



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

DESAFIOS Y ESPECIFICIDADES DE LA RELACION FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO EN FRANCIA

Autor: Alice ESMERIAN
Director: Antonio Rua Vieites

Madrid
Marzo 2015

Alice
Esmerian

**DESAFIOS Y ESPECIFICIDADES DE LA RELACION FRANQUICIADOR-FRANQUICIAO EN
FRANCIA**



AGRADECIMIENTOS

Me gustaría mencionar a todas las personas que me han ayudado en la redacción de este trabajo académico. El conjunto de sus consejos, testimonios y apoyo me fueron muy útiles.

En un primer lugar quería agradecer a Antonio Rúa Vieites, Coordinador del doctorado del Departamento Métodos Cuantitativos de la Facultad de ICADE, por su ayuda metodológica, sus consejos y su lectura atenta de este trabajo.

Agradezco igualmente a todos los franquiciados quienes han aceptado dedicar tiempo a mi encuesta lo que ha tenido un papel imprescindible en mi trabajo pero cuyas identidades quedaron anónimas por razones de confidencialidad en relación con el tema tratado.

INDICE:

Indice de los graficos y tablas:	iii
Abstract.....	v
Introducción del trabajo:.....	1
I. Marco económico, social y jurídico de la franquicia en Francia	4
A. El peso de la franquicia en la economía francesa:.....	4
B. La franquicia en Francia: un modo de emprender atractivo:.....	8
C. Los términos legales y financieros de la franquicia:	11
II. Los factores claves de la relación que une las dos partes en un contrato de franquicias:	15
A. El marco conceptual del contrato relacional de franquicia:	15
B. Transparencia en la fase inicial y fase de desarrollo:	18
C. Complejidad y oscurantismo del marco legal en la fase de crecimiento.....	19
D. Equilibrio de la relación del franquiciador al franquiciado a lo largo del tiempo	23
III. Análisis cuantitativo del tema:	25
A. Hipótesis de análisis:	25
B. Análisis de los resultados	28
1) <i>Análisis univariante</i> :.....	28
2) <i>Análisis Bivariado</i> :	45
C. Conclusiones de la investigación estadística:	50
Conclusiones:	53
Bibliografía.....	56
Anexos:.....	60
Anexo 1: Cuestionario traducido en español:	60
Anexo 2: Visión general del cuestionario original en línea (Francés).....	64
Anexo 3: Visión general de los datos codificados en SPSS:	65

INDICE DE LOS GRAFICOS Y TABLAS:

Grafico 1: Evolución del volumen nacional de la franquicia en Mm de €	5
Grafico 2: Evolución del volumen de negocio medio de una franquicia en Mm de €.....	6
Grafico 3: Evolución del número de franquicia en Francia.....	6
Gráfico 4: Repartición de los franquiciados que enfrentaron una variación de su nivel de motivación.....	29
Tabla 1: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Como ha evolucionado su nivel de motivación”	30
Grafico 5: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Como ha evolucionado su nivel de motivación”	31
Grafico 6: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “La influencia del comportamiento del franquiciador sobre el nivel de motivación del franquiciado”	32
Tabla 2: Repartición estadística de los valores correspondiendo a la variable “La influencia del comportamiento del franquiciador sobre el nivel de motivación del franquiciado”	33
Tabla 3: T-test sobre la muestra correspondiendo a la variable “La influencia del comportamiento del franquiciador sobre el nivel de motivación del franquiciado”	33
Tabla 4: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Según usted existe un equilibrio entre los poderes de los franquiciadores y los de los franquiciados?”	34
Grafico 7: Repartición de los valores correspondiendo a la variable Según usted existe un equilibrio entre los poderes de los franquiciadores y los de los franquiciados?”	34
Tabla 5: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “¿Estima que el franquiciador está en posesión de los mismos poderes a lo largo de toda la relación?.35	35
Grafico 8: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “La relación que une el franquiciado al franquiciador evoluciona en las diferentes fases del contrato de franquicia”	36
Tabla 6: Repartición estadística de los valores correspondiendo a la variable “La relación que une el franquiciado al franquiciador evoluciona en las diferentes fases del contrato de franquicia”	37
Tabla 7: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Según usted que impacto tiene las cláusulas de asistencia sobre el nivel de asistencia aportado por el franquiciador”	38
Grafico 9: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Según usted que impacto tiene las cláusulas de asistencia sobre el nivel de asistencia aportado por el franquiciador”	38
Tabla 8: Repartición estadística de los valores correspondiendo a la variable Según usted que impacto tiene las cláusulas de asistencia sobre el nivel de asistencia aportado por el franquiciador”	39
Grafico 10: Repartición estadística de los valores correspondiendo a la variable “Ha sido faltar demostrar una falta de asistencia gracias a las cláusulas de asistencia?”	40
Grafico 11: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Según usted cual es el elemento que influye lo más la relación franquiciador-franquiciadores”	41

Grafico 12: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Según usted cual es el segundo elemento que influye lo más la relación franquiciador-franquiciadores”	42
Grafico 13: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Según usted cual es el tercero elemento que influye lo más la relación franquiciador-franquiciadores”	43
Grafico 14: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Recurrencia de los diferentes elementos”	44
Tabla 9: Tabla de resultados del test del Chi-cuadrado en relación con la primera hipótesis.	45
Tabla 10: Tabla de contingencia del test de Chi-cuadrado $n^{\circ}2$ en relación con la primera hipótesis.....	46
Tabla 10 bis: Tabla de resultados del test de Chi-cuadrado $n^{\circ}2$ en relación con la primera hipótesis.....	46
Tabla 11: Tabla de resultados Gamma en relación con la primera hipótesis.....	47
Tabla 12: Tabla de resultados del test de correlación de Kendall en relación con la primera hipótesis.....	48
Tabla 13: Tabla de resultados del test de Mann-Whitney en relación con la tercera hipótesis.....	49
Tabla 14: Tabla de resultados del test de correlación en relación con la tercera hipótesis.....	50

ABSTRACT:

En este estudio se ha querido investigar el ámbito de la franquicia en Francia, con un enfoque en la relación que une un franquiciado a su franquiciador. De hecho, en un primer tiempo se investigó los factores que explican porque Francia es el país europeo en el cual este modo de emprendimiento está más desarrollado. Seguido a esto, una investigación bibliográfica así que un estudio cuantitativo permitieron responder a la problemática siguiente: “Desafíos y especificidades de la relación franquiciador-franquiciado en Francia”. Este trabajo académico nos permitió evidenciar las deficiencias del sistema legal que enmarca este tipo de contrato, por lo que este estudio permitirá a futuros franquiciados tener conciencia de las limitaciones del sistema antes de lanzarse en un proyecto.

This study aims to investigate the franchise sector in France, highlighting on the relationship uniting a franchisee to his franchisor. In this way, the first part demonstrates the reasons why France is the European country in which this way of undertaking is the more developed. Next to this, a bibliographic study and a quantitative investigation will both permit to answer to the following problematic: “Uniqueness and particularities of the Franchisee-Franchisor’s relationship”. This academic project will enable us to bring to light the legal limits governing this type of contract, and consequently will permit future franchisees being aware of the system’s failures before getting into this kind of project.

Palabras claves: Franquiciador – Franquiciado – Contrato – Relación – Marco legal – Emprendimiento – Poderes – Desequilibrio.

Introducción del trabajo:

“We didn't really know the franchising business, and it's [a very] different business from the store operations business. Just because we knew how to run stores didn't mean we knew how to run a franchising company – at that point, we were in the beginning stages of learning how to be a franchiser”¹

Esta cita del periódico Entrepreneur en 2008, de Fred DeLuca, co-fundador de la empresa Subway, franquicia de restaurantes de sándwich, plantea el tema de las grandes diferencias que existen entre poseer un punto de venta único y trabajar para una unidad de venta que pertenece a una red de comerciantes. Es gracias a este modelo de negocio que dicho emprendedor ha sido capaz de comercializar bocadillos por el mundo.

