

## LA INVESTIGACIÓN SOBRE FRANQUICIA

Díez de Castro, E.C.  
Rondán Cataluña, F.C.  
Universidad de Sevilla

### RESUMEN :

Elango y Fried después de realizar una exhaustiva revisión de la literatura sobre franquicia, publican en 1997 un trabajo en el que se muestran agrupados en tres líneas de investigación, los principales artículos que estos autores catalogan de científicos. En este artículo proponemos una clasificación de líneas de investigación sobre franquicia con independencia de la existencia o no de investigaciones, así como del número de las mismas. Dentro de cada línea señalamos los contenidos y principales contribuciones hasta el momento actual.

**PALABRAS CLAVES:** Franquicia, Franquiciador, Franquiciado, Relaciones en la franquicia, Investigación teórica.

### ABSTRACT:

Elango and Fried after carrying out an exhaustive review of the literature about franchising, they published in 1997 a paper in which the main articles that these authors classify as scientific were shown grouped in three research lines. In this paper we propose a classification of stream research about franchising with independence of the existence of researches, as well as of the number of the same ones. Inside each line we point out the contents and main contributions until the current moment.

**KEYWORDS:** Franchising, Franchisor, Franchisee, Franchising relationship, Theoretical research.

## 1. INTRODUCCIÓN

La mayoría de las publicaciones editadas en nuestro país sobre franquicia tienen una doble orientación: en primer lugar, divulgativa dando a conocer esta fórmula comercial y, en segundo lugar, práctica buscando en todo momento dar a conocer como se debe realizar su implantación empresarial. Por tanto, el espacio dedicado a la investigación científica sobre franquicia suele ser inexistente o muy escaso. Nosotros creemos que es imprescindible complementar estos enfoques prácticos con el científico. Hay que conocer el estado actual de la investigación sobre franquicia y, por supuesto, siempre que sea posible contribuir a enriquecer la investigación sobre el sistema de franquicia. El sistema de franquicia se desarrolla de forma imparable y contribuye de manera importante a la modernización del comercio. Sin embargo, pensamos que la investigación sobre la franquicia no ha seguido paralela a su desarrollo.

Las razones de este hecho, a nuestro entender, pueden ser de índole diversa:

- el desconocimiento de la franquicia a nivel académico
- el escaso estudio de las instituciones o empresas de distribución
- la falta de datos fiables sobre franquicia y la imposibilidad de obtenerlos
- las cláusulas de secreto de la franquicia que hacen difícil obtener respuestas de franquiciadores y franquiciados

- la complejidad del tratamiento de la franquicia por parte de los investigadores. La franquicia exige conocimientos de la totalidad de las áreas de conocimiento de la empresa (Organización de Empresas, Marketing y Economía Financiera y Contabilidad) y jurídicas (especialmente Derecho Mercantil)

No obstante, en las dos últimas décadas la situación comienza a cambiar y prestigiosas revistas científicas de habla inglesa y algunas francesas comienzan a publicar investigaciones consideradas de buen nivel científico. Al mismo tiempo en España la franquicia ha sido objeto de numerosos trabajos de investigación presentados en congresos científicos y, en los últimos años, se han leído, por profesores del área de empresa, varias tesis doctorales sobre la franquicia en diferentes universidades españolas. Elango y Fried (1997) realizan una amplia revisión de la investigación científica sobre franquicia que ha sido considerada de gran importancia por la comunidad científica y punto de partida para futuros desarrollos científicos. Estos autores sintetizan la literatura existente sobre el sistema de franquicia en tres líneas de investigación: a) franquicia y sociedad, b) creación de la relación de franquicia y c) el funcionamiento de la franquicia.

Partiendo del mencionado trabajo, en este artículo, realizamos una modificación de las líneas fijadas por estos autores. La orientación que seguimos es distinta, ya que mientras que Elango y Fried agrupaban los trabajos publicados sobre franquicia en distintas líneas, nosotros establecemos las líneas con independencia de la existencia o no de investigaciones y de su número. La revisión actualizada de la literatura sobre franquicia nos permite indicar dentro de cada línea aquellos trabajos que consideramos han contribuido al avance de la franquicia y aquellos campos que consideramos se debería investigar.

Siguiendo la lógica de esta presentación, vamos a establecer cuatro líneas de investigación:

- a) Razones sociales de la franquicia.
- b) Investigaciones sobre el franquiciador.
- c) Investigaciones sobre el franquiciado
- d) La relación franquiciador-franquiciado.

La primera (franquicia y sociedad) y la cuarta (relaciones franquiciador-franquiciado) son coincidentes con las líneas propuestas por Elango y Fried. En la segunda y tercera línea pretendemos recoger las investigaciones que se puede plantear o que son de utilidad, respectivamente, para el franquiciador y franquiciado.

Creemos conveniente dejar constancia, que la lectura de los supuestos e hipótesis de los investigadores pueden chocar frontalmente con la realidad y los pensamientos del profesional de la franquicia. En algunos casos los sujetos de la franquicia pueden pensar que los planteamientos de algunas investigaciones se sustentan en un mundo irreal. Sin embargo, el conocimiento de estos trabajos, con una menor o más difícil aplicabilidad en la práctica en el momento actual y otros más próximos a la realidad que son perfectamente aplicables, deben suponer conocimientos profundamente enriquecedores para quien los adquiere y ser una fuente de ventajas competitivas.

## 2. RAZONES SOCIALES DE LA FRANQUICIA

Esta primera línea de investigación goza de multidisciplinariedad. La mayor parte de los trabajos científicos publicados en este campo han sido en revistas de economía general y jurídicas. Scherer y Ross (1990) realizan una primera revisión de los temas de investigación siguiendo esta línea. Nosotros creemos conveniente resaltar los siguientes apartados:

### a) *Balance social de la franquicia*

Este campo de investigación se centra en la perspectiva de la utilidad social de la franquicia. El sistema de franquicia presenta una serie de ventajas generales tanto para la sociedad como para la economía de un país que son relacionadas en las distintas publicaciones sobre la materia. Algunas de las más destacadas son las siguientes (Díez y Galán 1998): Modernización de las estructuras comerciales, crecimiento de la economía, creación de nuevas empresas, empresas estables, aumento del empleo, fomenta la investigación y desarrollo, posibilita el acceso de personas sin experiencia al primer empleo, acceso del comerciante a las nuevas tecnologías, etc. No obstante, la franquicia incorpora en sus contratos una serie de cláusulas que van en contra de la libre competencia como son: imposiciones de precios, exclusividad territorial, exclusividad de distribución, cánones, requerimientos del contrato, etc. Por estas razones, en algunos países la franquicia tiene oposición por parte de entes sociales como, por ejemplo, asociaciones de consumidores. En este campo se investiga, desde una perspectiva de interés general, los aspectos positivos y negativos de la franquicia. Deben reseñarse los aspectos más relevantes o de mayor impacto que sirvan para justificar la existencia de la franquicia, siempre bajo la premisa de que los aspectos positivos superen a los negativos, es decir, el balance sea favorable.

Uno de los estudios pioneros en este campo es el de Hunt (1972) que enumera como ventajas económicas y sociales de la franquicia las oportunidades que proporciona a empresarios independientes, ratios de éxito elevados, aumenta la competencia, etc. Por el contrario, los principales inconvenientes reseñados hacen referencia a las prácticas contrarias a la competencia y contratos desequilibrados a favor de los franquiciadores.

### b) *El contrato de franquicia*

El contrato de franquicia es el elemento clave que va a regular las relaciones franquiciador y franquiciado. Los contratos deben ser completos, precisos y equilibrados, sin embargo, en muchos casos favorecen claramente al franquiciador en detrimento del franquiciado. El contrato de franquicia recoge los derechos y deberes de franquiciador y franquiciado, los pagos que éste debe hacer a aquél, las condiciones de terminación de contrato, derechos de exclusividad territorial, fijación de precios y la compra de suministros, entre otros aspectos menos relevantes, pero siendo consecuentes con la realidad difícilmente podrán recoger todas las contingencias que sucedan en la relación franquiciador-franquiciado (Caves y Murphy, 1976; Hadfield, 1990; Mathewson y Winter, 1985). Generalmente, la gran mayoría de franquiciadores ofrecen el mismo contrato a todos sus franquiciados, y éstos suelen sufrir pocas modificaciones a lo largo del tiempo (Lafontaine y Kaufmann, 1994). Además, en la mayoría de las ocasiones son contratos que el franquiciado acepta o no acepta, pero en los que la negociación prácticamente no existe y cuando se negocia algo, siempre son aspectos menores y nunca las condiciones económicas. Sin embargo, los franquiciadores podrían beneficiarse ofreciendo contratos diferentes a los franquiciados basándose en la disposición de

éstos a tomar riesgos, gastar esfuerzos y su actitud hacia el mismos. El problema es que tal información sobre el franquiciado no está disponible (Katz y Owen, 1992). En este campo la investigación se realiza analizando una muestra representativa de contratos de franquicia mediante la cual puede ponerse de relieve la asimetría o no de los contratos, omisiones en el contrato, condiciones de renovación, cláusulas no conformes a derecho, abusivas, etc. Uno de los objetivos de estas investigaciones consistirían en determinar el contrato óptimo. Lafontaine y Shaw (1996) intentan averiguar si los franquiciadores tratan de conseguir un contrato óptimo. Para ello analizan la estructura del contrato de franquicia tratando de ver si hay diferencias entre los contratos que ofrece un franquiciador al comienzo de su actividad y posteriormente cuando ha logrado una mejor posición en el mercado. Los resultados muestran que no es frecuente la realización de dichos ajustes en las cláusulas.

*c) Ventajas económicas-sociales*

Uno de los factores principales que justifican el apoyo que los entes públicos prestan a la franquicia es que crea empresas con grandes posibilidades de éxito y, por tanto, empleos estables que proporcionan beneficios a la colectividad en forma social y económica.

