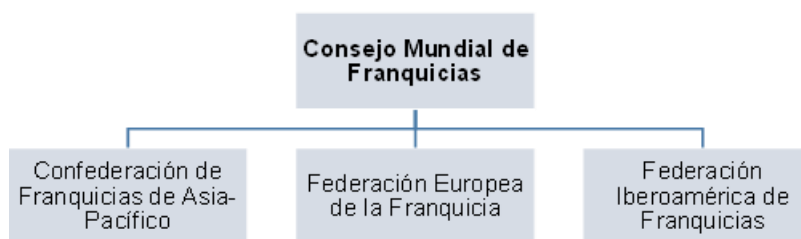
1.1 Estructura Comercial de Franquicias

Comenzando en un orden mundial existe un Consejo Mundial de Franquicias, creado en 1994, con el objetivo de informar a sus miembros sobre el desarrollo del “*franchising*”² mundial o sistema mundial de franquicias, así como representar el sistema ante organizaciones mundiales (Recinto del Senado de la República, 2010).

El Consejo Mundial de Franquicias (WFC) es una federación apolítica de 44 asociaciones nacionales de franquicias de todo el mundo, junto a 3 organismos supranacionales: la Confederación de Franquicias de Asia-Pacífico; la Federación Europea de la Franquicia y la Federación Iberoamericana de Franquicias, como se muestra en la figura 1. Estructura Comercial de Franquicias y en la Figura 2, Países miembros del Consejo Mundial de Franquicias al 2021, se observa las naciones involucradas en estas confederaciones (SERVICIO ESTADÍSTICO DE LA A.E.F., 2021).

Figura 1.1

Estructura Comercial de Franquicias



Fuente: Elaboración propia con datos de Servicio estadístico de la AEF y Ricardo Camargo, Director Ejecutivo ABF y Luis Henrique do Amaral, Director Jurídico ABF.

² Franchising, la traducción más próxima es franquiciar: conceder una licencia (Real Academia Española, 2023)

Figura 1.2

Países miembros del Consejo Mundial de Franquicias al 2021

Países miembros del Consejo Mundial de Franquicias (WFC)

Argentina	España	Líbano	Confederación de la Franquicia Asia- Pacífico (APFC)
Australia	Filipinas	Malasia	Emiratos- Asociación para el Desarrollo de la Franquicia (FAD)
Bélgica	Finlandia	México	Federación Europea de la Franquicia (EFF)
Bielorrusia	Francia	Nueva Zelanda	Federación Iberoamericana de Franquicias (FI AF)
Brasil	Gran Bretaña	Polonia	
Canadá	Grecia	Portugal	
China	Guatemala	República Checa	
Colombia	Holanda	Rusia	
Corea	Hong Kong	Singapur	
Croacia	Hungría	Sudáfrica	
Dinamarca	India	Suecia	
EEUU	Indonesia	Taiwán	
Egipto	Italia	Turquía	
Eslovenia	Japón	Venezuela	

Países miembros de la Federación Europea de la Franquicia

Bélgica	España	Holanda	Polonia
Croacia	Finlandia	Hungría	Portugal
Dinamarca	Francia	Inglaterra	Suecia
Eslovenia	Grecia	Italia	Turquía

Fuente: Elaboración propia con formato e información de (SERVICIO ESTADÍSTICO DE LA A.E.F., 2021)

En lo que corresponde a la Federación Europea, se rigen bajo el “Código Deontológico Europeo de la Franquicia” es un conjunto de reglas, esenciales, que rigen las relaciones entre un franquiciador y cada uno de sus franquiciados; que operan conjuntamente en el marco de la red de franquicias.

Fue escrito originalmente en el año 1972 por los principales actores de la industria en Europa, miembros de las asociaciones fundadoras de la Federación Europea de Franquicias (EFF); refleja directamente la experiencia del buen comportamiento de franquiciadores y franquiciados en Europa (UROPEAN FRANCHISE FEDERATION, 2016).

1.2 Organización y reglas de franquicias en Estados Unidos

Por su parte en Estados Unidos las franquicias están reguladas a nivel federal por la *Federal Trade Commission* (FTC), por medio de la legislación básica se recoge en la denominada “*FTC Franchise Rule*”, o “*FTC Rule*”. (Knitter, 2021). Esta federación se encarga de crear y aplicar reglas para llevar a cabo las leyes que protegen a los consumidores de prácticas comerciales engañosas e injustas en industrias particulares, como el telemarketing.

Además, crean guías para informar a los especialistas en marketing qué tipos de afirmaciones publicitarias engañarían a los consumidores para que puedan evitar hacer esas afirmaciones (Federal Trade Commission Protecting American’s Consumers, s.f.).

En el documento “Regla de Franquicia 16 CRF parte 436, Guía de cumplimiento” establecen la información que los franquiciadores deben presentar a los interesados en su franquicia, tales documentos son:

- Antecedentes del franquiciador
- Costos de entrar al negocio
- Obligaciones legales de las partes (franquiciador y franquiciatario)
- Estadísticas sobre puntos de venta franquiciados.
- Propiedad de la empresa
- Información contable auditada

Esta información debe estar contenida en un documento llamado *Franchise Disclosure Document o FDD*. Documento que debe ser entregado a los potenciales franquiciatarios 14 días previos a la firma del contrato (Federal Trade Commission Protecting American’s Consumers, s.f.).

1.3 Organización y reglas de franquicias en España

En cuanto a Franquicias Españolas, de acuerdo con el estudio presentado por el Servicio estadístico de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) “La Franquicia Española en el mundo 2021”, se destaca que tienen presencia española en 139 países, exportan 307 enseñas³ de franquicia que se puede traducir como “marcas”, 20.804 establecimientos en mercados exteriores.

Cuentan para 2021 con 1, 381 marcas, 249 son de procedencia extranjera, y 1,132 franquicias nacionales, por lo que las 307 marcas exportadoras representan el 27,1 % del total a considerar.

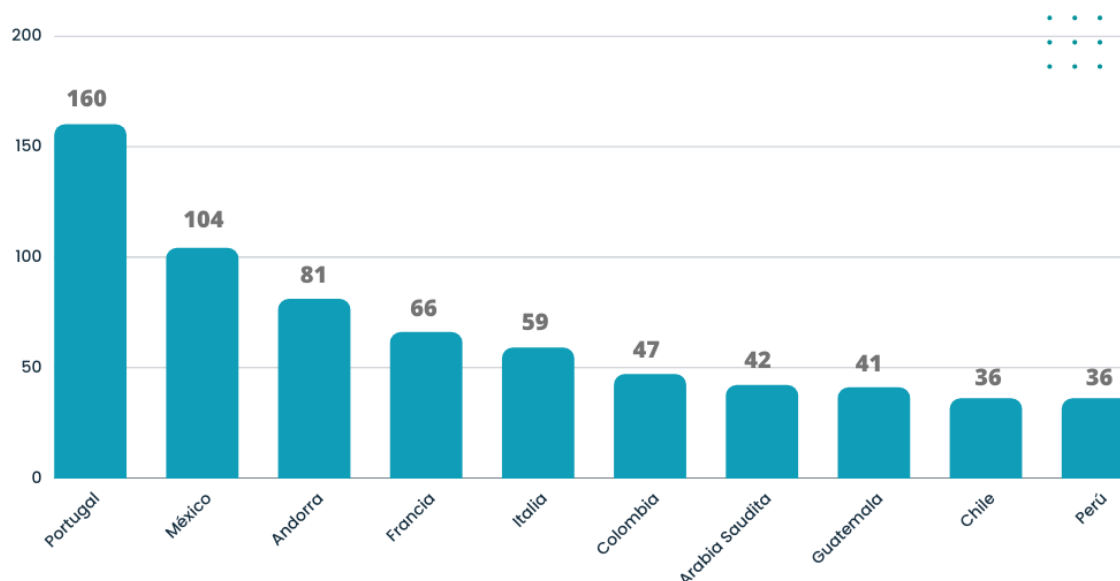
En este informe se encuentra que el sector de la moda es el más favorecido con 80 marcas, que representan el 26% del total de franquicias, la Hostelería/ restauración es otro de los preferidos ya que cuenta con 54 marcas que equivalen al 17.5%, y en tercer lugar el sector de la belleza representa el 13.6 % con 42 marcas.

La AEF, tiene relaciones con todo el mundo, de los 139 países que tiene presencia, el sector que ha destacado es el de la Moda con 127 países, la Hostelería/ Restauración ha logrado incursionar en 78 países y el Mobiliario/ Textil Hogar en 71 países. Y los países donde tiene presencia destacan en primer lugar Portugal con 166 marcas, en segundo lugar, México con 104 y Andorra con 81 en tercer lugar. Ver gráfico 1.

³ Enseñas: Bandera que representa a un colectivo de personas. Del lat. *insignia*, pl. n. de *insignis* 'que se distingue por alguna señal' (Real Academia Española, 2022)

Figura 1.3

Los 10 primeros países por número de marcas españolas operativas



Fuente: Elaboración propia en Canva con información de (SERVICIO ESTADÍSTICO DE LA A.E.F., 2021)

En cambio, por el número de locales establecidos de estas marcas, Italia es la que toma el primer lugar con 2,431 establecimientos, Portugal en segundo lugar con 2,230, México baja a tercer lugar con 1,625. Siendo los sectores de moda, alimentación dietética/ parafarmacia, hostelería/ restauración, belleza/ estética son los más favorecidos.

1.4 Franquicias más importantes del mundo

Una de las revistas con prestigio que monitorea la actividad de las empresas es la revista Entrepreneur, quien para abril del 2023 publica un ranking de las 500 mejores franquicias del mundo, de las cuales dentro de las primeras 10 se establecen las relacionadas a las empresas de alimentos, seguidas de otras empresas de envíos y hoteles.

Es importante analizar estas franquicias por las comparativas que en la tabla 2, ya que se puede observar que aunque son empresas grandes con gran número de socios, siempre buscan distinguirse por la calidad, variedad de sus productos, formas de llegar y satisfacer al cliente final, pero también a sus socios dando un soporte o asistencia fuerte y una capacitación constante.

En este primer bloque de las 5 mejores del ranking, se observa que 4 son orientados al sector de los alimentos concentrados en la comida rápida y postres y 1 a la paquetería, son empresas grandes económica y territorialmente, se trata de franquicias con inversiones importantes, calculando en pesos mexicanos se hablaría de millones de pesos solo por la cuota inicial, se firman contratos de mínimo 10 hasta 25 años, en cuanto al cobro de regalías se cobran en base a un porcentaje de las utilidades.

Son franquicias en su mayoría que surgen de conglomerados con gran posicionamiento en diferentes países que hacen que las personas con un gran capital tengan el interés en invertir.

Tabla 1.2*Rankin de las primeras 5 Franquicias más importantes del Mundo 2023*

Ranking	Franquicia	Cuota de Franquicia (dólares)	Inversión Inicial (dólares)	Mínimo de dinero (dólares)	Regalía	Duración del contrato	Descripción
1	Taco Bell.	25.000 a 45.000	575.600 a 3'370.100	5 millones	5.50%	25 años sin renovación	Es cadena de comida rápida inspirada en la comida mexicana, cuenta con 7,900 restaurantes franquiciadas en varios países principalmente E.U.A; es marca de Yum! Brands, el conglomerado de franquicias que también posee a KFC y Pizza Hut.
2	Popeye's Louisiana Chicken	50	383.500 a 3'545.800	1 millón	5%	20 años con posibilidad de prórroga	Es un restaurante de pollo frito estilo Nueva Orleans. Para 2022 mantenía 3.851 sucursales en varios puntos del mundo, incluyendo México. Mantiene soporte con todos los franquiciatarios de sus sucursales.
3	Jersey Mike's Sub	18.5	194.035 a 954.611	300	6,5%	10 años con posibilidad de renovación	Es cadena de comida rápida su producto son sándwiches, cuenta con 2.402 unidades, se distingue por la frescura y calidad de sus ingredientes y un aderezo exclusivo, además por sus sistemas patentados de
4	The ups store	9.500 a 29.950	122.227 a 508.472	Entre 75.000 y 150.000	5%	10 años con disponibilidad de ampliación	Es un centro de envíos asociado a la importante empresa de paquetería UPS. Disponible solo en Estados Unidos y Canadá. Para 2022 operaba con 5.000 ubicaciones.
5	Dunkin' donuts	40.000 a 90.000	437.500 a 1'787.700	500	5,9%	20 años renovables	Empresa de donas y malteadas, tiene una experiencia de 70 años, cuenta con 13,000 tiendas en todo el país.

Fuente: elaboración propia con datos de (Forbes Colombia, 2023)

Tabla 1.3

Rankin de las siguientes 5 Franquicias más importantes del Mundo 2023.

Ranking	Franquicia	Cuota de Franquicia (dólares)	Inversión Inicial (dólares)	Mínimo de dinero (dólares)	Regalía	Duración del contrato	Descripción
6	Kumon	2,000	67.428 a 145.640	150	Entre 36 y 41 por estudiante al mes	5 años con posibilidad de renovación	Es un centro de enseñanza extraescolar, desarrolla las habilidades de matemáticas y lectura en los niños.
7	Ace hardware	5	De 292.000 a 2'118.230	400	No aplica = No cobra	No aplica = No cobra	Es una tienda de mejoras para el hogar, su fortaleza es la extensa capacitación que proporciona.
8	Culver's	55	2'301.000 a 5'788.000	1,25 millones	4%	15 años con posibilidad de prórroga	Es un restaurante de hamburguesas, cuenta con 871 sucursales en Estados Unidos y sólo busca franquiciatarios en este país.
9	Hampton by hilton	75	Entre 12 y 23		6%	22 años con renovación disponible	Cadena hotelera con más de 2.824 unidades en varias partes del mundo. Destaca porque ofrece apoyo continuo y capacitación a sus franquiciatarios.
10	Wingstop	20	De 315.310 a 948.080	600	6%	10 años con posibilidad de prórroga	Franquicia especialista en la venta de alitas y papas a la francesa, se distingue por el buen soporte a sus socios y lo respalda una historia de estabilidad financiera.

Fuente: elaboración propia con datos de (Forbes Colombia, 2023)

En este segundo grupo aún hay presencia de franquicias de alimentos, ya hay presencia de otros giros como el de educación, mejoras del hogar, cadenas hoteleras. En este segundo grupo, los costos de las franquicias siguen siendo en millones de dólares, contratos mínimamente de 5 años hasta 22 años: en la descripción de cada franquicia se presenta la información por la que destacan y vemos que sus factores de distinción pueden ser por el producto, la relación con sus

proveedores, la constante y muy apegada asistencia y soporte con sus franquiciatarios.

En general de este top 10, estas franquicias tienen un respaldo de su experiencia y permanencia en el mercado que les ha permitido posicionarse en su mercado que permite establecer contratos largos, mínimamente 10 años, excepto Ace hardware quien no aplica regalías ni hay tiempo establecido para la vigencia del contrato.

1.5 Organización y reglas de franquicias en México

El marco legal que contempla la regulación de las franquicias en México está compuesto por:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Propiedad Industrial y su Reglamento
- Ley Federal de derechos de Autor
- Código de Comercio
- Ley General de Sociedades
- Legislaciones fiscales y civiles
- Ley Federal del Trabajo

(Vázquez Alamilla et al., 2023)

Específicamente en el Capítulo VII De las Licencias y transmisión de Derechos de la Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial de los artículos 245 al 249, donde define las franquicias, enlista en sus fracciones los elementos para realizar el contrato de franquicia, da la pauta para la supervisión a las franquicias ya adjudicadas, la guarda de la confidencialidad y terminación del contrato (Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial, 2020).

En el artículo 245 plantea que: quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con treinta días previos

a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el Reglamento de esta Ley, al 249 de Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial es donde se puede identificar como elementos esenciales del contrato de franquicia los siguientes: (Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2020).

El Artículo 246 de Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial, es donde específicamente marca los elementos mínimos del contrato de franquicia y se indican en las fracciones que lo componen:

I.- La zona geográfica

II.- La ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura.

III.- Las políticas de inventarios, mercadotecnia, publicidad y logística de surtimiento.

IV.- Las políticas, procedimientos y plazos relativos a los reembolsos, financiamientos.

V.- Los criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad o comisiones de los franquiciatarios;

VI.- Las características de la capacitación técnica y operativa, así como la asistencia.

VII.- Los criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño

VIII.- Los términos y condiciones para subfranquiciar

IX.- Las causales para la terminación del contrato de franquicia, y

X.- Los supuestos de revisión y modificación del contrato de franquicia (Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial, 2020).

Existen en México otros organismos que apoyan al desarrollo de las franquicias, una de ellas es la Secretaría de Economía, que tiene dentro de su misión el desarrollar e implementar políticas integrales de innovación, estimular la

inversión nacional y extranjera, promover la diversificación de mercados, de manera incluyente, entre otros fines (Secretaría de Economía, 2023), en franquicias aporta con acciones como el Plan Nacional de Franquicias, dirigido tanto a quienes tienen un negocio y lo quieren franquiciar como aquello que buscan donde invertir y brinda tanto capacitación como apoyo en inversión (Secretaría de Economía, 2012).

Uno de los órganos que representan a las Franquicias en México es la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) organismo creado en 1989 para dar difusión al desarrollo, conocimiento y consolidación del sistema de franquicias que se posicionan en México, así como las franquicias que deciden establecerse en el mercado extranjero.

Cuenta aproximadamente con más de 270 afiliados con crecimientos constantes por el respaldo que ofrece, pues cuenta con relaciones gubernamentales, presencia en Centro y Sudamérica, Estados Unidos, Canadá, Europa, tiene promoción en revistas especializadas de negocios, prensa, radio, televisión y expos a lo largo del año en diferentes sedes (Asociación Mexicana de Franquicias, 2019).

1.6 Elementos de las Franquicias Mexicanas más exitosas

En México a las empresas como a las franquicias se les puede clasificar por el sector, el tamaño y/o el número de unidades franquiciadas, sin embargo para efectos de esta investigación la clasificación más importante es conocer las franquicias más rentables de México así como identificar elementos que las han hecho exitosas.

Para la Secretaría de Economía las franquicias rentables se distinguen por el alto retorno de inversión que tienen, los márgenes de utilidad, los altos ingresos

diarios, entre otros factores. Son negocios que independientemente del costo de la misma recuperas rápidamente tu inversión (Secretaría de Economía, 2023).

Compartiendo las misma acepción se asume que no importa el costo de la inversión, el giro o el lugar donde se opere una franquicia, si no que se determina principalmente los márgenes de utilidad, la liquidez y el retorno de inversión.

Al hablar de franquicias exitosas en esta investigación es que sean modelos rentables que garanticen la permanencia en el mercado, en Juan Carlos Camacho en Franquicias. Org., menciona que para que las franquicias sean exitosas requieren:

- Un modelo probado y estable
- Demostrar rentabilidad en otras unidades
- Contar con una marca con posicionamiento
- Proporcione soporte y asistencia a sus franquiciatarios
- Comunicación efectiva
- Contar con una infraestructura sólida transparente

(Camacho, 2023)

Algunas de las franquicia más importantes en México encontramos en la siguiente tabla 4.

Tabla 1.4

Ejemplos de franquicias más importantes de México

<i>Franquicia</i>	<i>Descripción</i>
<i>Subway</i>	Franquicia de comida rápida, su distinción radica por su variedad de sus sándwiches y ensaladas.
<i>Kumon</i>	Centro de enseñanza con programas de matemáticas y lectura para niños y jóvenes
<i>The Home Depot</i>	Franquicia dedicada a productos para el hogar, herramientas y materiales de construcción, exitosa por la variedad de productos, su atención a clientes y su presencia en todo el país.
<i>7-Eleven</i>	Cadena de tiendas de conveniencia, destaca por su variedad de productos, ubicación y presencia en todo el país.

Fuente: elaboración propia con información de Franquicias México (Franquicias México, 2023) y costos de franquicias.

1.7 Expectativas de la franquicias

Es oportuno destacar que la Asociación Mexicana de Franquicias reportó hace pocos años que “en México (en 2005) operaron 830 marcas en el mercado nacional, en 72 giros de negocio: Servicios, 24%; Restaurantes, 23%; Ventas al Menudeo, 21%; Educación, 14%; Entretenimiento, 5%, Otros, 13%. En ese año el sector de las franquicias cerró de la siguiente manera: crecimiento promedio anual de 17%, con 80 mil millones de pesos en ventas (unos ocho mil millones de dólares), con 80 mil empleos regulares más” (Las Franquicias en México , 2023).

Como se observa la globalización y el conocimiento sobre el modelo de franquicias más la organización de particulares y gobierno ha favorecido el incrementado considerablemente ya que para 2023 se espera que haya una recuperación de 12%. Actualmente las franquicias en México de acuerdo con Mario Briceño, presidente de la AMF representan 5.2% del Producto Interno Bruto, argumentando que se debe a que existen 1,500 marcas, de las cuales 1,300 son mexicanas, con 95 mil puntos venta y más de un millón de empleos directos (Alcántara Miranda, 2023).

