

UNA OPCIÓN EN LA FORMA DE ORGANIZACIÓN: LA FRANQUICIA

Por

MARÍA ALONSO FERNÁNDEZ

Profesora del Centro Universitario de Plasencia

SUMARIO: 1- INTRODUCCIÓN.- 2. ORÍGENES DE LA FRANQUICIA.- 3. LA FRANQUICIA COMO MOTOR DE FUTURO EN UN MERCADO COMPETITIVO.- 4. VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. 4.1. Franquiciar un negocio.- 4.2. Elementos de una franquicia con éxito.- 5. OPINIÓN DEL FRANQUICIADO Y SU GRADO DE SATISFACCIÓN. 5.1. Ventajas e inconvenientes para el franquiciado. 5.2. Relaciones entre franquiciador y franquiciado.- 6. CONCLUSIONES.- 7. BIBLIOGRAFÍA.

1. INTRODUCCIÓN

La franquicia ha sido y esta siendo estudiada por numerosos investigadores dada su importancia como modelo de organización, en una economía moderna basada principalmente en el sector servicios. La franquicia que comenzó en el siglo XIX, actualmente en el siglo XXI ya es una realidad que sigue un crecimiento positivo, en todos los sectores del comercio existen sistemas de franquiciador y franquiciado.

Los sistemas de franquicias constituyen la mejor garantía contra el fallo del mercado, después de la propiedad directa (Stern, El- Ansary, Coughlan y Cruz , 1999).

La franquicia supone un sistema contractual que ha conseguido recientemente un gran éxito, llegándose a considerar como el acuerdo cooperativo que ha tenido un crecimiento más rápido (Gassenheimer, Baucus y Baucus, 1996).

Hoy día no podemos negar la evolución de la franquicia y su importancia en la economía nacional, en la economía europea o en la economía mundial.

El notable crecimiento de las franquicias es el resultado de cinco tendencias que han surgido en los últimos tiempos (Stern, El- Ansary, Coughlan y Cruz , 1999):

- 1- El paso de una economía basada en la producción a una economía de servicios, ya que las franquicias siempre han estado a la vanguardia del sector servicios.
- 2- Las preferencias de los consumidores que desean conveniencia y calidad constantes, y que son dos puntos fuertes del sistema de franquicia.
- 3- Un aumento de la demanda de artículos de especialidad por parte de los consumidores.
- 4- La mayor cantidad de mujeres y minorías en el sistema de franquicias. Esta tendencia llevará a integrar en él nuevos mercados y productos y unos grupos gestores hasta ahora desaprovechados.
- 5- La concesión de franquicias en el extranjero, convirtiéndose rápidamente en un negocio de exportación.

2. ORÍGENES DE LA FRANQUICIA

La palabra franquicia tiene su origen en la Edad Media, el término "franc", en francés antiguo, significaba el otorgamiento de un privilegio o de una autoriza-

ción que el soberano concedía a alguno o algunos de sus súbditos, referido a derechos de mercado, pesca o forestales. La primera carta de franquicia que se conserva está fechada en el municipio de Chambey (Francia) en marzo de 1232.

Al final de la Edad Media desaparece la palabra y su práctica en Francia, en la década de 1850 vuelve a aparecer en Norteamérica, en este período la empresa The I.M. Singer Company otorgó franquicias para la venta de sus máquinas de coser. Las compañías petroleras y automovilísticas argumentan que sus distribuidores trabajan por medio de franquicias desde principios del siglo XX. Realmente es en 1929 cuando se sitúa el nacimiento de la franquicia en la época moderna, de forma simultánea en Estados Unidos y en Francia, pero el apoyo y el reconocimiento público no se obtendrá hasta la década de 1950, cuando los restaurantes y los hoteles empezaron a aparecer como clones a través de todo Estados Unidos.

A partir de 1965/1970 se produce un fuerte arraigo en Europa (Hernández Mogollón y Bañegil Palacios 1989) aparece la Federación Europea de Franquicia y 10 asociaciones nacionales. El avance de la franquicia (Díez de Castro, 1998) ha sido espectacular en todo el mundo, incluso se ha llegado a comparar el impacto de la franquicia con el producido en su época por la Revolución Industrial. Hoy día la franquicia es efectivamente real, en los próximos años seguirá aumentando a un ritmo mayor que el actual.

La franquicia tiene un gran desarrollo en la mayor parte de países industrializados. Es el método de distribución internacional cada vez más popular. A medida que más y más compañías utilizan este excelente concepto de negocio para introducirse en los mercados internacionales, las estrategias y la operativa necesarias para una expansión internacional de la franquicia van madurando.

Se puede definir la franquicia como un sistema de colaboración mediante el cual una persona (franquiciador) cede a otras (franquiciados) una marca, un producto o un servicio probado y rentable y un saber-hacer específico para gestionar adecuadamente un negocio. Todo ello en el marco de un contrato de franquicia.