El presente trabajo académico tiene, como primer objetivo, el estudio de la relación que une a un franquiciado y un franquiciador. En segundo lugar, tratará de identificar los desafíos y las especificidades de esta relación.

Hoy en día, la franquicia es un modelo de negocio muy utilizado en Europa, que permite la implantación de muchas empresas extranjeras en países que no poseen un buen conocimiento de las costumbres locales. En Francia, sobre todo, la franquicia ofrece a las multinacionales la posibilidad de desarrollar su concepto con una inversión poco elevada, asegurándose un buen volumen de negocios. Para conseguirlo, el sistema de franquicias deposita su confianza en determinados *mánagers* que conocen las particularidades de las zonas geográficas en las que se implantan. Para ilustrar esto, cabe mencionar la tercera posición mundial que ostentaba Francia en 2009 con respecto a McDonald (justo detrás del Canadá), con unos 1.161 restaurantes (Observatoire de la franchise², 2012).

Si esta cifra no se debe únicamente a las facilidades de emprender en franquicia en Francia, tampoco se puede explicar exclusivamente por el gusto de los franceses hacia las

¹ *No conocíamos realmente el concepto de franquicia y es un modo de negocio (muy) diferente de los negocios operativos en tiendas. Solo porque sabíamos cómo gestionar una tienda no significaba que fuésemos capaces de gestionar una empresa franquiciada – en este momento estuvimos en la etapa más previa de aprender cómo ser un franquiciador*

² Observatorio de la franquicia

hamburguesas. Notamos que dentro del top 20 de las redes de franquicias en Francia, 5 son extranjeras, es decir, una cuarta parte. (De Legge, 2008)

Una franquicia es una relación de colaboración vertical a largo plazo (10 años), cuyo concepto está considerado como una innovación imprescindible del mundo de los negocios del XX siglo. (Pénard, Raynaud et Saussier, 2004). Este modo de emprender tiene sus orígenes en Estados Unidos durante la época de la prohibición (1919-1933). En efecto, frente a la legislación *antitrust* desarrollada por el gobierno, que imposibilitaba la venta directa de los fabricantes hacia los consumidores, los vendedores del sector automovilístico reaccionaron con este sistema de franquicia (Matray, 1996).

Desde esta época, la franquicia se desarrolló como un modo de hacer negocio que se define como “un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o de tecnologías, basada en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídicamente y financieramente distintas e independientes, que son el franquiciador y sus franquiciados, en el cual el franquiciador asigna a sus franquiciados el derecho e impone la obligación de explotar una empresa de manera conforma con el concepto del franquiciado. (Código deontológico europeo de la franquicia, 1972).

El franquiciador tiene como tareas principales la selección de los franquiciados, la definición de la estrategia de la red y el ejercicio del control de las actividades de sus franquiciados, de manera que se asegura la homogeneidad de la oferta para los clientes. Cuando se define el concepto de franquicia, el *know-how* es imprescindible, ya que hace referencia al conjunto de técnicas y conocimientos que el franquiciador transmite al franquiciador. Cuando el reglamento europeo evoca el término de “franquicia” no hace referencia al contrato, sino al “conjunto de derechos de propiedad intelectual e industrial en cuanto a marcas, empresas, productos o diseños” (Matray, 1996).

Este *know-how* tiene que estar definido claramente a través del contrato que une las dos partes, ya que contiene información indispensable para la venta de los productos o servicios propuestos por la marca. No solo en lo relativo a la producción de los productos, sino también a la estrategia de la marca frente a sus relaciones con los clientes o a la gestión financiera y administrativa.

Por un lado, el franquiciado se compromete a asumir las inversiones (el local, las mercancías etc.), la explotación y el riesgo que está vinculado a la actividad de su punto

de venta a cambio de este *know-how*, que supuestamente le ayudará a desarrollar su negocio y a generar beneficios. Efectivamente, adquiriendo una franquicia, un franquiciado va a beneficiarse desde el principio de la reputación de la marca, de la experiencia de la empresa y de los otros puntos de venta de la red.

A cambio de estos aspectos inmateriales, el franquiciado debe, por supuesto, redistribuir una parte de los ingresos que genera su negocio.

Gracias a estas definiciones, que plantean bien el funcionamiento de un negocio así, se entienden las especificidades de un contrato como este y la relación única que une al franquiciado con el franquiciador. En efecto, como lo especifica Fred DeLuca en una entrevista al periódico *Entrepreneur* en 2008, no existe ninguna relación contractual parecida a esta, bien sea la de un simple *mánager* a un empleado o la de un director regional a un *mánager* de tienda. Esta relación de colaboración involucra a las dos partes, que intercambian recursos financieros y técnicas. Además, por estar vinculados a un contrato de este tipo, se comprometen a asumir ciertos riesgos.

Son justamente estos riesgos los que nos interesaran en el trabajo, ya que intentaremos demostrar que esta relación de doble filo puede servir a las dos partes de la mejor manera en la realización de sus proyectos profesionales, pero también que la relación es muy susceptible de degradarse debido a la aparición de conflictos en las dos partes involucradas, por lo que la problemática a la que nos enfrentamos es la siguiente: “Desafíos y especificidades de la relación franquiciador-franquiciado en Francia”

Para resolver esta problemática, nos basaremos en dos tipos de estudio. El primer método de investigación será un estudio bibliográfico que incluirá, en una primera parte, una revisión de los marcos económicos sociales y jurídicos de la franquicia en Francia. En segundo lugar, destacaremos los factores clave de la relación franquiciador-franquiciadores, siguiendo el ciclo de vida de esta relación. La investigación de la literatura existente sobre el tema nos servirá para entender las teorías enunciadas, diferenciando las que presenten un consenso de los aspectos para los cuales existen diferentes puntos de vista. Gracias a esto podremos establecer hipótesis de repuesta a nuestra problemática.

El segundo estudio se realizará de manera cuantitativa. En efecto, gracias a los temas mencionados en la primera parte del trabajo y a las hipótesis planteadas previamente, elaboraremos una encuesta que nos servirá, para conocer el punto de vista de los franquiciados, de manera que se verifique lo expuesto previamente, gracias al análisis de los datos recogidos.

Este estudio presenta numerosos intereses desde un punto de vista operacional, ya que puede ayudar tanto a los franquiciadores como a los franquiciados, bien estén ya establecidos o con deseo de emprender según este modelo, y a entender las razones de la ruptura en sus relaciones. Asimismo, el presente estudio puede ser útil para los franquiciados y franquiciadores en situaciones de conflictos o de pérdidas de confianza. La idea de este trabajo no es únicamente hacer una lista de los problemas apareciendo en estas relaciones, sino analizarlos y aportar propuestas para evitarlos o solucionarlos.

I. Marco económico, social y jurídico de la franquicia en Francia

Para más adelante entender los factores de la relación franquiciados-franquiciadores, se estudia en esta primera parte la situación de la franquicia en Francia y su evolución durante estos 10 últimos años, con el objetivo de comprender el importante papel que juega en el mundo del negocio y del emprendimiento francés.

A. El peso de la franquicia en la economía francesa:

En Francia, el sistema de franquicia está muy desarrollado, ya que hoy en día aparece como el modelo que las empresas suelen utilizar más a la hora de desarrollar su actividad. Estas franquicias representan el 63% del comercio elegido por las marcas (Franchise Magazine,³ 2011). En efecto, gracias a todas sus ventajas, tanto para la marca que se quiere desarrollar como para el emprendedor que quiere encargarse de la gestión de un local comercial, la franquicia ha conocido una evolución considerable desde el inicio del siglo XXI. Según los datos de la Fédération Française de la Franchise⁴ el número de

³La revista de la franquicia

⁴Federación francesa de la franquicia

empresas franquiciadoras presentes en el territorio francés ha pasado de 73 en 2003 a 1719 en 2013. Con respecto a los puntos de ventas franquiciados, su presencia ha crecido un 87% entre 2003 y 2013, con un incremento medio anual del 6,5% en este mismo periodo.