Las investigaciones en este campo analizan y ponen de manifiesto la mayor tasa de éxito del sistema de franquicia frente al comercio independiente, aunque es un tema controvertido ya que algunos estudios llegan a conclusiones divergentes. Ayling (1988) llega a la conclusión que en el Reino Unido, la supervivencia de un negocio de franquicia en un periodo de 10 años es del 80% frente a un pequeño negocio independiente que sitúa alrededor del 20%. Castrogiovanni, Justis y Julian corroboran un estudio ampliamente citado del Departamento de Comercio de EEUU que establecen el fracaso de las establecimientos franquiciados en un 4 %, introducen como variable que afecta al ratio de éxito, la edad del franquiciador. Como estudio que llega a conclusiones contrarias, cabe citar el de Bates (1995) que analizando el período 84-87 estima un mayor ratio de fracaso de las cadenas de franquicia frente a los negocios independientes.

*d) Ética en la franquicia*

Todas las asociaciones de franquicia tienen entre sus fines impulsar y desarrollar el sistema de franquicia. Uno de los elementos claves para conseguirlo es velar por un comportamiento ético del poderoso (franquiciador) en sus relaciones con el débil (el franquiciado) y esto se plasma en el código deontológico de obligado cumplimiento para sus asociados. Estos códigos tratan de ser un marco en el que se intentan describir las buenas prácticas entre las relaciones franquiciador y franquiciado. Preble y Hoffman examinan los códigos de conducta de asociaciones de franquicia pertenecientes a 21 países, en términos de su origen, contenido y aplicación de las disposiciones en ellos incluidos. Estiman que alrededor del 75% de los códigos examinados incluyen la iniciación, acuerdo escrito (contrato), implantación y término de la relación entre franquiciador y franquiciado. Aunque el mayor énfasis se centra en las etapas de iniciación e implantación, que parecen ser los momentos en los que se dan mayores dilemas éticos. El principal punto débil que se detecta en los códigos revisados es su aplicación, es decir, parece que no se ha logrado, en muchos casos, un mecanismo propulsor del cumplimiento de las normas de conducta redactadas.

Creemos que una línea de investigación interesante en este campo es la búsqueda de un modelo que proporcione unos códigos éticos apropiados, que mejore las relaciones entre todos

los integrantes de la franquicia, y además ofrezca los mecanismos necesarios para que esas normas sean puestas en práctica en el mundo real y no se queden sólo en buenas palabras, sino que se transformen en hechos y buenas prácticas entre los componentes del sistema de franquicia.

*e) Franquicia favorece la competencia*

Hemos visto anteriormente que uno de los factores que esgrimen los colectivos que están en contra de la franquicia es que el contrato incorpora cláusulas que chocan con las leyes de defensa de la competencia. Sin embargo, consideramos que la franquicia también favorece la competencia ya que permite a pequeños empresarios expansionarse y competir con empresas de mayor dimensión. La franquicia permite la creación de una red de empresas que pueden competir con las grandes empresas, además, requiere menores inversiones para abrir nuevos puntos de venta lo que posibilita el acceso de nuevos competidores en el mercado.

Una revisión de algunas de las más importantes franquicias existentes en el mundo nos indica que en sus orígenes eran pequeñas empresas que crecieron y se expansionaron utilizando esta fórmula comercial. Este campo de investigación no desarrollado, a nuestro entender, puede ser fuente de importantes trabajos.

*f) Ventajas sociales*

Relacionamos a continuación algunos de los temas sociales que han sido o pueden ser objeto de investigaciones. El acceso de la mujer al mundo empresarial ha sido siempre más difícil que el de los varones. Algunas franquicias están concebidas especialmente para que el franquiciado sea una mujer (perfumería, cosméticos). Dant, Brush e Iniesta (1996) afirman que en el período 1986-92 la proporción de unidades franquiciadas regidas por mujeres creció un 68%. Mientras que el crecimiento de cadenas regidas por mujeres fue mucho más bajo. Por otra parte no hay polarización de la mujer franquiciadora en ningún sector específico. Igualmente podemos añadir en este sentido que en determinados países o regiones en los que las minorías étnicas o inmigrantes pueden tener dificultades, la franquicia puede ser una forma de llegar a ser empresario o lograr un empleo (restauración y hostelería). La investigación en estos temas no ha corroborado totalmente estas ventajas sociales de la franquicia.

*g) Inconvenientes sociales*

En este apartado mencionamos una serie de temas que se presentan como inconvenientes de carácter social. Gámir y Méndez (2000) realizan una investigación en España señalando como inconvenientes sociales de la franquicia los siguientes: en primer lugar, la franquicia puede representar una competencia creciente para los pequeños detallistas que no innovan ni se adaptan al comercio moderno, esto puede contribuir a la desaparición de pequeños comerciantes. En segundo lugar, en algunos sectores el poder de la franquicia se hace muy patente lo que puede amenazar la existencia de la competencia, la estandarización del consumo entre poblaciones muy diversas y, en algunos casos un creciente número de conflictos entre franquiciados y franquiciadores. Por último, en contra de la idea aceptada de que la franquicia ofrece acceso a productos y servicios en territorios alejados de los principales canales de distribución, se verifica que la mayor parte de las franquicias se localizan en las grandes concentraciones urbanas con una presencia muy poco significativa en áreas lejanas a las mismas.

También, la franquicia puede modificar la relación de competencia entre los comerciantes al por menor que pertenecen a su red y los que no pertenecen a ella. El franquiciado dispone de un saber hacer y de una asistencia que le coloca en un situación de ventaja competitiva frente a los independientes.

Por otra parte, un tema social muy poco tratado es el de los empleados del franquiciado. Los empleados no ejercen ninguna influencia en la relación contractual del sistema de franquicia pero sufren directamente las consecuencias de la relación. Por tanto, convendría proteger no solo al franquiciado sino también la posición social y contractual de sus empleados.

Por último los franquiciadores pueden tener *comportamientos oportunistas* respecto a los franquiciados, ya que realmente y en la práctica son los que imponen las condiciones tanto de royalties, cánones de entrada y otros pagos que deben realizar los franquiciados, que si quieren entrar en la cadena de franquicia no tienen más remedio que aceptar las condiciones que les imponen los franquiciadores (Díaz-Bernardo, 2000).

### 3. EL FRANQUICIADOR

En este campo de investigación se encuadran una serie de investigaciones que tienen su centro de atención en el franquiciador, es decir el creador de la cadena de franquicia. Las empresas adoptan la estrategia de crecimiento por razones de eficiencia, un mayor tamaño generalmente permite obtener economías de escala y ser más competitivo. La franquicia es una de las alternativas de la estrategia de crecimiento, una de las principales razones que hacen elegir esta forma de comercio a los franquiciadores es que el sistema de franquicia permite un *crecimiento rápido*, superior a otras alternativas. Además, el crecimiento se puede conseguir con inversiones reducidas trasladando la mayor parte de las inversiones a los franquiciados.

Castrogiovanni y Justis (2002) indican que las variables edad y el tamaño de la organización están correlacionadas negativamente con el crecimiento, es decir, las franquicias con más establecimientos suelen tener ratios de crecimiento menores que las que tienen menos unidades franquiciadas. Por esta razón, los grandes franquiciadores son más proclives a la inercia de la organización y consecuentemente a la obsolescencia y el inmovilismo frente a los pequeños franquiciadores que son más dinámicos. Los grandes franquiciadores que siguen este comportamiento, podrían tener un número elevado de cierres de establecimientos lo que podría dificultarle obtener nuevos franquiciados, en estos casos, los ratios de crecimiento de la red puede disminuir. Sin embargo, en el estudio de Alon (2001) llega a un resultado contrario, la relación entre tamaño de la empresa y número de establecimientos franquiciados es positiva. A mayor número de establecimientos que tenga un detallista más difícil es controlar y vigilar cada unidad, siendo la franquicia más posible en este caso. Este autor concluye explicando que grandes compañías, con crecimiento lento, tenderán más al uso de la franquicia, mientras que empresas con un crecimiento rápido, más pequeñas, preferirán desarrollar su propia red de distribución. La creciente competencia en atraer a potenciales franquiciados ha llevado a las empresas más pequeñas, con nombres de marca poco conocidos, a expandirse con establecimientos propios.

### 3.1. Razones para franquiciar

Uno de los temas más interesantes que aborda ampliamente la investigación sobre franquicia está en determinar las razones que impulsan a un empresario a convertirse en franquiciador. ¿Cuáles son las razones de elegir esta fórmula comercial y no otra alternativa?.

Las razones apuntadas en la investigación se pueden agrupar en los siguientes apartados:

- a) Recursos financieros
- b) Personal
  - ✓ Talento directivo
  - ✓ Remuneración
  - ✓ Motivación
- c) Conocimiento del mercado
- d) Otros

#### a) *Recursos financieros*

La franquicia es una de las formas que adoptan las empresas para crecer que presenta sus ventajas e inconvenientes frente a otras formas alternativas, una razón fundamental para utilizar la franquicia es que permitía crecer teniendo o utilizando menores recursos financieros que con otras formas de comercio.

Bajo el supuesto la *teoría de los recursos escasos* se puede suponer que una empresa adopta la franquicia por no disponer de los recursos para crecer a través unidades propias. Oxenfelt y Kelly (1968) proponen el modelo del ciclo de vida la franquicia en la que una empresa joven con recursos de capital limitados se expande en franquicia usando el capital de los franquiciados. Es de suponer que con el paso del tiempo y cuando su situación financiera vaya mejorando, no renovará los contratos y reconvertirá unidades franquiciadas en unidades propias. Bajo este mismo razonamiento se podría llegar a que todas las unidades fueran propias y a extinguirse la relación de franquicia. Algunos trabajos confirman esta forma de actuación del franquiciador encontrando relaciones negativas entre tamaño, edad y ratio de crecimiento con el porcentaje de unidades franquiciadas (Alon, 2001). Además, se hallaron evidencias de que las unidades de mayor tamaño y antigüedad son las que tienen mayor probabilidad de convertirse en propias. Por otra parte, cuando abrir un establecimiento requiera una alta inversión y cuando la franquicia está en crecimiento las unidades tienden a ser franquiciadas y no propias.

