



"Contribuciones a la Economía"
es una revista académica mensual
ISSN 1696-8360

Las Franquicias Organizaciones multifacéticas

Dra. María de los Dolores Santarriaga Pineda

Profesora Investigadora de tiempo Completo

Universidad de Colima, Facultad de Mercadotecnia

msantarr@ucol.mx

Resumen: Un sistema de franquicias incluye la participación de un franquiciante y un franquiciador, así como los clientes, proveedores y competidores. Se trata de una red compleja de negocios independientes que buscan objetivos comunes y que son gobernados a través de un contrato. Este artículo, trata de resaltar algunos de los aspectos claves relacionadas con las franquicias como organizaciones multifacéticos y además presenta áreas de estudio que requieren profundizarse. Se pone especial atención a tratar de definir los principios básicos que sirven para identificar una franquicia, así como la diferencias estructurales que existen entre los arreglos de sistemas clásicos de franquicias y las nuevas redes de franquicia que emergen como una solución a los conflictos que persistían en el arreglo tradicional.

Abstract: A franchise system includes a franchisor, franchisees owned units, franchisor-owned units, customers, suppliers, and competitors. It is a complex network of independent businesses, tied together by a common goal, and often governed by a contract. This manuscript, tries to outline a few key research avenues associated with franchising. It also points out the principles where the franchise can be encapsulated, this are *the principles of conformity and standardization, formalized revenue sharing, operational control, and continuity* that are crucial for categorization as a franchise system.

Palabras Claves: franquicia, jerarquía, organización de red, emprendedor.

Campos de la economía: M1 Business Administration M13,M15 y M16

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Santarriaga Pineda, M.D.: "Las Franquicias Organizaciones multifacéticas" en Contribuciones a la Economía, noviembre 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007c/dsp.htm>

Las Franquicias Organizaciones Multifacéticas

El estudio de las franquicias ha cobrado interés especial ya que puede ser estudiado a través de diferentes ópticas, mientras que los economistas analizan el impacto que las franquicias tienen en el crecimiento económico, los administradores, sociólogos etc, buscan comprender este fenómeno desde la perspectiva de entender su naturaleza, su estructura, las relaciones, el manejo de conflictos e incluso los aspectos legales que conlleva el establecimiento de este tipo de organización económica. En el presente trabajo se analiza el estudio de la franquicia desde la perspectiva estructural. Uno de los primeros obstáculos a los que nos enfrentamos cuando estudiamos a las franquicias, es la definición, el término de franquicia ha permanecido controversial, aún en el contexto de Norte América, y más aún cuando existe una gran divergencia en los diferentes sistemas de franquicia. Si además lo estudiamos en el contexto internacional, la diversidad de tipos de franquicias que existen se multiplica, esto puede ser producto de que a nivel internacional se reconocen otros arreglos no legales aceptados como franquicias y que en algunas ocasiones se trata de meros arreglos verbales, miembros de asociaciones de cooperativas, franquicias maestras, relaciones de empleo y departamentos de arrendamiento. En suma no tenemos una fotografía clara, de interpretación como un todo que ayude a uniformar la definición de franquicia en términos internacionales. Sin embargo estudiosos del tema han concluido que existen algunos aspectos relevantes en la literatura que deben de ser subrayados (Paswan, Dant y Young 2001). Para estos autores las dimensiones claves son:

- El franquiciamiento es un privilegio que se otorga o vende o se autoriza el derecho de un franquiciante de una franquicia. En este sentido se puede otorgar el derecho de utilizar el uso del producto del franquiciante, el nombre así como los métodos y procedimientos de administración de un negocio y los conocimientos es decir el know-how de un negocio. Por supuesto que estos arreglos pueden incluir algún tipo de tarifa, asociada con el privilegio de la franquicia.
- El franquiciante provee al franquiciador con el producto, la marca registrada o nombre de la compañía y lo apoya en la organización, entrenamiento/capacitación, merchandising, promoción/publicidad y administración así como de otras actividades relacionadas con el negocio. En algunos casos incluso el franquiciante tiene el derecho de ejercer algún tipo de autoridad y control sobre las operaciones de la franquicia.
- Los franquiciatarios se adhieren, a cambio, e los planes de negocio y mercadotecnia de los franquiciadores.
- Los términos y condiciones que gobiernan la relación entre ambos, son acordados por los mismos, en este sentido se establece un sentido de relación a largo plazo. Por lo anterior se dice que las franquicias combinan características tanto de agencias como de relaciones entre distribuidores.