De forma similar se define la franquicia como un acuerdo que dura un periodo de tiempo definido o indefinido, en el cual el dueño de una marca registrada protegida concede a otra persona o firma, para una cierta consideración, el derecho a funcionar bajo esta marca registrada con el fin de producir o de distribuir un producto o un servicio (Caves y Murphy, 1976).

Desde una perspectiva jurídica según la Federación Francesa de Franquicia (Hernández Mogollón y Bañegil Palacios 1989), aceptada por la jurisprudencia de este país y que responde al espíritu del Código Europeo de Franquicia. Es la siguiente:

“La franquicia es un sistema de colaboración, bajo contrato, ente dos personas, físicas o jurídicas, independientes, mediante el cual, una de ellas, EL FRANQUICIADOR, cede a cambio de unas determinadas compensaciones económicas, el derecho a fabricar y /o utilizar, y/o explotar un producto, servicio, nombre o marca comercial, ya acreditados, junto con el conocimiento necesario para desarrollar el negocio, a la otra persona, el FRANQUICIADO, que, con su aportación financiera y en casi todos los casos personal, se compromete a seguir las normas, sistemas y procedimientos del franquiciador”.

Una definición más actual (Pelton, Strutton y Lumpkin, 1999): Las franquicias son un sistema de marketing vertical en el cual una firma (el franquiciado) ofrece a otro individuo o firma (el franquiciador), para su consideración, el privilegio de una licencia para formar un negocio en un área geográfica determinada, junto con ayuda en la organización, entrenamiento, merchandising y gerencia.

Las relaciones de franquias están integradas por tres relaciones:

- Relación legal: La columna vertebral de la relación legal es el contrato que existe entre el franquiciador y franquiciado, cada parte debe cumplir con ciertas responsabilidades y obligaciones.
- Relación de negocios: Une a los socios en las actividades diarias necesarias para proporcionar productos y servicios aceptables a los clientes. Es una relación dinámica, esta preparada para cambiar según las circunstancias variables del mercado.
- Relación distinta a la de negocios: Existe una asociación de cooperación fuerte, que mira hacia adelante, entre dos miembros independientes de un canal –franquiciador y franquiciado- cada uno actuando individualmente para lograr mayor beneficio.

Si las dimensiones legales y de negocios de una relación de franquicia se ejecutan de forma apropiada, cada miembro en el canal se dará cuenta de que su éxito está atado directamente al éxito del otro. Los franquiciadores y los franquiciados están intrínsecamente interrelacionados entre sí.

3. LA FRANQUICIA COMO MOTOR DE FUTURO EN UN MERCADO COMPETITIVO

La franquicia encuentra su auge como una alternativa¹ frente a las grandes empresas integradas y las grandes superficies, gracias a factores como la especialización, el ahorro de capital, el servicio o la agilidad.

La franquicia es una estructura de tipo empresarial que se compone de un producto y/o servicio, un nombre y una marca comercial, unas instalaciones y unos métodos de explotación (un know-how) que componen un núcleo corporativo de identidad, que se espera que los franquiciados copien exactamente en su mercado o área de influencia.

- El producto o servicio:

Deberá tener² definido el tipo de consumidor u usuario al que se destina. La oferta de bienes y servicios se basa en que esta bien diferenciada frente a la competencia, puede ser original, debido a que en el mercado no existe otra empresa que venda el mismo producto o preste un servicio similar. Puede presentar una ventaja competitiva, debido a la calidad, al precio, o a la relación calidad-precio. Su ventaja también se puede deber a sus características tecnológicas imposible de reproducir por parte de la competencia.

La oferta de la franquicia tiene que ser especializada, amplia y variada, con un surtido completo. Ha de ser homogénea para facilitar su identificación entre los consumidores finales, la oferta de productos o servicios deberá ser la misma en cualquier establecimiento de la cadena, esto se consigue a través de técnicas operativas y comerciales homogéneas. Finalmente la venta de productos o servicio deberá ser rentable para que el franquiciado obtenga un margen suficiente para rentabilizar su actividad empresarial.

-La marca:

Es un elemento básico de la franquicia³ integrada por el nombre que permite identificar el producto o servicio y el logotipo, que es la expresión gráfica de la

¹ LLORENS, Conrado. Periódico Expansión. "La identidad de la franquicia: motor de su éxito".

² DE PABLOS RODRIGUEZ, Susana (1998): *Franquicias. Cómo montar un negocio de éxito*. Madrid, Ediciones Temas de Hoy, S.A. pp. 39-48.