En la revista Soy Emprendedor.com, Diana Denisse, socia y directora general de Franquicia T., menciona que para este 2023 las empresas con mayor potencial de crecimiento sean las de alimentos y bebidas, especialmente los enfocados a *wellness*⁴ y alimentos que son mucho más saludables, incluso el sector de salud y belleza con este mismo enfoque (García Fuentes, 2023).

⁴ Wellness. Traducido al español significa bienestar, es un término que se refiere al el enfoque hacia la salud mental, emocional y espiritual (además de físico) (Forbes, 2022)

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Para esta investigación se requiere analizar la literatura que ayude a dar respuesta a los objetivos, hipótesis y permitan fortalecer el modelo de franquicia que se está buscando, para ello los temas en específico a documentar son: “competitividad, rentabilidad y franquicias”.

La competitividad como elemento que permite diferenciarse de los competidores y favorezca a que las franquicias y pequeñas empresas a permanecer en el mercado donde se situé. Al ser un concepto que se le debe dar un enfoque para su comprensión y aplicación: se plantea la siguiente definición: "Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006). (Saavedra, 2012).

Por su parte la rentabilidad se busca los conceptos que la definan e identificar los tipos pero principalmente los elementos que la generan y si es que tiene una relación con la competitividad, más que un cálculo, así como los elementos que permitan evaluarla.

Las teorías económicas clásicas defienden la influencia positiva del crecimiento sobre la rentabilidad. El hecho de que las empresas crezcan les puede proporcionar ventajas competitivas propias de las empresas de mayor tamaño, ~ como el aprovechamiento de las economías de escala, los efectos positivos de la curva de experiencia, el poder de negociación con proveedores y clientes o la externalización de actividades, lo que permite a las empresas incrementar sus tasas de rentabilidad (Daza Izquierdo, 2015).

En cuanto a las Franquicias, se presentan conceptos de las figuras que participan en el modelo de negocio: Franquicia, franquiciatario y franquiciante, conocer los tipos de franquicias que pueden ser por el giro pero a diferencia de las Pymes, la clasificación es por la forma de operar.

2. 1 Competitividad

2.2.1 Antecedentes

La pandemia de 2020 ha sido un shock para todos países y ninguna economía ha sido afectada por pérdidas tanto en términos de vidas humanas como de medios de subsistencia. “El impacto de la crisis del COVID-19 en indicadores de competitividad”, “Características clave de la competitividad que mejores respuestas de los países a la pandemia”, son los temas que involucra recientemente el tema de la competitividad (World Economic Forum, 2020).

Así mismo es común encontrar en los medios de comunicación encabezados que colocan a la competitividad como actor principal, tales como: “Premiará Estado Competitividad Turística”, “Políticas fiscales restarían competitividad al Agro” o “La competitividad de la Industria, clave para el crecimiento nacional” (García, 2015).

Por lo que es conveniente dar una contextualización del concepto de “competitividad” para entender el porqué de ser un tema de importancia en los países y empresas.

Los primeros acercamientos a la competitividad se encuentran en el área de la economía, en la búsqueda de explicaciones al de por qué algunos países son pobres y otros ricos; la pobreza, la riqueza y el crecimiento de las naciones han sido los temas de mayor atención en las investigaciones económicas, por ello se desarrollaron varias teorías, de las que destaca la de Adam Smith (1723-1790) quién es considerado el padre de la economía política moderna, publicó su obra maestra “Una Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”, publicada en Londres en 1776 (Buendía, 2013), donde destaca el libre comercio para que la riqueza de los países se incremente, basándose en el ejemplo de que ningún jefe de familia trataría de producir en casa un bien que incurriera en un costo mayor que comprarlo. Si se aplicara este ejemplo concretamente a un país extranjero "A", se llegaría a la conclusión de que "A" podría proveer a otro país "B" de un bien más barato de lo que el país "B" pudiera producirlo. Se puede definir a

la ventaja absoluta como la capacidad de producir un bien a un costo absolutamente menor medido en términos de unidades de trabajo (UNAM, 2021).

Por su parte la teoría de la ventaja comparativa hace referencia al concepto de productividad en la economía, según la cual, las naciones han de especializarse y exportar aquello que mejor saben hacer. Se trata de una de las teorías del economista David Ricardo (Reino Unido, 1772 – 1823) (Pedrosa, 2016).

2.2.2 Concepto de competitividad

Para Michael Porter, el primero en estructurar y sistematizar un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad, propone que: la competitividad es “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población”. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad, considera por tanto que la ventaja competitiva se logra a partir de las condiciones del entorno nacional, como son: condiciones de los factores (se refiere a mano de obra especializada, creación de infraestructura), condiciones de la demanda (las condiciones del mercado interior ayudan a crear la ventaja competitiva, cuando los clientes expertos y bien informados exigen a las empresas, ayudan a que esas empresas vean las nuevas necesidades del mercado), Sectores Afines (se refiere a la disponibilidad de proveedores nacionales, competitivos internacionalmente), y la Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (las condiciones nacionales influyen fuertemente en el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la competencia interna) (Buendía, 2013).

Así mismo Michael Porter, quien en el libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1991) presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, enuncia:

"La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional" (Lombana y Rozas , 2009)

Por todo lo anterior se puede llegar a un concepto general: La competencia se activa cuando una empresa, un sector o un país tienen la libertad de ofrecer y adquirir bienes y servicios (Secretaría de Economía, 2021), al desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno y por tanto la competitividad (Roldán, 2016).

Y en términos de empresa: Como lo señala Porter, "las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos" (Romo y Musik, 2005).

De lo anterior se identifica que para lograr la competitividad en el enfoque que se desee emplear, será el resultado positivo de múltiples factores. La estrategia competitiva puede incentivar los aspectos que contribuyan en gran medida a determinar el desempeño, así como la innovación, el desarrollo y la capacidad tecnológica.

2.2.3 Principales enfoques de competitividad

- A nivel de empresa, la competitividad se define como la capacidad de generar ingresos por encima del promedio de las empresas de la industria, se deriva de

la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización.

- A nivel de industria la competitividad se fundamenta en una productividad superior ya sea enfrentando menores costos u ofreciendo productos con un mayor valor agregado. Así mismo, la competitividad de la industria puede observarse a través de la Inversión Extranjera Directa (IED) o por el nivel de participación de mercado de sus productos en el ámbito internacional.
- A nivel país la medida de la competitividad es la tasa de crecimiento de la productividad en el país (Cento de Estudios de Competitividad LATAM, 2007).

En términos de empresa, al estar inmersas en un mercado que exige mejores, precios, productos, calidad, la estrategia competitiva según Porter (1985), implica posicionar una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores; a la vez, el objetivo de cualquier estrategia genérica es crear valor para los compradores (Díaz et al., 2020).

Coincidiendo con lo mencionado con Cabrera A, López, P., & Ramírez C. (2011), “Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas [...], en un mundo competido, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición” (Cabrera et al., 2011).

De acuerdo con la Secretaría de Economía, para comenzar a estudiar este tema de “Competitividad” es necesario identificar sus diferentes concepciones, de acuerdo con el contexto donde se aplicará: ya que sea para empresa, un sector económico o un país. Para el contexto país se refiere a las empresas que exportan productos y compiten en el mercado internacional; en el mercado interno, una empresa es competitiva cuando cuenta con herramientas que les ofrecen una ventaja frente a sus competidores (Secretaría de Economía, 2022).

Al ser un concepto que se le debe dar un enfoque para su comprensión y aplicación: se plantea la siguiente definición: "Es la capacidad de una empresa para rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006). Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; "Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño". (Saavedra, 2012).

De este concepto, se puede identificar dos puntos importantes:

- La rentabilidad de la empresa
- La creación de valor

La competitividad empresarial permitirá a una empresa mantenerse en pie y alcanzar los objetivos que se proponga. La competitividad empresarial es, por decirlo de un modo, la capacidad de subsistencia de una empresa y por ello también es la base de cualquier desarrollo o crecimiento en un negocio.

Por tanto, la competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad brinda a nivel mundial la base para incrementar los ingresos de las personas sin generar inflación. Debe considerarse la competitividad como un medio básico de mejorar el nivel de vida, crear empleos para los desempleados y erradicar la pobreza" (López et al., 2021).

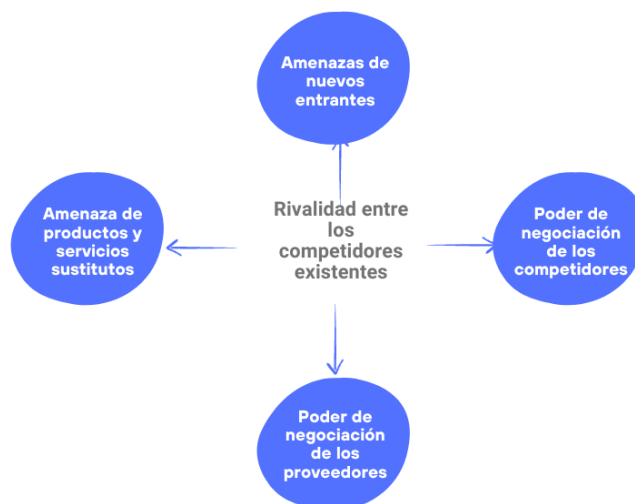
Por su parte Suñol, establece que, en el entorno de la empresa, se conjugan gran cantidad de factores que inciden directa o indirectamente en el nivel de competitividad de la empresa, como son el nivel educativo, la infraestructura, la sofisticación del mercado de productos, la cultura empresarial, la eficiencia de las instituciones y el medio ambiente, por mencionar algunos (Ibarra, 2016).

Según Porter (2008), La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector; ésta no depende de si el sector ofrece productos o servicios, si es emergente o maduro, de alta tecnología o baja tecnología, si está regulado o no lo está. Se considera que para la formulación de la estrategia competitiva deben considerarse otros factores como: Clientes, proveedores, competidores potenciales y productos sustitutos, son todos los actores que podrían tener una mayor o menor prominencia dependiendo del mercado (Porter M. , 2008). Ver Figura 3. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

Figura 2.1

Las cinco Fuerzas que dan forma a la competencia del sector

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente. Elaboración propia con datos de (Porter M. , 2008)

Brevemente se dará una explicación de estas:

Hay que tener en cuenta que las cinco fuerzas competitivas varían de acuerdo con cada sector y que la o las fuerzas competitivas son las que determinaran la rentabilidad de un sector y se traducen en los elementos importantes a considerar en el diseño de la estrategia.

1. Amenaza de nuevos entrantes. Se refiere al efecto que tiene la entrada de competidores, presionando en primera instancia a los precios, costos y la tasa de inversión, ya que los competidores entraran con fuerza y con posibilidad de incluso diversificar los negocios, y si esta amenaza es alta los actores actuales deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión, para desalentar a los competidores. Por ello el desarrollo de las barreras de entrada, como estrategia de moderar la entrada de competidores y están basadas en seis barreras principales: las economías de escala, la diferenciación de productos, los requerimientos de capital, las desventajas de costos, el acceso a los canales de distribución y las políticas gubernamentales (Olivares et al., 2019).
2. El Poder de los proveedores. Es un poder que se ejerce sobre los actores, en cuestiones de elevar precio, disminuir la calidad de los productos y/o servicios de que se trate. Se va a ver mayormente influenciado cuando en el mercado los proveedores son un grupo reducido, el producto o servicio no tiene sustituto, o se vean atraídos de ingresar en el sector.
3. El Poder de los competidores. Se refiere a la presión que ahora los compradores pueden hacer sobre los actores de un sector, cuando obligan a la baja de precios, exigen mejor calidad en los productos y servicios recibidos y provocan que los participantes del sector se enfrenten. Y este poder lo logran ejercer, porque hay pocos clientes y compran volumen alto, que los productos no tengan un diferencial, si el producto genera grandes utilidades, el cliente también puede interesarse en ingresar al sector, el producto no le ahorra dinero al comprador y si los clientes intermedios tienen influencia sobre los consumidores finales.

4. La amenaza de los sustitutos. Cuando esta amenaza llega a ser alta, la rentabilidad del sector sufre, y es alta por: el costo para el cliente por cambiar de proveedor es bajo, y si el sustituto ofrece mejor precio y desempeño en el producto o servicio.
5. La rivalidad entre competidores existentes. Se basa principalmente en descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento de servicio. Donde un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. Y se presentan con mayor intensidad cuando los competidores son varios y son similares en tamaño y potencia, el sector tiene un crecimiento lento, las barreras de salida son altas, los productos no tienen diferenciación, los costos fijos son elevados, no se mide a los competidores y no se leen sus señales de estrategias (Porter M. , 2008).

Se puede observar que engloba factores internos y externos que pueden afectar a la rentabilidad y competitividad de las organizaciones, es un estudio que se puede aplicar a toda empresa y cualquiera que sea su tamaño y es importante reconocerlas para integrarlas en los criterios de las estrategias empresariales.

Además existen otros estudios donde se compara los factores que impactan a la competitividad, como los planteados por el propuesto por (Jiménez, 2006), donde presentan un modelo de competitividad a nivel empresarial desarrollado dentro de la metodología de la investigación “Competitividad del sector empresarial en Bogotá y Cundinamarca”, en el cual consideran que la competitividad está en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio. En este se consideran elementos como:

1. La **Gestión Comercial**, entendiéndose como una parte importante del sistema de dirección de las organizaciones, ya que contempla la necesidad de conocer el mercado y a sus clientes, además del producto, la demanda, establecimiento de política de precios, canales de comercialización, competencia, publicidad, todo con la finalidad de adaptarse a los cambios del mercado. Donde todo debe ser pensado de manera estratégica ya que los

mercados cambian y las necesidades y deseos también lo hacen (Jiménez, 2006).

2. La **Gestión Financiera**, a su vez involucra atención a la Rentabilidad, valor patrimonial, endeudamiento, liquidez, fuentes de financiación, prueba ácida, cambios en la situación financiera, flujos de caja, sector económico y créditos.

Córdoba P. (2012 citado por Fajardo, M. y Soto, C. (2017)), expone que las finanzas permiten establecer las actividades, procesos y criterios a ser utilizados en la empresa, con el fin de que los entes económicos optimicen de forma eficiente y eficaz la obtención de recursos financieros y el uso de los mismo, durante la operatividad de la empresa (Fajardo y Soto, 2017).

3. La **Gestión de Producción**, contempla las estrategias para aprovechar al máximo la Capacidad instalada, antigüedad equipos, nivel de personal, proveedores materias primas, estructura de costos de producción, sistema de Inventarios, flexibilidad y experiencia productiva (Jiménez, 2006).

4. **Ciencia y Tecnología**, aprovechar la tecnología es vital para las empresas ya que permiten alcanzar capacidades distintivas cuando se realizan mejor que los competidores, y cristalizan, siguiendo la terminología de Prahalad y Hamel (1991) citado por Claver, E, et. Al. (2000), en competencias esenciales cuando permiten el acceso a múltiples mercados y generan mucho valor para el cliente (Hamel, 1994) citado por Claver, E, et. Al. (2000) (Claver et al., 2000). , los factores en sí son: Inversión en I + D, Patentes, Líneas telefónicas (Jiménez, 2006).

5. **Internacionalización**, considerando el análisis de las exportaciones y la búsqueda de mercados potenciales.

6. **Gestión Gerencial**, que involucra la escolaridad del empresario, la experiencia, conocimiento del negocio y manejo de otros idiomas, tipo de decisor, que se consideran elementos esenciales, para que pueda gestionar los demás factores e impulsen la competitividad (Jiménez, 2006).

2.3 Rentabilidad

2.3.1 Concepto de rentabilidad

En el apartado anterior, se ha podido presentar que uno de los aspectos donde se refleja que una empresa sea competitiva o no, es en el resultado de su rentabilidad. Por ello es importante definirla para poder considerar elementos para esta investigación.

Morillo (2017), define a la rentabilidad como una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario) (Morillo, 2017).

De esta definición se pueden identificar dos tipos de rentabilidad, una relacionada a las utilidades de la empresa y otra relacionada a la inversión del propietario.

Según Weston citado por Zaldívar, E. (2011). "La rentabilidad económica es el resultado de varias políticas y decisiones; es la razón de ingresos netos a los activos totales." de tal forma que la rentabilidad económica o de inversión es considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor independiente de cómo han sido financiados, y sirve como medio de evaluar la eficiencia de la gestión empresarial (Zaldívar, 2011).

De acuerdo con Sallenave (1990) citado en Morillo M., el aumentar la rentabilidad económica o del negocio es la maniobra más sana y duradera. Para mejorar la rentabilidad económica, se debe enfocar en sus componentes: el margen de utilidad neta en ventas (también componente de la rentabilidad financiera) y la rotación de los activos ($\text{Ventas netas} / \text{Activos totales}$), además (Sallenave, 1990), propone que para mejorar la rentabilidad financiera y económica se debe incrementar el margen de utilidad neta sobre las ventas, es decir que serán las

utilidades que podrán ser repartidas como dividendos o capitalizadas; también para incrementar la rentabilidad a partir del margen de utilidad sobre ventas, se tienen dos alternativas: la primera aumentar la participación del mercado, ya que con un volumen alto de ventas multiplicado por un moderado margen de utilidad, las ganancias serán considerables, la segunda alternativa, consiste en elevar el margen de utilidad sobre ventas a partir de factores cualitativos que inciden en incrementar los precios (innovación, diferenciación del producto, posicionamiento y segmentación del mercado), y con herramientas que ayuden a disminuir los costos (Morillo, 2017).

Con estas variables se demuestra la estrecha relación que la rentabilidad tiene con la competitividad y que depende de la gestión empresarial y elementos cualitativos que incrementan el valor de los productos, o generan diferenciales que ayudan a lograr los objetivos comerciales y la permanencia del negocio o empresa en el mercado.

La rentabilidad se encarga de medir la efectividad de la gerencia de una organización, que se puede observar a través de las utilidades obtenidas por la venta en un periodo y la inversión, además de medir también la categoría y regularidad que presentan dichas utilidades (Regalado, 2016).

La efectividad que se mide se hace a través del análisis del control de los costos y gastos, siendo evaluadas las políticas aplicadas en un periodo para la posible transformación de lo invertido en ventas, teniendo como resultado un análisis de valores obtenidos por las acciones que pueden manejar los socios (Moreta, 2014) citados en (Ortega Ocas et al., 2021).

2.3.2 Indicadores de Rentabilidad

Al analizar los resultados en términos de rentabilidad en las empresas precisamente se habla de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable Guajardo (2002), citado en (De La Hoz Suárez et al., 2008), con lo que estos indicadores utilidades vs inversión son prescindibles estarlos monitoreando y revisando en todo negocio para su subsistencia; para el caso de franquicias es aún indispensable para sostener el modelo.

Para calcular la rentabilidad Sánchez (2022) citado en (De La Hoz Suárez et al., 2008), menciona que se deben definir parámetros necesarios para el cálculo de la rentabilidad:

1. Magnitudes. Donde el cociente es el indicador de la rentabilidad deba ser expresado en unidad monetaria.
2. Definir una medida. Se refiere a establecer una relación causal entre los recursos o inversión y el excedente o resultado que serán divididos.
3. La determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo.
4. Periodo de tiempo.

Según Ortiz H. (2018) citado en (QUINTERO et al., 2020), las razones financieras de rentabilidad también llamadas de rendimiento, se utilizan para medir la efectividad del desempeño de la administración de las organizaciones, específicamente en el control de los costos y gastos, convirtiendo de esta manera las ventas en utilidades de las compañías. Para los inversionistas lo más importante de este análisis es determinar el retorno de la inversión realizada en las empresas

el cual se determina por la rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total. Los indicadores de rendimiento más comúnmente utilizados son los siguientes:

Tabla 2.1

Indicadores de rendimiento

Margen Bruto de Utilidad	El margen operacional (de utilidad)	El margen neto (de utilidad)
$= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	$= \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Fuente: elaboración propia con datos de (QUINTERO et al., 2020)

Para Estupillan & Estupillan (2010) citado en (QUINTERO et al., 2020) el análisis de rentabilidad de una compañía es la capacidad que tiene para obtener utilidades, a través de su efectividad producto de la eficiencia y eficacia de sus operaciones mercantiles, aunado a los medios y recursos con que cuenta para alcanzar los objetivos propuestos, en este sentido las razones financieras de rentabilidad se ocupan principalmente en relacionar los resultados de sus operaciones contenidos en los estados financieros. Estos indicadores ayudan a descubrir en qué grado la empresa cumple con sus objetivos o metas operacionales y de gestión establecidos por la compañía, que se plasman y se analizan por medio de los estados financieros principalmente balance general y estado de resultados.

2.3.3 Competitividad y la Rentabilidad Financiera

Alchian (1950) citado en (Daza Izquierdo, 2015), defienden la influencia positiva de la rentabilidad sobre el crecimiento. Estas teorías proponen que las empresas más rentables son las que más crecen, debido a su capacidad para generar beneficios.

En este mismo análisis que presenta Daza Izquierdo, propone un análisis dinámico de rentabilidad plantea dos posibles resultados de la competencia, el primer efecto es que las empresas rentables sean más rentables porque generaron

las ventajas competitivas de distinción y dificultar la entrada de nuevos competidores, por su lado un posible segundo efecto es que las empresas que son rentables dejen de serlo al intentar competir o bien imitar a la competencia (Daza Izquierdo, 2015).