Resumiendo lo anterior podemos encapsular las características en cuatro principios básicos- el primero de ellos se refiere al principio de conformidad y estandarización, a la formalización de compartir los ingresos, al control operacional y por último a la continuidad, para ser considerada un sistema de franquicia estos principios deben estar presentes.

A continuación se explican los principios, el primero de ellos hace referencia al *principio de conformidad/estandarización* este principio se refiere a la noción de que debe existir uniformidad a lo largo de las diferentes unidades dentro del sistema. Es quizás el elemento clave de los sistemas de franquicias, el factor que mayor influencia ejerce. Es el principio que garantiza a los clientes y consumidores que el producto/servicio entregado tendrá consistencia

en tiempo y localidad. Para poder entregar consistencia, los dueños de las franquicias deben ser capaces de atomizar el proceso de negocio, perfeccionando cada uno de los elementos de los servicios y productos que ofrecen, antes de licenciarlos, es decir a través del tiempo deberán ser capaces de implementar mejores sistemas, probando nuevos sistemas y refinando el sistema. En un sentido más amplio la tarea es diseñar prototipos, que serán probados y evaluados y una vez que hayan sido perfeccionados es entonces el momento en el cual deberán de venderse como franquicias. Lo anterior favorece la compra de franquicias, ya que da certeza al futuro inversionista en lo que va a comprar, disminuyendo el sentimiento de que será usado como conejillo de indias, hay que recordar que un franquiciante busca disminuir los riesgos asociados a iniciar un negocio propio. (Bai, Chong-Eh y Zhingang Tao, 2000).

El siguiente principio es el denominado *principio de continuidad* este captura el deseo de longevidad, de relaciones a largo plazo, así como el deseo de éxito. Para ello cada uno de los miembros del sistema aporta una parte de sí, por su lado el franquiciador provee al franquiciante de soporte que incluye actividades tales como el entrenamiento/capacitación, sistemas de administración, servicios de consejería, apoyo en la publicidad y estrategias de mercadotecnia y de negocio que garanticen que el principio de continuidad se cumpla. En retorno el franquiciante aportan su tiempo, esfuerzo, talento administrativo y aceptan el contrato que establece el pago de regalías, tarifas etc así como la pérdida de cierta autonomía operacional.

El tercer principio es el de formalización de compartir los ingresos, este hace referencia a la noción de que para que un sistema de franquicias opere, es necesario el pago de tarifas y regalías basadas en los ingresos y las ventas. Esto establece la base de operación financiera de la relación franquiciador-franquiciante. Este principio se sustenta en la base de conformidad y estandarización.

Finalmente el *principio de control operacional* se refiere a la noción de que el franquiciador ejerce control sobre las operaciones del franquiciante para asegurar que los otros principios no sean violados. La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que este es principio sobre el cual se sostienen los principios de conformidad y estandarización ya que sin el control la inconsistencia y falta de credibilidad estarían presentes a la hora de entregar productos/servicios a los consumidores. Si bien es cierto que es difícil pensar en que este principio se de de una manera natural y sin necesidad de que existan contratos legales en buena medida ambas partes deberán de buscar la cooperación para poder establecer relaciones satisfactorias de largo plazo.

Franquicias Multifacéticas

Cuando pensamos en la palabra franquicia la imagen comúnmente evocada por la mayoría de los individuos es una organización comercial como McDonalds, Pizza Hut, Dominos, Holiday Inn, o Marriot, famosas a lo largo y ancho del mundo. Sin embargo el mundo de las franquicias es más que una combinación única de mecanismos contractuales, de mercado y de gobernanza, las franquicias también presentan facetas que la mayoría de las personas desconocen. Existen muchas áreas de interés para los investigadores que no solo incluye el estudio desde la perspectiva emprendedora, sino además se deberán de estudiar las implicaciones éticas, sociales, económicas así como de política pública.

1. Perspectiva Comercial: Las franquicias son negocios en donde tanto el franquiciador como el franquiciante establecen una relación de ganancia de utilidades para satisfacer una necesidad inherente de los consumidores. A los dueños de las franquicias se les ocurre una idea, que desarrollan y perfeccionan a través de la implantación de un modelo de negocios propio, que han probado en el mercado, y que posteriormente venden a los inversionistas interesados; esta práctica provoca que el emprendedor se pueda expandir rápidamente a otros mercados. Por otro lado los que adquieren una franquicia están dispuestos a invertir capital financiero y humano, su pasión y motivación. Como mencioné anteriormente la relación entre ambas entidades está gobernada por un contrato. (Paswan,Wittman y Young, 2004)Este es el elemento único que lo hace diferente a los otros negocios, más allá de esta peculiaridad, las franquicias como negocios que son para ser exitosos deberán de comprender las necesidades de los clientes, identificar a los clientes y a que segmentos de mercado van a servir, estimar la demanda potencial y real del negocio, tomar decisiones estratégicas, desarrollar plataformas de posicionamiento y final mente definir la mezcla de mercadotecnia así como implantar planes estratégicos a toda la corporación.