Con este desarrollo intensivo, la franquicia ha jugado un papel clave en la economía francesa esta última década. En efecto, este modelo de negocio tuvo una evolución continua a lo largo del tiempo, y hoy en día sigue siendo el origen de grandes volúmenes de negocio. En 2013, el volumen de negocio generado por los 65 133 puntos de ventas franquiciados fue de 47,4 mil millones de euros, lo que representa el 2,31% del PIB nacional en este mismo año (FMI, 2014). Se puede observar que la evolución del volumen de negocio generado gracias a las franquicias creció de manera menos intensiva que el número de puntos de ventas. Para explicar este fenómeno, calculamos el volumen de negocio medio por tienda cada año entre 2003 y 2013 y nos encontramos que ha ido disminuyendo desde 2004, con un decrecimiento medio anual de -2,6%. Esta situación se puede explicar justamente por el intensivo desarrollo de las franquicias, que aumentó drásticamente y engendró una mayor competencia entre los puntos de ventas de un mismo sector en una misma zona geográfica como, por ejemplo, la fuerte competencia entre los supermercados de zonas industriales.

Grafico 1: Evolución del volumen nacional de la franquicia en Mm de €
Fuente: Elaboración propia.

EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN NACIONAL DE LA FRANQUICIA EN MM DE €

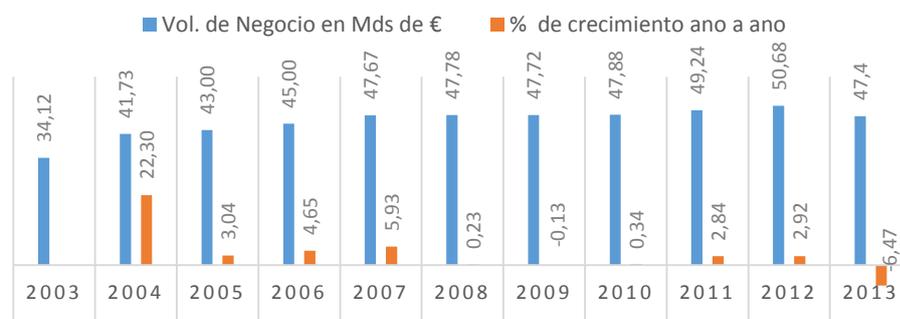


Grafico 2: Evolución del volumen de negocio medio de una franquicia en Mm de €
Fuente: Elaboración propia.

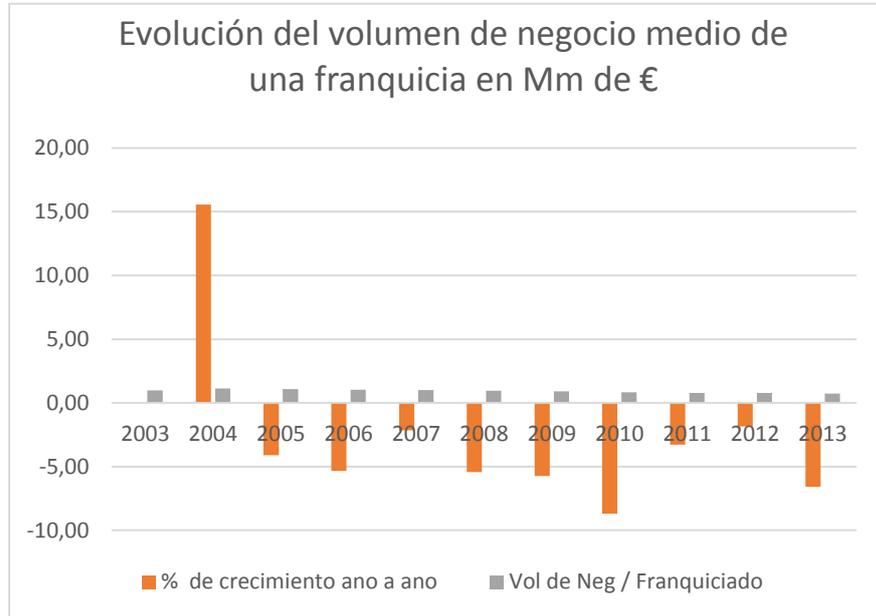
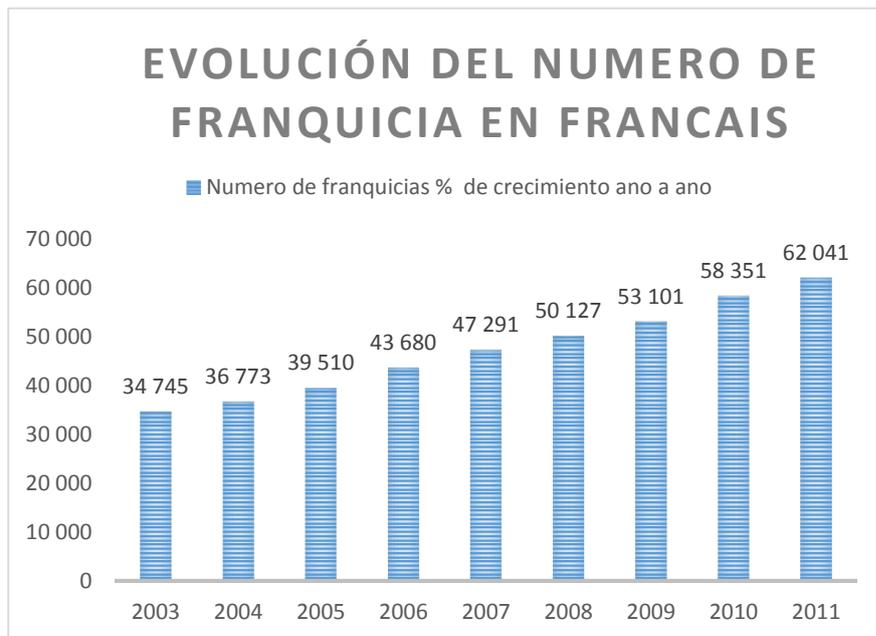


Grafico 3: Evolución del número de franquicia en Francia.
Fuente: Elaboración propia.



Si enfocamos ahora el impacto económico de las franquicias en Francia, se observa que en 2013, los 65 133 puntos de ventas emplearon a 308 993 personas y crearon un valor añadido de 13,07 mil millones de euros. Estos efectos se consideran “efectos directos”, es decir, que tienen en cuenta únicamente las interacciones directas entre las franquicias y el resto de la economía. Los efectos indirectos, que comprenden en exclusiva los efectos generados por las interacciones indirectas con el resto de la economía, principalmente por el consumo de bienes y servicios, generaron en 2013 la suma de 38,09 mil millones de volumen de venta indirecta, la interacción con 215 501 empleados y un valor añadido de 15,56 mil millones de euros (Saint-Cast, 2013).

Más allá de eso, constatamos que las franquicias tienen un papel significativo en el mercado laboral francés, ya que el 44% de los puntos de ventas ya existentes en 2013 han creado, al menos, un empleo en este mismo año. La Fédération Française de la Franchise evalúa las creaciones de puestos en 25 000 de media cada año. Frente a una situación de bajo empleo en Francia, existente desde la crisis de 2008, la franquicia aparece como una solución que permite crear empleo en un país donde el paro sigue aumentando cada año (Lagoutte, 2013).

Al finalizar 2014, Francia era el líder europeo en materia de franquicias, representado el 40% del mercado europeo total y el sexto país mundial en lo referente al tamaño de la red de franquicias (European Franchise Federation⁵, 2014).

Por formar parte integral del modo de emprender en Francia, cada banco francés tiene un servicio exclusivamente dedicado a las franquicias, que se destina a gestionar los numerosos proyectos de solicitantes con necesidades financieras. En efecto, el 75% de los franquiciados recurrieron a un crédito bancario para la creación de su empresa en franquicia, ya que los fondos bancarios representan de media un 53% de las inversiones de las que disponen los emprendedores (Morales, 2014).