Los activos son causantes de rentabilidad y competitividad empresarial por efecto de la heterogeneidad interempresarial, que a la vez se deriva, de la dotación de recursos e imperfecciones del mercado de factores. Los factores estratégicos, son bienes específicos propios del sector, no exclusivos de una empresa determinada, descubiertos cuando se hace análisis sectorial, revelando que ciertos recursos y capacidades y competencias se han convertido en valiosas fuentes de rentabilidad (Bermeo Muñoz y Bermeo Losada, 2014).

2.4 Franquicias

2.4.1 Concepto de Franquicias, Franquiciante y Franquiciatario

La franquicia representa una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de objetivos referentes a la cobertura de nuevos mercados, pero también es hoy en día una excelente forma de hacer negocios, ya sea invirtiendo en alguna o adoptándola como estrategia de crecimiento de la empresa (Mosquera, 2010). Por esta razón, es importante conocer el concepto de franquicias para adentrarse al estudio de este modelo de negocio.

La Federación Europea de Franquicias (EFF): define a la Franquicia como un sistema de venta de bienes, servicios y/o tecnología de operaciones, basado en un contrato formal escrito, firmado entre dos partes, legal, financiera y físicamente constituidas y que son empresas diferentes (Franchise, 2011).

Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial Federal en el Artículo 245, menciona 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” (Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2020).

Por su parte la Real Academia de la Lengua española define a la franquicia como un: *“Sistema de venta de productos de una firma comercial en una tienda de otro propietario y bajo ciertas condiciones económicas”* (Real Academia Española, 2022).

Desde el punto de vista del franquiciante se propone como una estrategia de expansión o crecimiento externo, para un emprendedor, un sistema de negocios estructurado y un acuerdo o contrato entre partes (Pérez, 2017).

De las consideraciones anteriores y conjuntando los conceptos, al hablar de franquicia se está haciendo referencia a un modelo de negocio que permite a una empresa, que será llamada “franquiciante o franquiciadora”, otorgar a un inversionista “franquiciatario”, licencias para usar su marca, vender sus bienes o servicios, operar bajo las reglas de un contrato escrito, a cambio de beneficios económicos.

Al tener conceptualizado lo que es una franquicia es preciso también presentar las partes que la conforman: al considerarse un acuerdo comercial, basado en un contrato, contempla la participación de dos personas o empresas jurídica y financieramente independientes:

- Franquiciante o franquiciador. Se refiere a la empresa o empresario que ya generó su concepto de negocio y tiene el deseo de replicarlo, es la parte que siempre toma decisiones, es decir, el dueño de la marca.

- Franquiciatario. Es la persona que decide invertir en el negocio del franquiciante, adquiriendo una licencia, y pagará regalías por ellas (Asociación Mexicana de Franquicias, 2019).

2.4.2 Antecedentes de las Franquicias

En cuanto a los antecedentes registrados de las franquicias aparecen desde la Edad Media, por la similitud de concesión de permisos para que, a nombre de los titulares, puedan hacer cobros u otras acciones, a cambio de un porcentaje de lo recolectado. Esto lo explican investigaciones como Ligia (2014), donde explica que en la Edad Media los gobiernos concedían licencias a personas de alto nivel con el fin de mantener el orden y cobrar impuestos. Lo mismo sucedió en Francia donde da origen al término de Franquicia, cuando los reyes hacían acuerdos con los ayuntamientos para desarrollar sus actividades y para identificar las relaciones entre la ciudad y el Estado (Ligia, 2014).

Sin embargo, los inicios del modelo de negocios empresarial, se puede encontrar en Estados Unidos, posterior a la Guerra Civil, con la empresa Singer, cuando su dueño Isaac Singer vende licencias para que comerciantes de distintos lugares pudiesen venderlos, a partir de ahí otras empresas imitaron esta estrategia (Canudas, 14-21)

Es una forma de negocio que surgió ya hace 27 años aproximadamente, según la Asociación Mexicana de Franquicias, en México nace este modelo de negocio debido a la necesidad de normar a las primeras compañías que arribaron a nuestro país. En aquellos años, el 85% de las marcas eran extranjeras y sólo el 15% era de origen nacional (Asociación Mexicana de Franquicias, 2022). Y a pesar de ya estar vigente por tantos años, continúa su importancia, ya que representa hoy en día un motor en la economía del país, como lo menciona Ferenz Feher, director general de Feher Consulting, las franquicias pese al paso de la contingencia sanitaria no dejaron de crecer, pues se tuvo crecimiento del 5% de nuevos puntos

de venta“, 2020 fue un año que aún vio los efectos negativos que ha dejado la pandemia por Covid-19 y pese a ello, mantuvo un crecimiento del 5 por ciento” (Meza, 2021).

2.4.3 Tipos de Franquicias

En la legislación comparada, diversos países han reconocido varias clases de franquicia: a) de producto, b) de servicios, c) de marca registrada, d) maestra y, e) de empresa o business format franchising. Esta última constituye la más evolucionada y perfeccionada forma de franquicia (Recinto del Senado de la República, 2010).

La Asociación Mexicana de Franquicias, aporta una clasificación en base al tipo de actividad en:

Franquicia Industrial, donde el franquiciatario, además de recibir el *know how*, también recibe el derecho a fabricar los productos del franquiciante, así como la comercialización de los mismos.

Franquicia de distribución, se caracteriza por que la empresa franquiciante es un distribuidor que revende los productos de otras empresas y por medio de los franquiciatarios, extiende esa distribución.

Franquicia de servicio, se refiere a los negocios que comercializan servicios bajo la metodología del franquiciante, en este tipo de negocios es vital la precisión en la transmisión del *know how* (Asociación Mexicana de Franquicias, 2018).

Existe otra clasificación que se define por su estructura accionara y/u operativa.

- Franquicia individual, es aquella donde el propietario de la franquicia principal o en su caso franquicia master, concede a un inversionista individual para el manejo y operación de una sola unidad asignada.
- Franquicia master, se refiere al acuerdo por el cuál un franquiciador concede los derechos los derechos exclusivos de franquicia para un determinado territorio a una persona natural o jurídica extranjera. Donde el franquiciado master será el responsable de desarrollar la marca, adaptarla al nuevo país y de seleccionar los nuevos franquiciados, y atender todas las necesidades de estos.
- Franquicia múltiple, consiste en la asignación de varias franquicias a un solo franquiciado, sin que este tenga la posibilidad de transferir los derecho a ninguna otra persona.
- Franquicia córner, se trata de franquicias que se establecen dentro de otro negocio, con espacios bien definidos e independientes, ocurre cuando un comerciante con un giro ya establecido acepta destinar un espacio para la franquicia (Mosquera, La Franquicia una estrategia de crecimiento empresarial, 2010).

2.4.4 Importancia de reconocer a una franquicia

Y al existir tantos negocios que siguen migrándose a esta estrategia como modelo de crecimiento, existe una gran confusión al ofrecerse franquicias que no son franquicias, como lo expresa Pérez, (2017) “Nuestra franquicia está a la venta, búsqúenme compradores”, cuando quienes están colocando su marca al público ni siquiera parecen tenerla preparada, entre los empresarios, ya se están generando conflictos entre firmas que se lanzaron a franquiciar sin estar preparadas para ello, con su franquiciados, quienes adquirieron derechos de explotación de marcas de “franquicias incompletas o seudofranquicias” (Pérez R. , 2017).

Por tanto, ¿cómo identificar a una franquicia?, la misma Asociación de Franquicias presenta algunos puntos:

- Lo primero es el tener acceso a documentación de la empresa, donde se exprese cómo funciona, conocer sus números y situación legal.
- El franquiciador debe cumplir con las leyes establecidas en materia de franquicias, para ello se recomienda contar con la asesoría de un abogado que valide los documentos presentados.
- La lectura y comprensión de la totalidad del contrato, es vital.
- Se recomienda validar el historial legal de la franquicia, se trata de una investigación a fondo, una forma es entrevistarse con franquiciatarios: donde se valide la relación que tienen con la franquicia principal, conocer los controles que manejan, también preguntar si se han cumplido el modelo de negocio como se planteó y se cumplen las leyes.
- Otro factor que debe prestar atención es el cobro extras con explicaciones ambiguas y no especificadas en el contrato, los cobros que si deben corresponder son los relacionados al canon inicial y regalías por la membresía de la franquicia.
- Procesos uniformes, incluso en la contratación de la misma franquicia, no debe haber excepciones.
- Debe ser un negocio sólido, investigar y preguntar sobre el estatus de las franquicias asignadas, saber cuántas han cerrado y los motivos, incluso sobre si han tenido demandas y el estatus que guardan. (Asociación Mexicana de Franquicias, 2022).

De todos estos elementos se resalta mucho la importancia de la transparencia en la información, funcionalidad de la empresa, para quién contrate, este totalmente sabedor y consiente del escenario que se enfrentará. Como también lo comenta Anderson y Weitz (1989) citado en Quiles-Soler, M^a del Carmen; Monserrat-Gauchi, Juan (2015) podemos afirmar que la franquicia responde a un modelo de negocio que exige una muy buena relación entre las partes y, en este sentido, la correcta gestión de la comunicación y la confianza entre franquiciador y franquiciado, son dos variables indispensables para evitar conflictos y consolidar relaciones. (Quiles-Soler & Monserrat-Gauchi, 2015).

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

La investigación de los elementos de competitividad que impactan en la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular se basó en un modelo que presentó Jiménez (2006), en empresarial desarrollado dentro de la metodología de la investigación “Competitividad del sector empresarial en Bogotá y Cundinamarca”. Se eligió por involucrar cinco gestiones con elementos específicos que por experiencia del investigador se identifican a la operación de la telefonía celular y a los modelos de franquicias conocidos, por ello se tomó como base para la elaboración del instrumento de investigación, definió los ítems y posterior se compararán con elementos de rentabilidad, para identificar si tienen impacto entre sí y estar en condiciones de con los resultados se pueda medir si tienen impacto.

Se trató de una investigación estadística inferencial (ya que se pretende saber los elementos que ayude esta unidad franquiciada a mantenerse y durar en el mercado bajo elementos competitivos con impacto en la rentabilidad); con un análisis muestral de tipo no probabilístico - decisonal; ya que la muestra es determinada a solo 44 unidades de estudio a las cuales se tiene acceso.

En este capítulo se muestra la metodología empleada, el tratamiento de los resultados, su codificación en sistema estadístico SPSS así como las interpretaciones con las tablas por medio de gráficos elaborados con powerBi, permitiendo identificar la significancia al impacto buscado.

Es la parte vital de información que da pie a las mejoras del modelo y la implementación en las unidades adjudicadas y permita desarrollar la oferta para nuevos socios comerciales a la empresas franquiciante.

3.1 Descripción de la Investigación

El proyecto inicialmente se pensó en ayudar a desarrollar un modelo de negocio que asegurará el sostenimiento y reproducción de este negocio, en las 14 unidades franquiciadas de un primer Distribuidor Autorizado Telcel, sin embargo, a causas desabasto de productos, incremento de precios de los mismos, robos a franquicias, los aislamientos y cese de actividades por el COVID-19, más aunado a mala administración y malas prácticas de los franquiciatarios: el cierre de estas unidades fue inevitable. De septiembre del 2020 a enero 2022, se dieron los cierres en cadena, quedando sólo una unidad franquiciada (que inicia operaciones en agosto de 2021) y para marzo del 2022 de tener 20 puntos de venta propios, solo quedan 13.

Por esta razón, la presente investigación se desarrolló en un inicio dentro de una sola unidad franquiciada de esta empresa con el objeto de mejorar el modelo de negocio por medio de los elementos del modelo de Competitividad.

Sin embargo, para finales de 2022 esta unidad y otras más son absorbidas por otro segundo distribuidor autorizado ubicado en Ave. Juárez de la ciudad de Puebla, pero ya no en la figura de franquicias y no se pudo seguir su medición y se obtiene contacto con este distribuidor y permite entrevistar a sus franquiciatarios, trabajar con ellos y poder medir sus resultados.

De acuerdo con estos antecedentes, se desarrolla una investigación estadística inferencial (ya que se pretende saber los elementos que ayude esta unidad franquiciada a mantenerse y durar en el mercado bajo elementos competitivos con impacto en la rentabilidad); con un análisis muestral de tipo no probabilístico - decisional; ya que la muestra es determinada a solo 44 unidades de estudio a las cuales se tiene acceso.

En cuanto a la operacionalización de las variables es conveniente describir cada una de ellas:

- Variable causa-independiente: elementos de competitividad.
- Variable efecto-dependiente: rentabilidad.

3.2 Instrumento de Investigación

El modelo base que se ha considerado para esta investigación: es el propuesto por (Jiménez, 2006), donde presentan un modelo de competitividad a nivel empresarial desarrollado dentro de la metodología de la investigación “Competitividad del sector empresarial en Bogotá y Cundinamarca”, en el cual consideran que la competitividad está en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio.

La variable dependiente que impactará positivamente en el resultado esperado de esta investigación es la competitividad, por ello un modelo base que se ha considerado, es el propuesto por (Jiménez, 2006), donde presentan un modelo de competitividad a nivel empresarial desarrollado dentro de la metodología de la investigación “Competitividad del sector empresarial en Bogotá y Cundinamarca”, en el cual consideran que la competitividad está en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio:

- Gestión Gerencial
- Gestión Financiera
- Gestión de Producción
- Ciencia y tecnología
- Internacionalización

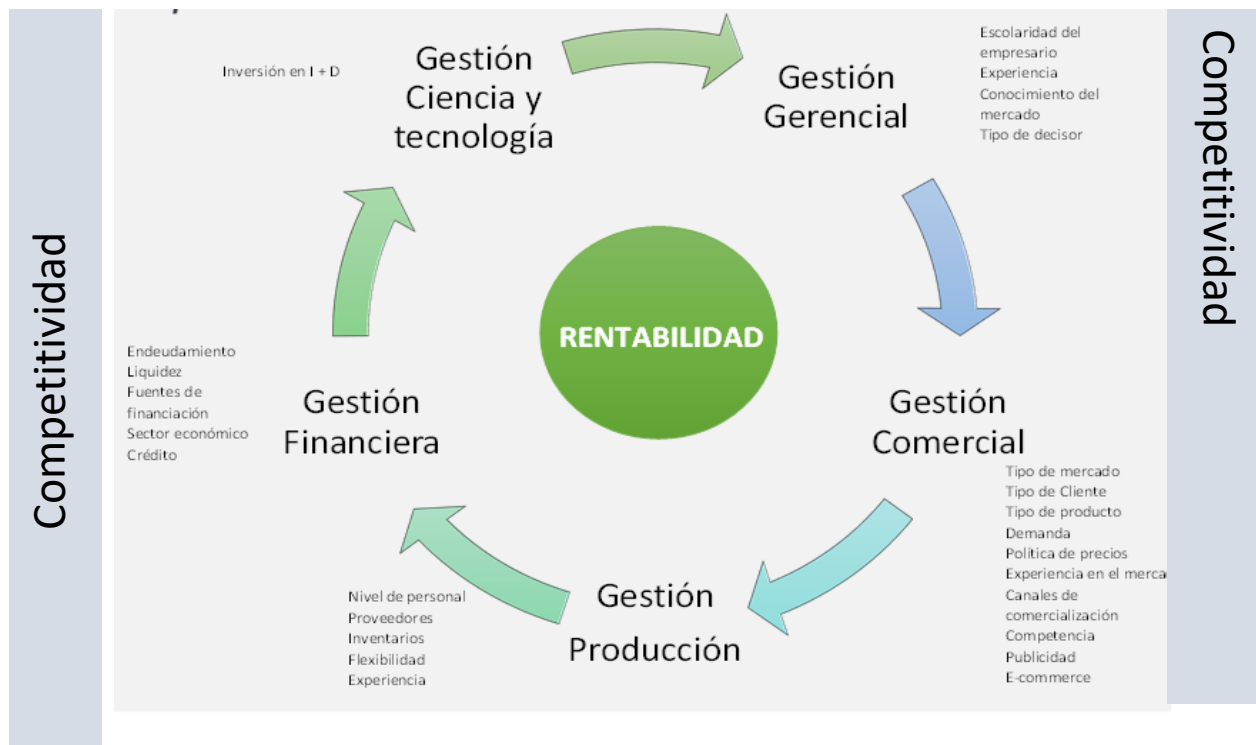
Sin embargo, para efectos de esta investigación, las franquicias de Telefonía Celular en Puebla se encuentran regidas bajo un contrato de franquicias, donde se estipula limitaciones tales como la de sub franquiciar, comercialización y respetar el espacio territorial que se definió en la contratación. Decisiones que fueron tomadas de la empresa franquiciante, respaldada por el Artículo 246 de la Nueva Ley Federal

de Protección a la Propiedad Industrial, en la Fracción primera, donde se debe estipular que la empresa franquiciante defina la zona geográfica (Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial, 2020).

Quedando representado el modelo base de esta investigación en la figura 4.

Figura 3.1

Modelo de competitividad con impacto en la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular



Fuente: elaboración propia con datos de modelo de competitividad Jiménez (200

Para analizar estas variables se planteó un cuestionario apoyado de un barómetro de Competitividad Empresarial a nivel mundial, realizado por Flak Olaf de la Universidad de Economía y Grzegorz Glód de Katowice, cuyo objetivo de este, es diagnosticar la competitividad de las empresas en diferentes países y en diferentes sectores del mercado, desarrollado por *Company Competitiveness Barometer*. Dicho instrumento se adaptó a las necesidades de la investigación,

quedando de 24 ítems, con respuestas Liker con el objetivo de detectar las actitudes, opiniones e intenciones de los franquiciatarios como se muestra a continuación.

3.3 Instrumento

Competitividad en los negocios de Telefonía Celular

La Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, realiza la presente investigación con fines de identificar los factores de competitividad que impacten en la rentabilidad en los Pequeños y Micronegocios de Telefonía Celular, por lo que solicitamos su apoyo en responder el presente formulario, le aseguro que sus respuestas son totalmente confidenciales y son uso exclusivo de esta investigación. Por su tiempo y colaboración, gracias.

Instrucciones:

Responda las siguientes preguntas marcando la opción que más se apegue a su realidad en la tienda.

Generales

A. Edad

B. Escolaridad

- Básico
- Medio Superior
- Superior
- Posgrado

C. Años de operación en el negocio

- Menos o igual a 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años
- 5 años
- Más de 5 años

Gestión Comercial

1. ¿Cuántos productos y servicios se ofrecen en su negocio?

- 2
- 3
- 4
- 5
- Más de 5

2. ¿Usted considera que sus productos y servicios son únicos en el mercado?
- 1. Totalmente en desacuerdo
 - 2. En desacuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. De acuerdo
 - 5. Totalmente de acuerdo
3. Tener el respaldo de una Marca, es muy importante para que los clientes acudan a su tienda.
- 1. Totalmente en desacuerdo
 - 2. En desacuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. De acuerdo
 - 5. Totalmente de acuerdo
4. ¿En su tienda se realizan estrategias de fidelización para sus clientes?
- 1. Nunca
 - 2. Casi nunca (1 - 3 veces al año)
 - 3. Ocasionalmente (4 - 6 veces al año)
 - 4. Cada mes
 - 5. Una vez a la semana
5. Desarrollar promociones semanales, hace que sus clientes regresen a su tienda y/o haga más ventas.
- 1. Totalmente en desacuerdo
 - 2. En desacuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. De acuerdo
 - 5. Totalmente de acuerdo
6. Probar los productos antes de que se vendan ayuda a cerrar sus ventas.
- 1. Totalmente en desacuerdo
 - 2. En desacuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. De acuerdo
 - 5. Totalmente de acuerdo
7. El personal de su tienda: ¿realiza sondeo a la competencia, para hacer mejoras?
- 1. Nunca
 - 2. Casi nunca (1 - 3 veces al año)
 - 3. Ocasionalmente (4 - 6 veces al año)
 - 4. Cada mes
 - 5. Una vez a la semana
8. Mi proveedor está en constante actualización de productos y servicios
- 1. Totalmente en desacuerdo

- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Gestión de Producción

9. El tener un alto nivel de inventario (cantidad de productos) influye en el número de sus ventas.

- 1. Totalmente en desacuerdo
 - 2. En desacuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. De acuerdo
 - 5. Totalmente de acuerdo
10. ¿Con qué frecuencia sus vendedores y usted reciben capacitación?
- 1. Nunca
 - 2. Casi nunca (1 - 3 veces al año)
 - 3. Ocasionalmente (4 - 6 veces al año)
 - 4. Cada mes
 - 5. Una vez a la semana
11. El ofrecer protección de garantía a sus productos, impacta positivamente a sus ventas.
- 1. Totalmente en desacuerdo
 - 2. En desacuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. De acuerdo
 - 5. Totalmente de acuerdo
12. El nivel de experiencia de sus empleados y el suyo es óptimo.
- 1. Totalmente en desacuerdo
 - 2. En desacuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. De acuerdo
 - 5. Totalmente de acuerdo
13. ¿Usted busca y adapta nuevas formas de vender los productos y servicios, fuera de la tienda?
- 1. Nunca
 - 2. Casi nunca (1 - 3 veces al año)
 - 3. Ocasionalmente (4 - 6 veces al año)
 - 4. Cada mes
 - 5. Una vez a la semana
14. ¿Cuenta con soporte para que usted o sus vendedores resuelvan dudas de operación eficientemente?
- 1. Totalmente en desacuerdo
 - 2. En desacuerdo

- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. De acuerdo
 - 5. Totalmente de acuerdo
15. ¿Usted da a sus vendedores libertad o confianza de proponer mejoras en el negocio?
- 1. Nunca
 - 2. Casi nunca (1 - 3 veces al año)
 - 3. Ocasionalmente (4 - 6 veces al año)
 - 4. Cada mes
 - 5. Una vez a la semana

Gestión Financiera

16. Realizar supervisión por parte de usted o de su proveedor ha reducido perdidas en su negocio.

- 1. Totalmente en desacuerdo
 - 2. En desacuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. De acuerdo
 - 5. Totalmente de acuerdo
17. ¿Usted analiza sus ingresos contra sus gastos?
- 1. Nunca
 - 2. Casi nunca (1 - 3 veces al año)
 - 3. Ocasionalmente (4 - 6 veces al año)
 - 4. Cada mes
 - 5. Una vez a la semana
18. ¿Usted y sus vendedores trabajan sobre metas de venta mensuales?
- 1. Sí
 - 2. No
 - 3. Tal vez
19. ¿Su negocio está generando utilidades necesarias mensualmente?
- 1. Sí
 - 2. No
 - 3. Tal vez
20. ¿Usted ha solicitado y aplicado un crédito para las operaciones en su tienda?
- 1. Sí
 - 2. No
21. ¿Usted ofrece a sus clientes opciones de compra a crédito?
- 1. Sí
 - 2. No

Ciencia y tecnología

22. Registrar sus ventas en un software, agiliza sus ventas y llevar un control de ellas.

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

23. ¿Usted y/o sus empleados realizan ventas en línea o por redes sociales?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

24. ¿Usted considera que es necesario saber usar programas para hacer sus preciadores o plasmar promociones?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

Reiteramos el agradecimiento por su apoyo y disposición para esta investigación, cuya información es confidencial y uso estrictamente para esta investigación. Para mayores informes, comentarios o sugerencias lo puede realizar al correo ana.palmagalindo@viep.com.mx.