2. Perspectiva Empresarial: Como todo negocio las franquicias nacen como un sueño, el emprendedor moldea ese sueño, toma el riesgo y crea algo diferente, propio con características individuales, crea algo nuevo. Es por ello que se consideran los grandes emprendedores los que crean una franquicia. Con la evolución del negocio el rol de emprendedor cede su paso al rol del empresario.

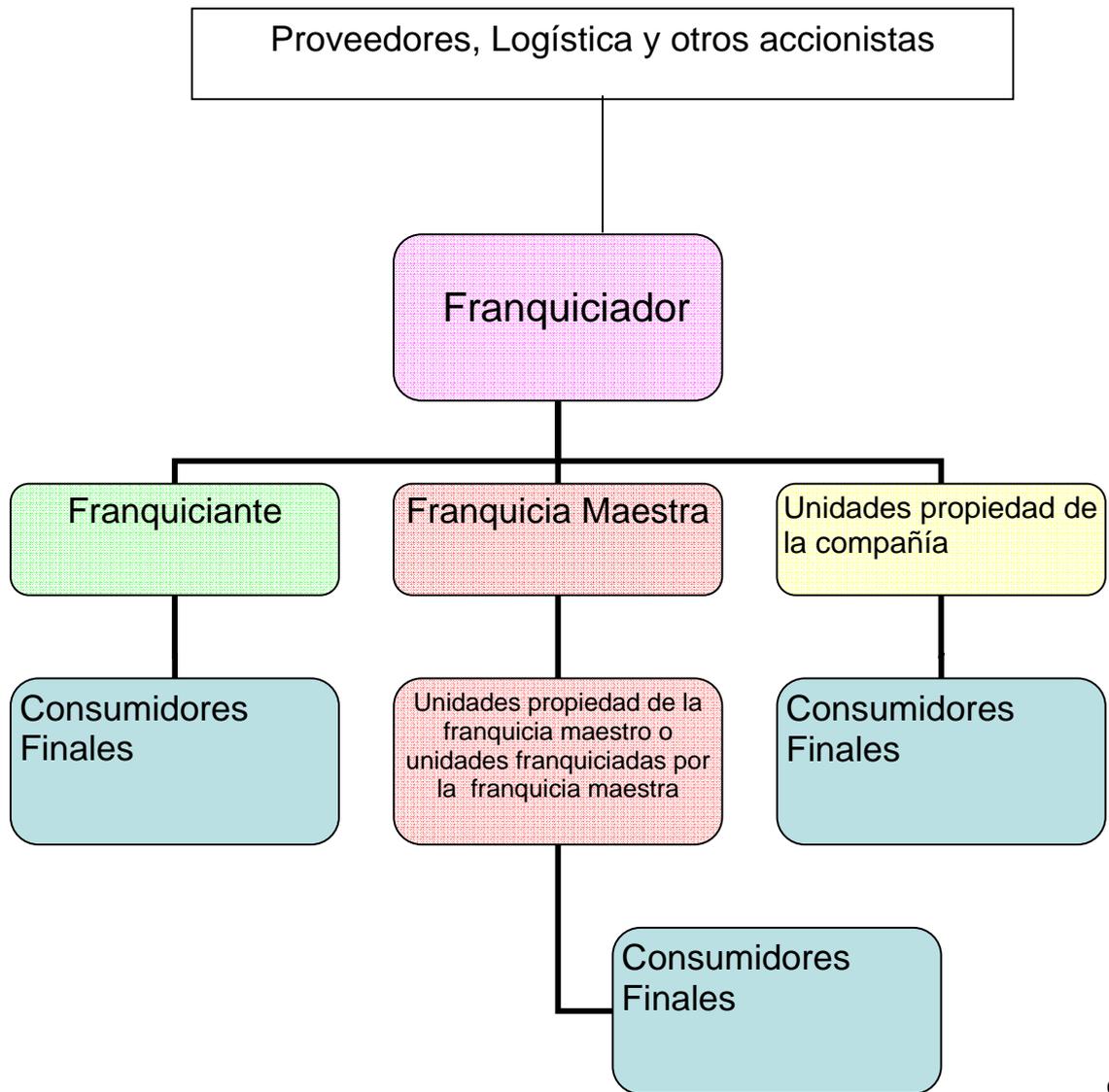
3.Perspectiva socio-económica: Se ha sugerido en la literatura que las franquicias son muy eficientes para ganar penetración de mercado y que esta supone la razón por la cual los dueños de las franquicias requieren crecer lo más rápidamente posible, tanto en localidades urbanas como en ciudades más pequeñas. Las franquicias operan al nivel de piso, una vez que un empresario ha adquirido la franquicia , el modelo de negocios desarrollado, la tecnología y el know how del negocio se pernean hasta localidades remotas y contribuyen a desarrollar la filosofía empresarial. Además es necesario estudiar el impacto económico que tienen las franquicias dentro de las economías de las ciudades pequeñas, en estudios en los Estados Unidos existe evidencia de que estas tienen un impacto favorable en el desarrollo económico de las ciudades pequeñas, sin embargo no existen estudios realizados en economías de ingresos medios que permiten sostener esta aseveración. Lo que si se sabe es que las franquicias además de los impactos económicos que puedan derivar, contribuyen al desarrollo de nuevas ideas nuevos valores, nuevas formas de pensar. Las franquicias de pizzas, alimentos, hoteles, educación etc, tienen una influencia sobre la sociedad de las pequeñas