La teoría de los recursos escasos no explica el porqué algunos franquiciadores que disponen de capital suficiente, siguen utilizando la franquicia. Igualmente, muchos franquiciadores podrían acudir al mercado de capitales y conseguir los recursos necesarios para su estrategia de crecimiento, bien a través de préstamos o vendiendo las acciones de la empresa. Por tanto, nosotros pensamos que la escasez de recursos es una buena razón para crecer en franquicia pero no la única.

### ***b) El personal***

Dentro del campo de investigación de las razones de la franquicia, el personal (franquiciado o director de la unidad franquiciada) ha sido objeto de numerosas investigaciones, éstas tratan de demostrar las ventajas de las unidades franquiciadas frente a las unidades propias desde el punto de vista del director de la unidad. Las unidades propias son dirigidas por personal contratado que es plantilla de la empresa. Los componentes de las unidades franquiciadas (directivos y empleados) son independientes del franquiciador y no existe relación laboral entre las partes. Los principales aspectos analizados hacen referencia al talento directivo, salarios y motivación .

La teoría que sustenta estas investigaciones es la Teoría de la Agencia. En las unidades propias el gerente trabaja a sueldo fijo (o al menos el porcentaje de sueldo fijo suele ser mucho mayor que el variable) del principal (franquiciador), en las unidades franquiciadas el contrato garantiza que el agente (franquiciado) actúa por su cuenta y una mayor motivación que le llevará a las partes a obtener mejores resultados. Muchas evidencias empíricas en este campo corroboran la hipótesis expuesta. El sistema de franquicia es muy motivante para el franquiciado ya que de sus esfuerzos dependerá su compensación económica, además de arriesgar su propio capital. Siguiendo esta hipótesis es evidente que con el paso del tiempo todos los establecimientos serán franquiciados y esto enlazaría con el concepto positivo de perennidad de la franquicia. Como vemos son conclusiones opuestas a las obtenidas con la teoría de la escasez de recursos.

También se plantea que con unidades franquiciadas se podrá disponer de un personal directivo de mayor talento que trabajando por cuenta ajena en una unidad propia. Se parte de la hipótesis de que alguien que quiera ser franquiciado, por tanto empresario, en vez de trabajar para otra empresa, puede ser un indicador distintivo de buen gestor o de talento directivo. Por tanto, podemos concluir este apartado que el gestor de una unidad franquiciada estará más motivado y obtendrá mejores resultados que el de unidades propias.

A pesar de las críticas que ambas teorías (escasez recursos y personal) han sufrido a lo largo de los años, las tendencias de investigación actuales apuntan a que estas dos teorías que favorecen la franquicia son complementarias más que competidoras, porque gracias a ambas la franquicia es una herramienta útil para las empresas que persiguen la expansión geográfica acorde a la organización y el crecimiento de las ventas (Alon, 2001; Julian y Castrogiovanini,1995).

A nuestro entender, es más real considerar que las razones de franquiciar no son únicamente los recursos financieros o el personal, sino ambos a la vez. Así Norton (1988) afirma que el franquiciador lo que realmente busca es una forma eficiente de obtener simultáneamente recursos financieros y capital humano. En la práctica de la franquicia, algunos franquiciadores no admiten franquiciados que aporten capital sino va a unido al trabajo. En esta línea se incluyen las investigaciones de Norton (1988) y Dant (1994).

### ***c) Conocimiento del mercado***

Una tercera razón tratada en la literatura de franquicia para justificar su razón de ser es el conocimiento del mercado local que puede tener un franquiciado, esto es particularmente importante, cuando el franquiciador intenta entrar en un mercado nuevo, del que no tiene

mucha información, por ejemplo, esto es muy común en el proceso de la internacionalización de la franquicia, que comentaremos posteriormente. A pesar de la importancia que puede tener este factor, en muchas ocasiones, los franquiciadores no suelen exigir a los candidatos a ser franquiciados un conocimiento sobre el mercado local.

#### *d) Otras*

Otro aspecto tratado en la investigación es el del control del franquiciador al franquiciado. Lafontaine y Kaufmann (1994) llegan a la conclusión de que el control por parte del franquiciado del sistema será mayor utilizando el sistema de franquicia que vendiendo las acciones de la empresa en el mercado de capitales. Alon (2001) llega a la conclusión de que para minimizar la cantidad de control necesario, las empresas tienen más posibilidades de franquiciar unidades que están situadas geográficamente dispersas. Para maximizar beneficios y garantizar la inversión, las empresas a menudo, demandarán altas inversiones iniciales de sus franquiciados y requerirán altos royalties para capturar el valor de los intangibles como el nombre de marca, marca registrada y el “saber-hacer”,

López y Ventura (2002) investigan las razones que llevan a las empresas a crecer bajo la fórmula de franquicia. Después de una revisión de la literatura sobre este tema plantean dos hipótesis: las franquicias surgen porque abaratan al franquiciador el acceso a los recursos financieros (escasez de recursos) y porque abaratan el control de un conjunto de operaciones dispersas cuando es difícil supervisar a los contratantes y puede existir riesgo moral. En su estudio realizado sobre 270 franquicias españolas solo se confirma la segunda hipótesis.

Como hemos visto, muchas investigaciones para justificar las razones de nacimiento de la franquicia se han centrado en una única dimensión. Nosotros creemos que en la práctica empresarial, las razones que considera el empresario son múltiples, aunque algunas de ellas puedan tener un peso muy relevante en la decisión de franquiciar. En cierta medida el apartado siguiente pone de manifiesto lo que estamos afirmando.

### **3.2. Unidades propias vs Franquiciadas**

Hemos descrito las razones que impulsan a una organización para adoptar el sistema de franquicia, en este epígrafe abordamos un tema más concreto, una organización que utiliza canales distintos, para un crecimiento puntual, decide entre dos alternativas unidades en franquicia o unidades propias (sucursalismo).

Las organizaciones que utilizan la franquicia adoptan estrategias diferentes, algunas apuestan y se desarrollan únicamente a través de la franquicia con la salvedad de los establecimientos pilotos, otras adoptan un sistema dual con unidades propias y franquiciadas. Este último caso es el centro de este epígrafe, cómo decidimos qué establecimientos serán franquiciados y cuáles propios. Podemos suponer que las organizaciones que siguen esa estructura dual es porque están convencidos de que les proporciona ventajas competitivas frente a sistemas totalmente sucursalistas (propios) o franquiciados.

Los establecimientos franquiciados permiten al franquiciador reducir los gastos de control que tendrían si esos establecimientos fueran propios, ya que el franquiciado está muy incentivado intentando obtener la máxima rentabilidad de su negocio, lo que a su vez redonda en la rentabilidad del franquiciador. Aparentemente, la franquicia proporciona al franquiciado

más incentivos para esforzarse que los que tendría el encargado de un establecimiento propio de la cadena, como ya hemos comentado anteriormente.

Bradach y Eckles (1989) sugieren que las redes de franquicia emplean un sistema con unidades franquiciadas y propias no solo porque determinados establecimientos son más apropiados para uno u otro tipo de propiedad, sino porque la existencia de unos tiene impactos positivos en la gestión de otros. Así, este sistema dual puede ayudar a mantener una uniformidad en todos los establecimientos además de conseguir adaptarse a los mercados locales. Si bien, se ha apuntado en la literatura que cuando un franquiciador tiene recursos limitados, durante las primeras fases de crecimiento de la cadena, tienen una mayor necesidad de tener más unidades franquiciadas (Lafontaine y Kaufmann, 1994).

Las necesidades de capital, competencia de mercado, costes de control y el deseo de alcanzar el tamaño mínimo eficiente son las variables que influyen en la decisión del franquiciador de montar unidades propias o franquiciadas (Martín, 1988). Según Dant, Kaufmann y Paswan (1992) las ventajas de mantener establecimientos propios y franquiciados son:

*Ventajas de establecimientos propios:*

- ✓ Mantener y aumentar el conocimiento sobre su propio negocio, así pueden descubrir o mejorar aspectos operativos o estratégicos del negocio.
- ✓ El conocimiento obtenido con unidades propias les permite evaluar cuando un franquiciado puede tener comportamientos oportunistas.
- ✓ La experiencia con los problemas del negocio permiten al franquiciador llevar mejores negociaciones con sus franquiciados y controlar adecuadamente el sistema.
- ✓ Si todos los establecimientos fueran franquiciados, éstos tendrían el poder y control del sistema.
- ✓ Los establecimientos propios permiten al franquiciador probar nuevas ideas o productos, que si tienen éxito podrán adoptar los franquiciados.

*Ventajas de establecimientos franquiciados:*

- ✓ Los franquiciados al estar más cerca del cliente final, pueden ser una buena fuente de ideas e innovaciones que pueden pasar luego a toda la cadena.
- ✓ Los resultados de los establecimientos franquiciados sirven para evaluar a los gerentes de la cadena. Esto puede provocar una sana competencia entre unidades propias y franquiciadas.
- ✓ Los franquiciados con éxito suelen buscar el tener varios establecimientos operando como una mini cadena dentro de la franquicia, esto asegura la uniformidad del sistema.
- ✓ Algunas cadenas utilizan a los franquiciados veteranos como mentores de franquiciados noveles.

- ✓ Los franquiciados son más francos a la hora de expresar su opinión sobre las políticas de la cadena que los empleados de la misma.

Norton (1988) ofrece las condiciones en las que es más adecuado para un franquiciador tener establecimientos franquiciados, en lugar de propios:

- Los establecimientos están físicamente dispersos.
- Hay altas ventas por empleado.
- Las ventas están creciendo.
- El nombre de marca es importante.

La estructura de establecimientos propios será más jerárquica y normativa, proporciona control y uniformidad a la cadena; sin embargo, la estructura de establecimientos franquiciados será más de mercado, orgánica y adaptativa, proporcionando la adaptación a los distintos entornos.