3.4 Validación del instrumento

Este instrumento está validado por el apoyo de director de Tesis Dr. Alfredo Pérez Paredes y la Dra. Dulce Martínez Ángeles, con base a los resultados obtenidos de la prueba piloto. El instrumento de investigación se validó con la aplicación de la encuesta a 44 negocios del giro de telefonía celular, de tamaño: micro, pequeño y medio, en el estado de Puebla considerando Cholula, San Francisco Teotihuacán, Atlixco, Izúcar de Matamoros, Tlatlauquitepec, Huauchinango, Xicotepec de Juárez y Puebla Centro.

3.5 Resultados

En base al análisis de Cronbach se obtuvo una fiabilidad de .756, una Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados de .810 (Tabla 1), puntaje aceptable de acuerdo con la interpretación de este coeficiente, va de 0 a 1, donde se tendrá mayor fiabilidad cuando se acerca a 1, menor fiabilidad o consistencia cuando se acerca a cero, cuando tiende a cero indica que no hay ninguna correlación entre los elementos (Pérez-León, 2022).

Figura 3.2

Estadística de fiabilidad

Estadística de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.756	0.810	15

Fuente: Elaboración propia con SPSS (29.0)

Para obtener tal coeficiente de fiabilidad se descartaron ítems, que en análisis de correlación con la variable rentabilidad vs las dimensiones de competitividad, se observa que no todas las variables aportaban información y donde se observa que las variables que si tienen significancia estadística son de la variable de Gestión Comercial: cantidad de productos y servicios, E-commerce, competencia, fidelización y Gestión de Producción: inventario (Tabla 7).

Figura 3.3*Correlación de Rentabilidad con las dimensiones de la competitividad*

Variables	Correlación total	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Gestión
Venta en Línea	0.624	0.992	0.727	G. Comercial
Competencia	0.528	0.984	0.723	G. Comercial
Nivel de Inventario	0.506	0.949	0.740	G. Producción
Fidelización	0.499	0.968	0.727	G. Comercial
No de Productos y servicios	0.485	0.978	0.730	G. Comercial
Ventas a crédito	0.474	0.988	0.750	
Innovación	0.463	0.979	0.740	
Soporte y Asistencia	0.452	0.872	0.710	
Cambaceo	0.427	0.960	0.739	
Conocimiento del giro	0.392	0.935	0.743	
Capacitaciones	0.375	0.984	0.757	
Garantías en productos	0.301	0.969	0.748	
Empresario decisor	0.235	0.959	0.757	
Trabajo sobre metas	0.171	0.898	0.756	
Flexibilidad vendedores	0.131	0.719	0.775	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (29.0)

3.5 Estrategia de aplicación

La aplicación del instrumento se tornó muy complicado, principalmente por el cierre de unidades de franquicias de distintos distribuidores autorizados, derivados de problemas que agravo y aceleró la pandemia de COVID -19, aunados a los cambios en políticas de operación y trabajo con Telcel.

Tal como lo señala la Encuesta sobre el Impacto Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE) segunda edición 2020 publicada por el INEGI, destacó que, de un millón 873 mil 564 empresas en el país, 86.6 por ciento indicaron haber tenido alguna afectación a causa de la pandemia. Y en lo que concierne a Puebla se colocó entre los 22 estados que superaron el promedio de quiebre nacional, con un 21.04 por ciento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) (López V. , 2020).

La principal razón de cierre en las unidades de telefonía que expresan ex franquiciatarios, fue la no rentabilidad presentada por más de 6 meses, por la disminución de ventas y cambio de las líneas de negocio que generaban ingreso; con las continuas restricciones de movilidad para disminuir los contagios, y la pérdida de empleos y la incertidumbre económica, las compras ya no eran hacia accesorios, sino las ventas se volcaron hacía las recargas, pero éstas solo generan entre un 6 o 7% de utilidad, por su parte los créditos para la compra de teléfonos si incrementó, pero se detuvo por la poca disponibilidad de equipos e incremento de los precios. Además, el apoyo recibido solo fue en tiempo o bien créditos limitados a montos y tiempos, pero no fueron suficientes.

Por tal motivo, solo se logró entrevistar a 44 unidades franquicias y subdistribuidores del giro de telefonía celular, de tamaño: micro, pequeño y medio, de los municipios de San Pedro Cholula, Atlixco, Izúcar de Matamoros, Huauchinango, Xicotepec de Juárez y la ciudad de Puebla.

Para su aplicación se realizó un formulario de Google que permitiera hacer llegar a cada franquiciatario y subdistribuidor que no se encontrará en el lugar del negocio, sin embargo, fue necesario entrevistarse personalmente con 9 de ellos, ya que aceptaron responder solo si acudía quien vendió o dio la concesión de la unidad, logrando solo la respuesta de 44 unidades.

3.6 Sistematización de los Datos Obtenidos de los Instrumentos

3.6.1 Construcción de la base de datos

El primer paso para el análisis de datos fue el concentrar los resultados en la base de datos en Excel, unificando en la misma base los resultados de formulario y los recabados personalmente en encuestas impresas.

Figura 3.4

Base de datos encuestas

id	A. Edad	B. Escolaridad	C. Años de operación del negocio	D. ¿Cuántos productos y servicios se ofrecen en su negocio?	F. ¿Usted se considera experto en el giro de su negocio (telefonía celular)?	G. ¿Usted considera que sus productos y servicios son únicos en el mercado?	1. Tener el respaldo de una Marca, es muy importante para que los clientes acudan a su tienda.	2. ¿En su tienda se realizan estrategias de fidelización para sus clientes?	3. Desarrollar promociones semanales, hace que sus clientes regresen a su tienda y/o haga compras.	4. Probar los productos antes de que se vendan ayuda a cerrar sus ventas.	5. El personal de su tienda, ¿realiza serenos a la competencia, para hacer ventas?	6. Me proveeder está en constante actualización de productos y servicios	7. ¿El tener un nivel de inversión (cantidad de productos) influye el número de ventas?
1	43-47 años	Básico	4 años	Más de 5	3. Ni de acuerdo ni en	3. Ni de acuerdo ni en	1. Totalmente en des	5. Una vez a la semana	1. Totalmente en des	5. Una vez a la semana	4. De acuerdo	5. Totalmente d	
2	38-42 años	Superior	Más de 5 años	Más de 5	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	1. Nunca	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	4. De acuerdo	
3	38-42 años	Superior	2 años	Más de 5	4. De acuerdo	1. Totalmente en des	5. Totalmente de acue	3. Ocasionalmente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acue	5. Totalmente de acue	5. Totalmente d	
4	38-42 años	Superior	2 años	Más de 5	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	1. Totalmente en des	5. Totalmente de acue	3. Ocasionalmente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acue	5. Totalmente d	
5	38-42 años	Superior	2 años	Más de 5	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	1. Totalmente en des	5. Totalmente de acue	3. Ocasionalmente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acue	5. Totalmente d	
6	38-42 años	Superior	3 años	Más de 5	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	5. Totalmente de acue	3. Ocasionalmente	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	
7	38-42 años	Superior	3 años	Más de 5	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	5. Totalmente de acue	3. Ocasionalmente	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	
8	33-37 años	Medio Superior	Más de 5 años	Más de 5	4. De acuerdo	2. En desacuerdo	5. Totalmente de acue	1. Nunca	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	1. Nunca	4. De acuerdo	
9	23-27 años	Medio Superior	Menos o igual a 1 año	Más de 5	5. Totalmente de acue	4. De acuerdo	2. En desacuerdo	5. Una vez a la semana	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. Cada mes	4. De acuerdo	
10	38-42 años	Superior	2 años	Más de 5	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	1. Nunca	4. De acuerdo	5. Totalmente de acue	1. Nunca	5. Totalmente de acue	
11	33-37 años	Medio Superior	Más de 5 años	Más de 5	4. De acuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	1. Nunca	4. De acuerdo	5. Totalmente de acue	1. Nunca	5. Totalmente de acue	
12	38-42 años	Superior	Menos o igual a 1 año	Más de 5	1. Totalmente en des	1. Totalmente en des	5. Totalmente de acue	2. Casi nunca	1-3 vez	4. De acuerdo	4. Cada mes	4. De acuerdo	
13	43-47 años	Medio Superior	18 años	Más de 5	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	5. Totalmente de acue	1. Nunca	4. De acuerdo	4. Cada mes	4. Cada mes	4. De acuerdo	
14	38-42 años	Superior	Más de 5 años	Más de 5	5. Totalmente de acue	3. Ni de acuerdo ni en	2. En desacuerdo	3. Ocasionalmente	4. De acuerdo	4. De acuerdo	1. Nunca	4. De acuerdo	
15	18-22 años	Superior	Menos o igual a 1 año	Más de 5	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	5. Totalmente de acue	2. Casi nunca	1-3 vez	4. De acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	
16	28-32 años	Superior	2 años	Más de 5	4. De acuerdo	1. Totalmente en des	5. Totalmente de acue	3. Ocasionalmente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acue	3. Ni de acuerdo ni en	3. Ni de acuerdo ni en	
17	33-37 años	Superior	3 años	Más de 5	3. Ni de acuerdo ni en	1. Totalmente en des	3. Ni de acuerdo ni en	2. Casi nunca	1-3 vez	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	2. Casi nunca	
18	33-37 años	Superior	3 años	Más de 5	4. De acuerdo	1. Totalmente en des	4. De acuerdo	1. Totalmente en des	3. Ocasionalmente	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	
19	43-47 años	Básico	4 años	Más de 5	3. Ni de acuerdo ni en	3. Ni de acuerdo ni en	1. Totalmente en des	5. Una vez a la semana	1. Totalmente en des	1. Totalmente en des	5. Una vez a la semana	4. De acuerdo	
20	38-42 años	Superior	Más de 5 años	Más de 5	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	1. Nunca	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	1. Nunca	4. De acuerdo	
21	38-42 años	Superior	2 años	Más de 5	4. De acuerdo	1. Totalmente en des	5. Totalmente de acue	3. Ocasionalmente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acue	5. Totalmente de acue	5. Totalmente d	
22	38-42 años	Superior	2 años	Más de 5	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	1. Totalmente en des	5. Totalmente de acue	2. Casi nunca	1-3 vez	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	
23	23-27 años	Medio Superior	Menos o igual a 1 año	Más de 5	5. Totalmente de acue	4. De acuerdo	2. En desacuerdo	5. Una vez a la semana	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. Cada mes	4. De acuerdo	
24	38-42 años	Superior	2 años	Más de 5	2. En desacuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	1. Nunca	4. De acuerdo	5. Totalmente de acue	1. Nunca	5. Totalmente de acue	
25	33-37 años	Medio Superior	Más de 5 años	Más de 5	4. De acuerdo	2. En desacuerdo	4. De acuerdo	2. Casi nunca	1-3 vez	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	
26	38-42 años	Superior	Menos o igual a 1 año	Más de 5	1. Totalmente en des	1. Totalmente en des	5. Totalmente de acue	2. Casi nunca	1-3 vez	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. De acuerdo	
27	43-47 años	Básico	4 años	Más de 5	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	3. Ni de acuerdo ni en	1. Totalmente en des	5. Una vez a la semana	1. Totalmente en des	1. Totalmente en des	4. De acuerdo	
28	38-42 años	Superior	Más de 5 años	Más de 5	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	1. Nunca	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	4. De acuerdo	
29	38-42 años	Superior	2 años	Más de 5	4. De acuerdo	1. Totalmente en des	5. Totalmente de acue	3. Ocasionalmente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acue	5. Una vez a la semana	5. Totalmente de acue	
30	38-42 años	Superior	2 años	Más de 5	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	1. Totalmente en des	5. Totalmente de acue	2. Casi nunca	1-3 vez	3. Ni de acuerdo ni en	4. De acuerdo	
31	43-47 años	Medio Superior	18 años	Más de 5	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en	5. Totalmente de acue	1. Nunca	4. De acuerdo	4. De acuerdo	4. Cada mes	4. De acuerdo	

Fuente: elaboración propia con Excel y formulario Google

Lo siguiente fue codificar los títulos de cada ítem y posterior las respuestas con la finalidad de tener respuesta unificadas y fáciles de identificar para procesarlas en el software SPSS. Cuidando no se repitan identificadores, fuesen en lo más posible de una sola palabra, sin espacios.

3.6.2 Codificación de los datos obtenidos

Para la codificación de base de datos, se procedió a asignar un nombre corto a cada ítem, para que fuese fácil el manejo de la información en SPSS y no en formato de preguntas.

Tabla 3.1*Codificación de títulos de ítems*

Ítem	Codificación
Id	Id
A. Edad	Edad
B. Escolaridad	Escolaridad
C. Años de operación del negocio	Experiencia
1. ¿Cuántos productos y servicios se ofrecen en su negocio?	Qproductos
2. ¿Usted considera que sus productos y servicios son únicos en el mercado?	ProdUnicos
3. Tener el respaldo de una Marca, es muy importante para que los clientes acudan a su tienda.	Marca
4. ¿En su tienda se realizan estrategias de fidelización para sus clientes?	Fidelizacion
5. Desarrollar promociones semanales, hace que sus clientes regresen a su tienda y/o haga más ventas.	Promociones
6. Probar los productos antes de que se vendan ayuda a cerrar sus ventas.	Probar
7. El personal de su tienda: ¿realiza sondeo a la competencia, para hacer mejoras?	RevCompetencia
8. Mi proveedor está en constante actualización de productos y servicios	Innovacion
9. El tener un alto nivel de inventario (cantidad de productos) influye en el número de sus ventas.	Inventario
10. ¿Con qué frecuencia sus vendedores y usted reciben capacitación?	Capacitacion

11. El ofrecer protección de garantía a sus productos, impacta positivamente a sus ventas.	Garantia
12. El nivel de experiencia de sus empleados y el suyo es óptimo.	ExpEmpleado
13. ¿Usted busca y adapta nuevas formas de vender los productos y servicios, fuera de la tienda?	InnovacionVta
14. ¿Cuenta con soporte para que usted o sus vendedores resuelvan dudas de operación eficientemente?	Soporte
15. ¿Usted da a sus vendedores libertad o confianza de proponer mejoras en el negocio?	Mejoras
16. Realizar supervisión por parte de usted o de su proveedor a reducido perdidas en su negocio.	Supervision
17. ¿Usted analiza sus ingresos contra sus gastos?	AnalizarIng
18. ¿Usted y sus vendedores trabajan sobre metas de venta mensuales?	Metas
19. ¿Su negocio está generando utilidades necesarias mensualmente?	Utilidades
20. ¿Usted ha solicitado y aplicado un crédito para las operaciones en su tienda?	CreditoProv
21. ¿Usted ofrece a sus clientes opciones de compra a crédito?	CreditoVta
22. Registrar sus ventas en un software, agiliza sus ventas y llevar un control de ellas.	Software
23. ¿Usted y/o sus empleados realizan ventas en línea o por redes sociales?	VtaLinea
24. ¿Usted considera que es necesario saber usar programas para hacer sus preciadores o plasmar promociones?	Programas