ciudades, desafortunadamente los impactos de las mismas no necesariamente son siempre positivos. Lo que si es cierto es que siempre producen un cambio.

4. Perspectiva legal y ética. Las franquicias son contractuales por naturaleza, dentro de los contratos se establece las reglas y sanciones que ambas partes deberán de seguir. La igualdad entre el franquiciante y franquiciador no es una realidad, es cierto que cierta disparidad en el balance del poder se identifica con este tipo de arreglos. Este desbalance puede provocar comportamientos no éticos y de explotación no deseados, de parte del que sustenta la propiedad "dueño del balón", (la evidencia empírica no soporta este supuesto) . Por el lado del que compra la franquicia se pueden suscitar comportamientos en los cuales no cumplan con sus responsabilidades, o que traten de "liberarse" del control que ejerce el dueño de la franquicia. Estos comportamientos no solo afectan al sistema de franquicias sino que también en última instancia afectan a la economía y a la sociedad. Es por ello que los sistemas legales deben de ser desarrollados y refinados para que en cada caso se cubran cualquier tipo de violaciones y que cada uno de los miembros del sistema cumplan con sus compromisos. Por lo tanto es necesario que en el contrato se contemple con claridad los siguientes aspectos: ¿quién regula el contrato?, ¿en caso de incumplimiento, cuáles son las sanciones correspondientes?, ¿en qué lugar deberá de litigarse?, ¿existe posibilidad de mediación, y quién fungirá como mediador? Et

Figure - 1

Aproximación al Sistema tradicional de franquicia



c.

Figura 1. Audesh Paswa, ,2007

Sistemas de Franquicia versus Jerarquía

Se dice que los sistemas tradicionales de franquicias son organizaciones híbridas por naturaleza, esto significa que se encuentran entre el mercado y la jerarquía. El estudio de las franquicias ha sido examinada a través de diversos marcos conceptuales entre los que podemos mencionar, análisis de costos transaccionales, teoría de agencias, constricción de recursos y mercadotecnia de relaciones.

Las franquicias son una colección de entidades económicas en donde cada una de ellas ha logrado especializarse en tareas y habilidades específicas para dar un ejemplo podemos decir que el franquiciador provee de la experiencia a su franquiciante para que él/ella puedan establecer un negocio exitoso y además le proveen de conocimientos relacionados con las habilidades administrativas, (Hunt,1997) por su parte los franquiciantes son los encargados de aportar los recursos financieros necesarios así como los responsables directos de administrar el negocio.

Estas firmas se relacionan a partir de la firma de obligaciones contractuales y como es natural el éxito de la empresa no solo dependerá de una de las partes, sino del trabajo y compromiso de ambos. En el caso de los Estados Unidos, los sistemas de franquicias mantienen identidades distintivas así como fronteras muy claras entre los franquiciantes y los franquiciadores, así como en la relación entre estos de igual forma se encuentran claras las fronteras entre estos dos grupos y su relación con los proveedores.

Un contrato establece prácticamente todos los aspectos de la gobernancia de la franquicia incluyendo los niveles de cooperación y coordinación. En lo que respecta a la comunicación entre los franquiciantes y franquiciadores, se observa que está generalmente fluye de el dueño de la franquicia hacia las demás entidades que conforman el sistema, sin embargo se ha visto que la interacción y comunicación horizontal generalmente no están presentes.