Respecto al número de unidades franquiciadas frente a las propias en los sistemas duales, Díaz-Bernardo (2000) indica que se tiende al mantenimiento de un equilibrio entre establecimientos propios y franquiciados. ¿Cuáles son los establecimientos que deben mantenerse bajo propiedad de la cadena y cuáles deben franquiciarse? A este respecto, algunos autores seguidores de la teoría de la agencia indican que interesa franquiciar en localidades alejadas donde los costes de control son mayores. Generalmente parece que los franquiciadores se quedan con las mejores localizaciones para sus establecimientos, aunque esto, ciertamente, podría estar en contra de la filosofía de cooperación y compromiso entre franquiciadores y franquiciados. En un estudio de Thompson (1992) se concluye que los establecimientos propiedad de la compañía suelen estar en áreas urbanas y/o de alta densidad de población, siendo más grandes, sin embargo, los establecimientos en propiedad son menos probables cuando hay necesidad de altas inversiones de capital o cuando el franquiciador está creciendo rápidamente. Tampoco existe claridad en si existen diferencias entre las ventas de establecimientos propios y franquiciados, al menos eso se desprende del estudio de Anderson (1984), el trabajo de Bracker y Pearson (1986) apoya esos resultados. Sin embargo, en un antiguo estudio de Shelton (1967) se determinó que los establecimientos franquiciados superaron a los establecimientos propios, supervisados por directivos de la compañía en ventas y beneficios, aunque los directivos de la compañía cobraran en base a incentivos de compensación, de todas formas este trabajo es poco representativo porque se analizó una única cadena de franquicia.

Por otro lado, en algunos estudios se ha analizado la transformación de establecimientos franquiciados en propios, y esto ocurre cuando las unidades franquiciadas alcanzan altas ventas (Thomas, O'Hara y Musgrave, 1990).

Uno de los trabajos más interesantes y amplios realizados en nuestro país es la tesis doctoral de Monge (1998) después de revisar la literatura existente sobre este tema, propone un modelo en la que como variables explicativas para franquiciar explícita como hipótesis favorables las siguientes: El *tamaño* de las enseñas o número elevado de establecimientos, la *dispersión geográfica* de los establecimientos, *derechos de entrada* elevados, *royalties* bajos, *baja frecuencia de compra* de los productos o servicios de una enseña, *altos cánones de*

*publicidad*, la mayor *experiencia del franquiciador* en el sector, las bajas *inversiones* para abrir un punto de venta franquiciado, contratos de corta *duración*, contratos *renovables*, *cifras de ventas* exigidas al franquiciado altas y nivel de servicio o *atención al cliente* elevado. Sin embargo, en el estudio realizado solo se cumplen cinco frente a siete que no se cumplen) de las hipótesis explicitadas.

Debemos concluir que la mayoría de las investigaciones relatadas en este epígrafe y el anterior (razones de la franquicia) realizan un planteamiento, a nuestro modo de ver, muy discutible ya que consideran únicamente la disyuntiva entre unidades propias frente a franquiciadas, pero como sabemos existen otras alternativas como cadena voluntaria, concesionario, distribución exclusiva, etc. que nunca hemos vistos reflejadas en las investigaciones. Así, por ejemplo, cuando hablamos de la escasez de recursos financieros como razón de justificación de la franquicia, podemos afirmar que existen formas de distribución de menor coste (aunque inferiores en calidad) o más baratas para la casa matriz que el sistema de franquicia.

### **3.3. Internacionalización de la franquicia**

La franquicia se manifiesta como una de las formas más interesantes que se le presentan a una empresa para expansionarse internacionalmente, siendo un mecanismo adecuado para aunar uniformidad de la cadena y adaptación al mercado local. La franquicia como estrategia de crecimiento (Vallet, 2002) se inicia con una penetración progresiva en las áreas de mercado consideradas como más rentables o convenientes. El éxito del sistema de franquicia provoca una rápida expansión y una saturación del mercado nacional, bajo estas condiciones, se produce obligatoriamente la salida a mercados internacionales, incluso antes de completar la red nacional.

A nuestro parecer, el principal campo de investigación, dentro de la internacionalización de la franquicia, son las razones que impulsan a los franquiciadores a salir a lo mercados exteriores. Indudablemente existe una estrecha relación y continuación entre este apartado y las razones de utilizar el sistema de franquicia. Los factores que impulsan la internacionalización de la franquicia son de índole diversa (económicos, financieros, de marketing, del entorno, etc.), destacamos los siguientes (Bescós, 1990; García, 2000):

- a) *Economías de escala.*
- b) *Incremento de la notoriedad de la cadena.*
- c) *Perfeccionamiento del saber hacer.*
- d) *Diversificación de riesgos.*
- e) *Tendencias de la moderna distribución.*
- f) *Saturación del mercado nacional.*
- g) *Aparición de nuevos mercados atractivos.*
- h) *Interés nacional.*
- i) *El fenómeno de la globalización.*

Algunos de estos apartados han sido ampliamente tratados en la investigación sobre franquicia y otros de forma reducida o nula. A continuación recogemos algunas investigaciones significativas en este campo. Huszagh, Huszagh y McIntyre (1992) llegan a la conclusión de que existen dos razones: antigüedad y número de unidades. Los franquiciadores más antiguos y/o aquellos que tienen más establecimientos abiertos tienen una mayor probabilidad de operar internacionalmente. Kedia, Ackerman, Bush y Justis (1994) exponen que el deseo de los directivos de expansionarse e incrementar beneficios son las principales razones para que se internacionalice la cadena. Por su parte Hackett (1976) apunta como principal motivación para la internacionalización el deseo del franquiciador de tomar ventaja en mercados de gran potencial y mejorar su nombre de marca. Otros estudios han puesto de manifiesto la idoneidad de la internacionalización de la franquicia para conseguir economías de escala, mejorar el valor percibido de los bienes y servicios, o estar presente en mercados exteriores, a priori no demasiado apetecibles, sin arriesgar muchos recursos. La predisposición de los directivos a la internacionalización también parece ser uno de los principales motivos para introducirse en mercados extranjeros (Kedia, Ackerman y Justis, 1995). López y González (2001) plantean como razones de la internacionalización de la franquicia: la saturación de los mercados nacionales, disposición de valiosos recursos intangibles y la experiencia en sistemas de control. Utilizando el modelo Logit aplicado a una muestra de empresas españolas llegan a la conclusión de que la acumulación de recursos intangibles y las capacidades de gestión de la red favorecen la decisión de internacionalización. Igualmente, la extensión del negocio y no la antigüedad favorecen la internacionalización y su intensidad.

El fenómeno de la globalización, adaptación vs estandarización en el marketing internacional, también es patente en la franquicia. Algunas empresas franquiciadas adaptan a sus mercados locales procedimientos que la cadena de franquicia tiene estandarizados. Por ejemplo, Sundbo, Johnston, Mattson y Millet (2001) introducen el concepto de "frantrepreneur" que se define como un franquiciado que innova adaptando un servicio estándar para ajustarse al mercado local. Estas innovaciones suelen ser pequeños cambios, pero que son estandarizados para facilitar una mejor adopción y se materializan cuando los procedimientos estándares no funcionan bien en mercados locales debido a reacciones negativas de clientes, empleados o subfranquiciados. Por tanto, este tipo de franquiciados parecen jugar un rol importante en suavizar la adaptación y adopción de innovaciones en la internacionalización de una cadena de franquicia.

Aydin y Kacker (1989) concluyen que las razones para no salir al exterior de los franquiciadores estadounidenses son: percepción de amplias oportunidades de crecimiento en su propio país, falta de experiencia y recursos financieros limitados.

Además de las razones de franquiciar, existen otros temas que han sido objeto de investigación en la internacionalización de la franquicia entre las que destacan, las características y diferencias que existen entre franquiciadores con expansión internacional frente a los que no se internacionalizan, las barreras a la internacionalización de las franquicias y las estrategias adoptadas por una franquicia internacional en el proceso de internacionalización. A estas líneas se puede añadir otra que estudia la viabilidad de la internacionalización de la franquicia según el país o la zona del mundo en la que se intente la aventura internacional.

¿Existen diferencias entre un franquiciador que está internacionalizado frente al que no lo está?. Sobre este punto Huszagh et al.(1992) destacan que las empresas con mayor

experiencia en el mercado tienen más probabilidades de expandirse internacionalmente. El número de franquicias en EEUU que se han internacionalizado con presencia en el mercado de más de 25 años es, aproximadamente, el doble frente a las que no llegan a esa antigüedad. Como consecuencia de lo anterior, las franquicias internacionalizadas, normalmente, tienen más establecimientos franquiciados que las domésticas. Lógicamente a mayor experiencia en el mercado, más posibilidades de tener mayor número de establecimientos franquiciados, el conocimiento del mercado doméstico será mayor, el negocio estará más contrastado, y el mercado nacional puede quedarse pequeño, por lo que surge la internacionalización de la cadena de franquicia como una posibilidad de expansionarse.

El tema de las barreras a la internacionalización de las franquicias también ha ocupado a muchos investigadores y eruditos destacando las diferencias legales y gubernamentales de los países, la falta de experiencia en la gestión internacional de los directivos de la cadena de franquicia, recursos económicos y financieros limitados como los principales factores que impiden a algunos franquiciadores iniciar la carrera internacional.

Se han llevado a cabo muchos estudios con el fin de analizar las formas de acceso a los mercados internacionales mediante franquicia, destacando las siguientes (Mendelsohn, 1989): franquicia directa, sucursales franquiciadoras, joint ventures, filiales o subsidiarias franquiciadoras y franquicia master. Para Zietlow (1995) la forma más popular de internacionalización de la franquicia es otorgando una licencia de franquicia master a una empresa ubicada en el país de destino que es la que se encarga de desarrollar el mercado. Analizar en qué circunstancias es más apropiada una u otra fórmula es una línea de investigación poco explotada y que sería muy provechosa desde el punto de vista de los franquiciadores que se expanden a otros países.