Fuente: elaboración propia

Figura 3.5

Base de datos títulos simplificados

id	A. Edad	B. Escolaridad	C. Años de operación del negocio	D. ¿Cuáles productos y servicios se ofrecen en su negocio?	E. ¿(usted se considera experta) respecto en el giro de su negocio (telefonía celular)?	F. ¿(usted considera que sus productos y servicios son únicos en el mercado)?	G. ¿(usted considera que sus clientes acuden a su tienda)?	H. ¿Tiene el respaldo de una Marca, es muy importante para que los clientes acudan a su tienda?	I. ¿En su tienda se realizan estrategias de fidelización para sus clientes?	J. ¿(usted promociona o recomienda, hace que sus clientes regresen a su tienda al haga compras)?	K. ¿Probar los productos antes de que se vendan ayuda a cerrar sus ventas?	L. ¿El personal de su tienda, realiza en constante actualización de productos y servicios para hacer mejoras?	M. ¿Mantener el nivel de inventario es importante para su negocio?	N. ¿(usted realiza inventarios de sus productos)?										
id	Edad	Escolaridad	Experiencia	Quevchobos	Comercioelectrónico	Proveedores	Marcas	Fidelización	Promociones	Probar	Revisión	Inventarios	Inventarios	Inventarios										
1	41-47 años	Básico	4 años		4.3	Ni de acuerdo ni en 3.	Ni de acuerdo ni en 1.	Totalmente en des.5.	Una vez a la semana.1.	Totalmente en des.1.	Totalmente en des.5.	Una vez a la semana.4.	De acuerdo	5.	Totalmente d									
2	38-42 años	Superior	Más de 5 años		4.3	Ni de acuerdo ni en 3.	Ni de acuerdo ni en 4.	De acuerdo	1.	Nunca	3.	Ni de acuerdo ni en 4.	De acuerdo	1.	Nunca	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo					
3	38-42 años	Superior	2 años		4.4	De acuerdo	1.	Totalmente en des.5.	Totalmente de acue.3.	Ocasionalmente (4-4).	De acuerdo	5.	Totalmente de acue.5.	Una vez a la semana.5.	Totalmente de acue.5.	Totalmente d								
4	38-42 años	Superior	2 años		4.3	Ni de acuerdo ni en 1.	Totalmente en des.5.	Totalmente de acue.2.	Casi nunca (1-3).	ve.3.	Ni de acuerdo ni en 4.	De acuerdo	3.	Ocasionalmente (4-4).	De acuerdo	5.	Totalmente d							
5	38-42 años	Postgrado	3 años		5.3	Ni de acuerdo ni en 4.	De acuerdo	5.	Totalmente de acue.3.	Ocasionalmente (4-3).	Ni de acuerdo ni en 3.	Ni de acuerdo ni en 4.	Cada mes	4.	De acuerdo	5.	Totalmente d							
6	38-42 años	Superior	3 años		3.4	De acuerdo	1.	Totalmente en des.5.	Totalmente de acue.2.	Casi nunca (1-3).	ve.4.	De acuerdo	5.	Totalmente de acue.4.	Cada mes	4.	De acuerdo	5.	Totalmente d					
7	33-37 años	Medio Superior	Más de 5 años		4.4	De acuerdo	2.	En desacuerdo	5.	Totalmente de acue.1.	Nunca	3.	Ni de acuerdo ni en 4.	De acuerdo	1.	Nunca	4.	De acuerdo	5.	Totalmente d				
8	33-37 años	Medio Superior	Menos o igual a 1 año	Más de 5	5.	Totalmente de acue.4.	De acuerdo	5.	En desacuerdo	5.	Una vez a la semana.4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	5.	Totalmente d						
9	38-42 años	Superior	2 años	Más de 5	2.	En desacuerdo	2.	En desacuerdo	4.	De acuerdo	1.	Nunca	4.	De acuerdo	5.	Totalmente de acue.1.	Nunca	4.	De acuerdo	5.	Totalmente d			
10	33-37 años	Medio Superior	Más de 5 años		4.4	De acuerdo	2.	En desacuerdo	4.	De acuerdo	2.	Casi nunca (1-3).	ve.4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	2.	Casi nunca (1-3).	ve.4.	De acuerdo	4.	De acuerdo		
11	38-42 años	Superior	Menos o igual a 1 año	Más de 5	1.	Totalmente en des.1.	Totalmente en des.1.	Totalmente de acue.1.	Totalmente de acue.2.	Casi nunca (1-3).	ve.4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	Cada mes	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo		
12	43-47 años	Medio Superior	18 años	Más de 5	4.	De acuerdo	3.	Ni de acuerdo ni en 5.	Totalmente de acue.1.	Nunca	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	Cada mes	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	5.	Totalmente d		
13	38-42 años	Superior	Más de 5 años		5.4	De acuerdo	3.	Ni de acuerdo ni en 5.	En desacuerdo	3.	Ocasionalmente (4-4).	De acuerdo	4.	De acuerdo	1.	Nunca	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo		
14	16-22 años	Superior	Menos o igual a 1 año		4.3	Ni de acuerdo ni en 3.	Ni de acuerdo ni en 5.	Totalmente de acue.2.	Totalmente de acue.2.	Casi nunca (1-3).	ve.4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	1.	Nunca	3.	Ni de acuerdo ni en 4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	
15	18-22 años	Superior	2 años	Más de 5	4.	De acuerdo	1.	Totalmente en des.5.	Totalmente de acue.3.	Ocasionalmente (4-5).	Totalmente de acue.3.	Ni de acuerdo ni en 3.	Ocasionalmente (4-4).	De acuerdo	5.	Totalmente d								
16	33-37 años	Superior	3 años		3.2	En desacuerdo	1.	Totalmente en des.1.	Ni de acuerdo ni en 2.	Casi nunca (1-3).	ve.4.	De acuerdo	3.	Ni de acuerdo ni en 2.	Casi nunca (1-3).	ve.2.	En desacuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	
17	33-37 años	Superior	3 años		4.1	Totalmente en des.4.	De acuerdo	4.	Totalmente en des.3.	Ocasionalmente (4-5).	Totalmente de acue.5.	Totalmente de acue.4.	Cada mes	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	
18	43-47 años	Básico	4 años		4.3	Ni de acuerdo ni en 3.	Ni de acuerdo ni en 1.	Totalmente en des.5.	Una vez a la semana.1.	Totalmente en des.1.	Totalmente en des.5.	Una vez a la semana.4.	De acuerdo	5.	Totalmente d									
19	38-42 años	Superior	Más de 5 años		4.3	Ni de acuerdo ni en 3.	Ni de acuerdo ni en 4.	De acuerdo	1.	Nunca	3.	Ni de acuerdo ni en 4.	De acuerdo	1.	Nunca	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	
20	38-42 años	Superior	2 años		4.4	De acuerdo	3.	Totalmente en des.5.	Totalmente de acue.3.	Ocasionalmente (4-4).	De acuerdo	5.	Totalmente de acue.5.	Una vez a la semana.5.	Totalmente de acue.5.	Totalmente d								
21	38-42 años	Superior	2 años		4.3	Ni de acuerdo ni en 1.	Totalmente en des.5.	Totalmente de acue.2.	Totalmente de acue.2.	Casi nunca (1-3).	ve.3.	Ni de acuerdo ni en 4.	De acuerdo	3.	Ocasionalmente (4-4).	De acuerdo	5.	Totalmente d						
22	23-27 años	Medio Superior	Menos o igual a 1 año	Más de 5	5.	Totalmente de acue.4.	De acuerdo	2.	En desacuerdo	5.	Una vez a la semana.4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	Cada mes	4.	De acuerdo	5.	Totalmente d				
23	38-42 años	Superior	2 años	Más de 5	2.	En desacuerdo	2.	En desacuerdo	4.	De acuerdo	1.	Nunca	4.	De acuerdo	5.	Totalmente de acue.1.	Nunca	5.	Totalmente de acue.5.	Totalmente d				
24	33-37 años	Medio Superior	Más de 5 años		4.4	De acuerdo	2.	En desacuerdo	4.	De acuerdo	2.	Casi nunca (1-3).	ve.4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	2.	Casi nunca (1-3).	ve.4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo
25	38-42 años	Superior	Menos o igual a 1 año	Más de 5	1.	Totalmente en des.1.	Totalmente en des.1.	Totalmente de acue.2.	Totalmente de acue.2.	Casi nunca (1-3).	ve.4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	Cada mes	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo
26	43-47 años	Básico	4 años		4.3	Ni de acuerdo ni en 3.	Ni de acuerdo ni en 1.	Totalmente en des.5.	Una vez a la semana.1.	Totalmente en des.1.	Totalmente en des.5.	Una vez a la semana.4.	De acuerdo	5.	Totalmente d									
27	38-42 años	Superior	Más de 5 años		4.3	Ni de acuerdo ni en 3.	Ni de acuerdo ni en 4.	De acuerdo	1.	Nunca	3.	Ni de acuerdo ni en 4.	De acuerdo	1.	Nunca	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	4.	De acuerdo	
28	38-42 años	Superior	2 años		4.4	De acuerdo	1.	Totalmente en des.5.	Totalmente de acue.3.	Ocasionalmente (4-4).	De acuerdo	5.	Totalmente de acue.5.	Una vez a la semana.5.	Totalmente de acue.5.	Totalmente d								
29	38-42 años	Superior	2 años		4.4	De acuerdo	1.	Totalmente en des.5.	Totalmente de acue.3.	Ocasionalmente (4-4).	De acuerdo	5.	Totalmente de acue.5.	Una vez a la semana.5.	Totalmente de acue.5.	Totalmente d								
30	38-42 años	Superior	2 años		4.3	Ni de acuerdo ni en 3.	Ni de acuerdo ni en 1.	Totalmente en des.5.	Una vez a la semana.1.	Totalmente en des.1.	Totalmente en des.5.	Una vez a la semana.4.	De acuerdo	5.	Totalmente d									

Fuente: elaboración propia

El siguiente paso fue el realizar la conversión de texto a valores numéricos, por medio de fórmulas de comparación y extracción de caracteres, para posterior poder pasar la base de datos a SPSS, y poder asignar valores de escala, nominales u ordinales, según corresponda por el tipo de pregunta en este software.

Esta tabla resultante de la codificación de cada uno de los ítems y se empleó para importar a SPSS Versión 25.0, para su análisis de confiabilidad. Contemplando e identificando las respuestas para escala, nominales, ordinales, y en análisis de datos dentro de SPSS, asignar los valores codificados.

Figura 3.6

Base de datos codificación de respuestas

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	No de encues	A.Edad	B.Escolaridad	C.Antigüedad	D.NoEmplead	E.NoProdServ	1.Stock	2.Suministro	3.Imagen	4.Marca	5.InfluenciaM	6.Prueba	7.Fidelidad	8.VtaLinea	9.InventarioV	10.Antigüedad	11.Estrategia	12.Capacita
2	1	3	4	3	1	3	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	
3	2	3	3	3	1	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	1	1	
4	3	2	2	4	2	4	2	1	1	1	3	1	2	3	2	2	2	
5	4	4	1	4	3	3	1	3	1	1	1	3	1	2	3	2	2	
6	5	3	3	1	2	1	1	3	1	1	3	4	3	1	3	1	1	
7	6	3	2	5	2	6	1	3	2	1	3	3	2	2	3	1	1	
8	7	2	3	1	1	5	2	4	2	2	1	5	4	1	1	1	1	
9	8	3	3	2	2	1	2	5	2	2	3	5	2	2	1	1	2	
10	9	3	1	4	2	6	1	5	1	1	3	3	2	1	4	1	1	
11	10	1	3	1	1	1	2	3	1	1	3	4	2	1	2	1	2	
12	11	2	1	5	5	4	2	5	2	1	1	5	2	1	3	1	1	
13	12	4	2	2	2	4	2	5	1	1	1	1	4	2	2	2	1	
14	13	3	2	25	3	4	1	5	2	1	3	3	2	3	2	2	1	
15	14	2	3	2	4	4	1	3	1	1	3	5	3	1	1	1	1	
16	15	3	4	15	1	4	1	2	1	1	2	2	5	1	5	1	1	
17	16	1	2	3	1	4	1	5	1	1	2	3	5	1	2	1	1	
18	17	1	3	5	0	1	1	3	2	1	3	3	2	1	3	1	1	
19	18	2	2	1	2	3	1	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	
20	19	3	2	1	0	4	2	3	2	1	3	1	1	2	3	1	1	
21	20	1	2	3	1	4	2	3	1	1	3	4	1	2	3	1	1	
22	21	1	2	10	2	3	2	3	2	1	4	4	1	2	4	2	2	
23	22	3	3	21	1	1	2	2	1	1	2	4	1	1	4	1	1	
24	23	1	3	1	1	1	2	2	1	1	4	5	5	2	5	2	2	
25	24	2	3	8	2	6	1	3	1	1	2	2	5	1	1	1	1	
26	25	3	3	1	2	3	2	3	2	1	3	5	2	2	2	2	2	
27	26	3	2	6	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	2	1	1	

Fuente: Respuestas Formulario Competitividad en los negocios de Telefonía Celular, Excel.

3.6.3 Interpretación de los resultados

En primer plano se muestra una desviación de 0.90, con una media de 3.16, con lo cual se puede observar que hay una generalidad en las respuestas de los franquiciatarios y distribuidores encuestados. (Tabla 3).

Figura 3.7

No de Empleados

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. Desviación
No Empleados	44	3.16	0.90

Fuente: elaboración propia con datos de spss V.29.0

3.6.4 Análisis de los sujetos de estudio

Variable Edad

Los 44 franquiciatarios que participaron en esta encuesta pertenecientes a los municipios de San Pedro Cholula, Atlixco, Izúcar de Matamoros, Huauchinango, Xicotepec de Juárez y la ciudad de Puebla.

Se puede apreciar que las personas con edad de 38 a 42 años son las personas que más han optado en invertir en una franquicia. Lo que supone están en la generación y también conocida como generación del milenio o milénica.

Figura 3.8

Rango de edad

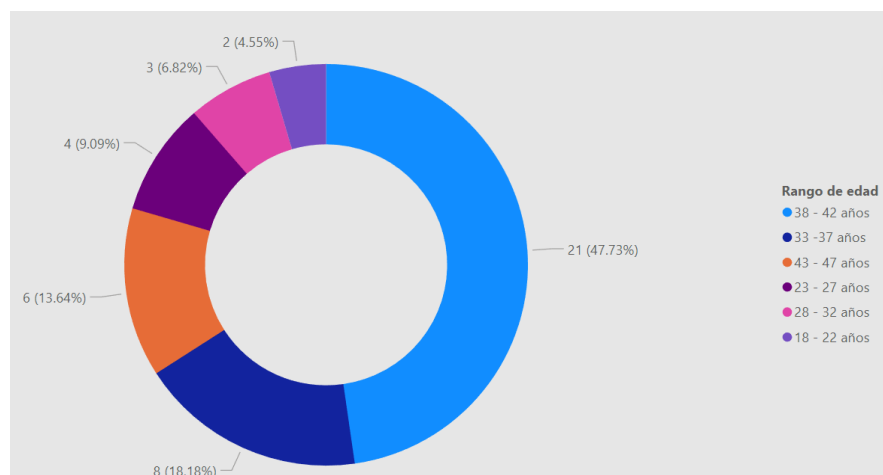
Edad	No de Franquiciatarios	% Participación	% Acumulado
18 - 22 años	2	5%	5%
23 - 27 años	4	9%	14%
28 - 32 años	3	7%	20%
33 -37 años	8	18%	39%
38 - 42 años	21	48%	86%
43 - 47 años	6	14%	100%
	44	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos de spss V.29.0

Figura 3.9

Vista gráfica:

Rango de Edad



Fuente: Elaboración propia con Power BI Desktop

Variable Escolaridad

Otro ítem que se empleó en el instrumento de investigación para describir a nuestro objeto de estudio fue la escolaridad, donde de los 44 franquiciatarios que respondieron: 4 mencionaron tener educación básica, 9 medio superior, 29 cuentan con estudios universitarios, siendo este el nivel más predominante, mientras que nivel posgrado solo 2 de estos inversionistas tienen estudios de posgrado.

Figura 3.10

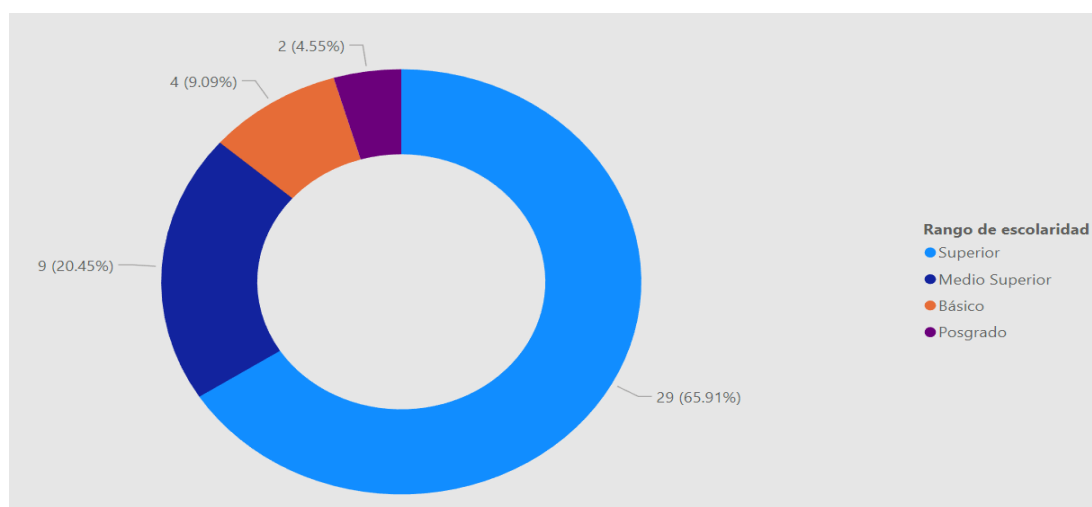
Escolaridad

Escolaridad	No de Franquiciatarios	% Participación	% Acumulado
Básico	4	9%	9%
Medio Superior	9	20%	30%
Superior	29	66%	95%
Posgrado	2	5%	100%
	44	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos de spss V.29.0

Figura 3.11

Vista gráfica: Escolaridad



Fuente: Elaboración propia con Power BI Desktop

Variable Experiencia en el Negocio

Además, para tener una visión más completa de quienes respondieron a este instrumento de investigación, se preguntó acerca de los años de experiencia, ya que es una variable que indica en los empresarios y colaboradores beneficios como productividad, mejora en procesos y procedimientos, así como mejorar el ambiente laboral o bien limitantes para adaptarse a cambios, excesos de confianza, según lo comentado por la revista Economía 3, en lo que muestra la tabla 12 y gráfico 4, (Economía 3, 2022).

Figura 3.12

Experiencia en el negocio

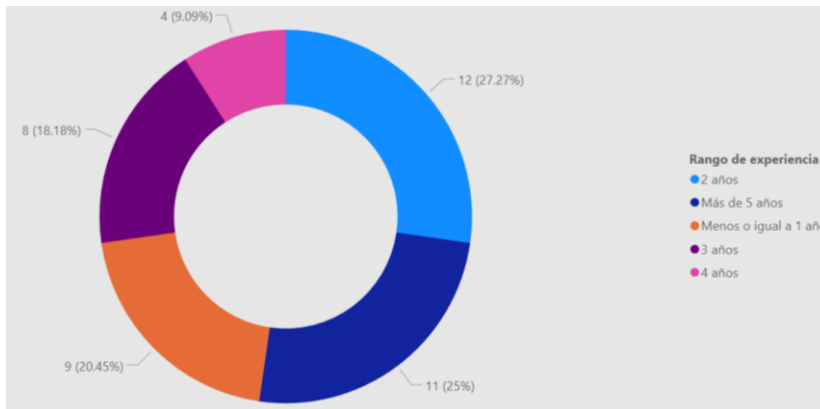
Experiencia	No de Franquiciarios	% Participación	% Acumulado
Menos o igual a 1 año	9	20%	20%
2 años	12	27%	48%
3 años	8	18%	66%
4 años	4	9%	75%
Más de 5 años	11	25%	100%
	44	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos de spss V.29.0

En el gráfico 4, se puede percibir que 12 de 44 franquiciarios son los que cuentan ya con 2 años de experiencia en el giro, representando un 27.27%, porcentaje no tan alejado del resto puesto que hay un número representativo de 25% con 11 franquiciarios que expresan tener más de 5 años de experiencia.

Figura 3.13

Vista gráfica: *Experiencia en el negocio*



Fuente: Elaboración propia con Power BI Desktop

3.6.5 Análisis Descriptivo

a) Para la variable **venta en línea**, se realizó la siguiente pregunta ¿Usted y/o sus empleados realizan ventas en línea o por redes sociales?, con los siguientes resultados:

Figura 3.14

Resultados variable venta en línea

VtaLinea	No de Franquiciatarios	% Participación	% Acumulado
1. Sí	19	43%	43%
2. No	20	45%	89%
3. Tal vez	4	9%	98%
4. Otro	1	2%	100%
Total	44	100%	

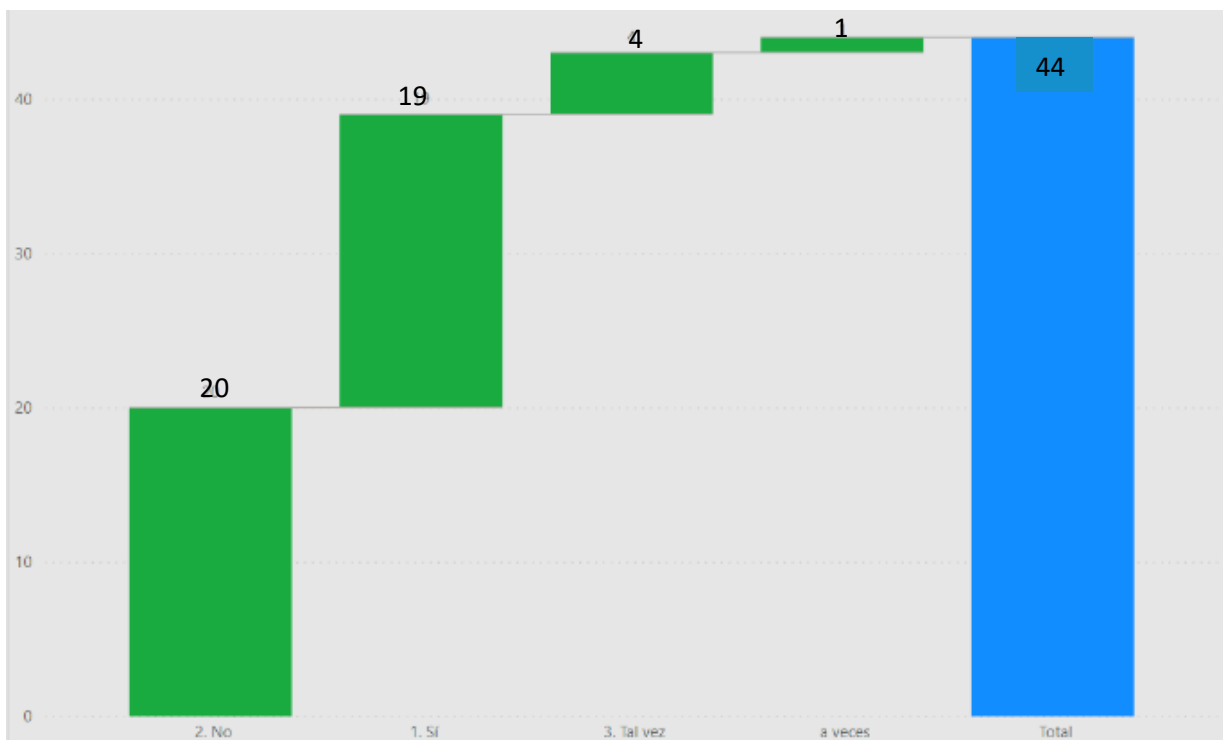
Fuente. Elaboración propia

La importancia de esta pregunta deriva de la importancia de ser competitivos, como lo menciona Enrique Alcázar, presidente de Alcázar & Compañía (Alcázar,

2023) Si se quiere ser competitivo, tenemos que ser muy eficientes por medio de la tecnología, no solo para la automatización de procesos o la atención al público, sino para determinar tendencias de consumo y mercado (pág. 25). Por lo que se pregunto acerca de uno de los elementos básicos “venta en línea”. Donde vemos que de los 44 franquicias entrevistadas el 89% no emplea la venta en línea.

Figura 3.15

Vista gráfica: Nivel de influencia de la venta en línea



Fuente. Elaboración propia con Power BI Desktop

- b) Para la variable **revisión de la competencia**, encontró que solo 15 franquicias que representan el 34% del total revisa su competencia cada mes, solo 7 tiendas de las 44 encuestadas hacen la revisión cada semana, sin embargo, hay una tendencia a no realizarlo regularmente puesto que nunca, casi nunca y ocasionalmente representan el 50%, ver la Tabla 8 y Gráfico 4.

