

Gestión estratégica de la relación de franquicia



M. Victoria Bordonaba Juste*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza



vbordon@unizar.es



Yolanda Polo Redondo*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza



ypolo@unizar.es

I. Introducción

Recientemente se ha producido un cambio en la forma en que los miembros del canal protegen los activos específicos invertidos: la alternativa al tradicional establecimiento de estructuras jerárquicas consiste en un canal caracterizado por la flexibilidad, economías de escala y coordinación, en el que sus miembros actúan conjuntamente para maximizar sus intereses mutuos, aumentando la rentabilidad para todas las partes (Anderson y Weitz, 1992). Es lo que se llama *estructuras cuasi-integradas* (Jap y Ganesan, 2000). Entre estas estructuras, la franquicia supone un sistema contractual que ha conseguido recientemente un gran éxito, al constituir una estrategia de *cuasi-integración vertical* que implica menores costes y mayor flexibilidad que la integración vertical, llegándose a considerar como el acuerdo cooperativo que ha tenido un crecimiento más rápido (Gassenheimer, Baucus y Baucus, 1996).

En general, aunque diferentes manuales y revistas especializadas recogen el concepto de franquicia y los principales elementos que la integran, la mayor parte de estos trabajos se centran en reflejar esta forma de distribución como un contrato. Por tanto, el objetivo de este artículo es analizar los principales comportamientos y actitudes de los miembros del canal de franquicia —cooperación, comunicación, conflicto, dependencia, estrategias de poder y resolución de conflictos, confianza y compromiso— como factores clave del mantenimiento de una relación exitosa, proponiendo las principales implicaciones estratégicas derivadas de la gestión de la relación de franquicia.

Por tanto, la estructura de este artículo es la siguiente: el segundo epígrafe recoge la estructura de las relaciones diádicas en el canal y una descripción de sus componentes; el tercero refleja los comportamientos y actitudes que prevalecen entre los miembros del canal de distribución y analiza la aplicación de esos comportamientos en el canal de franquicia. El artículo concluye con las principales implicaciones estratégicas para la gestión de esta relación.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La franquicia es un acuerdo de colaboración entre empresas jurídicamente independientes, caracterizado por la interdependencia comercial entre sus miembros y por el desarrollo de comportamientos característicos de las relaciones: cooperación, intercambio de información, confianza, compromiso, estrategias de poder y de resolución de conflictos. En este contexto, el objetivo de este artículo es analizar la aplicación de estos comportamientos en una muestra representativa de franquiciadores y franquiciados que operan en diversos sectores de la actividad minorista de nuestro país.

**EXECUTIVE SUMMARY**

Franchising is a collaboration agreement among legally independent firms, characterized by their commercial interdependence and the development of certain behaviours in relationships: cooperation, information exchange, trust, commitment, power and conflict resolution strategies. In this context, the aim of this article is to examine these behaviours for a representative sample of the Spanish franchisors and franchisees that operate in diverse retail sectors.

Los miembros que forman la díada -franquiciador y franquiciado- cooperan para obtener beneficios relacionales mutuos, ya que perciben que su éxito depende en gran parte de su compañero de intercambio

2. Relaciones diádicas entre miembros del canal: díada franquiciador-franquiciado

Diversas investigaciones sobre canales de distribución se han centrado en las relaciones diádicas entre empresas (Anderson y Weitz, 1992; Ganesan, 1994). Se trata de un tipo de relación, situada entre la transacción y la internalización –jerarquía o integración vertical–, que está regida por mecanismos internos de control y coordinación (Nevin, 1995), como la confianza o las normas relacionales, entre otros. Una relación diádica es una relación bilateral a largo plazo en la que sus miembros son altamente interdependientes y que viene caracterizada por la reciprocidad –cooperación, coordinación, confianza, ... –. En este sentido, los miembros de una díada cooperan para obtener beneficios relacionales mutuos, ya que perciben que su éxito depende en gran parte de su compañero de intercambio.