Respecto al último de los temas tratados en la franquicia internacional que hace referencia al país de destino, comentar que en general, las empresas que se han internacionalizado a través de la franquicia, al igual que lo hacen las empresas que utilizan cualquier otra fórmula de internacionalización, suelen dirigirse primero a países semejantes y próximos al doméstico. Como apuntan Chan y Justis (1993), la gran regulación del sistema de franquicias y el alto nivel de litigación en EEUU, frente a la escasa normativa legal que existe en Europa, hace que sea muy difícil para un franquiciador europeo penetrar en EEUU y muy fácil para uno de ese país introducirse en Europa (Díaz-Bernardo, 2000). Sin embargo, no todas las cadenas de franquicia están igualmente preparadas para dirigirse a todos los países, por ejemplo, Alon y Banai (2000) manifiestan que la franquicia en un país como Rusia, es más apropiada para grandes cadenas de franquicia, que pueden hacer grandes inversiones con aspiraciones a largo plazo de crecimiento y beneficios, es decir pueden esperar más tiempo para empezar a obtener buenos resultados en un gran mercado emergente, aunque muy inestable aún como el ruso. Respecto a la expansión internacional de la franquicia se puede decir que ha tenido dos fases, una primera expansión hacia países con altas rentas per cápita y un desarrollado sector detallista, y una segunda etapa en países caracterizados por una mayor diversidad en cultura, ingresos y sistemas políticos (Welch, 1989).

Finalmente, una línea de investigación no tratada y en la que pensamos centrar nuestros esfuerzos ya que creemos es de gran utilidad es la modelización de la performance de exportación aplicado al caso de la franquicia.

### 3.4. Selección de franquiciados

Un aspecto fundamental para el éxito de una cadena de franquicia es que se haga una buena selección de los franquiciados, apartado en el que actualmente los buenos franquiciadores obran de forma cada vez más cuidadosa y rigurosa, sin embargo, a nivel internacional los franquiciadores siempre han tenido un cierto relajado y consecuentemente fracasos irreparables.

A nuestro modo de ver, debemos considerar tres apartados de investigación: definición del puesto franquiciado (y también los puestos de los empleados), establecer claramente las características necesarias para ser candidato a franquiciado y diseñar un proceso eficaz y eficiente de reclutamiento y selección de franquiciados.

Referimos a continuación algunas de las investigaciones realizadas sobre estos temas. Un aspecto muy tratado en la literatura es si el franquiciado debe tener experiencia previa en el negocio. Fenwick y Strombon (1998) muestran que franquiciados con fuerte tendencia a ser emprendedores y los que tienen experiencia anterior en puestos ejecutivos tienden a conseguir peores resultados, por lo que el perfil ideal de un franquiciado es que tenga poca o ninguna experiencia anterior en la gestión de negocios. Sin embargo, Shane (1998) llega a resultados contrarios y en su estudio el franquiciado con mayores tasas de éxito son los que tienen experiencia previa.

También ha habido intentos de medir rasgos o aspectos de la personalidad del franquiciado que influyan en el éxito o fracaso del negocio. Morrison (1997) destaca que franquiciados con alto consentimiento y baja extroversión conducen a desarrollar buenas relaciones franquiciador-franquiciado. De todas formas no hay muchos estudios que hayan analizado estos complejos temas sobre rasgos de la personalidad de los franquiciados que serían apropiados para un buen desarrollo de la cadena de franquicia. Entre las características que deben cumplir los franquiciados para el éxito del sistema se han apuntado la disponibilidad para trabajar duro y el deseo de éxito (Knight, 1986).

### 3.5. Localización de unidades franquiciadas

Una línea de investigación con gran potencial es el estudio de ubicación o localización de nuevos establecimientos franquiciados. Son escasas las aportaciones sobre este tema en la literatura de franquicia, quizás esta escasez de estudios puede venir motivada por la dificultad tanto para obtener información, como para aplicar técnicas adecuadas.

Casquero (2002) nos indica que muchos franquiciadores utilizan formas intuitivas para localización de sus unidades franquiciadas entre las que destacan:

- ❑ Categorías de localización: la elección debatida y polémica entre establecimientos de calle (centro urbano, calle peatonal, calles comerciales, etc.) frente a locales en centros comerciales.
- ❑ Contractuales: convenios entre franquiciadores y dirección de centros comerciales.
- ❑ Propuesta del franquiciado: los candidatos a franquiciados ofertan posibles ubicaciones y el franquiciador elige entre ellas.
- ❑ Etc.

Esta forma de operar en la práctica, no es muy seria, aunque pueda ser acertada en algunos casos. No hay estudios que nos indiquen la bondad de este tipo de decisiones ni las probabilidades de realizar una buena elección u obtener unos determinados resultados. Por tanto, se deben utilizar procedimientos más rigurosos y de mayor nivel. Un campo de investigación muy útil y sobre el que se está trabajando consiste en utilizar los modelos de localización aplicados al sistema de franquicia. Los modelos de selección de punto de venta, los modelos de interacción espacial (MCI), modelos de atracción comercial del punto de venta, sistemas de información geográfica, etc. son algunas de las vías para investigar seriamente la localización óptima de unidades franquiciadas. No obstante, hay que indicar que la ubicación de un establecimiento franquiciado es más compleja que la de un establecimiento comercial que utilice otro formato distinto a la franquicia. La razón para afirmar esto es que el aumentar al máximo las ventas de la cadena, puede estar reñido con las metas particulares de un franquiciado de maximizar las ventas de su negocio. Es decir, que mientras que para el franquiciador podría ser rentable abrir un nuevo establecimiento en una zona geográfica concreta, esto podría ser perjudicial para un franquiciado ya establecido en esa zona, porque podría suponer una canibalización de sus ventas, e incluso una pérdida de clientes y un conflicto potencial importante de las relaciones franquiciador - franquiciado. Sin embargo, para el franquiciador el incremento de puntos de venta ayuda a aumentar las ventas de todo el sistema, incrementa su presencia en el mercado lo que provoca que esta área de mercado sea menos atractiva para la competencia.

A continuación, mencionamos algunas investigaciones de interés en este campo. Gosh y Craig (1991) proponen el modelo de localización denominado "Fransys" con el que tratan de aumentar al máximo las ventas del sistema de franquicias y limitar el impacto negativo del nuevo punto de venta sobre los franquiciados. Kaufmann y Rangan (1990) indican que la apertura de un nuevo punto de venta franquiciado beneficia a los franquiciados ya existentes, que pertenezcan a la misma cadena, ya que aumentan los presupuestos de publicidad y promociones para todos.

#### **4. EL FRANQUICIADO**

En este epígrafe nos centramos en las investigaciones que tienen su centro de atención en el franquiciado, es decir, el empresario que se plantea adherirse a una red de franquicia. Dentro de este campo abordamos, en primer lugar, las razones que impulsan a un empresario para adherirse a un sistema de franquicia y, en segundo lugar, la elección de franquiciador.

##### **4.1. Razones para integrarse en una red de franquicia**

Al igual que para el franquiciador el sistema de franquicia era una alternativa de crecimiento, para el franquiciado entrar a formar parte de una cadena de franquicia es también una de las posibilidades que tiene para su desarrollo empresarial. Para el franquiciado este sistema presenta una serie de ventajas e inconvenientes (Díez y Galán, 1998), indudablemente las razones de entrar a formar parte de una cadena de franquicia se derivan de las ventajas que le reporta la franquicia. Algunos de los temas claves investigados son los siguientes:

*a) Independencia del franquiciado*

En el momento que un empresario entra a formar parte de una cadena de franquicia, debe ser consciente que va a soportar la pérdida de independencia en la gestión de su negocio. A cambio, por supuesto, recibe unas mayores garantías de éxito y apoyo por parte del franquiciador. En un estudio de Baron y Schmidt (1991) se pone de manifiesto que los franquiciados deseaban llevar su negocio independientemente, pero sentían que la disponibilidad de un apoyo y ayuda, el concepto y nombre de marca probado y unos menores riesgos de fracaso, justificaban el ser un franquiciado.

*b) Riesgo en la franquicia*

La franquicia se conceptualiza como un negocio seguro, sin embargo en la práctica empresarial no hay ningún negocio que tenga dicho calificativo. Es cierto, que las cadenas más consolidadas presentan un alto nivel de éxito y, por supuesto, muy superior a otras formas de comercio, pero de ningún modo podemos evitar el riesgo de fracaso. Uno de los mayores riesgos que soporta el franquiciado son los comportamientos oportunistas por parte del franquiciador como contratos desfavorables, falta de know how, derechos abusivos, etc. Aunque no debemos olvidar que también los franquiciados pueden tener comportamientos poco éticos hacia los franquiciadores como son: manipular las cuentas de resultados para pagar menos a los franquiciadores o aprovecharse del know how del franquiciador montando un negocio independiente de la franquicia en el mismo sector. Algo tan simple como un registro oficial en el que anualmente se mostraran las unidades franquiciadas fracasadas y sus causas sería de indiscutible utilidad para medir el riesgo de una cadena de franquicia. No obstante, por diversas razones este dato es difícil de conseguir incluso donde existen registros oficiales de franquicia.

Consideramos como línea de investigación prioritaria establecer un modelo que nos permitiese valorar el riesgo que asume un franquiciado cuando entra a formar parte de una red. Habría que establecer las diferentes variables explicativas del modelo y las relaciones o peso de las mismas, no conocemos ninguna investigación realizada de esta forma.

#### **4.2. Selección del franquiciador**

*a) Elección de la cadena de franquicia*

Una vez que el franquiciado ha decidido que la mejor alternativa empresarial de la que dispone es integrarse en una red de franquicia, el paso siguiente consiste en seleccionar el sistema de franquicia más idóneo de acuerdo con sus intereses. Creemos que la modelización del proceso que debe seguir un franquiciado para encontrar su franquiciador óptimo sería el objetivo de las investigaciones en este campo. En un estudio de Aquino y Rondán (1999) se exponen las fases por las que debe transcurrir un franquiciado cuando busca una cadena de franquicia en la que integrarse.

Uno de los aspectos más investigados hace referencia a las características que busca el franquiciado en su franquiciador. En este sentido (Peterson y Dant, 1990; Díaz-Bernardo, Iniesta y Nueno, 1998) señalan que el apoyo del franquiciador, que éste tenga una marca reconocida, independencia, que sea una fórmula de negocio probada, formación, y menor

riesgo asociado con la pertenencia a una cadena de franquicia son las principales razones que tienen los franquiciados para elegir esta fórmula de negocio.