Por su creación de negocio activa y su necesidad continua de financiación, las empresas franquiciadas actúan también sobre el ciclo financiero del país.

Pese a un crecimiento sostenido y una participación importante en la actividad económica de Francia, el sector de la franquicia también ha sufrido la crisis económica, aunque en

⁵ Federación Europea de la franquicia

menor proporción que el resto. Si estudiamos de nuevo el crecimiento de las franquicias, se observa que alcanzó un 9,9% en 2010 y que, desde esta fecha, la proporción de crecimiento disminuyó hasta el 0,1% en 2013. Estas cifras muestran la repercusión de la crisis sobre el mercado de las franquicias pero, en comparación al 7% que ha perdido el negocio independiente, la situación de la franquicia es relativamente estable. Por otra parte, Marie Veronesi, en su artículo, “*La franchise résiste mieux à la crise*”⁶, publicado en *Entreprendre* en 2014, estipula que, a pesar de la caída en el volumen de negocio que constatábamos previamente, el 40% de los franquiciados anuncian al final de 2013 un aumento de su volumen de negocio.

La principal razón de esta situación privilegiada frente a comerciantes independientes es, justamente, el hecho de pertenecer a una red de comerciantes que disfrutan de una marca que está presente en el concepto de negocio, con capacidad de ayuda y de formación muy importantes en fase de crisis económicas. En efecto, el modelo de franquicia tiene como gran ventaja la de reducir el riesgo de fracasar en su negocio. Según l’IREF (Federación de las redes europeas de colaboración y de franquicias), 7 de 10 emprendedores individuales fallan en menos de 3 años, mientras que los emprendedores franquiciados son solo 2,5 sobre 10. Esto nos lleva a valorar las ventajas que tiene la franquicia para un emprendedor, bien sea para desarrollar su marca o para participar en negocios.

B. La franquicia en Francia: un modo de emprender atractivo:

La franquicia no es un modelo de negocio clásico y, por eso, atrae a un perfil de emprendedor específico. En esta parte nos interesaremos por las razones que hacen de este modo de emprender el más notorio de Francia.

Primeramente, la franquicia es un modo de emprender que no requiere mucha experiencia, ya que justamente incluye un apoyo y una formación importante por parte de la marca. Se ha observado que, aunque que el nivel de estudio medio de los franquiciados había evolucionado estos últimos años, se accede al mundo de la franquicia sin tener necesariamente diplomas en el ámbito del negocio. Según el análisis de la Federation Française de la Franchise, en colaboración con el Banque Populaire, en 2014, el 47% de los franquiciados no tenía una titulación superior al bachillerato (estaba el 51%

⁶« La franquicia resiste mejor a la crisis »

en 2012) y, la mayoría, eran bachilleratos técnicos. En segundo lugar, hoy en día se pueden comprar franquicias relacionadas con todos los sectores de actividad, lo que permite a cada uno de encontrar un campo de actividad que le conviene y en el cual va a poder invertir, aunque que no necesariamente tenga experiencia en el ámbito comercial elegido. Además, estas actividades se pueden desarrollar cualquiera que sea la zona geográfica en la que se sitúa el emprendedor, lo que permite un acceso nacional y de gran amplitud. La franquicia tiene como ventaja para el franquiciador el delegar su *know-how* y la imagen de su marca a un emprendedor cuyo conocimiento de su región y de sus usos de ventas y comercio van a permitirle adaptar la comunicación y el punto de venta a la población local (el 76% de los franquiciados se han quedado en su región de origen), maximizando así el éxito de la marca en la zona/ciudad (Síntesis del banco popular francés publicada en 2013). De esta manera, la ventaja para empresas multinacionales tales como McDonald o Subway es que, a pesar de no tener ningún conocimiento de la cultura alimentaria francesa, van a poder confiar en franquiciados procedentes de las regiones en las cuales se quieren implantar la estrategia de adaptación local. Paralelamente, se va a permitir al franquiciado emprender en su región sin que tenga que moverse a otra parte de Francia, lo que permite una implicación matrimonial en el negocio. Efectivamente, se suele emprender en pareja (es el caso del 29% de las franquicias) o, al menos, disfrutar de un apoyo conyugal (el 47% de los franquiciados disfrutaban del ayuda de su cónyuge).

La franquicia es, entonces, un medio muy atractivo para convertirse en su propio jefe sin que se necesiten muchos años de estudios ni una alta experiencia profesional. Por estas razones encontramos entre los propietarios de franquicias a una gran parte de emprendedores reconvertidos profesionalmente (el 70% de los franquiciados practicaba una actividad salariada anteriormente). En complemento a esto, se ha observado que la edad media de los emprendedores durante su primera apertura es de 34 años en 2014, lo que no ha variado a lo largo de los años.

Este hecho permite un cierto dinamismo por parte de los emprendedores, que demuestran mucho positivismo, lo que se puede explicar por el carácter novedoso y motivador de un cambio así. De este modo, en 2013, el 67% de los franquiciados expresaban optimismo frente al devenir de su negocio (Soubreyan, 2014).

Otro factor que explica la notoriedad en Francia de este modelo de negocio no es solo la densidad de la información disponible sobre el tema que sea en la prensa diaria o en revistas especializadas, sino también la comunicación sobre este tema, especialmente en grandes ferias que tienen lugar varias veces al año y que están abiertas al público, permitiendo así a los franquiciados (un 31% en 2014 y un 41%⁷ en 2012) el ser interrogados para descubrir e informarse sobre la apertura de una franquicia y la elección de la marca representada.

Finalmente, los franquiciadores juegan un papel clave en el entusiasmo que acompaña a su actividad. En efecto, el acompañamiento, el apoyo y la presencia que se dedica al franquiciado a lo largo del proceso de desarrollo han estado reforzados estos últimos años (afirmación que confirma el 62% de ellos en el estudio realizado por la Fédération Française de la Franchise en 2014). Esto es un punto clave para responder a la pregunta que nos interesa en este trabajo. En efecto, este tipo de contrato, más que otros, se basa en una relación de confianza de dos agentes económicos dispuestos a unir sus recursos para trabajar no juntos, sino en colaboración. El franquiciado va a invertir un cierto dinero en este proyecto a cambio de que el franquiciador va a transmitir su *know-how*. El riesgo, a priori, parece mínimo. Este sistema ha demostrado sus capacidades de funcionamiento, puesto que la rentabilidad financiera para el franquiciado está asegurada después del segundo año (según las entidades oficiales es decir la FFF y el IREF) y el franquiciador asegura un nuevo punto de venta que le permite generar ingresos desde el principio, así como un aumento de su presencia geográfica y, con esto, un mayor reconocimiento de su marca. Este es el último y, probablemente, el más importante factor de atracción del modelo de franquicias para las empresas que estén internacionalmente reconocidas o que sean muy recientes.

A pesar de todas las ventajas, este contrato conlleva riesgos que intentaremos demostrar en este trabajo, por lo que llegamos al tercer punto de esta primera parte.