El **modelo de Interacción Diádica** (Möller y Wilson, 1995) para relaciones entre empresas proporciona un marco teórico para explicar los elementos que constituyen la parte esencial de una relación y el contexto en que tiene lugar la misma. Este modelo se centra en el proceso de interacción, que constituye la parte central de la relación y se puede describir mediante cinco componentes. En primer lugar, el **contexto ambiental** se refiere a aquellos factores que caracterizan el mercado y la sociedad donde tiene lugar el intercambio, considerando que la perspectiva de redes es el enfoque más novedoso sobre el entorno. En segundo lugar, las **características de las tareas** reflejan los factores relacionados con el objeto de la interacción, que al ser dinámicos, su valor y naturaleza se pueden ver modificados durante el proceso de interacción. Por otro lado, las **características organizacionales** se refieren a las propiedades de los participantes a nivel organizacional –departamentos, funciones y grupos– y a nivel personal. Los **procesos de interacción** reflejan el intercambio de recursos, el intercambio social, la adaptación de comportamientos y la coordinación para conseguir objetivos mutuos. Estos procesos constituyen el elemento central de los procesos del negocio y son necesarios para realizar y controlar el intercambio de recursos. Por último, los **factores del resultado** se refieren a diversos factores, procesos y variables, dependiendo de cual sea el interés del análisis –vínculos económicos, legales o técnicos, rendimiento económico, eficacia o eficiencia, confianza, compromiso o normas relacionales–. Dentro de este contexto, la relación de franquicia no sólo incluye una relación legal, sino también de negocios y de cooperación, ya que en muchas ocasiones los miembros del canal de franquicia realizan acciones conjuntas que no han sido especificadas en el contrato, porque las partes perciben los beneficios mutuos de dichas actividades (Nevin, 1995). La **relación legal** entre franquiciador y franquiciado es la roca sobre la que se sustenta este sistema, aunque la **relación de negocios** es necesaria para proporcionar productos y servicios a los consumidores, mientras que la **relación de cooperación** entre franquiciador y franquiciado es necesaria para el éxito del ca-

nal, desde el momento en que ambos mantienen una relación de interdependencia comercial. De esta forma, las relaciones informales entre franquiciador y franquiciado pueden ser más importantes que la relación contractual. Por tanto, en la relación de franquicia los contratos formalizados se mezclan con la adopción de normas relacionales para conseguir intereses comunes (Gas-senheimer, Baucus y Baucus, 1996).

3. Principales comportamientos en el canal

La relación de franquicia ha sido considerada un intercambio relacional (Kaufmann y Stern, 1988), y como tal sus miembros desarrollan actitudes y comportamientos de cooperación, comunicación, conflicto, dependencia, es-trategias de poder y resolución de conflictos, confianza y compromiso. Este artículo recoge una investigación realizada a franquiciadores y franquiciados que operan en diversos sectores de actividad minorista de nuestro país (ta-bla 1). Considerando como unidad de análisis la díada franquiciador-franqui-ciado, se han examinado los principales comportamientos y actitudes de los miembros de la relación¹.

Uno de los comportamientos más importantes en el canal es la **cooperación**, que refleja que todos los miembros actúan mostrando una motivación para colaborar con las estrategias, políticas, procedimientos y tácticas de la otra

PALABRAS CLAVE

Canales de distribución, Comportamientos, Franquicia, Relación de intercambio.

KEY WORDS

Distribution channels, Behaviours, Franchising, Relationship exchange

Tabla 1. **Ficha técnica del estudio**

UNIVERSO	Directivos de empresas franquiciadoras y franquiciados
ÁMBITO	Nacional
SECTORES	Retailing: alimentación, belleza, moda, decoración y mobiliario, deportes, dietética, fotografía, informática, joyería, panadería y pastelería, oficina y tiendas especializadas. Servicios: agencias inmobiliarias, agencias de viaje, asesoría, centros de salud, hostelería, enseñanza, parques de ocio, publicidad, tintorería, transporte y mensajería, servicios de automóviles, servicios financieros y seguros, servicios varios y servicios especializados
MUESTRA	Franquiciadores: 107; Franquiciados: 102
MÉTODO DE MUESTREO	Franquiciadores: aleatorio simple - probabilístico Franquiciados: de conveniencia - no probabilístico
ERROR MUESTRAL	Franquiciadores: 8,80 %
NIVEL CONFIANZA	Franquiciadores : 95%; Z= 1.96; p=q=0.5
OBTENCIÓN	Franquiciadores: Encuesta por e-mail y por fax Franquiciados: Encuesta por e- mail
TRABAJO DE CAMPO	Franquiciadores: Mayo - Junio 2001 Franquiciados: Diciembre 2002