*b) Técnicas de selección de franquiciadores*

Enlazando con el apartado anterior, creemos muy conveniente, en el proceso de selección de franquiciadores la utilización de técnicas de ayuda a la decisión, proponiendo como herramienta adecuada las técnicas de análisis multicriterios. Dos aspectos íntimamente relacionados habría que considerar: en primer lugar, seleccionar las técnicas o instrumentos más idóneos (Electra, Prometeo, AHP, etc.) y, en segundo lugar, investigar los criterios y/o subcriterios fundamentales por los que el franquiciado se rige para elegir franquiciador. Por ejemplo, Padilla (2002) ha utilizado la técnica del AHP (Analytic Hierarchy Process) para que un franquiciado pueda seleccionar una posible cadena de franquicias, en el sector de tintorerías.

*c) Información suministrada por el franquiciador al franquiciado*

Cualquiera que sea el proceso que sigue el franquiciado para tomar la decisión de adhesión a una franquicia debe disponer de información. Esta puede obtenerse por sí mismo en el caso de que conozca el sector, a través de agencias de consultoría que proporcionan información generalmente pagando la misma o directamente a través de los franquiciadores. Los códigos deontológicos de las asociaciones y algunas legislaciones de franquicia obligan al franquiciador a proporcionar al franquiciado una información completa con una antelación suficiente que le permita analizar y estudiar la conveniencia de adhesión a la red, realizando las consultas de asesoramiento que considere oportunas. Como los códigos éticos y disposiciones legales explicitan la información que debe suministrarse al franquiciado, proponemos partiendo de esta información determinar cuál debería ser la información idónea que debe proporcionarse al franquiciado.

## **5. RELACIONES FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO**

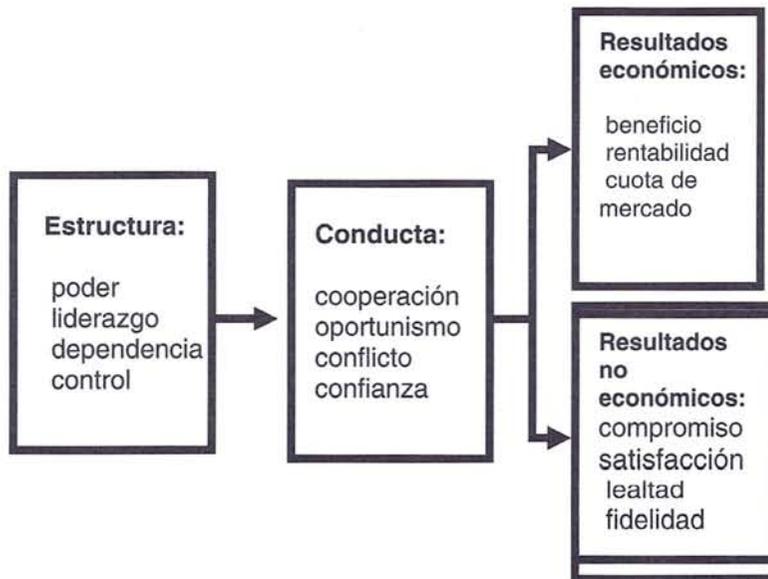
Las relaciones de intercambio en el canal de distribución han sido desde hace mucho tiempo, uno de los centros de atención de los investigadores que han producido mayor número contribuciones científicas al Marketing. Sin embargo, históricamente los enfoques de estudio de los canales, aunque muy numerosos, han sido parciales y poco coordinados en su mayor parte (Cepeda, 2003). Las principales contribuciones se han centrado en el análisis de las variables (poder, conflicto, compromiso, satisfacción, resultados, etc.), las relaciones entre estas variables y su influencia en la obtención de resultados en el canal.

Parece lógico que los investigadores deberían optar, siempre que sea posible, por enfoques con vocación integradora como, por ejemplo, el de Economía Política, que propugna que el canal y su entorno están inseparablemente relacionados, identificando las dimensiones y fuerzas económicas y sociopolíticas relevantes, internas y externas de los canales y sus miembros. Combinando el enfoque de la economía política con una adaptación del paradigma de la escuela de Harvard de la Economía de la Organización Industrial conocido como Estructura → Conducta → Resultados se obtiene un nuevo marco que Cepeda (2003) denomina: Estructura + Conducta = Resultados, este enfoque contempla, además de la existencia de causalidad entre la estructura de las relaciones (externa e interna) de comportamientos de las organizaciones que a su vez determina los resultados del intercambio,

la existencia de influencias directas entre las estructuras definidas en función de los aspectos reguladores y moderadores de las relaciones y los resultados.

Siguiendo este enfoque integrador, se podrían agrupar para su estudio las principales variables de la forma mostrada en la figura 1. Algunas de las variables actitudinales como confianza y compromiso son de difícil ubicación pudiendo ser incluidas también en resultados y conducta, respectivamente.

**Figura 1. Variables que intervienen en la relación en un canal de distribución.**



El sistema de franquicia es un canal de distribución y, por consiguiente, todo lo dicho anteriormente para las relaciones de los canales de forma global, puede ser aplicado de forma particular a la franquicia. En una red de franquicia se producen relaciones muchos más estrechas que en otros canales, además es una fórmula comercial en constante evolución y su supervivencia está ligada a la adopción e implantación de las más modernas innovaciones. Por tanto, es evidente que todas las variables que se estudian en los canales pueden analizarse en el sector de la franquicia. En algunos casos, ha sido el franchising el sector pionero donde se han realizado las primeras investigaciones sobre las relaciones en los canales. No obstante, creemos que la investigación en este campo sigue siendo reducida, parcial (en el sentido de no utilizar modelos integradores) y existiendo lagunas de variables no sometidas a estudio.

Por otra parte, pensamos que se deben realizar investigaciones con mayor profundidad, basándose en las modernas teorías de la empresa, algunas como el marketing relacional y la teoría de recursos y capacidades utilizadas de forma incipiente y otras como las más jóvenes teorías del conocimiento, teoría del aprendizaje, teoría del capital humano, teoría del capital social con utilización prácticamente nula.

A continuación reseñamos algunas variables que han dado lugar a investigaciones notables sobre franquicia.

### *Control en la franquicia*

Un factor clave de éxito en la franquicia es alcanzar una calidad uniforme en todos los establecimientos de la cadena, esto se puede conseguir con un mejor control en la cadena. El control del canal de franquicia denota la habilidad del franquiciador para alcanzar el resultado deseado en sus relaciones con otros miembros del canal. Este control se puede obtener cuando se reducen las fuentes de conflicto. Si el franquiciado elude sus responsabilidades contractuales no aplicando las normas de operación, puede dañar la imagen del franquiciador, por ello, éste trata de reducir este riesgo a través del control. Así, Sen (1993) afirma en un estudio llevado a cabo en EEUU, que el control del canal es el factor que más influye en el diseño de los pagos que el franquiciado tiene que hacer al franquiciador. Es decir, el montante del canon de entrada principalmente, y de los royalties son utilizados por los franquiciadores como una forma de mecanismo de control sobre los franquiciados.

### *Conflicto en las franquicias*

El conflicto es muy común en el sistema de franquicias. En muchas ocasiones los objetivos del franquiciador son contrapuestos a los del franquiciado, o al menos no coincidentes, por ejemplo, los franquiciadores preferirán que los franquiciados tengan un gran volumen de ventas, ya que los royalties suelen estar en función de las mismas. Sin embargo, los franquiciados preferirán trabajar con productos que tengan altos márgenes. También un ejemplo claro de objetivos no coincidentes, respecto a la penetración de mercados y de localización de miembros de la franquicia, entre componentes de una franquicia puede ser que el franquiciador pretende maximizar los ingresos de todo el sistema, al master franquiciado le gustaría maximizar las ventas en su territorio y al franquiciado individual maximizar las ventas de su establecimiento, a veces hacer coincidir todas estos objetivos puede ser complicado (Zeller, Achabal y Brown, 1980). En la literatura sobre resolución de conflictos hay diversas teorías para reducir esas tensiones que se pueden generar entre los miembros de una cadena de franquicias. Una de las formas que se utilizan es el poder. Dentro de las franquicias se ha tratado profusamente la asimetría de poder entre franquiciador y franquiciado, estando generalmente, éste dominado por aquél. Suele ser el franquiciador el que impone las condiciones del contrato de franquicia y el franquiciado se limita a aceptarlas o rechazarlas. Sin embargo, estudios como el de Hunt y Nevin (1974) señalan que la cooperación del franquiciado se puede conseguir con tres vías: convenciendo al franquiciado de la utilidad de su relación con el franquiciador, utilizando el poder para manipular las acciones del franquiciado, o usando fuentes de poder no coercitivas como el apoyo al franquiciado. En este estudio se apuntó que los franquiciadores que no usaron fuentes coercitivas de poder tenían mayor satisfacción entre sus franquiciados. También se ha destacado, por parte de la literatura, que cuando los franquiciados perciben que forman parte de la estructura de la toma de decisiones del sistema, están más dispuestos a cooperar, lo mismo ocurre cuando se reduce el riesgo de fracaso por el apoyo del franquiciador (Guiltinan, Rejab y Rogers, 1980).

Por otro lado, en el estudio de Sibley y Michie (1982) la cooperación percibida del canal está altamente correlacionada con fuentes no coercitivas de poder, pero no se encontró relación entre fuentes coercitivas de poder y cooperación en el canal.

La franquicia es un sistema de negocio que requiere una buena relación entre sus componentes, es muy importante la comunicación y confianza entre franquiciador y franquiciado para reducir los conflictos y tener una relación buena y duradera a largo plazo (Anderson y Weitz, 1989).

#### *Satisfacción en la franquicia*

Parece lógico pensar que una relación satisfactoria entre franquiciador y franquiciado debería tener un impacto en los resultados de la cadena. Sin embargo, en el trabajo de Morrison (1997) los resultados mostraron una relación débil y además de signo negativo entre la relación franquiciador-franquiciado y los resultados económicos. Hay pocos estudios que hayan indagado esta cuestión y que aclaren la relación entre una coexistencia satisfactoria franquiciador-franquiciado y los resultados de la cadena. Sí se han ofrecido algunos aspectos que provocan la satisfacción del franquiciado en la cadena, como son la utilización de marcas reconocidas, recibir consejos del franquiciador, obtener boletines de información y manuales de operaciones (Knight, 1986), contribución al éxito del franquiciador (Lewis y Lambert, 1991).