⁷2014 : 16% en las ferias profesionales y 15% en Le salón de la franchise Expo Paris
2012: :21% en las ferias profesionales y 20% en Le salón de la franchise Expo Paris

C. Los términos legales y financieros de la franquicia:

Ahora que demostramos la importancia económica de la franquicia en Francia, así como las de su éxito, nos interesamos en el marco legal de este concepto. En efecto, ¿cuál es el marco legal que acompaña este concepto? ¿Existen límites en la legislación que acompaña a la franquicia? Son las preguntas que se responderán en este epígrafe, ya que son conocimientos claves antes de empezar el estudio de los factores que influyen la relación franquiciados-franquiciadores. La ley sobre las franquicias afecta a varios campos del derecho mercantil. En efecto, está compuesta a la vez del derecho de la competencia, del derecho de la distribución, del derecho de la propiedad intelectual y, por último, del derecho de las sociedades. Sobre el tema se puede mencionar en primer lugar a la ley Doubin (François Doubin fue ministro Delegado de artesanía, negocio y consumo del gobierno Rocard), publicada en 1989, que, aunque se centraba en el conjunto del negocio asociado, tenía como objetivo real el de reglamentar la franquicia. En efecto, es en esta misma época cuando la forma de distribución vía franquicia con redes integradas conoció su primera evolución eufórica, pero también “anárquica”, en el sentido de que ninguna legislación existía sobre este tema. La principal aportación de esta ley fue la de permitir el acceso a información privilegiada del franquiciado antes de que se concluyen cualquier tipo de contrato, para asegurar que a priori él podía disponer de conocimientos suficientemente amplios como para contratar con conocimiento de causa. Esto refleja la voluntad de la justicia de garantizar que la parte más débil (el franquiciado) se beneficie de un mecanismo de protección gracias a una advertencia descriptiva de la situación de la empresa con la cual contrata. En efecto antes de esta ley, la falta de marco jurídico dio lugar a numerosos abusos por parte de emprendedores poco escrupulosos, quienes vendían franquicias y cobraban *royalties* sin aportar nada a los franquiciados, ni recursos, ni asistencia. Lo que exige la ley es que, con antelación (20 días) a la firma del contrato, la parte dominante (el franquiciador) comunique al franquiciado el estado auténtico y sincero de la situación actual de su empresa y de sus previsiones frente a la coyuntura y al futuro. Esto supone que el franquiciado se comprometa con conocimiento de causa y que, si la situación financiera de la empresa con la cual va a contratar no le parece suficientemente sostenible, pueda retractarse sin ninguna penalidad. La ley estipula que, gracias a este documento, llamado DIP (Documento de Información Pre-contractual), los

franquiciados no tienen que temer por la transparencia y la sinceridad de la otra parte. A parte de asegurar un conocimiento de los datos financieros de la empresa, la ley no tiene ninguna precisión sobre otros aspectos del contrato de franquicia que sea, por ejemplo, la obligación del franquiciador de asistir y formar al franquiciado, o el respeto al procedimiento de extinción de una franquicia.

Frente a esta ley, que parece un poco ligera, nos percatamos de que el resto de la relación franquiciados-franquiciadores está sometida a la ley básica de los contratos, sin ninguna otra especificación.

Por otra parte, la Fédération Française de la Franchise, publica en 1991 el Código de Deontología Europeo de la Franquicia, que tiene que respetarse y promoverse, y que enumera y explica los buenos usos y la conducta a adoptar en un contrato de franquiciadores. El término “deontología” expresa la fidelidad y la humanidad, además del respeto y la igualdad que tienen que existir en una relación como la existente entre un franquiciado y un franquiciador. Así, en el artículo 2.4.a de este código, se menciona que “las partes tendrán que actuar de manera justa en sus relaciones mutuales”.

El último elemento que evocaremos en esta parte para demostrar la falta de legislación en el ámbito de las franquicias es el aspecto financiero. En efecto, esta financiación está presente en todas las diferentes fases de desarrollo de la red de franquicias.

En un primer momento, en contrapartida a transmitir su *know-how*, lo más valioso para el franquiciado, la marca asegura la capacidad financiera del mismo, solicitando una contribución inicial de un importe fijado por la marca de manera libre y sin límite. Esto es el primer coste real que da derecho a entrar en la red.

En segundo lugar, el franquiciado tiene que comprarse un punto de venta o alquilarlo, lo que engendra costes de alquileres. La elección del local se puede hacer por parte de la empresa, que puede seleccionar el local conveniente para la implementación de su nuevo punto de venta. A la vez, se obliga a la compra de algunos muebles y equipajes necesarios para la comercialización de los productos o servicios, costes que varían según el sector de actividad. Por ejemplo, una agencia de viaje necesita muchas menos instalaciones específicas que un supermercado o un *fastfood*. La ley no regula la manera con la que se

financia la transmisión del *know-how* al franquiciado, que representa su derecho a utilizar cada elemento del concepto y que corresponde al primer intercambio financiero.

Son los derechos de entrada que el franquiciado paga al franquiciador para iniciar su colaboración. Según Olivier Gast, experto en franquicias y asesor, estos derechos de entrada sirven al franquiciador para pagar y financiar los costes de apertura y de instalación. A pesar de esto, otros franquiciados testimoniaron que se han encargado ellos mismos de estos costes sin que el franquiciador intervenga. En efecto, una vez más, no existe ninguna ley que obligue a los franquiciadores a asumir la financiación de los gastos de instalaciones. Tampoco existe una ley muy precisa de los derechos de entrada que puede exigir una marca ya que, según el número de franquiciados ya existentes, estos costes aumentarían. “¿No les parece normal que el 300^a franquiciado pague más derecho de entrada que el 10^a?” (Gast, 2013). Así, una franquicia de McDonald necesita proporcionar un derecho de entrada que se sitúa en media entre 200.000€ y 400.000€. Para marcas de tamaño mucho más reducidos y de menor fama, el coste de los derechos de entrada es considerablemente inferior, situándose entre 50.000€ y 100.000€. (Soucasse, 2015)

A estos costes se le añaden los costes de elementos inmateriales, los *royalties*, que son los más importantes, y que se refieren al uso justamente de este *know-how*. Estos pagos se realizan de manera periódica según lo que exige la marca y desde el principio de la actividad, es decir, que desde el primer mes, el presupuesto del emprendedor está reducido por estos costes, mientras que su negocio todavía ni está desarrollado ni rentable. (Landry, 2014). Olivier Gast, consultor en franquicias, explica el funcionamiento de la franquicia en su página web oficial, definiendo los *royalties* de la manera siguiente.

“Los ‘royalties’ suelen estar calculados según el porcentaje del volumen de negocio que remunera el franquiciador por los servicios específicos o continuos que presta al franquiciado. Están fijados según la remuneración esperada del franquiciado con su punto de venta (estimación hecha según el lugar, la competencia etc.), pero también según el nivel que pueden soportar sus necesidades operativas a través de su ‘cash-flow’ provisionales. La regla académica es que el franquiciador debe tener un margen del 50% de ‘royalties’. Estos ‘royalties’ pueden comprender tanto una parte fija como una parte

variable que permita pagar de manera más progresiva y adaptada a cada una de las fases de desarrollo de las unidades de la red. Esto sirve también para aumentar los 'royalties' cuando se mejora el beneficio del punto de venta que sea gracias a la coyuntura económica o al desarrollo de la red entera."

Los *royalties* son, por tanto, muy flexibles según las empresas y muy susceptibles de evolucionar en el tiempo según los gustos del franquiciador. Asimismo, notamos que estos *royalties* se pagan en gran parte para remunerar la asistencia del franquiciador, pero esta asistencia, como veremos más en adelante, no es medible, y el porcentaje de *royalties* que se deberá pagar está fijado desde el principio del contrato, es decir, antes de que el franquiciado conozca la asistencia que va a recibir.

Finalmente, muchas empresas piden una contribución suplementaria para participar en los costes de publicidad de la marca, basándose en la idea de que la comunicación de la marca sirve positivamente al conjunto del franquiciado, por lo que deberían participar de estos costes.

La participación en los gastos de publicidad es libre para cada empresa mientras que sean fijados en el contrato. Una vez más nos encontramos en una situación legal muy confusa, ya que nadie evalúa si los fondos percibidos han sido realmente útiles en la colocación de medios publicitarios a gran escala. En 2004, la empresa Ada (firma americana que alquila coche a un precio inferior a la competencia) fue acusada por abusos de confianza de sus franquiciados, por haber malversado los fondos destinados a la publicidad de la marca. Se observa, pues, que la ley respecto a las franquicias no está muy desarrollada, que existen muchas zonas grises que impiden la existencia de un marco legal suficientemente preciso, lo que explica perfectamente que el tipo de justicia utilizada en caso de litigio y de no respecto de los términos del contrato sea la jurisprudencia.