³ DÍEZ DE CASTRO, Enrique Carlos y GALÁN GONZÁLEZ, José Luis (1998): *Práctica de la franquicia*, Madrid, McGraw-Hill, pp29-36.

marca conformado por dibujos, líneas y colores. Las marcas poseen las utilidades de identificación, diferenciación, valor añadido, y constituyen una propiedad legal importante. Los aspectos valorativos de una marca son los siguientes:

Propiedad legal de la marca: El franquiciador deberá ser el propietario legal de la marca. La marca será⁴ válida siempre y cuando esté convenientemente inscrita en el Registro de la Propiedad Industrial y esté al corriente de las tasas correspondientes que se pagan por el titular o por un tercero autorizado cada cinco años.

La notoriedad: Es un indicador que mide el grado de conocimiento de una marca por parte de una determinada población. Para aumentar el grado de notoriedad se utilizan medios de comunicación.

La imagen: Todas las empresas buscan configurar y transmitir una imagen adecuada a sus intereses. Hay que disponer de un buen nombre de marca, crear imagen de marca, ha de ser transmitida de forma personal y a través de los medios de comunicación, etc.

- *Saber hacer, know-how o savoir faire:*

Para Hernández Mogollón y Bañegil Palacios(1989) *el saber hacer* es un conocimiento de naturaleza inmaterial, práctico, original, específico y dinámico. La característica más importante del saber hacer es su transmisibilidad para facilitar al franquiciado el éxito obtenido previamente por el franquiciador.

En el Reglamento 2790/1999 de la Comisión Europea⁵ se entenderá por “Conocimientos técnicos”, un conjunto de información práctica no patentada derivada de la experiencia del proveedor y verificada por éste, que es secreta, substancial⁶ y determinada; en este contexto, se entenderá por “secreta” que los conocimientos técnicos considerados globalmente o en la configuración y ensamblaje preciso de sus elementos, no son de dominio público o fácilmente accesibles; se entenderá por “substancial” que los conocimientos técnicos incluyen información que es indispensable al comprador para el uso, la venta, la reventa de los bienes o servicios contractuales; se entenderá por “determinada” que los conocimientos técnicos deben estar descritos de manera suficientemente exhaustiva,

⁴ CASA F. Y CASABO M. (1989):*La franquicia (Franchising)*. Barcelona, Edicions Gestió 2.000,S.A. p55.

⁵ Diario Oficial nº L336 de 29/12/1999 P0021-0025. <http://www.franchipolis.com/doc/herra/h4.1.asp>.

⁶ La Real Academia Española admite substancial, pero prefiere la forma sustancial.

para permitir verificar si se ajustan a los criterios de secreto y substancialidad.

Para Díez de Castro y Galán González (1998) el *saber hacer* es el elemento clave del éxito comercial, se define como un conjunto de conocimientos empíricos que no se pueden presentar de forma aislada, cuando son puestos en práctica de una manera determinada, basada en la experiencia, facilitan al que los aplica la aptitud para obtener un resultado, que de otra forma no hubiera podido esperarse con la exactitud necesaria en la eficiencia comercial. Debe constituir una ventaja competitiva frente a los que no disponen del mismo.

El saber hacer debe ser

Conjunto de conocimientos: que comprende publicidad adecuada, técnicas adecuadas, buena gestión, correcto aprovisionamiento, etc. Puede abarcar tanto técnicas de fabricación, técnicas de ventas, formas de prestar un servicio, técnicas de comunicación, etc.

Práctico: ha debido ser experimentado de forma positiva.

Transmisible: es la condición indispensable para la existencia de la franquicia.

Estandarizado: hay que preparar y diseñar la forma de poderlo transmitir a los franquiciados y la mejor forma es la estandarización.

Secreto: porque no es conocido en general, ni resulta fácilmente accesible si no es a través de la relación con el Franquiciador.

Sustancial: debe de incluir una información importante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, la gestión administrativa y financiera.

Identificado: debe estar descrito de forma suficientemente completa que permita verificar si reúne las condiciones de secreto y sustancialidad.

Probado o experimentado con éxito: la prueba y puesta en práctica de este conjunto de conocimientos, constituye el mejor test para contrastar la validez del saber hacer.

Dinámico: el saber hacer debe permanentemente ser competitivo, requiere una constante actualización, incorporación de nuevas técnicas, mejoras sustanciales, etc.

Original: la originalidad aporta una ventaja competitiva.

La principal⁷ característica de toda franquicia radica en que el franquiciador

⁷ RIGOL GASSET, Jaume (1992). *La franquicia una estrategia de expansión*. Barcelona EINIA, S.L. p18.

transmite el *saber hacer*. La franquicia permite a un comerciante, que seguirá siendo responsable de su negocio, integrarse en una cadena o grupo, y beneficiarse de las ventajas del mismo conservando su independencia.