Investigadores como Lafontaine(1992);Dant(1996);Achrol(1999) han analizado los problemas asociados con los sistemas de franquicias encontrando que se destacan problemas relacionados como daño moral, reducción del espectro, unos se aprovechan de los otros lo que en inglés se conoce como free riding, y algunos otros comportamientos oportunistas por lo que la acción más adecuada han sido las soluciones económicas y legales entre las compañías (a través de las cláusulas establecidas en el contrato) perpetuando el conflicto disfuncional.

Este sistema tradicional de franquicias describe a muchos de los sistemas de franquicias existentes sin embargo existe evidencia o por lo menos se ha hipotetizado la existencia de otra organización de franquicias que se ubicaría en el otro extremo del continuo denominado **Sistemas de Red de franquicias** (Achrol, 1997). Esta forma alternativa es más flexible y abierta, con ello se fomenta el mejoramiento de la comunicación entre las partes, además de que se guía por normas relacionales más que por el establecimiento de contratos. Este tipo tiene características clave como son: comunicación transparente, libre flujo de la información, accesibilidad en tiempo real y la oportunidad de que todos los miembros participen (Herschel, Hamid 2001).

Organizaciones de Red

Para poder comprender un Sistema de Red de franquicias es necesario comprender la definición, Achrol y Kotler (1999,p.148) definen a esta como **“Una coalición interdependiente de tareas o habilidades especializadas de entidades económicas (unidades organizacionales independientes o autónomas) que operan sin que existe un control**

jerárquico y que está soportado por conexiones laterales densas y un sistema de valores tales como reciprocidad y apoyo que define los roles de los miembros así como las responsabilidades”.

La literatura sugiere que las organizaciones de red al igual que cualquier tipo de organización en la economía actual está rodeada de un ambiente turbulento, dinámico y muy rico en conocimiento y que los arreglos estructurales de este tipo de sistemas de franquicia ayudan a que los sistemas integrados verticalmente evolucionen a convertirse en organizaciones con mayor eficiencia, mayor flexibilidad y capacidad de adaptación, al mismo tiempo las redes de gobernanza tienen mayor flexibilidad. Una de las ventajas que más llaman la atención es la capacidad de apertura que tienen hacia la información. (Achrol, Ravi 1996). Para Achrol (1999) un elemento clave para diferenciar las organizaciones tradicionales de los sistemas de red es el libre flujo de información que fluye a una gran velocidad, además a lo anterior se añaden elementos como la transparencia y la accesibilidad universal.

Organizaciones norteamericanas tales como Amortiguadores Miffin, AFC Enterprises y Planet Smoothie, están incorporando los conceptos de las organizaciones tipo red, existe evidencia de que las franquicias multinivel son más susceptibles de operar bajo este esquema (Darr, Argote, Epple, 1995).

En investigaciones que pretendían analizar las diferencias significativas entre ambos sistemas se encontraron que como se expuso anteriormente existe una diferencia significativa en el flujo de información así como en la forma de administrar el conocimiento (Dar, Argote, Epple, 1995). Para explicar lo anterior se observó que en un sistema de información y conocimiento del modelo tradicional el flujo de información es principalmente lineal y unidireccional, es decir franquiciador-franquiciante, mientras que en los sistemas de red el flujo de la información y el conocimiento fluyen libremente, además de que se busca compartir así como transferir el conocimiento generado en alguna de las entidades que lo conforman lo más rápidamente posible de manera que los miembros logren beneficios de esto. Esta diferencia puede clarificarse si comprendemos que la relación en los sistemas tradicionales está gobernada principalmente por un contrato por lo tanto no existen incentivos que promuevan que el franquiciante comparta los conocimientos generados en la operación del día a día.

Las organizaciones que operan bajo los sistemas de red tienen por lo tanto una mayor probabilidad de generar información y conocimiento y más importante aún es de poder utilizarlo como una ventaja estratégica. Todos los miembros que pertenecen al sistema se ven beneficiados, el compartir la información y transferir el conocimiento puede ocurrir entre cada una de las entidades de la red, es decir si en alguna de las entidades genera información relacionada con algún aspecto relevante de los consumidores o competidores, esta información se transfiere al resto de las entidades. Incluyendo al dueño de la franquicia (Herschel, Nemat, Steiger 2001).