En efecto, a pesar de todos los aspectos que hacen de la franquicia un método para emprender fácil y con rentabilidades económicas concretas, existen muchos aspectos que limitan su eficiencia y que hacen muy sensible y delicada la relación que existe entre los agentes económicos involucrados en ella. Esto nos lleva a nuestra segunda parte de este trabajo, en la cual se estudiarán los aspectos clave de la relación franquiciador-

franquiciados, sus determinantes y su evolución a lo largo de las diferentes fases de la existencia del contrato.

II. Los factores claves de la relación que une las dos partes en un contrato de franquicias:

A pesar de las excelentes cifras publicadas por los organismos especializados del mundo de la franquicia (FFF, IREF, etc...), que se han mencionado en la primera parte de nuestro estudio, se constata una proporción de casos que resultan ser fracasos. En efecto, Rodolphe Galy-Dejean, fundador de “Franchise-Lab”, constata que cada año “desaparece un porcentaje significativo de puntos de venta franquiciados existentes, pero que estas cifras nunca se publican por las entidades responsables afectadas.” Según este especialista, estas cifras no son publicadas, de modo que ni los casos de fracasos ni las prácticas que han llegado a estas situaciones se revelan. Esto ilustra la existencia de ciertos comportamientos, creando conflictos entre miembros de la red, que en ocasiones conllevan la ruptura de la relación franquiciador-franquiciado, y que estas relaciones tienen como base un equilibrio frágil. Nos muestra también que la franquicia, por tener un peso importante en la economía francesa, como se ha mostrado, y por proponer muchas ventajas a empresas multinacionales para implantarse en Francia, es un tema en el que siguen existiendo zonas oscuras y sobre el cual no se quiere divulgar información que pueda dañar la reputación de este modo de emprender.

A. El marco conceptual del contrato relacional de franquicia:

El contrato de franquicia es uno de los que se apoya más en una relación psicológica de confianza. En efecto, por ser un modo de negocio basado en una relación continua durante la cual se van a intercambiar recursos de manera que se logran metas comunes a las dos partes, la franquicia corresponde al concepto de un contrato denominado “relacional”. Esta terminología fue desarrollada por el jurista Ian Roderick Macneil (1978-1980) (Kaufmann y Dant, 1995).

Este tipo de contrato hace referencia a la relación de colaboración particular que existe entre dos partes involucradas en un acuerdo, cuyas responsabilidades mutuales no se

limitan a los términos explícitos de un contrato, sino a elementos implícitos que se encargan de realizar con respeto a la confianza que existe entre ellas.

En el caso de la franquicia, el franquiciador se compromete a proporcionar al franquiciado una formación inicial y, si es necesario a lo largo del tiempo, un soporte técnico y comercial, así como unas directivas a lo largo de su colaboración que permiten el desarrollo de la marca, del concepto o del producto. De esta manera se asegura el mantenimiento de la franquicia en el tiempo.

Por su lado, el franquiciado se encarga de respetar estas directivas, de participar financieramente (pago de derechos de entradas, pago de *royalties* y participación en los gastos de publicidad), de utilizar el *know-how* de manera adecuada, de hacer un buen uso de la imagen de marca que le está confiado el franquiciador y, por último, se compromete a no tratar comercialmente con la competencia (Chanut, 2004). Aunque estos aspectos estén enmarcados en el contrato que une a las dos partes, la confianza juega un papel muy importante en la buena realización de las misiones de cada uno. Esta confianza tendrá consecuencias decisivas en los resultados perseguidos por el franquiciado, ya que va a ser para él una fuente de motivación que proporcionara su productividad. Por otra parte, sabiendo que el franquiciado será dependiente de las acciones y decisiones del franquiciador, es imprescindible que se pueda confiar en su capacidad de decisión y de gestión.

La confianza de la red en la cual se va a involucrar el franquiciado depende, en caso de redes nacientes y de tamaño reducido, de la figura del franquiciador, quien tendrá que cuidar la imagen que transmitirá a través de sus relaciones existentes. En efecto, el desarrollo de las redes se suele hacer al principio de manera regional, por lo que la reputación de la persona que la lidera puede circular rápidamente en el sector y, así, jugar o no en su favor. Si se tratan de casos de redes de franquicias desarrolladas al nivel nacional o internacional, es la marca en si misma quien deberá transmitir una imagen de confianza ya que no es, ni en la persona del director regional ni en la del intermediario regional, en las cuales se va a fijar el emprendedor potencialmente interesado. En estos casos, el futuro franquiciado se fijara en la reputación de la marca, lo que se dice sobre ella y la información disponible en el internet. (Boulay y Chanut, 2010).

Para el franquiciador, la confianza que va a tener en sus franquiciados es imprescindible, ya que el hecho de que el negocio se desarrolle en forma de red no solo actúa como fuerza, sino que también puede ser una debilidad. En efecto, si un franquiciado, por la mala gestión de su negocio, perjudica a la imagen de la marca, las repercusiones sobre las ventas podrían ser resentidas en cada unidad de la red. Tenemos así ejemplos en los cuales se observa un efecto de castillo de carta entre las franquicias de una misma red como, por ejemplo, la marca de *fast-food* “Quick”, cuya franquicia de Avignon (Sur de Francia) conoció un caso de intoxicación mortal. Este evento tuvo repercusión sobre la integralidad de los resultados de la red a causa de la desconfianza nacional en los productos de la marca (caída del volumen de venta de -6,4% en el año 2011 “directamente vinculada al accidente trágico” según el director general de la marca, Jacques-Edouard Charret, durante una conferencia de prensa en 2012). En este mismo comunicado de prensa, el director general de la marca añadía también “Sobre el conjunto de nuestros franquiciados se ha notado también un cierto desinterés”).

Por otro lado, se han observado casos contrarios, en los cuales el franquiciador pierde la confianza de algunos de sus franquiciados, lo que se repercute sobre el conjunto de la red. Así, la marca Pronuptia, empresa especializada en la venta de ropa de boda de bajo coste ilustra bien este tipo de problema. En 2007, 22 de sus 50 tiendas dejaron la marca. Esta ruptura es consecuencia de una caída del volumen de negocio y la entrada de nuevas marcas en la competencia. Frente a eso, la marca se encuentra en situación de retraso de pagos debido a problemas de tesorería, lo que genera una pérdida de confianza de los franquiciados en su franquiciador, quienes prefieren quitar la marca lo antes posible según, por supuesto, lo que les permite hacer su contrato, para evitar así una quiebra (Bahuet, 2012).

La noción del tiempo también juega un papel clave en la relación que une a un franquiciador y a sus franquiciados. En efecto, dentro de un contrato de franquicia, se delimita un marco temporal en el cual el franquiciado tendrá derecho a la explotación de la franquicia y, hasta que no se sobrepase la duración del contrato, el franquiciado no podrá librarse de sus obligaciones. Pese a eso, el contrato de franquicia puede renovarse un número de veces infinito, es decir, que el horizonte temporal de este tipo de contrato nunca se conoce claramente. Este factor temporal tiene bastante importancia, ya que la renovación de un contrato de franquicia tendrá lugar únicamente si las dos partes lo

desean y, por tanto, si las dos partes estuvieron satisfechas con el contrato previo. De esta manera, para asegurar un mantenimiento en el tiempo no solo del franquiciado sino también del franquiciador, tendrán que estar satisfechos uno y otro. Así, veremos en las próximas partes cómo esta relación evoluciona a lo largo del tiempo, cuáles son los peligros en cada fase del ciclo de vida de la franquicia y cuáles son los factores que participan en la pérdida de la confianza entre las diferentes partes.

B. Transparencia en la fase inicial y fase de desarrollo:

Como se ha visto en la primera parte del estudio, la fase inicial de un contrato de franquicia tiene un peso importante en el desarrollo futuro del negocio, así como en la relación de las diferentes partes. En efecto, la transparencia del franquiciador tiene que ser total, de manera que el franquiciado pueda firmar y empezar su negocio con pleno conocimiento de causa. La ley Doubin obliga a la presentación de un informe compuesto de toda la información necesaria para la toma de decisión del franquiciado y reduce la posibilidad de un comportamiento oportunista *ex ante* del franquiciador. Un comportamiento oportunista *ex ante* sucede cuando una de las partes actúa con voluntad deliberada de engañar a la otra parte del acuerdo antes de la firma del contrato, ocultando o modificando la información (Mayrhofer, 2007).