Los contratos de franquicia proporcionan un uso interesante de hipótesis sobre la naturaleza y límites de la empresa como organización económica. El contrato de franquicia implica compartir el capital intangible especialmente marcas y fondos de comercio, entre empresas independientes (Caves y Murphy, 1976). Por otra parte las relaciones informales que se establecen dentro de las franquicias llegan a ser más importantes que los contratos formales (Gassenheimer, Baucus y Baucus, 1996).

4. VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En el siglo XXI, podemos seguir afirmando que la franquicia presenta una serie de ventajas para la expansión de las empresas.

Para el conjunto de la economía, la franquicia supone una competencia de las PYMES y una racionalización de los procesos distributivos⁸.

4.1 FRANQUICIAR UN NEGOCIO

Para franquiciar un negocio el producto o servicio ha de estar probado, a través de establecimientos pilotos, el mercado al que se dirige, tiene que ser necesariamente estable es decir duradero, amplio, que permita la rentabilidad del negocio para el franquiciador y los franquiciados. El producto o servicio ha de ser diferente, competitivo, completo, homogéneo y rentable. El saber-hacer ha de ser fácilmente transmisible, original y actualizado.

“ Para el franquiciador, la franquicia supone un sistema de crecimiento basado en el aprovechamiento del sistema de producción, financiero y comercial, que permite al mismo tiempo conservar el control del producto, con la finalidad de aportar a los consumidores las mejores satisfacciones comerciales” Leloup (1991).

Un empresario que desee franquiciar su negocio tiene que tener en cuenta las

⁸ JOSÉ ANTONIO ROCHA(1989)^{2a}: *Guía de la franquicia*, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, Valencia,p.36.

ventajas e inconvenientes que puede tener el otorgamiento de franquicias. No solo puede pensar que la franquicia es una vía de crecimiento rápido.

Principales ventajas:

- 1- El otorgamiento de franquicias supone un crecimiento con menor desembolso de capital ya que la apertura de nuevas unidades corre a cargo de los franquiciados. Cada centro que se abre utiliza sus propias fuentes de financiación.
- 2- Es una forma de expansión y ampliación de mercados con rapidez. Se pueden explotar distintas zonas porque se puede encontrar a franquiciados con conocimientos e intereses locales. Va a ser una gran ventaja ser los primeros en franquiciar, los franquiciadores que realicen el primer movimiento van a salir beneficiados (Michael, 2003).
- 3- Se pueden obtener grandes economías de escala al mantener y aprovechar mejor la estructura empresarial.
- 4- La marca va a ser rápidamente conocida. El franquiciador aporta una garantía importante constituida por su reputación y nombre de marca (Klein y Leffer, 1981).
- 5- Hay un incremento de la capacidad de producción (en el caso de que el franquiciador sea fabricante), de su capacidad de compra (si fuese distribuidor), disminución de costes (ya sean de gestión, de publicidad, etc.) y mejoras de productividad (gracias a la central de compras, a la gestión informatizada..).
- 6- El franquiciador obtiene unos ingresos seguros. El canon de entrada representa el valor de los intangibles (saber-hacer, imagen de marca y reputación), que el franquiciador transmite a sus franquiciados en el momento inicial. Esta variable ha sido interpretada como el valor de los intangibles (Lopez Bonilla, Martínez Torres y Ridao González, 2001)
- 7- Existe un contrato específico entre empresarios, no hay relación laboral entre el franquiciador y franquiciado. El uso de un contrato va a crear una organización híbrida, el rápido crecimiento se puede obtener a través de organizaciones híbridas que es ciertamente deseable (Michael, 2003).
- 8- Se eliminan mandos intermedios. Se dispone de pocas personas, pero cualificadas para el negocio.

Finalmente podemos decir que la franquicia es preferible a la integración vertical por la minimización de costes de coordinación (distribución, logísticos,

administrativos, etc.) asegurando una minimización efectiva de los costes de producción y aportando la necesaria discreción emprendedora y flexibilidad (Caves y Murphy, 1976). Los costes que supongan las tareas de supervisión de los encargados de almacen van a influir notablemente en la decisión de franquiciar un negocio o integrar establecimientos (Brickley, Dark, 1987; Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Carney, M., y Gedajlovic, E. 1991). No hay que olvidar que la franquicia presenta una rápida forma de expansión donde la localización es un recurso limitado y escaso y por tanto valioso (Michael, 2003).

Inconvenientes:

No se puede pensar que un negocio es susceptible de convertirse en franquicia de la noche a la mañana, hay que analizar las posibilidades, estudiar si reúne los requisitos imprescindibles, para que no se convierta en un auténtico fracaso, sin esfuerzos no funciona ningún negocio. Por tanto hay que tener en cuenta los inconvenientes que se pueden plantear desde el punto de vista del franquiciador.