Tabla 2. **Cooperación entre franquiciador y franquiciado**

NORMAS COOPERATIVAS	MEDIA
Los problemas que surjan en el curso de esta relación se resuelven de forma conjunta más que individualmente	4.59
Ambas partes están comprometidas a lograr mejoras que pueden beneficiar la relación como un todo, y no sólo a una de las partes individualmente	5.17
A las partes no les importa deberse favores el uno al otro	4.65

parte, y requiere la coordinación de las actividades para garantizar que se logran las metas del canal (Pelton, Strutton y Lumpkin, 1999). En este contexto, las normas cooperativas reflejan la expectativa de que ambas partes van a realizar acciones y esfuerzos conjuntos para conseguir con éxito los objetivos mutuos (Jap y Ganesan, 2000). En esta línea, la franquicia es un acuerdo de colaboración en el que sus miembros se benefician con la unión de sistemas en este canal. Así, desde la perspectiva de los franquiciados ambas partes realizan esfuerzos conjuntamente para lograr tanto sus objetivos individuales como los que se han planteado conjuntamente (tabla 2).

La cooperación constituye una respuesta estratégica a las situaciones de poder que se crean entre los miembros del canal. En este sentido, un miembro del canal ejerce un **poder** cuando consigue que los otros miembros coordinen sus actividades y realicen acciones que de otra forma no realizarían. El poder se obtiene controlando los recursos que otro miembro considera valiosos, de tal forma que el poder de un miembro del canal se ha definido como la capacidad de influir o la habilidad para controlar las decisiones de los otros miembros (Stern, El-Ansary y Coughlan, 1996). No obstante, el miembro de la relación más poderoso puede ejercitar su **poder** de forma **coercitiva** a través de sanciones o castigos a la otra parte –poder de recompensas, coerción y legitimidad–, o por el contrario puede promover intereses comunes y el logro de objetivos comunes mediante un **poder no coercitivo** –poder legítimo, de experiencia, referencia e información– (Brown, Lusch y Nicholson, 1995).

Generalmente, se considera el poder en términos de la **dependencia** de un miembro del canal en otro; así, cuando más dependiente sea un miembro de otro, más poder tendrá este último sobre el primero (Frazier, 1983). De esta forma, la dependencia de un miembro del canal sobre otro es directamente proporcional a las inversiones específicas realizadas por el primero, e inversamente proporcional a su disponibilidad de alternativas. Cuando la dependencia entre los miembros del canal es asimétrica, la parte más dependiente es la más poderosa y viceversa. En este sentido, dependencia y poder son dos conceptos inseparables (Brown, Lusch y Nicholson, 1995).

Por tanto, para comprender la relación de franquicia, es necesario conocer la



naturaleza de la dependencia de los franquiciados en su franquiciador para conseguir recursos críticos. En un canal de franquicia, ambas partes deben invertir recursos para que la relación funcione; por un lado, los franquiciadores realizan las inversiones necesarias para crear y abastecer la red, mientras que los franquiciados invierten una gran cantidad de recursos específicos –inversión inicial, canon de entrada, salarios de los empleados,...–. Con estas inversiones específicas, los franquiciados son conscientes de que el franquiciador puede utilizar esos activos como un coste hundido, que imposibilite a los franquiciados el poder recuperar el valor de sus inversiones si la relación finaliza.

Bajo el enfoque de la teoría de la dependencia de recursos, 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). Aunque la relación de franquicia se caracteriza por la independencia jurídica de las partes, es habitual que el franquiciado sea relativamente más dependiente de su franquiciador, debido a que necesita de este último en mayor medida para conseguir sus objetivos (Frazier, 1983).

Los resultados del análisis confirman la mayor dependencia del franquiciado en su franquiciador debido a las inversiones realizadas por los franquiciados. No obstante, esta dependencia no es unilateral, sino que el franquiciador también depende comercialmente de sus franquiciados, por el perjuicio que ambos tendrían si la relación terminase y tuvieran que comenzar una nueva, por lo que se puede considerar que existe una interdependencia asimétrica entre ambos² (tabla 3).