Si bien es cierto que la implantación de tecnología ha permitido que las entidades tengan la posibilidad de compartir la información en tiempo real, también es cierto que el desarrollo de una relación de confianza entre el franquiciante y franquiciador crearon la atmósfera necesaria para que el proceso de transferencia de conocimiento y compartir la información se den de una manera libre ya que existen incentivos para ello. En contraste al no existir incentivos en los sistemas tradicionales, los miembros de este tipos de arreglos, tienen que subsanar varias dificultades, en primer lugar la de crear conocimiento y en segundo lugar administrarlo de tal forma que en algún momento beneficien a algún otro miembro del sistema. (Hoffman, Pueblo 1993).

Figura - 2

Aproximación de los Sistemas de Red de Franquicias

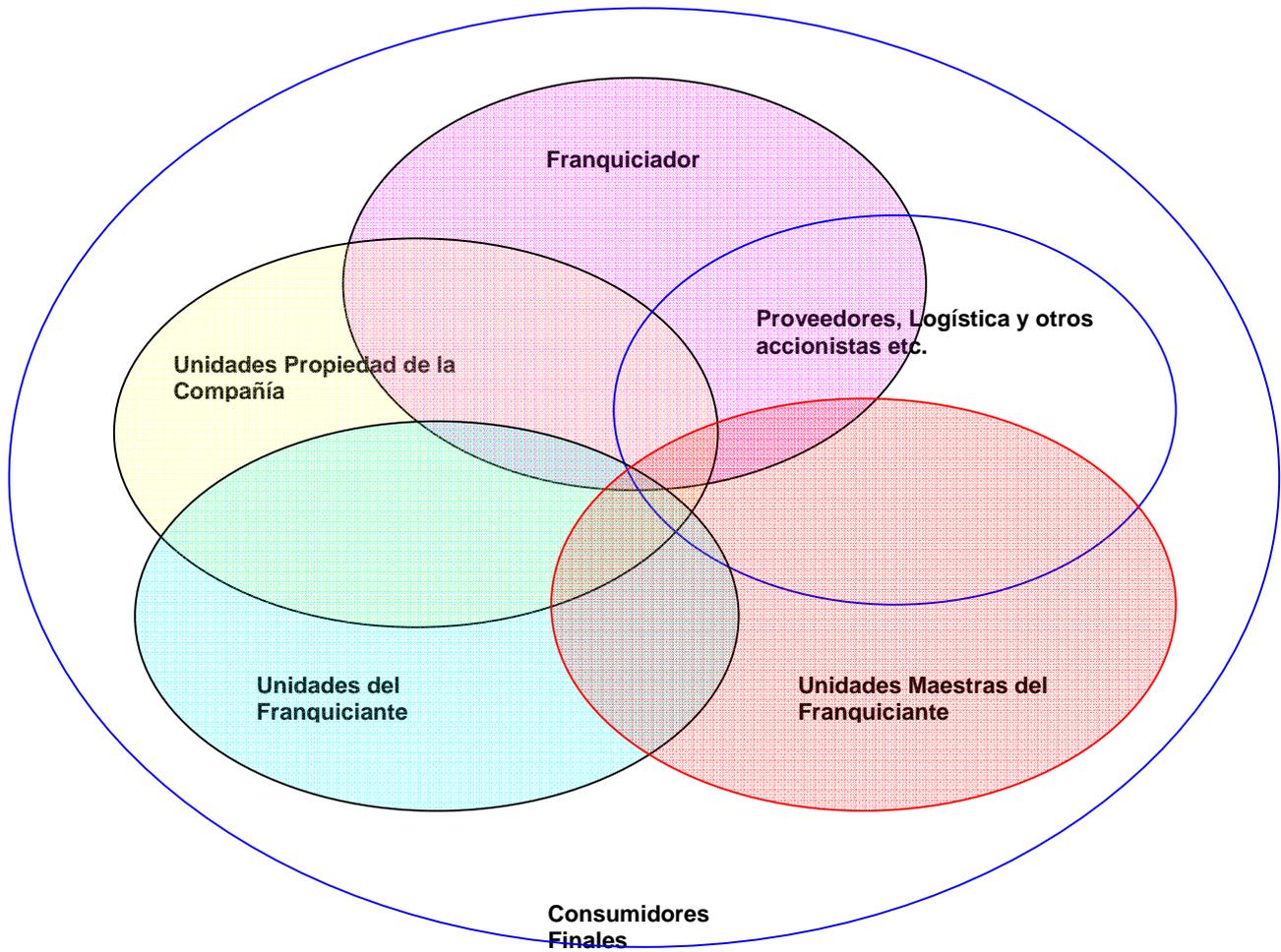


Figura : Paswan, Audesh, 2004

Las Franquicias y su relación con el Proceso de Administración del Conocimiento

Se dice que cualquiera es capaz de preparar y vender una hamburguesa, de establecer un hotel o un restaurante, sin embargo lo que no es fácil es vender ese producto como una franquicia y que además la franquicia tenga éxito. Por lo tanto la realidad es que los sistemas de franquicias exitosos no solo se dedican a vender productos y servicios sino que son empresas que han perfeccionado su modelo de negocios y que se dedican a vender los beneficios del sistema o el know-how (conocimiento) a los interesados en invertir y en última instancia a los consumidores finales. La clave parece ser la administración de un recurso intangible como lo es el conocimiento, tanto dentro de las organizaciones como a través de ellas.