1. El franquiciado en un momento determinado puede pensar que el éxito de su negocio se debe exclusivamente a él, y quiere independizarse del franquiciador. El franquiciador a cambio no recibirá nada si se independiza el franquiciado, después de que el franquiciador le ha transmitido lo más valioso su "SABER-HACER".
2. El franquiciador deberá supervisar la utilización de la marca concedida, vigilar y asegurarse de que se mantienen unos niveles de calidad, tanto en servicios como en productos. Por tanto el franquiciador debe dedicar recursos a las funciones de seguimiento, ayuda y formación a la red franquiciada, para que esta alcance el máximo nivel de eficacia y rentabilidad.
3. El franquiciador debe convencer a los franquiciados de las oportunidades de negocio que surgen, nunca imponerles nada, a veces es difícil desarrollar este papel.
4. El franquiciador a veces puede pensar que el trabajo y el esfuerzo que realiza van encaminados a la preparación de un futuro competidor.
5. El franquiciador depende mucho de sus futuros franquiciados y del crecimiento de sus respectivos negocios. Por tanto debe evitar que alguien que no sea capaz de llevar un negocio, adquiera una de sus franquicias.
6. Existen problemas de comunicación entre el franquiciador y el franquiciado. El franquiciador no sólo ha de decir lo que debe hacerse, sino que además

ha de ser un buen comunicador. Es importante que uno y otro aprecien la importancia de la comunicación (Cannon y Perrault, 1999). La mejora del flujo de comunicación influye en el desarrollo de la confianza en una relación (Anderson y Weitz, 1992; Anderson y Narus, 1990)

7. El beneficio por unidad en operación es más reducido que si se tratara de una cadena propia.
8. Puede haber dificultades a la hora de reclutar personas adecuadas para un específico tipo de negocio.
9. El franquiciador debe tener en cuenta que el franquiciado aporta capital y trabajo y por tanto hay que remunerarle su esfuerzo. Debido a que el valor de tales activos es definido y mantenido para su uso, esta transacción supone una difícil relación contractual (Caves y Murphy, 1976)
10. Una mayor expansión vía unidades franquiciadas, supone un menor control del franquiciador sobre el funcionamiento e imagen de la empresa y más riesgo comercial ante la dependencia de la motivación de los franquiciados en el éxito del negocio (Borbonaba, Lucia y Polo, 2004).

4.2. ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA CON ÉXITO

No hay una fórmula especial para garantizar el éxito de una franquicia⁹ pero observando numerosas empresas llegamos a la conclusión de que se podrían considerar cinco indicadores que ayudarían al éxito.

1- Un sector desorganizado dominado por tiendas familiares.

Un negocio podría tener éxito como sistema de franquicia si opera en un sector de la economía donde no hay decisiones centralizadas, donde abundan infinidad de pequeños negocios totalmente independientes sin una identidad común. Los sectores desorganizados ofrecen una ventaja competitiva, no hay que emprender grandes batallas contra competidores financieramente poderosos y profesionalmente bien administrados. Cada negocio presenta una oportunidad para los franquiciadores que estén dispuestos a imponer el orden, la eficiencia y la estandarización.

2- Simplicidad en el concepto.

La complejidad debilita las posibilidades de tener éxito cuando se otorgan

⁹ RAAB STEVEN, S. GREGORY MATUSKY (1991): *Franquicias : como multiplicar su negocio*, México, Editorial Limusa, S.A DE C.V., página 83-103

franquicias, cuanto más sencillo es un negocio mayores son las probabilidades de crear franquiciatarios lucrativos. Las franquicias complicadas pueden dar lugar a un crecimiento más veloz y rápida obtención de ingresos, pero también a reacciones de rebote muy peligrosas y a problemas de comercialización.

3- Negocio rentable para franquiciado y franquiciador.

Los franquiciatarios esperan adquirir un negocio que les permita ganar dinero, se plantean si será lo suficientemente rentable para que dos compartan sus beneficios. Para decidir si un negocio es lo bastante rentable para otorgarse mediante franquicias, hay que determinar lo que un franquiciatario promedio podría ganar con él.

Un negocio de franquicias es una sociedad de carácter práctico, que requiere la participación efectiva de ambas partes para que funcione como debe ser. El negocio ha de generar suficientes ingresos para que las partes se sientan satisfechas

4- Requerimientos razonables de inversión de capital.

Los requerimientos de una inversión inicial fuerte retardan el crecimiento de los franquiciadores nuevos. Si la inversión inicial es menor, mayor será el número de posibles franquiciatarios.

Los franquiciatarios necesitan operaciones cuyo arranque resulte conservador y que impliquen una inversión inicial razonable pero sin socavar sus ventas potenciales.

5- Un negocio de servicio.

En los negocios de servicios la inversión es pequeña y por tanto se favorece la expansión ya que ofrece mayores ventajas que cualquier otro tipo de sector de la economía. Las empresas de servicios ofrecen el grado de adaptabilidad que los franquiciadores necesitan para tener éxito.