Entre las fuentes de poder no coercitivo, un *input* del franquiciador muy importante para el franquiciado es su **poder basado en la experiencia**, por el que el franquiciador puede influir en sus franquiciados a través de su conocimiento y experiencia. Al principio, los franquiciados necesitan una supervisión estricta y mucha formación de su franquiciador, pero conforme transcurre la relación, va adquiriendo las habilidades necesarias para dirigir su negocio, por lo que se vuelven menos dependientes de su franquiciador. Los franquiciados suelen ser más dependientes de la experiencia del franquiciador si no pueden prever el entorno y deben tomar sus decisiones bajo incertidumbre (Ganesan, 1994). En este sentido, los franquiciados perciben que el entorno en el que operan es complejo (tabla 4), lo que influye sobre las decisiones que deben tomar en la relación de franquicia.

Otra de las estrategias de poder que el franquiciador puede llevar a cabo para conseguir intereses y objetivos mutuos es el poder la información, que surge al convencer a la otra parte para tomar determinadas decisiones basadas en la información proporcionada por el compañero, sin requerirle ninguna acción determinada. En este sentido, el intercambio de información constituye un medio para que el franquiciador influya sobre los comportamientos de sus

*Para comprender
la relación
de franquicia es
necesario conocer
la naturaleza de
la dependencia
de los
franquiciados
con su
franquiciador
para conseguir
recursos críticos*

Tabla 3. **Relación de dependencia entre franquiciador y franquiciado**

DEPENDENCIA	MEDIA
Ambas partes han gastado mucho tiempo y energía para hacer que la relación funcione	4.43
El franquiciado ha hecho un gran esfuerzo para demostrar su interés por esta relación	4.97
El franquiciado ha invertido muchos recursos en esta relación	5.17
El franquiciador ha hecho una gran inversión en esta relación	3.43
El franquiciado podría sustituir a su franquiciador por otro fácilmente (*)	3.54
Si el franquiciador quisiera, podría fácilmente cambiarle por otro franquiciado (*)	3.46

* Items con sentido inverso a la escala

franquiciados para conseguir la coordinación³ (Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson, 1992). Por tanto, el franquiciador facilita el uso de una comunicación participativa para ayudar a los franquiciados a que trabajen juntos para lograr objetivos comunes.

No obstante, el **intercambio de información** no debe ser unilateral, sino que es necesaria una comunicación bilateral entre las partes, especialmente en las fases iniciales del desarrollo de relaciones, por lo que es un elemento esencial para el éxito de la relación. Por tanto, el intercambio de información en el canal de franquicia no sólo se produce desde el lado del franquiciador, sino que según los franquiciados la relación de franquicia se caracteriza porque ambas partes comparten frecuentemente información útil para el otro, mediante métodos formales e informales (tabla 5).

El **conflicto** en el canal se origina por la interdependencia que caracteriza a los miembros del canal. El conflicto en la relación de franquicia surge si el control que ejercen los franquiciadores sobre sus franquiciados limita la soberanía de estos últimos como empresarios; por tanto, el éxito de los franquiciadores depende de cómo resuelvan este conflicto.

Tabla 4. **Incertidumbre del entorno**

INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO	MEDIA
El mercado en el que operan los franquiciados es complejo	5.43
El mercado en el que operan los franquiciados es volátil	4.50
El mercado en el que operan los franquiciados es difícil de controlar	4.72
El mercado en el que operan los franquiciados es incierto	4.43

Tabla 5. **Intercambio de información entre franquiciador y franquiciado**

NORMAS DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN	MEDIA
En esta relación, se espera que cualquier información que pueda ayudar a la otra parte le sea proporcionada	5.79
El intercambio de información en esta relación tiene lugar frecuente e informalmente, y no sólo por acuerdos establecidos	4.76
Se espera que ambas partes se mantengan informadas sobre acontecimientos o cambios que puedan afectar a la otra parte	5.52