Sobre este tema hay que citar a un pionero como es Lusch que en 1977 investigó la relación entre las fuentes de poder utilizadas por el franquiciador y la satisfacción del franquiciado. Entre las conclusiones de este artículo destaca que los franquiciadores que utilizan fuentes coercitivas de poder provocan una disminución de la satisfacción de los franquiciados, y éstos cuando están poco satisfechos con aquéllos perciben una mayor necesidad de legislación adicional que regule las relaciones franquiciador-franquiciado. Sin embargo, el uso de fuentes no coercitivas de poder por parte del franquiciado incrementaba la satisfacción del franquiciado. En esta línea, el estudio de Schul, Little y Pride (1985) encontró que la satisfacción de la franquicia estaba positivamente relacionada con las percepciones de autonomía del franquiciado, objetivos, políticas y procedimientos claros del sistema de franquicia, consideración de líder y relación resultado-recompensa (Díaz-Bernardo, 2000).

También hay estudios que relacionan el nivel de control ejercido por el franquiciador al franquiciado, así White (1998) encontró que altos niveles de control de los franquiciadores conducen a una disminución en la satisfacción global dentro de la cadena. Por otro lado, los procesos de creación de estrategias que tienen en cuenta a los miembros de la cadena están asociados con niveles de satisfacción más positivos, que además suelen requerir menores niveles de control en el canal. Bermúdez (2002), en una investigación pionera en nuestro país, indaga las variables que contribuyen a la satisfacción de las partes en las relaciones sobre satisfacción en las relaciones franquiciador – franquiciado..

#### *Fidelización a través de la franquicia*

Cuando los fabricantes no desempeñan la función de ventas internamente, pero desean detallistas en exclusiva, suelen elegir alguna forma de franquicia (Lafontaine y Slade, 1997). Por tanto, la franquicia también puede ser una forma de buscar un canal de distribución que sea totalmente leal y fiel al productor que pone en marcha una franquicia. De esta forma se asegura una cooperación, compromiso y motivación por parte de los franquiciados, que difícilmente podría encontrar en otro tipo de canal de distribución.

## 6. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Hace seis años Elango y Fried publicaban un artículo en el que analizaban las investigaciones consideradas científicas hasta el momento sobre franquicia. Manejando aproximadamente una centena de artículos, establecían tres apartados o líneas de investigación: franquicia y sociedad, creación de la relación de franquicia y el funcionamiento de la franquicia. El trabajo que hemos desarrollado presenta los siguientes aspectos diferenciadores:

En primer lugar, establecemos una clasificación ampliada de las líneas de investigación propuestas por Elango y Fried, en cuatro apartados.

1. *Razones sociales de la franquicia*, que incluye el balance social, ventajas e inconvenientes económico-sociales, ética de la franquicia y la incidencia de la franquicia en la competencia.
2. Investigaciones sobre *el franquiciador*, donde destacamos aspectos como las razones para franquiciar, unidades propias vs. franquiciadas, internacionalización de la cadena, selección de franquiciados y localización de unidades franquiciadas.
3. Investigaciones sobre *el franquiciado*, comprende temas como la selección del franquiciador y las razones que llevan a un empresario a integrarse en un sistema de franquicia.
4. La *relación franquiciador-franquiciado*, en los que agrupamos las principales variables que intervienen en la relación como poder, conflicto, satisfacción, fidelización y control.

En segundo lugar, Elango y Fried realizaban un agrupamiento de las investigaciones en función de los trabajos existentes hasta ese momento, nosotros efectuamos una clasificación con independencia de la existencia o no de trabajos, señalando aquellas lagunas que se producen y que consideramos que se deben investigar o que han sido escasamente tratadas y que, por tanto, pueden considerarse futuras líneas de investigación.

En tercer lugar, efectuamos la actualización de la literatura sobre franquicia, especialmente, incorporando las investigaciones realizadas en los últimos seis años.

Pensamos que en los últimos años se está produciendo un avance muy importante en la investigación sobre la franquicia. Sirva como ejemplo nuestro país en el que en los últimos años se han elaborado, por autores españoles, varias tesis doctorales, numerosos artículos en revistas científicas y un amplio número de ponencias presentados en congresos nacionales e internacionales.

Una limitación de este trabajo dimana de las características actuales de la investigación sobre franquicia: abundancia y diversidad. La abundancia es una tendencia que se está dando en los últimos años como consecuencia del avance de la franquicia en los países desarrollados que ha atraído la atención de los investigadores. La diversidad presenta un doble sentido: su carácter pluridisciplinar (organización, marketing, finanzas, derecho, etc.) y/o la dispersión de las publicaciones en multitud de revistas diferentes incluso dentro de una misma disciplina. Esto hace difícil una revisión exhaustiva de las investigaciones existentes sobre franquicia. Una dificultad añadida se presenta porque la mayoría de las bases de datos existentes no recogen nada más que las publicaciones de habla inglesa, no incluyendo las investigaciones en la lengua de países líderes en franquicia como Francia o de mayor crecimiento en los últimos años de la franquicia como España.

No obstante, el mayor problema, a nuestro entender de la investigación sobre franquicia es la inexistencia de datos secundarios fiables y continuos, y la dificultad o imposibilidad de obtener datos primarios objetivos.

El carácter multidisciplinar de la franquicia hace muy recomendable investigaciones conjuntas de investigadores de varias áreas de conocimiento. No siempre sucede de esta forma. Por tanto, no es de extrañar que algunos trabajos muestren el desconocimiento de aspectos fundamentales sobre la franquicia que se manifiesta en hipótesis irreales y planteamientos alejados de la realidad.

Una de las conclusiones críticas puestas de relieve en nuestro trabajo respecto a la investigación en este campo, es que se ha buscado encontrar la razón que lleva a los empresarios a utilizar el sistema de franquicia, en pocos casos se ha extendido a considerar más de una variable. A nuestro entender, esto es un error ya que los empresarios valoran diversas dimensiones a la hora de tomar esa decisión.

Dentro de la línea que estudia las relaciones franquiciador y franquiciado, pensamos que los enfoques integradores son los más adecuados y de mayor utilidad para las investigaciones sobre franquicia. Creemos que la utilización en la franquicia de las teorías de estructura-conducta-resultados y economía política puede ser todavía muy interesante y obtenerse buenos resultados. Igualmente, hay que continuar utilizando el marketing relacional y la teoría de los recursos y capacidades que se muestran como de gran utilidad y con resultados prometedores. También debemos empezar a plantear trabajos científicos basándonos en las modernas teorías del conocimiento, aprendizaje, capital humano y capital social que pueden conducir a resultados novedosos y prácticos. Por otra parte, no debemos desechar investigaciones con enfoques parciales que pueden servir de base a trabajos de mayor entidad con enfoques integradores.

En el ámbito académico, no parecen existir muchos artículos que comparen e investiguen los resultados y diferencias entre los diversos tipos de franquicia que se pueden agrupar según diferentes clasificaciones. Este tema nos parece importante por la diversidad de circunstancias, características y factores que pueden darse en distinto número y diferente intensidad según el tipo de franquicia que se analice. Esto mismo se puede decir de los sectores entre los que se da esta forma de negocio.

En este sentido dentro del tema de las franquicias internacionales, se puede estudiar cuáles de entre las distintas formas de acceder las franquicias a los mercados internacionales es más adecuada para qué tipo de empresa franquiciadora, o sector en el que se encuentra inmerso la cadena de franquicia. También nos parece interesante modelar el rendimiento o éxito de las exportaciones en el caso de la franquicia.

Otra línea de investigación que nos parece que requiere mayor atención, hace referencia a diseñar modelos de contratos justos y equitativos, así como códigos éticos que equilibren las relaciones entre franquiciador y franquiciado. Con ello se evitarían comportamientos abusivos por parte de las cadenas y por ende una mejor imagen social de la franquicia.

También creemos interesante destacar la falta de métodos de localización de establecimientos franquiciados. Se necesitan aplicar y adaptar métodos generales de localización de establecimientos a la franquicia por la mayor dificultad, que ya hemos apuntado en este trabajo,

que supone la selección de un lugar idóneo para implantar un nuevo establecimiento. Para ello, es necesario realizar más investigaciones que utilicen modelos más sofisticados y con mayor rigor.

Por otro lado, creemos que la investigación sobre el riesgo en las cadenas de franquicia respecto a otras formas de comercio tiene que aportar mayor claridad, ya que se encuentran estudios con resultados contradictorios. Es muy probable que esto sea debido, en parte, a que los datos sobre los establecimientos que cierran por fracaso comercial sean escondidos o minimizados por los franquiciadores. Sería muy interesante realizar comparaciones exhaustivas sobre el riesgo de esta forma de negocio frente a otras, buscando un consenso en los resultados obtenidos.