Figura 3.16

Revisión de la competencia

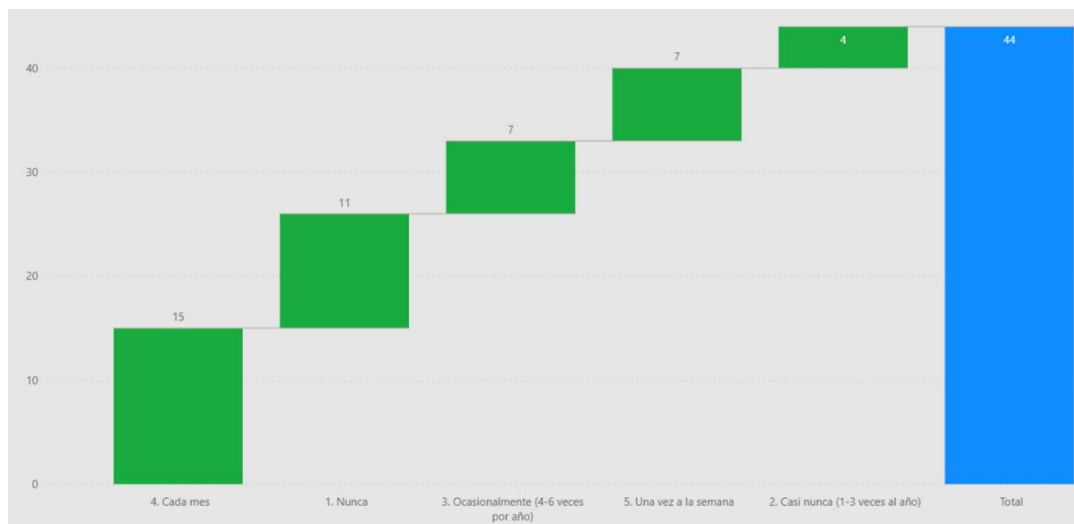
RevCompetencia	No de Franquiciatarios	% Participación	% Acumulado
1. Nunca	11	25%	25%
2. Casi nunca (1-3 veces al año)	4	9%	34%
3. Ocasionalmente (4-6 veces por año)	7	16%	50%
4. Cada mes	15	34%	84%
5. Una vez a la semana	7	16%	100%
Total	44	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos de spss V.29.0

La revisión y análisis de la competencia es un elemento de la gestión comercial, vital porque permite identificar quienes y donde están los competidores, identificar que los distingue, así como saber si los productos y servicios que ofrecen son tan similares o sustitutos o diferentes a los de la franquicia, todo ello ayuda a poder tomar decisiones o crear estrategias que permitan responder oportunamente a esos cambios y ser competitivos (Socatelli P., 2013)

Figura 3.17

Vista gráfica: Resultados Revisión de la competencia



Fuente: Elaboración propia con Power BI Desktop

c) Por su parte la variable **Inventario**, el ítem decía: El tener un alto nivel de inventario (cantidad de productos) ¿influye en el número de sus ventas?, se obtuvo un resultado muy importante a considerar ya que los franquiciatarios si requieren contar con toda la gama de productos y servicios en su inventario, porque el 41% está de acuerdo en el impacto que este tiene en su inventario y un 59% está totalmente de acuerdo.

Figura 3.18

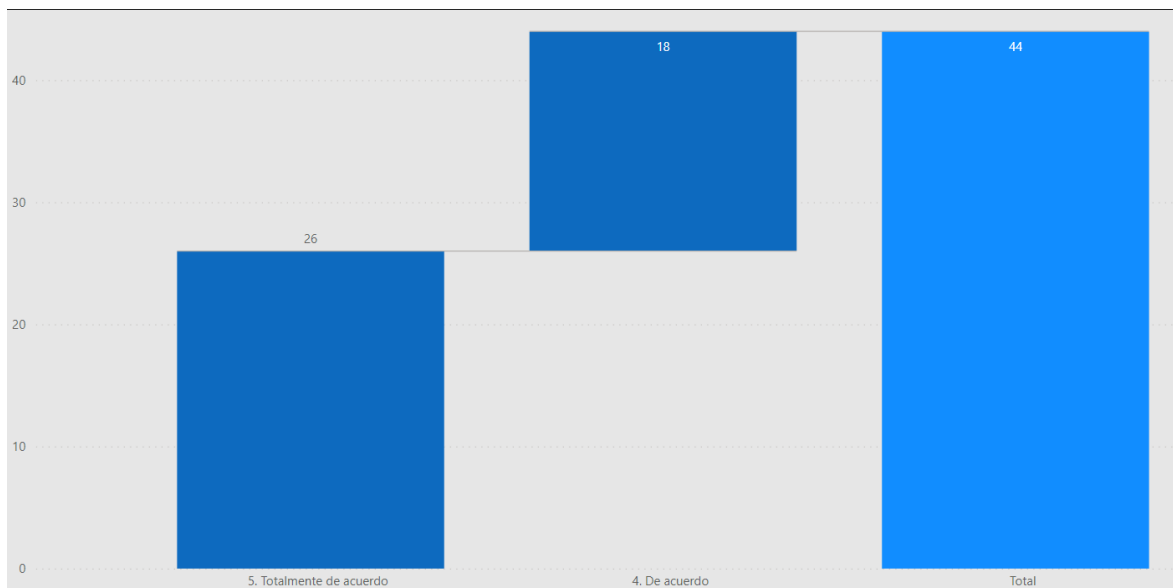
Nivel de Inventario

Inventario	No de Franquiciatarios	% Participación	% Acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	0	0%	0%
2. En desacuerdo	0	0%	0%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0%
4. De acuerdo	18	41%	41%
5. Totalmente de acuerdo	26	59%	100%
	44	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS V.29.0

Figura 3.19

Vista gráfica: Impacto de la variable Nivel de Inventario en la rentabilidad de las franquicias



Fuente: Elaboración propia con Power BI Desktop

- d) Otra variable que tiene significancia en el presente estudio es la **fidelización a los clientes**, porque más que una estrategia de mercadotecnia trata de establecer lazos de satisfacción al cliente, confianza y seguridad, que permita tener ventas recurrentes, así como publicidad de boca en boca (Aguero Cobo, 2014).

Para ver el impacto de esta variable se preguntó: ¿En su tienda se realizan estrategias de fidelización para sus clientes?, a lo cual se observa que es una acción aislada, puesto que el 32% de los 44 franquiciatarios encuestados aceptan casi nunca hacer estrategias de fidelización, solo 8 de ellos si se preocupan por establecer lazos de fidelidad con sus clientes por lo menos una vez por semana.

Figura 3.20

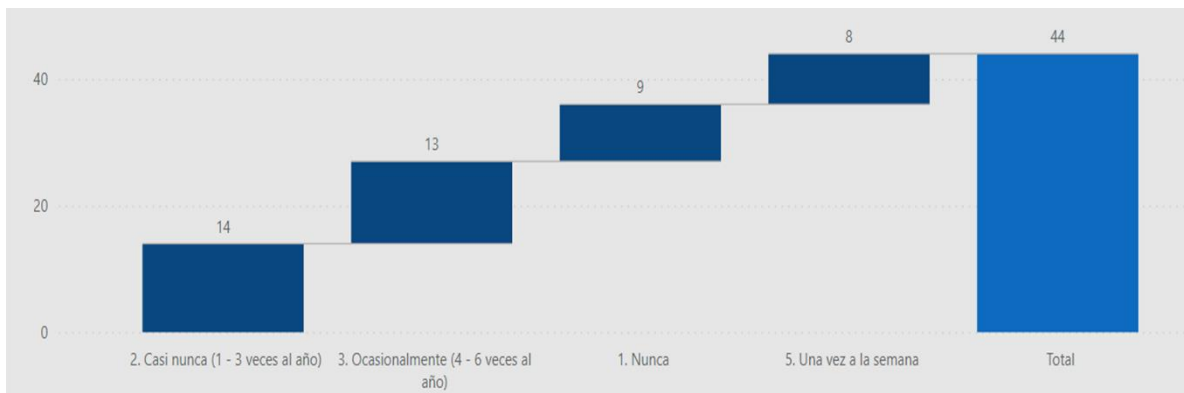
Frecuencia de realizar estrategias de fidelización a los clientes

Fidelizacion	No de Franquiciatarios	% Participación	% Acumulado
1. Nunca	9	20%	20%
2. Casi nunca (1 - 3 veces al año)	14	32%	52%
3. Ocasionalmente (4 - 6 veces al año)	13	30%	82%
4. Cada mes	0	0%	82%
5. Una vez a la semana	8	18%	100%
	44	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS V.29.0

Figura 3.21

Vista gráfica: Fidelización de cliente en Franquicias



Fuente: Elaboración propia con Power BI Desktop

e) La quinta variable que mostró significancia en el estudio es “**la cantidad de productos**” que comercializan en las franquicias, sabiendo que en giro de telefonía celular se tienen por lo menos 9 tipos de productos y servicios que se pueden ofrecer, tales como celulares, accesorios, tiempo aire, chips, teléfonos a créditos, apartados, venta en línea, servicios de postpago (planes de renta mensuales, de internet, dispositivos de internet de las cosas), etc.

El ítem que se empleó para esta variable fue: ¿Cuántos productos y servicios se ofrecen en su negocio?, en la tabla 17, se muestran los resultados donde se puede destacar que las franquicias comercializan entre 4 y 5 o más productos y servicios de este sector.

Figura 3.22

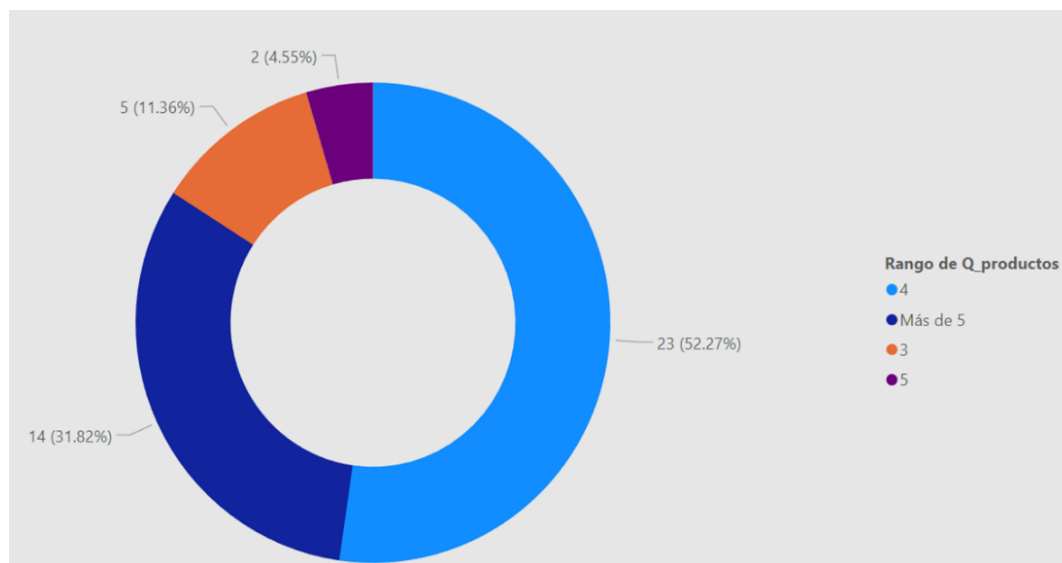
Cantidad de productos y servicios en franquicias encuestadas

Qproductos	No de Franquiciatarios	% Participación	% Acumulado
1	0	0%	0%
2	0	0%	0%
3	5	11%	11%
4	23	52%	64%
5	2	5%	68%
Más de 5	14	32%	100%
Total	44	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS V.29.0

Figura 3.23

Vista gráfica: Cantidad de productos y servicios



Fuente: Elaboración propia con Power BI Desktop

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Una vez identificado las variables que tienen efecto en la rentabilidad, estamos en condiciones de conocerlas y ver la manera de desarrollar políticas de operación y negociarlas con la empresa franquiciante para poder revisar su viabilidad de aplicación.

En cuanto la gestión de producción tiene una variable que es vital en los negocios que es el Inventario, es prescindible se establezca una política de precios, logística de distribución, calidad, cantidad y variedad de productos, pero no trabajando de manera independiente si no una sinergia y congruencia entre lo que se necesita comercializar y los esfuerzos que deben realizarse para hacerlos llegar a los clientes, acompañados de un impulso comercial que favorezca su venta.

El llevar a cabo mejoras en una empresa con gran actividad, no es fácil hacer cambios o modificaciones en departamentos especialmente en la parte operativa porque se habla de por lo menos 6 áreas que atienden a otras tantos modelos de negocio como tiendas propias, clientes mayoreo, sub-distribuciones, franquicias entre otros, el cambio en un proceso puede afectar a otros y el cambio tiene efectos en todas. O restringir políticas entre cada modelo de negocio.

Ya con la puerta en marcha de procesos que favorezcan las gestiones de producción y comercial, se logra identificar el cumplimiento de los objetivos e hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

4.1 Incorporación de los Resultados al Proyecto Aplicado

4.1.1 Pregunta general de investigación

¿Con la aplicación de un modelo de competitividad impactará en la mejora de la rentabilidad de las franquicias de telefonía celular en Puebla?

Para dar respuesta a esta pregunta general, se apoyaría de las preguntas específicas contemplando el impacto individual de las variables contemplados en este modelo las cuales son:

1. **La Gestión Comercial**, entendiéndose como una parte importante del sistema de dirección de las organizaciones, ya que contempla la necesidad de conocer el mercado y a sus clientes, además del producto, la demanda, establecimiento de política de precios, canales de comercialización, competencia, publicidad, todo con la finalidad de adaptarse a los cambios del mercado. Donde todo debe ser pensado de manera estratégica ya que los mercados cambian y las necesidades y deseos también lo hacen (Jiménez, 2006).

Se observa que esta gestión involucra aspectos que si tienen impacto en la rentabilidad especialmente las ventas en línea, la revisión de la competencia, la fidelización.

- Venta en Línea
- Análisis de la competencia
- Fidelización
- Cantidad de productos y servicios a ofrecer

2. La Gestión de Producción, contempla las estrategias para aprovechar al máximo la Capacidad instalada, antigüedad equipos, nivel de personal, proveedores materias primas, estructura de costos de producción, sistema de Inventarios, flexibilidad y experiencia productiva (Jiménez, 2006). permiten el acceso a múltiples mercados y generan mucho valor para el cliente (Harnal, 1994) citado por Claver, E, et. Al. (2000) (Claver et al., 2000), los factores en sí son: Inversión en I + D, Patentes, Líneas telefónicas (Jiménez, 2006).

Con los elementos identificados y conociendo sus implicaciones se presenta a la empresa Franquiciante un plan de acciones que involucren las variables detectadas, sin embargo, implicó documentar los procesos actuales e involucrar las políticas, acciones y acuerdos con el personal de la organización para poder ejecutarlos.

Además se definieron los sistemas y accesos a bases de datos que permitieran tener un antecedente en cuenta a las utilidades de las 44 franquicias en estudio.

Tabla 4.1

Etapas de la implementación

Etapa	Descripción	Producto
Revisión de procesos y oferta actual	Se realizó Check list de todas las áreas que se involucran con franquicias	Check list
Identificación de las oportunidades de mejora	Fechas de entrega de Reuniones y acuerdos de los cambios en la operación	Nueva Guía de operación y servicio a franquicias
Compartir a la franquicias los cambios realizados	Entrega y explicación de las mejoras	Reuniones en línea
Gestionar y vigilar la aplicación	Estadísticas base vs resultados semanales	Reportes de comisiones

Fuente: elaboración propia

4.1.2 Resultados

Por temas de confidencialidad y seguridad de los franquiciatarios solo muestro los códigos del sistema con los que identifico a las 44 franquicias participantes en el estudio, se obtiene:

- El Objetivo General se cumple al poder aplicar el modelo.
- La hipótesis H0, se comprueba puesto que el modelo de franquicia propuesto si tiene impacto en la rentabilidad de las franquicias, se obtuvo un crecimiento de 14% para estos 4 meses del 2023.

La tabla contempla el listado de las 44 franquicias con quienes se fue trabajando en las acciones puntuales, por ejemplo considerando el tiempo en la red de franquicias y el comportamiento en cuanto al respeto del contrato, se modificó la lista de precios, es decir, ampliar el margen de utilidad de los productos, a estos mismos franquiciatarios al llegar a un acuerdo de ventas, se propuso apoyos de imagen y publicidad sin costo, en cuanto a la fidelización se les ha hecho parte de talleres y cursos estratégicos, se fortalece la asistencia técnica con ellos, en donde se canalizan y atienden sus temas operacionales y una cercanía personal para conocer sus inquietudes.

En cuanto a la cantidad de productos, el distribuidor actual ya ha logrado converger en su oferta comercial 14 formas de satisfacer las necesidades de los clientes en cuestión de telefonía celular, por ventas de crédito, contado, apartado, financiamiento etc., sin embargo, no se tenía conciencia de todas las líneas existentes y solo se dirigían por lo que era más fácil o nos les implicaba el uso de plataformas y operaciones con sincronización o configuración, lo que se solucionó con capacitación y entrenamiento, tanto para franquiciatario como al personal que está en la tienda, para asegurar que todos llevemos el mismo catálogo de ventas, con los mismos procesos.