En los canales de franquicia, los conflictos se pueden solucionar mediante mecanismo institucionalizados –por ejemplo, pertenencia a asociaciones comerciales o juntas de arbitraje– o mediante los procesos que facilitan la regulación de estos mecanismos institucionalizados, como son los procesos de solución de problemas, persuasión, regateo y política (Strutton, Pelton y Lumpkin, 1993). La resolución de conflictos a través de la **solución de problemas** –las partes acuerdan objetivos comunes *a priori*, encontrando una solución satisfactoria para todas ellas– o mediante la **persuasión** –una de las partes intenta convencer a la otra de que determinadas decisiones pueden ayudarle a conseguir alguno de los objetivos– es beneficioso para la relación al conseguirse la cooperación de ambas partes para resolver el conflicto de una manera funcional, aunque conlleven un alto riesgo financiero asociado al intercambio de información. Sin embargo, la resolución de conflictos mediante estrategias de **regateo** –uno de los miembros cede en una parte de sus objetivos individuales a cambio de concesiones futuras, por lo que se busca una mezcla de ganancias y pérdidas para cada uno de los compañeros– o mediante el proceso de **política** –métodos orientados al poder, incluyendo la búsqueda de aliados o el uso de la autoridad legítima– perjudican las relaciones en el canal, porque la ganancia de uno de los compañeros es consecuencia del perjuicio del otro, aunque el riesgo asociado al intercambio de información se minimiza (Pelton, Strutton y Lumpkin, 1999).

En este contexto, los resultados del análisis verifican que el único conflicto que perciben los franquiciados se resuelve de manera funcional, de forma que ambas partes solucionan sus problemas de forma amigable, ignorando los comportamientos negativos y concediendo el beneficio de la duda a la otra parte ante situaciones conflictivas (tabla 6).

El tipo de estrategia empleado por los franquiciadores en la resolución de conflictos influye sobre algunos de los componentes del **contexto psicológico** de la relación franquiciador-franquiciado, que constituye una señal para evaluar la calidad de la relación de franquicia y se mide a través de la autonomía, cohesión, reconocimiento, innovación, presión e imparcialidad en la relación



(Strutton, Pelton y Lumpkin, 1993). La **autonomía** refleja la inexistencia de los roles requeridos por el franquiciador y la delegación de responsabilidad individual al franquiciado. La **cohesión** se refiere a la cooperación entre franquiciador y franquiciado, mientras que el **reconocimiento** refleja la adecuación en el reconocimiento de las contribuciones de las partes al éxito de la relación y de las oportunidades del canal de franquicia. La **innovación** recoge la flexibilidad del franquiciador y el reto de los franquiciados para hallar mejores métodos de trabajo. La **presión** se debe a la percepción irrazonable de la orientación temporal o de énfasis de producción, así como al exceso de roles asignados a los miembros del canal. Por último, la **imparcialidad** refleja la distribución justa de las recompensas que realiza el franquiciador.

Así, los procesos de solución de problemas y persuasión incrementan la innovación en el canal; mientras que los procesos de politiquero o regateo minoran el reconocimiento y la cohesión. No obstante, el tipo de estrategia no influye en la autonomía o presión del clima psicológico percibida en el canal (Strutton, Pelton y Lumpkin, 1993). Estos resultados pueden deberse a que, por un lado, los franquiciadores controlan a sus franquiciados mediante un control legítimo, por lo que el clima de autonomía no influiría sobre la estrategia elegida en la resolución de conflictos. Por otro lado, puede deberse al hecho de que al ser empresarios, los franquiciados aceptan una determinada presión asociada a sus funciones.

El comportamiento de los miembros de una relación de intercambio no se puede explicar sólo a través de intercambios económicos, sino también mediante las interacciones sociales que acarrear los intercambios repetidos, las obligaciones futuras y la creencia de que las partes cumplirán sus obligaciones a largo plazo. En este sentido, las interacciones de una relación conllevan un comportamiento de confianza, aunque no existan controles que impidan posibles comportamientos oportunistas. Esta perspectiva se fundamenta en considerar que el contexto relacional actúa como un control moral del comportamiento de las partes, por lo que si el comportamiento de una de las partes impide que se abuse de la confianza, conseguirá aumentar el efecto de la confianza en los beneficios (Atuahene-Gima y Li, 2002).