A pesar del efecto reductor de la ley Doubin sobre la posibilidad de acometer un fraude sobre la información transmitida, esta situación sigue existiendo.

Por ejemplo, sabiendo que el franquiciador puede elegir el lugar de implantación de una franquicia, él puede identificar con antelación las necesidades para desarrollar su actividad, así como su presencia en una zona geográfica donde los resultados son difícilmente alcanzables pero que, sin embargo, permitirá mantener una visibilidad de su marca en un nuevo territorio.

Si el franquiciado no pide un estudio de mercado que revele la potencialidad de la marca en dicha zona, algo obligatorio en el DIP (documento de información pre-contractual), no quedará informado de las dificultades a las cuales se va a enfrentar.

Por otra parte, esta fase inicial es delicada también para el franquiciador, ya que va a tener lugar la inmersión total del franquiciado en el secreto empresarial, la transmisión del *know-how* y la formación del franquiciado. En esta etapa, el riesgo para el franquiciador es que el franquiciado use esta información privilegiada para desarrollar una actividad similar por su lado. Este tipo de actuación oportunista por parte del franquiciado suele ocurrir en caso de redes poco desarrolladas. En efecto, cuando las redes están en fase de crecimiento, los primeros franquiciados están mucho más involucrados en el desarrollo de la marca y en las decisiones que en los casos de “co-construcción” del *know-how*. (AIMS: Association internationale de Management Stratégique. 2009:11). Por otra parte, al empezar una red de franquicias, los franquiciadores gozan de menos popularidad y tienen menos candidatos al puesto de franquiciado, por lo que la selección es menos intensiva, lo que puede llegar a una elección de franquiciados menos potentes y, a veces, mal intencionados.

C. Complejidad y oscurantismo del marco legal en la fase de crecimiento

A lo largo de la relación franquiciados-franquiciadores, otras fuentes de conflictos pueden aparecer. En estos casos, la confianza inicial que existía entre las diferentes partes puede degradarse debido al no respeto de los compromisos morales y de los empeños que ligaban de manera implícita los agentes económicos afectados. Decíamos previamente que, a pesar de los términos legales publicados en el contrato que unen al franquiciado y al franquiciador, muchos aspectos de su relación se referían a la suscripción de un acuerdo relacional. Por otra parte, no existe en Francia una ley especial dedicada especialmente a las franquicias, a parte de la ley que contiene los aspectos precedentes a la firma del contrato. Es entonces la jurisprudencia la que, en caso de litigio, se encarga de aplicar la justicia. Esta falta de un marco legal consistente facilita los abusos entre los agentes económicos durante la fase de crecimiento y de madurez de la relación franquiciados-franquiciadores.

En su obra « Devenir franchisé ou lancer une franchise⁸ » Chantal Zimmer, presidente de la Fédération Française de la Franchise, presenta una lista de las diferentes situaciones

⁸ Convertirse en franquiciado o lanzar una franquicia

de litigio que pueden ocurrir en relación al no respeto de los compromisos contractuales. En nuestro trabajo estudiaremos los casos más relevantes y su vínculo con el marco legal. Una de las razones más frecuente de litigio es la referente a la obligación de asistencia por parte del franquiciador hacia el franquiciado. En todos contratos que unen al franquiciado y al franquiciador debe existir una cláusula que precise la ayuda material y el conocimiento que el franquiciador deberá necesariamente aportar al franquiciado. Sin embargo, esta cláusula contractual es más bien vaga, ya que es difícil especificar por escrito el nivel de ayuda al que se debe comprometer el franquiciador. Esta parte consiste, entonces, en una fuente de conflicto potencial entre las dos partes. Es sencillo para el franquiciado afirmar que el soporte del franquiciador ha sido inferior a lo que habían convenido, así como es sencillo para el franquiciador estimar haber aportado una ayuda proporcional a lo concluido en el contrato.

La dimensión de asistencia en el contrato de franquicia tiene un carácter muy subjetivo, ya que será interpretado diferentemente en función del carácter de los agentes del contrato. En efecto, según la personalidad del franquiciado, él puede emprender con el objetivo de asumir las etapas y las dificultades que pueden ocurrir de manera individual sin esperar siempre el apoyo del franquiciador; otro emprendedor puede elegir el emprendimiento en franquicia para asegurarse de que, en cualquier momento, podrá disfrutar del apoyo y de la asistencia del franquiciador, por lo que tendrá mayor tendencia a esperar más de su franquiciador.

Es igualmente muy subjetivo para el franquiciador, ya que se darán casos más paternalistas, que cuiden mucho de sus franquiciados, y otros en los que el franquiciador estará menos presente, dejando la libertad de solucionar los problemas potenciales por sí mismo.

La falta de asistencia del franquiciador puede ser un motivo de presentar reclamaciones frente a la justicia si, y solo si, el franquiciado ha comunicado a su franquiciador su necesidad de un mejor apoyo.

Si no es el caso, el franquiciado no tendrá ninguna legitimidad frente a un tribunal. BELLET y KALOPISSIS y BEN SOUSSEN, 2010)

Esta noción de subjetividad que interviene en el contrato de franquicia corrobora nuestro análisis del papel de la confianza en la relación que existe entre el franquiciado y el franquiciador, así como la denominación de contrato “relacional” de Macneil.

Esta situación de conflicto legal está muy relacionada con la fase de crecimiento del negocio. En efecto, la falta de asistencia ocurre a menudo en periodos de desarrollo de la red en los cuales el franquiciado ya no es uno de los últimos en haber comprado una franquicia, lo que puede provocar que el franquiciador dedique más tiempo al apoyo y a la formación de los nuevos participantes. Por otra parte, esta situación suele tener lugar en periodo de dificultades económicas de la red. En efecto, bloqueados por situaciones de crisis y dificultades financieras, los franquiciadores van a centrarse en el desarrollo de su red, maximizando las entradas de flujos de caja con perjuicio de los franquiciados ya existentes.

Más adelante se encuentra la fase de deterioro. En efecto, pueden ocurrir etapas de dificultades económicas que se pueden superar, pero también pueden llegar a la extinción de la franquicia o a la desaparición de la red entera. Estas fases de deterioro de la actividad de la franquicia pueden ocurrir por varias razones. Puede ser que el concepto, el producto vendido o el servicio prestado ya no sea atractivo para los clientes. Puede deberse a una mala gestión de la red de distribución, por parte de los franquiciadores o de los franquiciados. Finalmente, puede ser debido a la entrada de nueva competencia en el mercado. Crisis organizacionales pueden aparecer en estos momentos, ya que los franquiciadores experimentan frustraciones ligadas a las decisiones estratégicas a las cuales se enfrentan. Frente a caídas de ventas, se debe decidir entre una adaptación local de la prestación o a una estandarización del concepto, dejando al franquiciado operar como le parece. Por otro lado, los franquiciados pueden perder satisfacción en su trabajo debido a una bajada de la rentabilidad y de la remuneración que acompaña su actividad. Así, vemos que el término de madurez se puede relacionar con varios aspectos que enmarcan el concepto de franquicia. Pero lo que se debe destacar de eso es que, por haber alcanzado fases de madurez en cualquier sentido que sea, geográfico, conceptual, o madurez de la satisfacción, estos elementos van a causar la entrada en fase de madurez de la propia relación franquiciado-franquiciadores. Efectivamente, debido a estos factores de estrés, la relación que une a los agentes económicos involucrados en el contrato de franquicia tiende a degradarse. La confianza baja mutuamente en muchos casos frente a la insatisfacción que sufren las dos partes.