5. OPINIÓN DEL FRANQUICIADO Y SU GRADO DE SATISFACCIÓN

5.1 VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA EL FRANQUICIADO

La franquicia tiene también para el franquiciado una serie de ventajas e inconvenientes que es preciso considerar.

Ventajas:

1. Se reduce el riesgo de cualquier experiencia comercial, el franquiciado se

- convierte en propietario de un negocio que ha sido probado con resultados positivos.
2. La propia experiencia y conocimientos del franquiciado serán ampliados por el franquiciador.
 3. El franquiciado cuando inicia su negocio, cuenta con una imagen de marca conocida, recibe el beneficio del marketing que el franquiciador realiza.
 4. El franquiciado puede recibir asistencia en varios aspectos:
 - Búsqueda del local para el negocio.
 - Obtención para la financiación del negocio.
 - Formación del personal
 - Compra de equipos necesarios
 - Selección y demanda de stock.
 - Apertura y funcionamiento inicial del negocio.
 5. Puede obtener financiación en mejores condiciones que una empresa particular porque el franquiciador puede prestarle su garantía.
 6. El franquiciado dispone de la experiencia y conocimientos del franquiciador para resolver cualquier problema pero sin perder su carácter autónomo.
 7. El franquiciado se beneficia de los programas de investigación y desarrollo establecidos por el franquiciador para mejorar el producto y la orientación del negocio.
 8. El riesgo del franquiciado es más reducido que el de un negocio particular.
 9. Las ventas serán mayores al explotar un negocio que tiene un nombre en el mercado y por tanto los ingresos serán mayores.
 10. El franquiciado no encontrará competencia directa vendiendo la misma marca sobre su territorio exclusivo, el comerciante aislado no posee esa exclusividad.

Según Ricardo Hernández Mogollón y Tomás Bañegil Palacios *“La gran ventaja del franquiciado es conseguir los beneficios de la gran empresa organizada, sin perder su independencia”*. Hay que tener en cuenta que muchas son las ventajas que los franquiciados consiguen del conocimiento y maestría del franquiciador, pero no son duraderas (Tikoo, 2002)

Inconvenientes:

¿Pero hay también desventajas? ¿No será la franquicia un cuento más, un invento para sacar dinero a los incautos? ¿No será incluso un medio de estafa organizada? La franquicia en general es una cosa seria, sin embargo, pueden

existir en ella algunos escollos preocupantes (Ortiz de Zárate, 1998).

En la actualidad, se estima que sólo cerca del 33% de todos los franquiciados tiene éxito, otro 33% apenas alcanza a cubrir los costos y el tercio final pierde dinero (Pelton, Strutton y Lumpkin, 1999)

El franquiciado debe de tener presente una serie de cuestiones antes de decidirse a depender de un franquiciador.

- 1- El franquiciado es siempre el dueño absoluto de su negocio pero debe aceptar todos los controles que van a regular la calidad del servicio o de los productos que va a ofrecer o vender.
- 2- El futuro empresarial del franquiciado depende de la buena o mala gestión comercial y empresarial del franquiciador. Si este deja que su imagen y su validez comercial se deteriore, su fracaso arrastraría a la red de los franquiciados.
- 3- El buen funcionamiento de la red depende también de los otros franquiciados porque la actuación de estos repercute y determina en parte la imagen de marca de la franquicia.
- 4- La dificultad de valorar anticipadamente las cualidades del franquiciador. El conjunto de la oferta del franquiciador puede no ser lo que parece a primera vista y el franquiciador puede no ser capaz de mantener los continuos servicios que el franquiciado puede necesitar.
- 5- La política comercial que adopte el franquiciador puede afectar a la rentabilidad del franquiciado.
- 6- Los franquiciados frecuentemente están alarmados con su falta de garantías, puesto que los franquiciadores pueden terminar los acuerdos o renovarlos al final de un periodo preestablecido. Cuando los franquiciados perciben que sus contratos están siendo cancelados por razones arbitrarias surgen problemas, esta práctica ha sido conocida como el "talón de Aquiles" de la industria de las franquicias (Pelton, Strutton y Lumpkin, 1999).
- 7- La cesión del negocio puede ser difícil, debido a que el contrato tiene en cuenta el principio *intuitu personae*.
- 8- El franquiciado ha de pagar unos derechos de entrada y el canon de mantenimiento por tener acceso a la explotación de un negocio y al uso de una marca y unos símbolos distintivos, de los cuales no es propietario.

5.2. RELACIONES ENTRE FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO

La dependencia del franquiciado se puede definir como el grado en que confía en su franquiciador para lograr sus objetivos y el grado en que pueda alcanzarlos si no estuviera en el canal de franquicia (Tikoo, 2002).