La relación e interés de estudiar el proceso de administración del conocimiento dentro de las franquicias parte de la suposición que el conocimiento es un recurso con un potencial significativo de contribuir a mejorar la posición competitiva de la firma (Paswan, Whitmann y Young, 2004). Uno de los factores claves a considerar es la diferencia que existe entre la transferencia de la información y el conocimiento, la primera de ellas es muy fácil ya que se cuenta con sistemas de información que ayudan a esta transferencia, sin embargo el conocimiento no es igualmente fácil de transferir.

Por lo anterior es muy importante comprender la diferencia que existe entre conocimiento e información, así como la diferencia entre los diferentes tipos de conocimiento su proceso de creación, diseminación y uso.

La información es considerada como la fase preliminar del conocimiento, pero es de poco valor si no se usa.

Se ha clasificado al conocimiento en dos tipos: explícito y tácito. El conocimiento explícito es fácilmente codificable y transferible de un individuo u organización a otro. Las tecnologías de información son muy útiles para transferir este tipo de conocimiento; sin embargo el conocimiento tácito adquirido a través de la experiencia y que reside en los individuos es verdaderamente difícil de codificar y transferir, es por ello que para facilitar la transferencia del conocimiento tácito se requiere fomentar la interacción con expertos más que el aprendizaje de fuentes explícitas de conocimiento (Paswan, Whitmann, 2003)

Derivado del análisis anterior se puede concluir que existe una diferencia en como fluyen los flujos de conocimiento e información en los dos tipos de organizaciones de franquicias que se han venido analizando. Por ejemplo, en los sistemas de franquicias tradicionales, los flujos de información son lineales franquiciador a franquiciante. Ya que como vimos anteriormente la relación entre ellos esta gobernada principalmente a través de un contrato. No hay motivación para compartir el conocimiento tácito, y el conocimiento explícito se transfiere a través de los manuales de operación así como los manuales de procedimiento utilizando medios electrónicos. Por su parte el conocimiento tácito no se transfiere o su transferencia es sumamente limitada (Lafontaine, 1992). Sin embargo se observa una que en el caso de unidades propiedad del dueño de la franquicia el flujo de información y conocimiento es en ambas direcciones por lo que se facilita el proceso de transferencia de conocimiento tácito y explícito.

Las organizaciones de red de franquicias difieren significativamente de los sistemas tradicionales de franquicia en como se administra el conocimiento. Los contratos en estos casos existen como redes de protección tanto para el franquiciante como para el franquiciador, pero este no es la guía para definir su relación. Los principios de redes sociales frecuentemente

tienen una mayor probabilidad de diseminar el conocimiento adquirido en alguna de ellas así como de generar información relevante que pasará de unos a otros, con lo anterior se genera un efecto multiplicador y es la razón por lo cual el conocimiento se convierte en fuente de ventaja estratégica (Paswan,Whitmann, Young; 2004).

Diferencia entre emprendedor y empleado.

En principio parecería que las franquicias por su naturaleza promueven el espíritu emprendedor y por lo tanto el sueño de algunos inversionistas que buscan iniciarse en el ámbito empresarial, constituye uno de los mecanismos más seguros y de menor riesgo para los emprendedores. Los estudios apuestan a lo contrario, la relación de franquiciante-franquiciador supone una relación más de empleado/ administrador que de emprendedor, ya que con anterioridad se establecieron las políticas y procedimientos de operación de la franquicia y eso es lo que compra el inversionista en franquicias. Es cierto que es poco deseable que cada una de las unidades operadas por los diversos franquiciantes no deban de actuar independientemente ya que características como la conformidad y estandarización así como la obtención de las utilidades, la continuidad y el control operativo quedarían comprometidos.

La satisfacción del inversionista dependerá de que tan dispuesto se encuentre el inversionista con el control y su percepción como emprendedor. Para evitar la posibilidad de que surja un conflicto derivado de la "personalización" de la franquicia, ambas partes deberán de llegar a un acuerdo en términos de objetivos, aspiraciones, jurisdicciones operativas y control además de poder motivar a los empresarios a aportar las ideas frescas e innovadoras, ellos son una magnífica fuente para lo anterior.