Tabla 4.2

Resultados de la implementación

REPORTE COMISIONES FRANQUICIAS										
Código Dis	Promedio 2022	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total	Promedio Mensual 2023	lista de precio	No de productos	%
FRA0960				\$ 16,601.35	\$ 30,861.20	\$ 47,462.55	\$ 11,865.64	1	6	100%
FRA0934	\$ 7,010.95	\$ 28,853.67	\$ 40,301.83	\$ 36,514.55	\$ 14,710.68	\$ 120,380.73	\$ 30,095.18	2	8	77%
FRA0937	\$ 4,517.18	\$ 16,885.35	\$ 11,358.54	\$ 11,830.57	\$ 10,365.82	\$ 50,440.28	\$ 12,610.07	2	5	64%
FRA0648	\$ 11,659.27	\$ 38,907.96	\$ 33,076.12	\$ 36,573.22	\$ 12,538.83	\$ 121,096.13	\$ 30,274.03	3	6	61%
FRA050	\$ 7,515.61	\$ 19,948.62	\$ 15,887.99	\$ 17,920.66	\$ 4,457.45	\$ 58,214.72	\$ 14,553.68	2	7	48%
FRA0821	\$ 6,410.37	\$ 11,871.32	\$ 10,769.53	\$ 15,919.90	\$ 8,131.51	\$ 46,692.26	\$ 11,673.07	3	6	45%
FRA0177	\$ 12,294.30	\$ 21,366.21	\$ 17,252.14	\$ 22,457.16	\$ 12,968.36	\$ 74,043.87	\$ 18,510.97	2	5	34%
FRA0912	\$ 70,877.04	\$ 143,696.49	\$ 91,824.46	\$ 81,991.35	\$ 54,451.00	\$ 371,963.30	\$ 92,990.83	3	7	24%
FRA0487	\$ 14,247.85	\$ 24,821.06	\$ 16,953.40	\$ 18,671.61	\$ 12,621.26	\$ 73,067.33	\$ 18,266.83	3	6	22%
FRA04c	\$ 17,492.13	\$ 27,700.79	\$ 21,541.37	\$ 20,487.89	\$ 19,829.21	\$ 89,559.26	\$ 22,389.82	2	6	22%
FRA0931	\$ 15,816.35	\$ 26,368.02	\$ 22,359.23	\$ 26,083.70	\$ 4,961.30	\$ 79,772.25	\$ 19,943.06	2	8	21%
FRA0145	\$ 22,923.60	\$ 31,717.50	\$ 31,265.51	\$ 34,357.33	\$ 17,998.99	\$ 115,339.33	\$ 28,834.83	2	8	21%
FRA0823	\$ 8,759.96	\$ 9,214.79	\$ 14,884.28	\$ 13,360.59	\$ 6,399.74	\$ 43,859.40	\$ 10,964.85	3	4	20%
FRA0919	\$ 10,770.04	\$ 15,242.72	\$ 13,078.70	\$ 15,318.80	\$ 6,984.16	\$ 50,624.38	\$ 12,656.10	2	7	15%
FRA0883	\$ 9,733.01	\$ 13,166.62	\$ 11,198.51	\$ 13,803.10	\$ 5,984.95	\$ 44,153.18	\$ 11,038.30	3	7	12%
FRA0598	\$ 15,074.78	\$ 18,347.70	\$ 20,738.97	\$ 22,038.86	\$ 7,016.06	\$ 68,141.59	\$ 17,035.40	3	6	12%
FRA0739	\$ 29,354.67	\$ 37,415.25	\$ 40,338.83	\$ 36,992.00	\$ 17,571.89	\$ 132,317.97	\$ 33,079.49	2	6	11%
FRA0842	\$ 31,063.05	\$ 52,814.04	\$ 34,152.23	\$ 38,476.34	\$ 13,196.12	\$ 138,638.73	\$ 34,659.68	2	8	10%
FRA0536	\$ 15,169.93	\$ 13,228.70	\$ 19,050.35	\$ 15,987.30	\$ 18,854.95	\$ 67,121.30	\$ 16,780.33	2	3	10%
FRA0355	\$ 19,444.28	\$ 27,123.87	\$ 19,673.31	\$ 21,840.43	\$ 16,894.36	\$ 85,531.97	\$ 21,382.99	2	4	9%
FRA00z	\$ 21,834.19	\$ 33,070.14	\$ 21,835.46	\$ 24,788.34	\$ 16,143.48	\$ 95,837.42	\$ 23,959.36	2	7	9%
FRA0837	\$ 20,617.78	\$ 23,152.58	\$ 20,329.12	\$ 19,347.19	\$ 27,553.65	\$ 90,382.54	\$ 22,595.64	3	8	9%
FRA0608	\$ 15,289.82	\$ 19,152.23	\$ 12,441.32	\$ 16,989.99	\$ 18,365.46	\$ 66,949.00	\$ 16,737.25	3	5	9%
FRA0259	\$ 16,992.96	\$ 25,765.87	\$ 17,599.33	\$ 16,728.11	\$ 13,781.16	\$ 73,874.47	\$ 18,468.62	2	5	8%
FRA0894	\$ 23,060.15	\$ 34,278.00	\$ 29,219.28	\$ 23,121.53	\$ 13,038.21	\$ 99,657.02	\$ 24,914.26	2	7	7%
FRA019	\$ 52,063.96	\$ 64,517.25	\$ 58,343.95	\$ 48,615.59	\$ 49,800.00	\$ 221,276.79	\$ 55,319.20	3	5	6%
FRA0745	\$ 16,034.65	\$ 19,175.42	\$ 16,949.14	\$ 21,875.63	\$ 9,560.30	\$ 67,560.49	\$ 16,890.12	2	6	5%
FRA0815	\$ 12,786.05	\$ 11,844.57	\$ 13,584.70	\$ 15,050.94	\$ 13,190.61	\$ 53,670.82	\$ 13,417.71	3	7	5%
FRA0729	\$ 39,010.38	\$ 64,910.89	\$ 30,385.15	\$ 37,837.84	\$ 29,166.82	\$ 162,300.70	\$ 40,575.18	2	6	4%
FRA02r	\$ 12,190.05	\$ 13,784.43	\$ 18,378.05	\$ 9,353.63	\$ 9,116.50	\$ 50,632.61	\$ 12,658.15	2	5	4%
FRA00q	\$ 19,100.01	\$ 25,846.01	\$ 21,248.42	\$ 21,137.07	\$ 10,306.01	\$ 78,537.51	\$ 19,634.38	2	6	3%
FRA0752	\$ 20,245.82	\$ 28,784.85	\$ 20,014.31	\$ 18,466.30	\$ 15,681.21	\$ 82,946.67	\$ 20,736.67	1	4	2%
FRA0587	\$ 11,903.98	\$ 18,228.59	\$ 10,066.10	\$ 13,123.09	\$ 7,219.59	\$ 48,637.37	\$ 12,159.34	2	5	2%
FRA09s	\$ 15,256.14	\$ 14,588.48	\$ 14,997.88	\$ 13,609.51	\$ 18,506.98	\$ 61,702.85	\$ 15,425.71	3	5	1%
FRA0594	\$ 23,721.06	\$ 28,777.58	\$ 22,986.82	\$ 34,367.45	\$ 9,599.67	\$ 95,731.52	\$ 23,932.88	3	7	1%
FRA0847	\$ 16,624.64	\$ 17,793.31	\$ 18,824.69	\$ 18,080.40	\$ 11,605.13	\$ 66,303.53	\$ 16,575.88	3	6	0%
FRA0789	\$ 16,666.31	\$ 19,255.93	\$ 15,005.16	\$ 17,752.74	\$ 13,068.94	\$ 65,082.77	\$ 16,270.69	2	5	-2%
FRA0877	\$ 28,964.29	\$ 36,995.01	\$ 20,657.79	\$ 28,383.89	\$ 25,851.37	\$ 111,888.06	\$ 27,972.02	3	8	-4%
FRA0602	\$ 14,149.56	\$ 16,730.99	\$ 12,440.69	\$ 17,974.28	\$ 7,191.24	\$ 54,337.20	\$ 13,584.30	3	6	-4%
FRA0120	\$ 13,702.07	\$ 20,281.78	\$ 16,965.50	\$ 15,255.26	\$ -1,697.67	\$ 52,502.54	\$ 13,125.64	2	6	-4%
FRA0899	\$ 18,802.50	\$ 29,499.81	\$ 12,657.22	\$ 19,227.70	\$ 10,003.75	\$ 71,388.48	\$ 17,847.12	3	6	-5%
FRA0682	\$ 21,972.92	\$ 26,721.70	\$ 21,042.28	\$ 19,540.83	\$ 13,375.40	\$ 80,680.21	\$ 20,170.05	2	6	-9%
FRA0808	\$ 21,198.41	\$ 30,599.57	\$ 31,229.92	\$ 667.40	\$ 211.90	\$ 62,708.79	\$ 15,677.20	2	7	-35%
FRA0791	\$ 20,624.47	\$ 18,298.34	\$ 13,291.97	\$ 14,932.32	\$ 8,612.17	\$ 55,134.80	\$ 13,783.70	3	6	-50%

Fuente: Elaboración propia con datos de reporte de utilidades sistema confidencial.

Es de considerar en los resultados de las rentabilidades de estas franquicias no es uniforme, porque se tienen franquicias que alcanzaron el 100%, pero es debido a que es una franquicia nueva y no se tienen antecedentes, pero sí de notarse que va con crecimiento constante.

Se tiene el caso de franquicias que a poco tiempo de la operación decidieron entrar en proceso de cierre. Por temas ajenos a la operación con la franquicia.

También se presentaron factores como cambios de personal, renunciaciones y resultados de las auditorías de supervisión, donde por un tema de faltantes en los inventarios se ejecutaron descuentos y penalizaciones.

Con esta aplicación se puede llegar a la respuesta de la pregunta general de la investigación, los objetivos e hipótesis planteados.

4.1.3 Objetivos vs resultados

Lo que busca esta investigación es que a partir del conocimiento existente sobre franquicias y los factores de competitividad se desarrolle y aplique un modelo de franquicia para las franquicias de Telefonía celular en Puebla que las impacten en su rentabilidad.

Por tanto, el objetivo general de la Investigación es:

- **Aplicar un modelo de competitividad que impacte en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla.**

Por lo que el objetivo general se cumple al identificar los elementos que impactan en la rentabilidad, para diseñar un modelo que incluya en sus procesos, reglas de operación, asistencia técnica y de acompañamiento al franquiciatario estos elementos identificados de la gestión comercial y producción para poder impactar en la rentabilidad de este modelo de franquicias de Telefonía celular.

Es preciso que el dueño de la empresa franquiciante esté dispuesto a desempeñar cambios en el modelo que implicarán por lo menos dos personas dedicadas exclusivamente a franquicias y apoyarse de sus departamentos internos para incorporar procesos que favorezcan el seguimiento y atención a la unidad que aún cuenta la empresa.

El lugar donde en primer lugar deben plasmarse las variables de mejora, es en un documento que debe entregarse a los interesados de Franquicias, en lo que es la Circular de Oferta de Franquicia (COF), también conocida como Documento de Divulgación de Franquicia es un requisito indispensable que el franquiciante debe entregar al franquiciatario al menos 30 días antes de la firma del contrato final (BANCOMEXT, 2014).

También es preciso revisar si con los resultados se da respuesta a los objetivos específicos, puesto como lo expresado en párrafos anteriores, solo dos gestiones son las que impactan mayormente en la rentabilidad del negocio.

4.1.4 Objetivos específicos

- Aplicar una gestión gerencial que impacte en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla
- Aplicar una gestión comercial que impacte en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla.
- Aplicar gestión financiera que impacte en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla.
- Aplicar gestión de producción que impacte en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla.
- Aplicar ciencia y tecnología que impacte en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla.

De estos objetivos particulares el 1, 3 y 5 no se cumplen, porque por si solos no alcanzan la significancia requerida para tomarla en cuenta, como se observa en la tabla 2. *Correlación de Rentabilidad con las dimensiones de la competitividad*, sin embargo, es de mencionar que a pesar de no alcanzar relevancia sobresaliente a 0.5, los elementos descartados se mantienen 0.4 y 0.3, lo cual no desaparecen al diseñar el modelo de franquicia.

En cambio, en lo que concierne a los objetivos 2 y 4, son los que presentan mayor significancia por arriba del 0.5 o muy cercano a 0.4, son los elementos que hay que prestar más atención y en el modelo a ofertar se favorezca la venta en línea, se analice constantemente a la competencia, se mantengan inventarios suficientes y actualizados, se hagan prácticas regulares de fidelización de los clientes no solo de la franquicia al cliente final, sino también dentro del programa de sostenimiento de la red de franquiciatarios adjudicados y por último el abanico amplio de las posibilidades de venta pues la cantidad de productos que se ofrezca también impactará en las ventas y por ende a la rentabilidad.

4.1.5 Hipótesis vs resultados

La hipótesis planteada es de tipo causal, siendo la siguiente:

H0. La aplicación de modelo de franquicias impactará en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla.

Hipótesis específicas

H1. La aplicación una gestión gerencial impactará en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla.

H2. La aplicación de gestión comercial impactará en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla.

H3. La aplicación de gestión financiera impactará en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla.

H4. La aplicación de gestión de producción impactará en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla.

H5. La aplicación ciencia y tecnología impactará en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular en Puebla.

En cuanto a la hipótesis H0. Se ha puesto en marcha por 5 meses en una tienda de Cholula, la cual ha tenido muchos cambios, entre ellos la apertura de

trabajar con más apertura y la participación de otros proveedores, con lo que se mejoró el surtimiento y cantidad de inventario en las tienda estudiada, ampliar las formas de venta (adoptando la venta de 3 formas de ofrecer créditos a clientes), crear incentivos de fidelización a clientes finales, así como a propios franquiciatarios con mejoras de precio, apoyos de imagen, mercadotecnia, estudiar la competencia para anticiparse a promociones, apoyo de venta en línea con entregas en la misma tienda, han favorecido la rentabilidad.

Sin embargo, estas prácticas se han podido aplicar desde enero 2023 a la fecha a 44 franquicias de un segundo distribuidor autorizado dentro el departamento de Franquicias, es una empresa de 30 años de experiencia como distribuidor autorizado Telcel en la región 7 con presencia en Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Oaxaca y Guerrero, donde cuentan con una red de 150 tiendas, 100 de ellas franquicias.

Este modelo ha tenido un crecimiento exponencial por su bajo costo y la flexibilidad en los permisos y lugares para establecer las unidades, sin embargo, posterior a la pandemia de COVID-19 fue necesario ajustar y reconfigurar el departamento de franquicias, así como la oferta comercial y la asistencia técnica de las franquicias ya adjudicadas, para mantener la red de franquiciatarios que ya confiaron y estar en condiciones de atraer nuevos socios comerciales.

Para enero del 2023 se integra a esta empresa en específico al departamento de Franquicias un área denominada Coordinación de Desarrollo, en la cual se logró armonizar el trabajo en conjunto de las Direcciones de Producción – Operativas y Comercial, haciendo políticas y acuerdos que apuntes las variables de la gestión comercial y de producción.

Lo que no permitió dar respuesta a las hipótesis: H1, H3 y H5, observando que no tienen impacto directo en la rentabilidad de las franquicia, participan como rectoras, elementos de control que abonan a que las gestiones de producción y

comercial puedan operar eficientemente. Mientras que la H2 y H4, son las gestiones que si impactan con mayor significancia a la rentabilidad de la franquicia.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA

Retomando la problemática planteada en esta investigación, expone que el giro de la telefonía celular es un nicho de mercado que perdurará en el tiempo por su necesidad de comunicar y los avances tecnológicos añadidos a él y es la oportunidad que tomaron algunos de los distribuidores de Telcel en Puebla, al diseñar en sus filas, el modelo de franquicias de telefonía celular, basados en la experiencia con mismo Telcel y la adquirida con sus tiendas propias.

La propuesta no es mala, al contrario, se busca un ganar – ganar, por parte del inversionista, efectivamente ingresa a un modelo donde accede al mercado de la telefonía celular, mucho del aprendizaje es a corto tiempo sobre todo comercial, abrazado del posicionamiento de la marca; y por parte de la empresa franquiciante, gana posicionamiento en zonas que no ha podido ingresar, se fortalece las negociaciones con proveedores, por decir algo.

La problemática específica de la investigación se presenta en que actualmente las unidades franquiciadas en este ramo no cuentan con un modelo de franquicia que asegure la reproducción de este tipo de negocio, así como la permanencia de ellas en el mercado de Puebla.

El modelo actual si bien contempla lo mínimamente necesario para operar, presenta áreas de oportunidad en todo en lo que contempla su modelo, desde el planteamiento de la oferta, el contenido, las formas de trasladar el conocimiento y el acompañamiento que debe proporcionarse al franquiciatario una vez asignada la unidad de negocios. Se debe buscar en toda medida que lo que se traslade al franquiciatario sean casos de éxito, guías para no presentar problemas que la empresa franquiciante ya experimentó, entender que el que adquiere una franquicia es una persona que está confiando en la experiencia, la marca, y que se convierte en un socio, una persona que va a representar la marca en otro territorio.

5.1 Propuesta

La propuesta radica en emplear las variables del modelo de competitividad a nivel empresarial desarrollado dentro de la metodología de la investigación “Competitividad del sector empresarial en Bogotá y Cundinamarca” (Jiménez, 2006), para elaborar un modelo de competitividad con elementos que tengan efectos en la rentabilidad de franquicias de telefonía celular.

Este modelo trabaja bajo cinco gestiones, donde cada uno contempla elementos específicos que los conforman, solo que por efectos de la adaptación para el modelo de franquiciar tiendas de telefonía celular Puebla, la internacionalización queda descartada para el franquiciatario que adquiere una licencia y por las condiciones del contrato de franquicias se limita a este por sí mismo sub-franquiciar o establecerse en territorios no autorizados.

Las gestiones y elementos con los que se elabora la propuesta de mejora, plasmada en un nuevo modelo de franquicia contempla la gestión gerencial + gestión comercial + gestión de producción + gestión financiera + gestión en ciencia y tecnología, impulsados por elementos de competitividad, impactaran en su conjunto al logro de la rentabilidad.

Este modelo se plasma específicamente en los procedimientos operativos y comerciales y de más departamentos que conformen la empresa franquiciante, estos no son de orden público y depende de cada empresa, sin embargo para franquicias estos se externalizan en el manual de operaciones o servicio a la empresa,

Y comercialmente en la oferta Comercial de Franquicias, documento que es la carta de presentación de la empresa Franquiciante al momento de ofertar su modelo.

5.2 Coincidencias y diferencias con otras teorías

El artículo 246, de la Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial (LFPPI), ofrece diez fracciones que dan estructura al contrato de franquicia y contiene algunos elementos del modelo propuesto, pero hay algunas que refuerzan los elementos de la gestión de producción y comercial identificadas en la investigación.

La Fracción 1, referente a la zona geográfica en la que el franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato;

Se entiende como la región geográfica: en donde el Franquiciatario podrá ejercer los derechos de su contrato de franquicia; esta permite la sana **competencia** entre distintas unidades franquiciadas y maximiza el potencial de la red de sucursales (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo).

En este sentido, la zona en la que se establecerá la franquicia, dependiendo del giro del negocio, se puede ofrecer una “exclusividad” de territorio, como estrategia de garantizar un radio de acción sobre el mercado, evitando la competencia entre franquiciatarios de la misma marca y como consecuencia se favorezca la rentabilidad de la cadena (Desirée Puchades, 2019).

La fracción III de este mismo artículo, indica que se debe comunicar al franquiciatario “Las políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación con proveedores, en el caso de que sean aplicables”.

Es en esta parte donde en la política de **inventarios**, se debe estipular la parte que se designará de la inversión inicial, los procedimientos de resurtimiento y compra en cuanto a la frecuencia, logística, revisión, devoluciones y garantías.

Al ser una variable fuerte en el impacto de la rentabilidad conforme a esta investigación, se debe procurar una política de inventario depurada, donde se establezca el proceso de surtimiento que permita tener la mayor cantidad de líneas

de productos y servicios, así como el inventario variado y suficiente, además junto con un software que permita registrar las ventas, para llevar un control y estadística de ventas, ayudarán a tomar decisiones como crear estrategias de venta, negociaciones con proveedores desde la empresa franquiciante.

En este mismo orden de ideas, Asencio Cristóbal et. Al., (2017) citado en Evelyn Karina L. (2020) menciona que un adecuado control de inventario permite tener cantidades de productos o mercaderías óptimas para evitar costos y gastos a la empresa, por tanto “se debe mantener un nivel adecuado de inventario para evitar posibles costos o pérdidas por deterioro por excedentes, lo cual afecta directamente la rentabilidad de la empresa” (Lima Prudente, 2020).

En cuanto a **la fidelización** se puede analizar en dos aspectos, la primera hacia el franquiciatario esta se ubica en la asistencia y acompañamiento que se les brinda y estar cerca de ellos, como lo han logrado las grandes franquicias mundiales.

El artículo 246, de la Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial (LFPPI), en su Fracción VI, menciona que se deben señalar las características de la capacitación técnica y operativa del personal del franquiciatario, así como el método o la forma en que el franquiciante otorgará asistencia técnica.

La asistencia técnica es uno de los elementos más importantes en una franquicia. El objetivo de la asistencia es mantener la estandarización de la imagen, operación y servicio de la marca (Espinosa, 2022).

Es la parte donde se transmite el *Know How*⁵: literalmente “saber hacer”, es uno de los elementos fundamentales del sistema de franquicias. Se refiere a todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridas por un

⁵ Know how. En economía. Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente (Oxford languages, 2022)

empresario en la explotación de su negocio y que le han permitido alcanzar un cierto éxito en el sector de actividad de su mercado (ESTUDIO CANUDAS, 2022).

El *know how* de la franquicia, surge de las experiencias del franquiciante, tanto positivas como negativas y que deben transmitirse al franquiciatario desde el inicio, desde la elección del local, hasta toda la vida operativa y administrativa de la franquicia (Asociación Mexicana de Franquicias, 2019).

Esta asistencia técnica, se divide en dos: la primera es llamada asistencia inicial, es aquella en la que se basa en el adiestramiento sobre la metodología empresarial, para transmitir el saber hacer de una manera clara, ordenada y sistemática (Grupoius Abogados y Consiltores, 2019); dentro de este programa inicial se deben incluir partes teóricas y prácticas, para ello se apoyan de manuales donde se identifiquen claramente la imagen corporativa, marca, requerimientos de local, procedimientos internos de actuación, políticas comerciales y de marketing, reglas de asociación y pertenencia a la red, entre otras (Ayovi-Caicedo et al., 2016).

Los manuales que normalmente se entregan en esta asistencia técnica inicial, se encuentran:

- Manual de logística. (Manual de asociación entre la central y franquiciados) entendiéndose desde el punto de vista de la organización, las tareas de logística pueden considerarse como un sector de la empresa que, diseñado y administrado correctamente, aporta ventajas competitivas clave (Carro y González, 2013)
- Manual comercial (Manual de Identidad Corporativa, Manual comercial, Manual de marketing y publicidad).
- Manual de Gestión (Manual de RR.HH, Manual de procedimientos internos, Manual de administración y gestión).
- Manual técnico (Manual de adecuación del local (o similar)).

Por su parte la asistencia continua, o apoyo para la post apertura Aguilar-Lugo, 2020, menciona que consiste en:

- Programas publicitarios dependiendo la época.
- Programas de descuento ya sea como combos o por volumen.
- Mantener siempre una comunicación abierta.
- Supervisión continúa.
- Mucho antes de iniciar operaciones proteger: marca y secretos industriales, en su caso.
- Estudio de investigación de mercado y el desarrollo basado en los datos obtenidos.
- Entrenamiento específico y continuo.
- Convenciones y congresos de franquiciatarios periódicamente y seminarios, ya sean de forma presencial o virtual (Aguilar-Lugo, 2020).

Con estos puntos se puede observar que la capacitación y apoyo se extiende durante la vida de la franquicia, ya que al ponerse en marcha la franquicia de que se trate, las dudas no expresadas, o no reconocidas en capacitación, justo se presentarán pos-apertura, y cada cambio o actualizaciones en la empresa franquiciante, debe comunicar e instruir a los integrantes de las franquicias adjudicadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Este modelo de franquicias ha tenido un crecimiento exponencial en varios mercados por su bajo costo y la flexibilidad en los permisos y lugares para establecer las unidades, sin embargo, es indispensable que se continúe revisando el modelo periódicamente, así como la oferta comercial y la asistencia técnica de las franquicias ya adjudicadas, para mantener la red de franquiciatarios que ya confiaron y estar en condiciones de atraer nuevos socios comerciales.