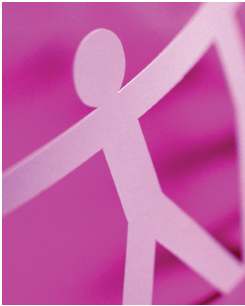


Tabla 6. **Conflicto entre franquiciador y franquiciado**

CONFLICTO	MEDIA
En el futuro, el franquiciado percibirá las diferencias de opinión con el franquiciador como "parte de hacer negocios" y probablemente incrementarán los beneficios de ambos	4.23
Existe un alto grado de conflicto entre franquiciador y franquiciado	2.44
El franquiciado tiene importantes desacuerdos con el franquiciador en cuestiones clave	2.91

De esta forma, los comportamientos que se desarrollan entre los miembros del canal reflejan la existencia o ausencia de **confianza** mutua entre los miembros del canal, apoyo e interés por el bienestar del compañero (Pelton, Strutton y Lumpkin, 1999). En este sentido, el interés en el bienestar del compañero refleja la **benevolencia** del compañero, mientras que la actuación efectiva a nivel competitivo y la honradez reflejan la **credibilidad** del compañero (Ganesan, 1994).

La confianza es un elemento necesario para el éxito de la relación de franquicia y para resolver con éxito el conflicto. No obstante, aunque en el contrato de franquicia subyace la buena voluntad de las partes, la confianza surge por la voluntariedad de las partes. Los resultados del estudio muestran que tanto franquiciadores como franquiciados mantienen una confianza mutua, basada fundamentalmente en la percepción de que su compañero actuará de forma efectiva en el desempeño de su actividad y en el mantenimiento de sus promesas, más que en la percepción de que se preocupe por el bienestar del compañero (tabla 7).

Por último, el compromiso también constituye uno de los factores relacionales clave en las relaciones de franquicia, de tal forma que una vez que el franquiciador y los franquiciados han desarrollado una confianza mutua, surge el compromiso. El compromiso es fundamental en las relaciones de franquicia por la seguridad de que la relación proporcionará beneficios futuros para todas las partes. Los resultados de esta investigación muestran que los franquiciadores se sienten más comprometidos que los franquiciados en sus sentimientos afectivos, disponibilidad a invertir y orientación a largo plazo (tabla 8).

4. Implicaciones estratégicas para los miembros de la relación de franquicia

La gestión de las relaciones de franquicia tiene importantes implicaciones a nivel estratégico para los directivos franquiciadores y franquiciados.

La primera implicación estratégica de los resultados obtenidos en el análisis sería que los miembros de la relación de franquicia pueden gestionar los problemas derivados de la asimetría de la dependencia y de la incertidumbre mediante la cooperación entre ellos. En este sentido, ambas partes deben coordinar sus estrategias de marketing para fortalecer su posición competitiva y conseguir de forma eficiente sus objetivos comunes.

En segundo lugar, el franquiciador podría lograr una ventaja competitiva sustancial mediante la mejora de la calidad de la información intercambiada con la implantación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación en la red de franquicia. Así, la comunicación participativa engendra confianza, alinea los objetivos individuales con los colectivos y hace que las partes tengan una percepción favorable de la relación.

La principal implicación a nivel estratégico que se desprende de la relación de dependencia de las partes es que la parte más poderosa —el franquiciador—

El interés en el bienestar del compañero refleja la benevolencia, mientras que la actuación efectiva a nivel competitivo y la honradez reflejan la credibilidad

Tabla 7. **Confianza mutua entre franquiciador y franquiciado**

CONFIANZA EN EL COMPAÑERO	MEDIA FRANQUICIADOR	MEDIA FRANQUICIADO
Credibilidad del compañero		
El compañero ha sido sincero y franco conmigo	4.68	4.88
Las promesas del compañero son fiables	4.61	4.63
El compañero es un entendido en lo referente a sus productos	5.63	5.51
El compañero no hace falsas reclamaciones	5.19	5.50
Si existen dificultades, el compañero es honesto para notificármelo	5.45	5.06
Benevolencia del compañero		
El compañero se preocupa por mí	3.43	4.41
En tiempos difíciles, el franquiciador sigue confiando en mí	4.73	4.91
El franquiciador es mi amigo	4.30	3.99
Siento que el compañero está de mi lado	4.95	4.55
El compañero no adopta decisiones ni acciones que me afecten negativamente	4.70	4.66

deberá emplear siempre políticas de poder no coercitivas que influyan en la percepción de un contexto de resultados positivos para la parte más dependiente, el franquiciado. En consecuencia, el poder que generalmente detentan los franquiciadores no debe ser empleado de forma unilateral, sino que es preferible por el bien de la relación que ésta se desarrolle en un contexto en el que no sea necesario utilizarlo.