Determinantes que considerar para optar por una franquicia.

Este ha sido uno de los temas que los investigadores han tratado de descifrar, se puede decir que prácticamente el estudio de los determinantes para optar por una franquicia ha sido estudiado a través de tres líneas de investigación La primera de ellas ,las razones de mayor importancia para optar por una franquicia, se encuentran relacionadas con pertenecer a un grupo con una marca reconocida, evidentemente este es uno de los motivadores que mayor importancia tiene para los futuros inversionistas, además de lo anterior otras razones que se han identificado están relacionadas con el apoyo que reciben de las franquicias que facilita la administración de un negocio. Otra línea de investigación (Dant, Paswan y Kaufmann, 1996) se ha al análisis de los factores que determinan la personalidad del emprendedor como lo son: necesidad de logro (asociada positivamente a la satisfacción post –venta); necesidades de seguridad (aversión al riesgo) etc. Finalmente la tercera línea se ha enfocado en el estudio del tipo de trabajo, profesión que desempeñan los posibles inversionistas como uno de los determinantes en la formación de percepciones relacionadas con su forma de ver y evaluar a la franquicia; por ejemplo en un estudio realizado en 2004, el Dr. Paswan y sus colaboradores encontraron evidencia que soporta la idea de que dueños actuales de franquicias perciben que ellos son emprendedores y por lo tanto serán más susceptibles de volver a invertir en la compra de otra franquicia.

Resumiendo las respuestas halladas por los investigadores favorecen a los dueños de las franquicias ya que han ayudado a redireccionar las estrategias, de reclutamiento, motivación y promoción basándose en los hallazgos de los investigadores, este campo de investigación promete mucho desarrollo.

En conclusión este tema seguirá siendo de interés para los investigadores de las áreas sociales, algunos temas que resaltan para su estudio incluyen entre otros, el análisis de la relación entre la franquicia y la administración de la marca y su poder de capitalización y desarrollo económico; la relación de las franquicias y el estudio de la cadena de proveeduría y la cadena de valor, y por último el estudio de las franquicias y los elementos culturales entre las naciones.

Referencias Bibliográficas

Achrol, Ravi S. (1997), "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm," *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (1), 56-71.

Achrol, Ravi S (1996), "The Franchise as a Network Organization," in *Partners for Progress...A World of Opportunities - The Proceedings of the 10th Society of Franchising Conference*, A. Dugan, ed., Institute of Franchise Management, University of St. Thomas, Minneapolis, MN. #16.

Achrol, Ravi S and Philip Kotler (1999), "Marketing in the Network Economy," *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, 146-163.

Bai, Chong-Eh, and Zhigang Tao, (2000), "Contract Mixing in Franchising as a Mechanism for Public-Good Provision," *Journal of Economics and management Strategy*, Spring, Vol 9 (1, Spring), 85-114.

Dant, Rajiv P., Audhesh K. Paswan, and Patrick J. Kaufmann (1996), "What We Know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta Analyses," *Journal of Retailing*, 72, 4 (Winter), 429-444.

Darr, Eric D., Linda Argote, and Dennis Epple (1995), "The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises," *Management Science*, 41 (11), 1750-1762.

Herschel, Richard T., Hamid Nemati and David Steiger (2001) "Tacit to Explicit Knowledge Conversion: Knowledge Exchange Protocols," *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 107-116.

Hoffman, Richard C. and John F. Preble (1993), "Franchising into the Twenty-First Century," *Business Horizon*, 36 (6, Nov/Dec), 35-44.

Hunt, S. D. (1997), "Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource Advantage Theory," *Journal of Marketing Management*, 13, 1-15.

Lafontaine, Francine (1992), "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results," *RAND Journal of Economics*, 23(2), 263-283.

Nonaka, Ikujiro (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5 (1) 14-37.

Paswan, Audhesh, C. Mike Wittman, and Joyce A. Young (2004), "Intra, Extra, and Internets in Franchise Network Organizations," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11 (1/2), 103-129.

Paswan, Audhesh, Rajiv P. Dant, and Joyce A. Young (2001), "The evolution of franchising in India: Prospects and caveats," in *International Franchising in Emerging markets*, CCH, Ch 8, 131-157.

Paswan, Audhesh K and C. Michael Wittmann (2003), "Franchise Systems And Knowledge Management," *The 17th Annual International Society of Franchising Conference*, San Antonio, February 14-16.