## NOTAS

<sup>1</sup>Un análisis de los modelos de performance puede verse en: Navarro, A. (2001): "Modelización de la performance de exportación: una aplicación a las Denominaciones de Origen Vitivinícolas españolas", Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALON I. (2001): "The Use of Franchising by US-Based Retailers", *Journal of Small Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 111-122.
- ALON, I. y BANAI, M. (2000): "Executive Insights: Franchising Opportunities and Threats in Russia", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 3, pp. 104-119.
- ANDERSON, E.E. (1984): "The Growth and Performance of Franchise Systems Company Versus Franchise Ownership", *Journal of Economics and Business* 36, pp. 421-431.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1989): "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, Vol. 8, pp. 310-323.
- AYDIN, N. y KACKER, M. (1990): "International Outlook of US-based Franchisers", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 43-53.
- AYLING, (1988), "Franchising in the UK", *The Quarterly Review of Marketing*, Vol. 13 (4), pp. 19-24.
- AQUINO LLINARES, N. y RONDÁN CATALUÑA, F.J. (1999): "La franquicia en España: el sector de la hostelería-restauración y el sector de la confección-moda", Comunicación procedente de las actas del XIII Congreso Nacional y IX Hispano-Francés, pp. 333-339.
- BARON, S., y R.A. SCHMIDT (1991): "Operational Aspects of Retail Franchisees," *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 13-19.
- BATES, T. (1995): "Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Startups", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 26-36.
- BERMÚDEZ, G. (2002): *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, Esic. Madrid.
- BESCOS, M. (1990): *Factoring y franchising*, Pirámide. Madrid. 1990.
- BRACKER, J.S. y PEARSON, J.N. (1986): "The Impact of Franchising on the Financial Performance of Small Firms", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 14, No. 4, pp. 10-17.
- BRADACH, J.L. y ECCLES, R. (1989): "Price, Authority and Trust", *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp. 97-118.
- CASQUERO, D. "Localización óptima de establecimientos franquiciados: nuevas tecnologías", *Expansión*. © 2002 [mundoFranquicia.consulting.eimarketing.es](http://mundoFranquicia.consulting.eimarketing.es)
- CASTROGIOVANNI, G.J., JUSTIS, R.T. y JULIAN, S.D. (1993): "Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors", *Journal of Small Business Management*, Vol. Abril, pp. 105-114.
- CASTROGIOVANNI, G.J. y JUSTIS, R.T. (2002): "Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 98-108.
- CAVES, P.E. y MURPHY, W. F. II (1976): "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, Vol. 42, pp. 572-586.
- CEPEDA, J.M. (2003): *El canal de distribución: Dirección de las relaciones comerciales*, Septem ediciones. Oviedo.
- CHAN, P.S. y JUSTIS, R.T. (1993): "To Franchise or Not to Franchise?", *Management Decision*, Vol. 31, pp. 22-26.
- DANT, R.P. (1994): "Motivations for Franchising: Rethoric Versus Reality", Working Paper, Boston University.

- DANT, R. P., BRUSCH, C. G., y LNIESTA, F. P. (1996): "Participation Patterns of Women in Franchising", *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 14-28.
- DANT, R. P., KAUFMANN, P.J. y PASWAN, A.K. (1992): "Ownership Redirection in Franchised Channels", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 11, pp. 33-44.
- DANT, R. P., PASWAN, A.K. y KAUFMAN, P.J. (1996): "What We Know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta-Analysis", *Journal of Retailing*, Vol. 72, pp. 429-444.
- DÍAZ-BERNARDO, R., INIESTA, F.P. y NUENO, J.L. (1998): *La Franquicia en España*, AECOC, Barcelona.
- DÍAZ-BERNARDO, R. (2000): "Recursos y capacidades en el sistema de franquicia", Tesis doctoral. IESE. Universidad de Navarra.
- DÍEZ, E.C. y GALÁN, J.L. (1998): *Práctica de la franquicia*, McGrawHill. Madrid.
- ELANGO, B. y FRIED, V. (1997): "Franchising research: A literature review and synthesis", *Journal of Small Business Management*. Milwaukee, Vol 35, No. 3. pp. 68-81.
- FENWICK, G. D., y STROMBON, M. (1998). "The Determinants of Franchise Performance: An Empirical Investigation", *International Small Business Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 28-45.
- GÁMIR, A. y MÉNDEZ, R. (2000): "Business Networks and New Distribution Methods: the Spread of Franchises in Spain", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 653-674.
- GARCÍA CRUZ, R. (2000): *Marketing Internacional*, 3ª Ed., ESIC, Madrid.
- GOSH, A. y CRAIG, C.S. (1991): "FRANSYS: A Franchise Distribution System Location Model", *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, pp. 466-495.
- GUILTINAN, J. P., REJAB, I.B. y RODGERS, W.C. (1980): "Factors Influencing Coordination in Franchise Channel", *Journal of Retailing*, Vol. 56, pp. 41-58.
- HACKETT, D.W. (1976): "The International Expansion of US Franchise Systems: Status and Strategies," *Journal of International Business Studies*, Vol. 7, No. primavera, pp. 65-75.
- HUNT, S. D. (1972): "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 32-38.
- HUNT, S. D., y NEVIN, J.R. (1974): "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, No. Mayo, pp. 186-193.
- HADFIELD, D.W., (1990): "Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts", *Stanford Law Review*, Vol. 42, pp. 927-992.
- HUSZAGH, S. M., HUSZAGH, F.W. y MCINTYRE, F.S. (1992), "International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm" *International Marketing Review*, Vol. 9, No. 5, pp. 5-18.
- JULIAN, S. D., y CASTROGIOVANNI, G.J. (1995): "Franchisor Geographic Expansion", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, pp. 1-11.
- KATZ, B. G. y OWEN, J. (1992): "On the Existence of Franchise Contracts and Some of Their Implications", *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 10, No. 4, pp 567-594.
- KAUFMANN, P. y RANGAN, V.K. (1990): "A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion", *Journal of Retailing*, Vol. 66, pp 155-173.
- KEDIA, B. L., ACKERMAN, D.J., BUSH, D.E. y JUSTIS, R.T. (1994): "Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U.S. Franchisors", *International Marketing Review*, Vol. 11, pp. 56-68.
- KEDIA, B.L., ACKERMAN, D.J. y JUSTIS, R.T. (1995): "Changing Barriers to the Internationalization of Franchising Operations: Perceptions of Domestic and International Franchisors," *International Executive*, Vol. 37, No. 4, pp. 329-348.
- KNIGHT, R. M. (1986): "Franchising From the Franchisor and Franchisee Points of View", *Journal of Small Business Management*, No. Julio, pp. 8-15.
- LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P.J. (1994): "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems", *Journal of Retailing*, Vol. 70, pp. 97-113.
- LAFONTAINE, F. y SHAW, K. (1996). "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data", *National Bureau of Economic Research Working Paper*, No. 5585. National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- LAFONTAINE, F. y SLADE, M.E. (1997): "Retail Contracting : Theory and Practice", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 45, No. 1, pp. 1-25.
- LÓPEZ, M.B. y VENTURA, J. (2002): "Integración vertical y causas de aparición de la franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 11, No. 4, pp. 55-74.
- LÓPEZ, M.B. y GONZÁLEZ, M. (2001): "El proceso de internacionalización de la franquicia española", *Actas del XI Congreso Nacional de ACEDE*. Zaragoza, 16-18 septiembre.
- LEWIS, M.C., y LAMBERT, D.M. (1991): "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 2, pp. 205-225.
- LUSCH, R.F. (1977): "Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences", *International Journal of Physical Distribution*, Vol. 7, No. 3, pp. 128-140.

- MARTIN, R. E. (1988): "Franchising and Risk Management", *American Economic Review*, Vol. 78, No. 5, pp. 954-968.
- MATHEWSON, G., y WINTER, R. (1985). "The Economics of Franchise Contracts," *Journal of Law and Political Economics*, Vol. 28, pp. 503-26.
- MENDELSON, M. (1989): *Guía práctica de la franquicia*, DDB, Bilbao.
- MONGE, C. (1998): "Los costes de la agencia en los canales de distribución: la franquicia". Tesis doctoral. Universidad de Burgos.
- MORRISON, K. A. (1997): "How Franchisee Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, pp. 39-67.
- NAVARRO, A. (2001): "Modelización de la performance de exportación: una aplicación a las Denominaciones de Origen Viúvinícolas españolas", Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.
- NORTON, SETH W. (1988): "Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 105-114.
- OXENFELT, A.R., y KELLY, A.O. (1968-6). "Will Successful Systems Ultimately become Wholly-Owned Chains?", *Journal of Retailing*, Vol. 44, No. 49, pp. 69-83.
- PADILLA GARRIDO, N. (2002): "Cómo seleccionar una franquicia mediante AHP", *Actas del XVI Congreso de AEDEM*, Alicante, 5 al 7 de Junio.
- PETERSON, A., y RAJIV P. D. (1990): "Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise", *Journal of Small Business Management*, Vol. 28, pp. 46-61.
- PREEBLE, J.F. y HOFFMAN, R.C. (1999): "The nature of ethics codes in franchise associations around the globe", *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, No. 3, part I, pp. 239-253.
- SCHERER, F.M., y ROSS, D. (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3ª ed., Houghton Mifflin Company, Boston, Mass.
- SCHUL, P.L, LITTLE, T.E. y PRIDE, W.M. (1985). "Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 61, No. 2, pp. 9-38.
- SCOTT J. D., y CASTROGIOVANNI, G.J. (1995): "Franchisor Geographic Expansion", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, pp. 1-11.
- SEN, K.C. (1993): "The use of initial fees and royalties in business-format franchising", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 14, No. 2, pp. 175-190.
- SHANE, S. A. (1998): "Making New Franchise Systems Work", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 697-707.
- SHELTON, J.P. (1967): "Allocative efficiency versus X-efficiency: comment", *American Economic Review*, Vol. 57, No. octubre, pp. 443-444.
- SIBLEY, S. D., y MICHIE, D.A. (1982): "An Explanatory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel", *Journal of Retailing*, Vol. 58, No. 4, pp. 23-45.
- SUNDBO, J.; JOHNSTON, R.; MATTSSON, J. y MILLETT, B. (2001): "Innovation in service internationalization: the crucial role of the entrepreneur" *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 13, pp. 247-267.
- THOMPSON, R. S. (1992): "Company Ownership Versus Franchising: Issues and Evidence", *Journal of Economic Studies*, Vol. 19, No. 4, pp. 31-42.
- THOMAS, W.L., O'HARA, M.J. y MUSGRAVE, F.W. (1990): "The Effects of Ownership and Investment on the Performance of Franchise Systems," *American Economist*, Vol. 34, No. 1, pp. 54-61.
- VALLET, T. (2002): *Marketing del minorista*, Colección estudios comerciales. Nº 14. Generalitat Valenciana. Valencia.
- WELCH, L.S. (1989). "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 5, pp. 7-19.
- WHITE, D.W. (1998): "The impact of environmental uncertainty on strategy creation style in a franchise channel setting", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pp. 273-304.
- ZELLER, R.E., ACHABAL, D.P. y BROWN, L.A. (1980): "Market Penetration and Locational Conflict in Franchising System," *Decision Sciences*, pp. 8-80.
- ZIETLOW, D. S. (1995): "Wholesalers in International Franchising", *Illinois Business Review*, Vol. 52, pp. 13-14.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 25 de junio de 2003 y fue aceptado para su publicación el 25 de marzo de 2004.