Este estudio se apoya de un modelo de competitividad que permite actuar simultáneamente en la corrección de varias prácticas, con elementos de distinción, bajos costos, enfoque que plasmados en las variables que impactan en la rentabilidad de las unidades franquiciadas.

Es de mencionar que si bien la investigación de las cinco gestiones que se presentaron: gestión gerencial, comercial, producción, financiera, ciencia y tecnología, dos de ellas tienen significancia en el impacto de la rentabilidad, todas participan para que se conforme el modelo para que funcione.

Ya que se observó que factores de personal, problemas familiares de los franquiciatarios, resultados de inventarios o por no tener una supervisión continua las reglas de la franquicia pueden no seguirse y caer en pérdidas tanto para el franquiciatario como para el franquiciante, por ello las otras gestiones no den quedar fuera y con el seguimiento a estas franquicias estudiadas y con las 75 restantes de la red de unidades franquiciadas, pueda también poner el plan en acción y se continúe con la medición.

Recomendaciones

Es de considerar que esta investigación se realizó en 44 franquicias de municipios específicos del estado de Puebla, por lo que es necesario continuar con el estudio para medir los resultados y acciones por más tiempo y en franquicias de otros estados de la república mexicana.

A continuación, se enlistan una serie de recomendaciones producto de la investigación y la aplicación de las mejoras en los elementos de la gestión de producción y comercial en las 44 franquicias estudiadas.

- Para empresas que estén interesadas en franquiciar en Puebla, es indispensable se evalúe la competitividad y rentabilidad de la empresa principal, así como su experiencia en el mismo modelo y tamaño del que pretende atraer a socios y que esta experiencia también la puedan plasmar en la transmisión del conocimiento.
- Es importante que se genere como política la revisión física de la aplicación de las prácticas planteadas en la oferta comercial, el contrato, las políticas de la franquicia, ya que aunque estén escritas y no se desarrollan estrategias de seguimiento para su continua aplicación.
- Derivado de esto, es importante validar en las franquicias que no solo se enfoquen el franquiciatario, sino en las personas a cargo de las franquicias.
- En cuanto a personas que tengan el ímpetu de invertir en una franquicia, puede hacerlo siempre y cuando pueda constatar la rentabilidad de la franquicia, su distinción, así como del posicionamiento y necesidad que hay en el mercado, ya que de él se verá beneficiado.

REFERENCIAS

Aguero Cobo, L. (2014). *Estrategias de Fidelización a clientes*. Universidad de Cantabria:

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%C3%BCero%20Cobo%20L.pdf>

Aguilar-Lugo, J. (2020). *Introducción a las Franquicias*. Eumed:

<https://www.eumed.net/libros/1885/1885.pdf>

Alcántara Miranda, M. (01 de 03 de 2023). *Alto Nivel*.

<https://www.altonivel.com.mx/empresas/sector-franquicias-preve-crecimiento-de-12-en-2023/>

Alcázar, E. (2023). La tecnología cambia los negocios. (R. Digest, Ed.) *Guía de Franquicias*, 25.

Aranday, C. (14 de Enero de 2016). *Entrepreneur Media, Inc.* 7 razones por las que fracasan las franquicias : <https://www.entrepreneur.com/article/271489>

Arbache, J. (27 de Noviembre de 2020). *CAF Banco de Desarrollo de América Laátina*. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/11/la-doble-pandemia-de-las-pymes-latinoamericanas/>

Asociación Mexicana de Franquicias. (19 de Marzo de 2018). *Principales tipos de Franquicias*. <https://franquiciasdemexico.org.mx/principales-tipos-de-franquicias/>

Asociación Mexicana de Franquicias. (2019). *Franquicias. Franquicias*.

Ayovi-Caicedo, J., Guijarro-Cagua, M., & Mora-Torres, C. (3 de Junio de 2016). Las franquicias y sus beneficios para el desarrollo empresarial . *Dominio de las*

Ciencias, 226-227. file:///C:/Users/crisc/AppData/Local/Temp/Dialnet-LasFranquiciasYSusBeneficiosParaElDesarrolloEmpres-6324011.pdf

BANCOMEXT. (2014). *CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA (COF)*.

<https://www.bancomext.com/glosario/circular-de-oferta-de-franquicia-cof#:~:text=Documento%20que%20debe%20ser%20entregado,asistencia%20t%C3%A9cnica%2C%20qui%C3%A9n%20o%20qu%C3%A9>

Bermeo Muñoz, J., & Bermeo Losada, J. (2014). *FUENTES DE RENTABILIDAD Y*

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra: https://cladea2014.files.wordpress.com/2014/10/paper_289.pdf

Briseño, M. (2023). Apoyo a las marcas franquiciantes . *Guía de Franquicias*, 12-14.

Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico

de los países. *Análisis Económico*, 55-78. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>

Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (Marzo de 2011). *Universidad Central,*

Documentos de Investigación Departamento de Administración de Empresas. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio: https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf

Camacho, J. (23 de 05 de 2023). *Estas son las características que debe tener una*

franquicia exitosa. Franquicia.org: <https://franquicia.org.mx/que-franquicia/caracteristicas-de-una-franquicia/>

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (19 de Mayo de

2017). *CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN*. Retrieved 04 de Marzo de 2018, from CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H.

CONGRESO DE LA UNIÓN:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf

Cano, A. (2006). *TEMA 3: LA SUPERVISIÓN PROFESIONAL*.
https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38194/tema_3_la_supervision_profesional.pdf

Canudas, E. (14-21). ABC de la franquicia. <https://franquiciasfci.com/ABC-De-La-Franquicia.pdf>

Carrasquilla, L., & Álvarez, J. (2017). *El Contrato de Franquicia y su Tratamiento en el Derecho de la Competencia de la Unión Europea*. Educosta:
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1159/EI%20Contrato%20de%20Franquicia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carro, R., & González, D. (2013). *Logística Empresarial*.
http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf

Cento de Estudios de Competitividad LATAM. (2007). *El Concepto de Competitividad Sistémica*.
http://cec.itam.mx/sites/default/files/guioncompetitividad_0.pdf

Churches, A. (01 de Octubre de 2009). *Taxonomía de Bloom para la era digital*. EDUTEKA:
http://uvsfajardo.sld.cu/sites/uvsfajardo.sld.cu/files/taxonomia_de_bloom_para_la_era_digital.pdf

Claver, E., Llopis, J., & Molina, H. (Abril de 2000). *La Tecnología como factor de Competitividad: Un análisis a través de la teoría de Recursos y Capacidades*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/16369643.pdf>

Culshaw, F. (2010). ¿Cómo manejo esta Franquicia? *DEBATES IESA*, 64 - 67.

- Daza Izquierdo, J. (2015). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Contaduría y Administración*.
<https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v61n2/0186-1042-cya-61-02-00266.pdf>
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008
- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (Octubre de 2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Innova Research Journal*.
<file:///C:/Users/crisc/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaCompetitividadComoFactorDeCrecimientoParaLasOrga-7878906.pdf>
- Economía 3. (17 de 10 de 2022). ¿Qué beneficios tiene la experiencia laboral? *Economía 3*. <https://economia3.com/que-beneficios-tiene-la-experiencia-para-la-empresa/#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20los%20beneficios,de%20una%20forma%20m%C3%A1s%20eficiente.>
- Estrada, M. (Marzo de 2016). *México Enclopedia Jurídica Online*. Subfranquicias en México: <https://mexico.leyderecho.org/subfranquicias/>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2017). *Gestión Financiera Empresarial*.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Ferullo, G. (29 de Julio de 2018). *Agencia EFE*. Brasil, México y Argentina hacen florecer modelo de franquicias en América Latina:

<https://www.efe.com/efe/america/economia/brasil-mexico-y-argentina-hacen-floreecer-modelo-de-franquicias-en-america-latina/20000011-3705455>

Forbes. (20 de Agosto de 2022). *Tendencias wellness en México*. <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/salud-tendencias-wellness-en-mexico/>

Forbes Colombia. (16 de Abril de 2023). *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2023/04/16/negocios/estas-son-las-10-mejores-franquicias-del-mundo-en-2023-cuanto-cuesta-invertir-en-una-de-ellas>

Franchise, F. E. (2011). Bruselas Franchising: a Vector for Economic Growth in Europe.

Franquicias México. (2023). *Las franquicias rentables de México que están marcando tendencia*. <https://franquicias-mexico.com.mx/franquicias-rentables/>

García Fuentes, M. (10 de 02 de 2023). *Las franquicias y su potencial de negocio en 2023*. <https://emprendedor.com/las-franquicias-y-su-potencial-de-negocio-en-2023/>

Garcia, O. (2015). Competitividad, concepto e importancia. *Milenio Diario*.

Gil, S. (6 de Febrero de 2016). *Economipedia*. Contrato: <https://economipedia.com/definiciones/contrato.html>

Grupoius Abogados y Consiltores. (2019). *Las Franquicias en México* . <http://www.lasfranquiciasenmexico.com/gestion-de-franquicias/la-formacion-inicial-en-franquicia.html>

Ibarra, M. A. (11 de Enero de 2016). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. Estudios

Fronterizos: Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California

INEGI. (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*. Retrieved 27 de Enero de 2018, from Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

INEGI. (2021). *El INEGI PRESENTA EL SEGUNDO CONJUNTO DE RESULTADOS DE ESTUDIO SOBRE LA DEMOGRAFÍA DE LOS NEGOCIOS 2020*.

Instituto Federal de Comunicaciones (IFT). (12 de Octubre de 2021). *ANÁLISIS DE LOS SECTORES DE TELECOMUNICACIONES Y RADIO DIFUSIÓN EN 2020: VALORACIÓN DE LOS EFECTOS DE LA EMERGENCIA SANITARIA*. http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/analisis_tyr2020_4.pdf

Jiménez, M. (6 de Septiembre de 2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, 115-125. <file:///F:/MGPYMES/2.Taller%20de%20Proyecto%20Aplicado%20I/modelo%20para%20medir%20competitividad.pdf>

Ki-moon, B. (18 de Mayo de 2010). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. <https://www.cepal.org/es/articulos/2010-dia-mundial-telecomunicaciones-la-sociedad-la-informacion>

Lanchimba, C., & Medina, D. (2018). Impacto del franquiciamiento en el desarrollo. *SciELO Analytics*. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362018000200095#aff1

- Las Franquicias en México . (2023). *Portal de Gripius Abogados y Consultores*.
[http://www.lasfranquiciasenmexico.com/ideas-para-franquicias/que-es-la-asociacion-mexicana-de-franquicias-afm-y-para-que-sirve.html#:~:text=La%20Asociaci%C3%B3n%20Mexicana%20de%20Franquicias%20\(AMF\)%20es%20un%20organismo%20privado,sistema%20de%20franquici](http://www.lasfranquiciasenmexico.com/ideas-para-franquicias/que-es-la-asociacion-mexicana-de-franquicias-afm-y-para-que-sirve.html#:~:text=La%20Asociaci%C3%B3n%20Mexicana%20de%20Franquicias%20(AMF)%20es%20un%20organismo%20privado,sistema%20de%20franquici)
- Lázaro , D. (2022). *Elementos Importantes del Contrato de Franquicias*. Asociación Mexicana de Franquicias: <https://franquiciasdemexico.org.mx/elementos-de-un-contrato-de-franquicias/>
- Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial. (1 de Julio de 2020). *Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial*.
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPPI_010720.pdf
- Ligia, M. (14 de Abril de 2014). Breve historia de las franquicias, ventajas y desventajas del modelo de negocios. *Ploutos*, 4-9.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&q=historia+de+las+franquicias
- Lima Prudente, E. K. (Octubre de 2020). *Universidad Estatal Península de Santa Elena*. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5512/1/UPSE-TCA-2020-0049.pdf>
- Lombana, J., & Rozas , S. (2009). Pensamiento & Gestión. *Scielo*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002
- López. (2020). Cierran 1,700 franquicias por la pandemia. *Milenio*.
- López, E., & Fonseca, R. (16 de Octubre de 2021). *Derecho a la información y democratización de los medios de comunicación*.

https://www.derecho.unam.mx/investigacion/publicaciones/revista-cultura/pdf/CJ3_Art_16.pdf

López, V. (Diciembre de 2020). *Quiebran en Puebla 21% de los negocios debido a la pandemia*. Milenio: <https://www.milenio.com/negocios/quiebran-en-puebla-21-de-negocios-por-covid>

López, V., Marín, M., & Moreno, L. (Octubre de 2021). *Propuesta de modelo de competitividad empresarial para plantas maquiladoras*. Universidad Autónoma de Baja California: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/16_PF186_Competitividad_Empresarial.pdf

Morillo, M. (2017). *Rentabilidad Financiera y reducción de costos*. <https://ellibro.net/es/ereader/uvm/17872?page=3>

Mosquera, F. (25 de Mayo de 2010). La Franquicia una Estrategia de Crecimiento Empresarial. *REVISTA MBA EAFIT*, 70-85. <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>

Mosquera, F. (25 de Mayo de 2010). *La Franquicia una estrategia de crecimiento empresarial*. <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>

Noguez, R. (2021). Pandemia baja las cortinas de 2,000 franquicias en México. *Forbes*.

Olivares , A., Castro, E., Peralta , P., & Suástegui , C. (Enero de 2019). *Competitividad Organizacional: estudio de factores*. <http://www.qartuppi.com/2019/ORGANIZACIONAL.pdf>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2002). *Oficina Regional para América Latina y el Caribe*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/ad094s/ad094s00.pdf>
- Ortega Ocas, C., Vásquez Campos, S., & Vásquez Villanueva, S. (2021). Crecimiento Empresarial y su Influencia Sobre la Rentabilidad en las Empresas de la Cámara de Industria de Huaycán Peru. *Diagnóstico Fácil Empresarial*, 22-24. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/522/5222333002/5222333002.pdf>
- Pedrosa, P. (04 de Octubre de 2016). *Economipedia.com*. Teoría de la ventaja comparativa: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-ventaja-comparativa.html>
- Pérez. (2017). La Franquicia- Decodificando su ADN. *Revista Investigación y Negocios*.
- Pérez, N., & Roberts, K. (Septiembre de 2015). *Dirección general de comercio Exterior*. Franquicias en América Latina: https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/informe_franquicias_en_america_latina_2015.pdf
- Pérez-León, G. (2022). *Coeficiente Alfa de Cronbach: ¿Qué es y para qué sirve el Alfa de Cronbach?* <https://gplresearch.com>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review America Latina*, 5-19. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652417067&Signature=bd7R905Rbw4U3XxkUhlbM0layw

pagk4zelwKDWywWXjXOGUxCnatJ7P9860ujC34RtjdLKYEemGL41Qq6JEI
MhWm

QUINTERO, W., AREVALO, J., & NAVARRO, G. (2020). Perfiles de rentabilidad financiera de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Colombia: Un análisis discriminante multivariado (AMD) y de conglomerados. *Revista Espacios*, septiembre. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p08.pdf>

Real Academia Española. (Abril de 2022). <https://dle.rae.es/supervisar>

Real Acedemia Española. (2023). *Real Acedemia Española*. <https://dle.rae.es/franquiciar>

Roldán, P. (2 de Diciembre de 2016). *Economipedia.com*. Competitividad: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

Romo, D., & Musik, G. (2005). Sobre el Concepto de Competitividad. *Comercio Exterior*, 200-2014. http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/David_Romo.pdf

Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación. *Pensamiento & Gestión*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005

Salas Durazo, I. A. (Junio de 2013). La acreditación de la calidad educativa y la percepción de su impacto en la gestión académica: el caso de una institución del sector no universitario en México. (S. Chile, Ed.) *Calidad en la educación [online]*(38), 305-333. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652013000100009>

- Secretaría de Economía. (2012). *Programa Nacional de Franquicias*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende-en/se-programs/119-programa-nacional-de-franquicias>
- Secretaría de Economía. (Octubre de 2021). *Competir para crecer*. [economia.gob.mx: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/competitividad](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/competitividad)
- Secretaría de Economía. (05 de 05 de 2022). *Competitividad*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/competitividad/217-competitividad>
- Secretaría de Economía. (2023). *¿Qué hacemos?* <https://www.gob.mx/se/que-hacemos>
- Secretaría de Economía. (2023). *Franquicias en México*. <https://franquicia.org.mx/>
- Socatelli P., M. A. (2013). : Fundamentos para Emprendimientos Turísticos Sostenibles. La formulación y evaluación de proyectos turísticos sostenibles. En M. A. Socatelli P., : *Fundamentos para Emprendimientos Turísticos Sostenibles. La formulación y evaluación de proyectos turísticos sostenibles* (págs. 1-3). <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana2/LS2.5.pdf>
- UNAM. (18 de Octubre de 2021). CAPITULO I PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE COMERCIO INTERNACIONAL: <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/mcam/1.pdf>
- UNESCO. (5 de Julio de 2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO*. Retrieved 2 de Enero de 2017, from Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf

- Vázquez Alamilla, M., Rodríguez Moreno, R., & Flores Jiménez, R. (2023). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Franquicias en México: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n1/m1.html#:~:text=El%20marco%20legal%20de%20las,Legislaciones%20fiscales%20y%20civiles%2C%20Ley>
- World Economic Forum. (16 de Diciembre de 2020). *Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*.
.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf
- Ynzunza, C., & Izar, J. (2011). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y administración*.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100008
- Zaldívar, S. (2011). *Análisis de la rentabilidad económica: Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. La Habana Cuba. Ed. Universitaria: <https://elibro.net/es/ereader/uvm/71436?page=13>

ANEXOS

Anexo 1: Check list diagnóstico Oferta Comercial

Etapa de Franquicias	Tema que incluye	¿Existe el documento? (SI o No)	¿Está Completo? (SI o No)	Acción por realizar (lo que falta)	Responsable de ejecutar o a quién se asignará	Fecha de Inicio	Fecha de Entrega
Oferta Comercial	Líneas de negocio a comercializar en la franquicia:¿cuántas y cuáles son? ¿Cómo se venden?						
	¿Cómo gana la franquicia? (margenes de utilidad por línea de negocio, notas de crédito)						
	Documento o archivo de corrida financiera						
	Políticas de operación (Directorio, horarios, medios, temas (surtimiento, garantías, tarifarios, materiales publicitarios)						
	Políticas de atención (directorio, horarios, medios, temas con estrategias de solución, bd de incidencias)						
	Manuales <ul style="list-style-type: none"> • Imagen • Operativo - software • Administrativo Patentados?						
	Stock o lista de inventario, quién y como lo elige?						
	Stock de mobiliario (¿en qué condiciones se encuentra?)						
	Agenda del Depto. de Proyectos, para poder programar adecuaciones a locales de franquiciatarios.						
	Stock de insumos <ul style="list-style-type: none"> • Letreros • Preciadores • Volantes • Uniformes • Etc 						
	Logística de cobro <ul style="list-style-type: none"> • Transferencia • Pago en efectivo en oficina • Respaldo de cobro 						
	Oferta Comercial autorizada						
	Presentación ejecutiva						
	Información actual en página web						
	Personal atender llamadas de interesados						
Protocolo de atención en corporativo							

Anexo 2: Oferta Comercial Adjudicaciones

Etapa de Franquicias	Tema que incluye	¿Existe el documento? (SI o No)	¿Está Completo? (SI o No)	Acción por realizar (lo que falta)	Responsable de ejecutar o a quién se asignará	Fecha de Inicio	Fecha de Entrega
Oferta de Adjudicaciones	Medios para ofertar y publicitarse						
	Agentes de Franquicias						
	Proceso de venta (presentación pdf, llamadas, asignación de zonas)						
	Validación de local						
	Proceso de transferencia de prospecto a socio						
	Elaborar documento o archivo de corrida financiera de Inversión y gestionar aprobación						
	Gestión de pago de la franquicia (Comprobante)						

Anexo 3: Oferta Comercial Adjudicaciones

Proceso	Pasos	¿Existe el documento ? (SI o No)	Observación	Acción por realizar (lo que falta)	Responsable de ejecutar o a quién se asignará	Fecha de Inicio	Fecha de Entrega
A	Inicio						
B	Alta de Franquicia						
C	Proyecto y Presupuesto						
D	Adaptación del local						
E	Acciones Franquiciatario						
F	Montaje de tienda						
G	Inicio de Capacitación						
F	Transferencia y Recepción						
H	Check list						

Anexo 4: Oferta Comercial Adjudicaciones

Etapa de Franquicias	Tema que incluye	¿Existe el documento? (SI o No)	¿Está Completo? (SI o No)	Acción por realizar (Lo que falta)	Responsable de ejecutar o a quién se asignará	Fecha de Inicio	Fecha de Entrega
Soporte y Asistencia	Registro						
	Compartir contacto de franquicia Contabilidad Tarifarios Ventas (Tel,Chip) Mercadotecnia Garantias						
	Asignación de unidad a personal de soporte						
	Llamada de atención segundo día, posterior a la apertura, registro de comentarios y solicitudes.						
	Elaborar corrida de venta mensual/ semanal						
	Reporte semanal de ventas, Llamadas de soporte comercial						
	Gestionar créditos de inventario						
	Validar y documentar apoyos de						
	Capacitación						
	Publicidad						
	Compartir estrategias de venta, compartir nuevas líneas de negocio.						
	Gestionar cierres						