El conflicto en el canal de franquicia proviene de la dualidad entre la necesidad de los franquiciadores de controlar a sus franquiciados, y la soberanía de estos como empresarios jurídicamente independientes. Como el conflicto disminuiría la cooperación entre los miembros del canal de franquicia y por tanto sus resultados, la resolución de conflictos se convierte en una cuestión estratégica en el canal de franquicia. En este sentido, una primera opción para la resolución de conflictos en el canal de franquicia consiste en que, por un lado, los franquiciadores pertenezcan a la Asociación Española de Franquiciadores, ya que sus miembros se deben comprometer a cumplir con las normas del Código Deontológico Europeo de la Franquicia de 1 de enero de 1991; por otro lado, los franquiciados podrían convertirse en miembros de la Asociación Española para la Defensa del Franquiciado. De esta manera, ambas partes aumentarán la interacción y la comunicación entre ellos, lograrán comprender mejor las necesidades y problemas de su compañero, anticiparán potenciales problemas y podrán obtener soluciones en un ambiente independiente y equilibrado para ambas partes.

Tabla 8. **Compromiso mutuo entre franquiciador y franquiciado**

COMPROMISO EN EL COMPAÑERO	MEDIA FRANQUICIADOR	MEDIA FRANQUICIADO
Defiendo al compañero cuando otros le critican	6.01	4.89
Soy paciente cuando el compañero comete errores que me causan problemas	5.40	4.74
Estoy muy comprometido con el compañero	6.08	4.67
Estoy dispuesto a dedicar los recursos y personal necesario para incrementar las ventas del compañero	6.02	4.94
La relación con el compañero se puede definir como una alianza a largo plazo	5.91	5.25

La segunda opción recomendada para que los franquiciadores y franquiciados resuelvan el conflicto en el canal es el empleo de estrategias que resuelvan dicho conflicto de manera funcional. En primer lugar, el franquiciador puede emplear estrategias de solución de problemas, esto es, hacer concesiones al franquiciado y encontrar nuevas alternativas para solucionar los problemas derivados de la relación, mediante reflexiones y discusiones funcionales. En este sentido, ambas partes deben acordar desde el principio sus objetivos comunes y lograr una solución satisfactoria para todos, para lo que es necesario que ambas partes intercambien información para llevar a cabo reflexiones y discusiones posteriores con esa información. En segundo lugar, el franquiciador puede emplear estrategias de persuasión, es decir, convencer a los franquiciados de que determinadas decisiones pueden ayudarle a conseguir alguno de los objetivos. Mediante alguna de estas dos estrategias, el franquiciador logrará una mayor cooperación y compromiso de las partes con la solución del conflicto, lo que será beneficioso para la relación. En este contexto, los franquiciadores maximizarán los resultados de la solución de conflictos si consideran la interdependencia comercial existente entre los miembros del canal de franquicia y permiten la cooperación de los franquiciados en las decisiones y acciones de la resolución de dicho conflicto.

Por tanto, los miembros deberán emplear estrategias bilaterales de resolución de conflictos si el canal se caracteriza por la cohesión, imparcialidad, reconocimiento e innovación. Para lo cual, los franquiciadores deben dejar que los franquiciados participen en las decisiones y actividades de solución de problemas, y deben reconocer la interdependencia de cada miembro del canal y de su éxito en el sistema de franquicia. Para ello, también es necesario que los franquiciadores no utilicen su poder de forma unilateral, aumentando la confianza con sus franquiciados.

Como los franquiciadores son la parte más poderosa de la relación de franquicia, deben llevar a cabo actividades para aumentar la confianza de los

Para resolver conflictos hay varias opciones: que los franquiciadores pertenezcan a la Asociación Española de Franquiciadores o que los franquiciados lo sean de la Asociación Española para la Defensa del Franquiciado

*Ambas partes
deben acordar
desde
el principio sus
objetivos
comunes y
lograr una
solución
satisfactoria
para todos,
para lo que es
necesario que
intercambien
información
y así llevar a
cabo reflexiones
y posteriores
discusiones*

franquiciados, atendiendo a las necesidades de los franquiciados y cumpliendo sus promesas. Por último, ambas partes deberán comprometerse con la relación, a través de la inversión en recursos, sentimientos positivos hacia el compañero y orientación a largo plazo para que la cadena de franquicia tenga éxito.