El franquiciado se trata de una persona de espíritu emprendedor y dinámico, de ideas modernas en cuanto a la gestión empresarial y con los nuevos criterios comerciales que una franquicia aporta (Flechoso Sierra, 1997), debe ser persona disciplinada, no se sitúa en una posición de subordinación total respecto al franquiciador. Deberá cumplir con las normas operativas pero el negocio en los aspectos cotidianos, en los que no se ponga en peligro la esencia del sistema o el prestigio de la marca son de su competencia.

El franquiciador debe ejercer en una cadena de franquicia el papel de líder, este liderazgo está avalado por el resultado experimentado en sus establecimientos propios, el franquiciado deberá ejecutar fielmente las políticas fijadas por el franquiciador.

El franquiciador ha de ser capaz de reproducir su éxito, formar a franquiciados y proporcionarles ayuda técnica y empresarial, al franquiciador se le debe exigir las respuestas a todas las dudas referentes a la franquicia y su entorno, debe facilitar los manuales de consulta necesarios para el perfecto conocimiento del negocio. Complementariamente debe aportar la formación suficiente para que el franquiciado pueda responder de la misma forma a los clientes tal y como lo haría el mismo creador de la franquicia (Flechoso Sierra, 1997).

La comunicación entre franquiciado y franquiciador ha sido definida " Como el comportamiento formal e informal significativo y oportuno de la información, centrándose más en la eficacia del intercambio de la información, que en la cantidad de la misma (Anderson y Narus, 1990). La participación comunicativa influye directamente sobre la satisfacción y el funcionamiento, y modera las relaciones entre el oportunismo y el funcionamiento (Gassenheimer, Baucus, Baucus, 1996).

Los franquiciadores deben buscar la cooperación y la comunicación como criterios para elegir a los franquiciados. La comunicación funciona probablemente como el factor dominante, influyendo en el éxito de la empresa de franquicia (Gassenheimer, Baucus, Baucus, 1996).

Las investigaciones han demostrado que la influencia coactiva tiende a producir conflicto, los miembros del canal prefieren utilizar influencia no coactiva,

dado que la cooperación puede tener importantes beneficios para las empresas del canal, la coerción se puede utilizar con gran repelo, solo cuando las estrategias de influencia no coactivas hayan fallado y no hayan producido una respuesta satisfactoria (Tikoo, 2002).

Entre los diferentes investigadores hay desacuerdo sobre cuáles son las estrategias de influencia coactivas y cuáles no lo son. Existe un acuerdo extenso a través de todos los estudios que designa que las amenazas y las súplicas legalistas son coactivas, pero varían los resultados para otras estrategias de influencia, por ejemplo, Gundlach and Cadotte(1994) encuentran que las promesas están percibidas como no coactivas mientras que Frazier and Summers las encuentran percibidas como coactivas. Fraizer and Rody (1991) divulgan que las recomendaciones se perciben como coactivas. Las peticiones se pueden percibir como coactivas o no coactivas, los franquiciadores es probable que utilicen las promesas y peticiones antes de recurrir a las amenazas y súplicas legalistas. El resultado de las investigaciones indica que los miembros del canal prefieren utilizar influencia no coactiva para coordinar a sus socios del canal, los franquiciados deben ser más independientes para evitar conflictos disfuncionales (Tikoo, 2002).

Para que una relación de franquicia funcione podemos concluir diciendo que los franquiciadores deben cuidar a sus franquiciados mediante Comunicación, Concientización, Empatía y Experiencia (Pelton, Strutton y Lumpkin, 1999). Los franquiciadores deben asegurarse de que sus franquiciados sean capaces de comunicarse con ellos y de sentir que pertenecen al sistema de franquicias, deben hacer que sus franquiciados sean conscientes de que son apreciados y considerados como un componente vital en el canal. Para lograr la empatía es necesario una comunicación de doble vía, aprecio y, en ocasiones, la simple y llana acción de escuchar. La experiencia que tiene el franquiciador se debe brindar desde el principio y a medida que la relación madura se debe concentrar en áreas específicas como finanzas, gerencia y marketing.

Lo importante es la eficacia, al contrario de las opiniones que dice que el control es lo único que vale, los franquiciadores no deberían considerar tener el control como lo más importante, porque intentar controlarlo todo en general sin tener en cuenta cada situación específica es el primer riesgo y lo más probable es cometer errores. La clave de todo es protegerse contra el abuso del control de poder (Heide y John, 1992).

6. CONCLUSIONES

La franquicia es un método de distribución cada vez más utilizado, ha tenido un crecimiento positivo sobre todo en las últimas décadas. La franquicia responde al desafío de la economía moderna, a las necesidades sofisticadas y exigentes de los consumidores, responde al deseo de muchas personas de ser empresarios autónomos e independientes y facilita la creación de puestos de trabajo.

Los acuerdos de franquicia ofrecen a la empresa franquiciadora una vía de crecimiento más rápida, de mayor amplitud y de menor riesgo que la expansión a través de centros propios.

7. BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, James.C.& NARUS James A.(1990). " A model of distributor firm and marketing firm working partnerships" .*Journal of Marketing*, Vol.54 ,January , pp.42-58.

ANDERSON, James.C. and WEITZ, Barton. (1992). "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels" .*Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, February . Pp.18-34.

BORBONABA JUSTE, V.; LUCIA PALACIOS, L Y POLO REDONDO, Y.(2004). "Análisis de los recursos intangibles en la franquicia: imagen y reputación" *XIV Encuentro Profesores Universitarios de Marketing*, Alicante 2004.

BRICKLEY, J.A., y DARK, F.H., (1987): " The choice of organizational form: The case of franchising" ,*Journal of Financial Economics*, 18 de junio, 401-420.

BRICKLEY, J.A.; DARK, F.H., y WEISBACH, M.S. (1991): "An agency perspective on franchising" , *Financial Magement*, 20, 27-35.

CANNON, J.; PERREAULT, W. (1999). "Buyer-Seller Relationships in Business Markets" .*Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, November, pgs. 439-460.

- CARNEY, M., y GEDAJOVIC, E. (1991): "Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations", *Strategic Management Journal*, 12, 607-629.
- CASA F. Y CASABÓ M. (1989): *La franquicia (Franchising)*, Barcelona, Edicions Gestió 2000, S.A.
- CAVES, R.E., y MURPHY, W.F. (1976): "Franchising: firms, markets and intangible assets", *Southern Economic Journal*, 42, abril, 572-586.
- DÍEZ DE CASTRO, Enrique Carlos y GALÁN GONZÁLEZ, José Luis (1998): *Práctica de la franquicia*, Madrid, McGraw-Hill.
- FRAZIER, G.L. y RODY, R.C. (1991): "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 55, enero, pp. 52-69.
- FLECHOSO SIERRA José Joaquín (1997): *El libro de la Franquicia*, Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, S.L.
- GANESAN, S. (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 58, N. 2, pp. 1-19.
- GASSENHEIMER, J.; BAUCUS, D.B.; BAUCUS, M.S. (1996). "Cooperative Arrangements among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and communication in Franchise Structures". *Journal of Business Research*, Vol. 36, pp. 67-79.
- GUNDLACH, G. Y CADOTTE, E. (1994): "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in Simulated Channel Setting", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, noviembre, pp. 516-532.
- HEIDI, J.; JOHN, G. (1992). "Do norms Matter in Marketing Relationships?". *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, pp. 32-44.

- HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, Ricardo y BAÑEGIL PALACIOS, Tomás (1989): "La franquicia" *Revista de Economía y Empresa*, nº 24/25.
- KLEIN, B y LEFFLER, K (1981). "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance," *Journal of Political Economy*, 89 (August), 615-641.
- LELOUP, Jean-Marie (1991): *La Franchise. Droit et pratique*, Paris. Delmas, 2ª Edición.
- LELOUP, Jean-Marie y MARTÍNEZ FRANCO, Prudencio (2000): "Formulario de distribución comercial", Granada, Editorial Comares, S.L.
- LLORENS, Conrado. Periódico Expansión. "La identidad de la franquicia: motor de su éxito".
- LOPEZ BONILLA, J.M.; MARTÍNEZ TORRES, M.R.; RIDAO GONZÁLEZ, J.M. (2001) "El canon de entrada en la cadena de franquicia". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, (2), pp63-76.
- MICHAEL, Steven C. (2003) "First mover advantage thorough franchising" *Journal of Business Venturing* 18, 61-80.
- ORTIZ DE ZÁRATE (1988): *Manual de franquicia*. Deusto.
- ORTIZ DE ZÁRATE (1998): *Manual de franquicia* Madrid, Ediciones Selina Olmedo.
- PABLOS RODRIGUEZ, Susana de (1998): *Franquicias*, Madrid, Ediciones Temas de Hoy, S.A.
- PELTON, L.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. (1999): *Canales de marketing y distribución comercial*. Ed. McGraw-Hill.
- RAAB STEVEN, S. GREGORY MATUSKY (1991): *Franquicias: como multiplicar su negocio*, México, Editorial Limusa, S.A DE C.V.

RIGOL GASSET, Jaume (1992): *La franquicia: Una estrategia de expansión*, Barcelona, EINIA, S.L.

ROCHA, Jose Antonio(1989)^{2a}: *Guía de la franquicia*, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, Valencia,p.36.

STERN, L.W; EL- ANSARY,A.I; COUGHLAN, A.T. Y CRUZ, I.(1999): *Canales de Comercialización*, 5ª edición. Prentice Hall

TIKOO,S. (2002). "Franchiser influence strategy use and franchisee experience and dependence", *Journal of Retailing* Vol. 78, 183-192.