Bibliografía

- Anderson, E.; Weitz, B. (1992). "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX (Febrero), pp. 18-34.
- Atuahene-Gima, K.; Li, H. (2002). "When Does Trust Matter?. Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States". *Journal of Marketing*, Vol. 66 (Julio), pp. 61-81.
- Boyle, B.; Dwyer, R.; Robicheaux, R.; Simpson, J. (1992). "Influence strategies in marketing channels: Measures and Use in Different Relationship Structures". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (Noviembre), pp. 462-471.
- Brown, J.; Lusch, R.; Nicholson, C. (1995). "Power and Relationship Commitment: their Impact on Marketing Channel Member Performance". *Journal of Retailing*, Vol. 71, N. 4, pp. 363-392.
- Frazier, G. (1983). "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective". *Journal of Marketing*, Vol. 47 (otoño), pp. 68-78.
- Ganesan, S. (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 58, N.2 (Abril), pp. 1-19.
- Gassenheimer, J.; Baucus, D.; Baucus, M. (1996). "Cooperative Arrangements among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures". *Journal of Business Research*, Vol. 36, N.1, pp. 67-80.
- Gilliland, D.; Bello, D. (2002). "Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative Commitment and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30; N.1, pp. 24-43.
- Jap, S.D.; Ganesan, S. (2000). "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII (Mayo), pp. 227-245.
- Kaufmann, P.J.; Stern, L.S. (1988). "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation". *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 32, N.3, (Septiembre), pp. 534-552.
- Möller, K.E.; Wilson, D.T. (1995). "Business Relationships - An Interaction Perspective", en Möller, K.E.; Wilson, D.T. (Ed.) *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers (Boston, Massachusetts), pp. 23-52.
- Nevin, J.R. (1995). "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N.4, pp. 327-334.
- Pelton, L.; Strutton, S.; Lumpkin, J. (1999). *Canales de Marketing y distribución comercial*. Ed. McGraw-Hill.
- Stern, L., El-Ansary A.; Coughlan, A. (1996). *Marketing Channels*. Prentice-Hall.

Strutton, D.; Pelton, L.; Lumpkin, J. (1993). "The Influence of Psychological Climate on Conflict Resolution Strategies in Franchise Relationship". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 (Verano), pp. 207-215.

Tikoo, S. (2002). "Franchiser influence strategy use and franchisee experience and dependence". *Journal of Retailing*, Vol. 78, N.3, pp. 183-192.

* Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del gobierno de Aragón a través del proyecto GENERÉS (Ref. 267-79) y del Ministerio de Ciencia y Tecnología mediante el proyecto CICYT (Ref. SEC 03949).

¹ Todas las escalas utilizadas en esta investigación son de tipo *Likert* de 7 puntos (de 1, totalmente en desacuerdo a 7, totalmente de acuerdo)

² La dependencia del franquiciador ha sido medida a través de la percepción de los franquiciados sobre la dependencia de aquél. En este sentido, valoramos la dependencia relativa del franquiciado en su franquiciador restando indicadores paralelos sobre la percepción del franquiciado de su dependencia sobre el franquiciador menos la dependencia del franquiciador en aquél (Gilliland y Bello, 2002): a) Dependencia relativa del franquiciado 1= El franquiciado ha invertido muchos recursos en esta relación – El franquiciador ha hecho una gran inversión en la relación.; b) Dependencia relativa del franquiciado 2= El franquiciado podría sustituir a su franquiciador por otro fácilmente– El franquiciador podría fácilmente cambiarle por otro franquiciado.

³ Otras formas para que el franquiciador consiga la coordinación en el canal son: **recomendaciones** (el franquiciador influye sobre el franquiciado para que realice una determinada acción para conseguir los resultados deseados), **promesa** (el franquiciador certifica recompensas específicas por la buena voluntad de los franquiciados), **solicitud** (el franquiciador pide a sus franquiciados que actúen de una determinada manera, aunque no especifique sanciones en el caso de que no lo hagan) y **peticiones legales** (el franquiciador requiere la conformidad de sus franquiciados mediante acuerdos formales) (Boyle *et al.*, 1992).



Ilustración: Emilio Ereza