Respecto a esta pérdida de confianza, la solución que puede elegirse es la de la venta de la franquicia por parte del franquiciado. Como hemos visto previamente, esta cesión no se puede hacer en cualquier momento, ya que el contrato tiene un marco temporal fuerte. Vender una franquicia antes de este horizonte temporal significa romper el contrato, lo que genera el no respeto de una cláusula legal que será penalizado por el cobro de indemnizaciones de ruptura. Es preferible esperar a la finalización del contrato para realizar la venta de una franquicia en caso que los costes de mantenimiento de la franquicia en situación de pérdida sean inferiores a la indemnización de ruptura de contrato. A parte del aspecto financiero, es imprescindible que el franquiciado encuentre a un comprador que firmara de nuevo un contrato con el mismo franquiciador, ya que se trata un contrato “*intuitu personae*” (GERMAIN, 2010). Tiene como consecuencia para el comprador el adquirir una franquicia en la cual el local, el *marketing* y la clientela son pre-establecidos. Para compensar esta ventaja, ha de asumir un coste superior a una compra de franquicia completamente nueva. Estos costes son negociables si la modificación de las cláusulas del contrato también lo son, lo que convierte la cesión de una franquicia en una etapa muy compleja debido a los diferentes intereses de las tres partes involucradas (el franquiciado, el franquiciador y el futuro franquiciado).

Para el franquiciador, el tema principal es asegurar que el adquirente se ajuste a sus criterios. En efecto, debe estar capacitado para la gestión de una empresa y financieramente digno de confianza, ya que, igual que el franquiciado actual, tendrá que representar su marca. La mayor parte de los contratos de franquicias incluyen una cláusula que prevé el caso de la cesión y asegura al franquiciador un derecho de opinión sobre el nuevo franquiciado. Pero una vez más, la ley que debiera enmarcar este aspecto fundamental de la franquicia para que se reduzcan los hipotéticos problemas es muy perfectible. En efecto, la legislación declara que dos o tres rechazos por parte del franquiciador se traducirían en mala voluntad y tentativa de impedir la venta al franquiciado y, como en cualquier caso, el tribunal actuaría según la jurisprudencia.

En caso de que no se encontrara ningún comprador, existe un derecho de preferencia que tiene que haber sido antes de redactar el contrato y que permite al franquiciador comprar la franquicia disponible a la venta, pero a las mismas condiciones de precio de los otros compradores potenciales. Este derecho tiene también un límite en su pensamiento. En efecto, si un franquiciador mal intencionado tiene como objetivo la recompra de una de

sus franquicias, podrá, gracias a sus poderes estratégicos y financieros, debilitar a su franquiciado hasta que este esté listo a vender su negocio por un precio irrisorio para evitar la quiebra.

Gracias a esta parte identificamos los riesgos que siguen existiendo en los contratos de franquicias y que, a pesar de tener por origen el malicio de cualquier parte, se puede también explicar por parte de la falta de marco legal. En los ejemplos vistos más arriba, el franquiciador parece tener más poder que el franquiciado, ya que a menudo es la fuente del conflicto. En la próxima y última parte del contexto teórico, nos interesaremos en la repartición de poderes entre estos dos agentes y en la evolución del equilibrio de su relación a lo largo del tiempo.

D. Equilibrio de la relación del franquiciador al franquiciado a lo largo del tiempo

A estas alturas del trabajo se puede afirmar que el tiempo y la confianza son dos aspectos claves en la relación que establecen un franquiciado y un franquiciador. La confianza recae en el hecho de que las dos partes respetan sus compromisos, no intentando sobrepasar los límites de sus derechos del uno al otro. En efecto, en cada fase del proceso de franquicia existen ventajas y poderes diferentes otorgados a cada uno. Veremos entonces en esta parte cómo la confianza subyacente al posible contrato de franquicia puede ser deteriorada.

Para describir esta relación se puede utilizar un término más adaptado al momento de tratar de los poderes: “la relación de fuerza”. Esta noción se define como el diferencial de negociación que existe entre el franquiciado y el franquiciador. Según Odile Chanut en su obra *Cycles de vie et évènements-ruptures dans la franchise*, publicada en 2007, esta relación de fuerza evoluciona según el tiempo y, paralelamente a eso, según la evolución de la red de franquicias. Efectivamente, cuantos más años hayan pasado desde la firma del contrato, más franquicias compondrán la red. Esto no solo permite la expansión de la marca, sino también una estrategia defensiva frente a la competencia. De aquí nacen los cambios del reparto de los poderes entre los dos agentes económicos. En efecto, en un primer momento, las dos partes colaboran para implementar un concepto que encuentra el éxito. El franquiciador está presente para el franquiciado y el franquiciado puede aconsejar al franquiciador en el desarrollo de su negocio global. Una vez que la red es

más intensa, la relación entre el franquiciador y su franquiciado inicial tiende a degradarse, ya que el franquiciador tiene que formar y soportar a los nuevos entrantes en la red. Cuando la popularidad y el reconocimiento de la red de la marca aumentan, el número de postulantes a la compra de una nueva franquicia se intensifica, y eso puede perjudicar a un franquiciado presente desde el inicio para recontractar con su franquiciador. Es efectivamente posible que, por no estar en competición con muchos otros franquiciados potenciales en el momento de firmar por la primera vez con la marca que en esta época tenía menos éxito, el franquiciado había podido negociar los términos del contrato según su gusto y en su favor. Ahora bien, el franquiciador tiene el poder de modificar las cláusulas entre cada del contrato, por lo que tendrá una superioridad de negociación si se encuentra en una época de alta demanda de potenciales franquiciados. El franquiciado o lo acepta y refirma o lo deniega, teniendo que vender su franquicia. Por otro lado, el franquiciador puede desarrollar sus puntos de ventas a través de un sistema de multi-franquicias, es decir, vender varias franquicias a un mismo franquiciado. Esto le permite confiar la imagen de su marca a una persona en la que ya tiene confianza y que no necesitara tanto apoyo y formación como un emprendedor completamente nuevo en la red. Esto puede ser una gran ventaja para los franquiciadores ya existentes, que pueden encargarse en algunos casos de hasta veinte franquicias. A pesar de este hecho, se puede también contribuir a la degradación de la relación franquiciados-franquiciadores. En efecto, la interdependencia entre las dos partes aumenta, ya que el franquiciado está a la cabeza de su propia mini red de puntos de ventas. El “multi-franquiciado” tiene más poder y juega un papel mucho más importante sobre los resultados de la marca, lo que engendra una fuerte dependencia del franquiciador frente al franquiciado. Por tener esta situación “privilegiada”, los intereses de las dos partes evolucionan de manera diferente que en el caso de un franquiciado clásico, por lo que la relación se transforma y el franquiciador tiene que adaptar su *management* a esta situación.

Así terminamos la segunda parte de nuestra investigación bibliográfica, en la cual hemos identificado las zonas inciertas del mundo de la franquicia en Francia. Aunque que existen muchos aspectos atractivos, no se deben eliminar los riesgos que causan cada año la desaparición de varios puntos de ventas en franquicia.

Gracias a esta investigación bibliográfica hemos podido determinar los puntos clave, haciendo de la relación franquiciador-franquiciadores una relación profesional sensible y frágil. Las diferentes teorías de los diferentes autores que se han dedicado a este tema nos han permitido entender los intereses de las dos principales partes en un tipo de contrato como este.

Frente a los diferentes datos que hemos encontrado respecto a las experimentaciones de los franquiciados, se desarrollará en la segunda fase de nuestra investigación un estudio cuantitativo, permitiéndonos tener algún *feed-back* estadístico sobre lo que enfrentan realmente los franquiciados en su día a día.

III. Análisis cuantitativo del tema:

En esta segunda fase del estudio planteamos las hipótesis que verificaremos gracias a la transmisión de un cuestionario a franquiciados. Gracias a un análisis estadístico de las repuestas, podremos verificar los elementos de la literatura y conocer el punto de vista de los franquiciados sobre estos temas. Se intentará también, a través de las repuestas y la información de la bibliografía, presentar soluciones a los problemas destacados de estos dos análisis.

A. Hipótesis de análisis:

Nuestra primera hipótesis es “**El nivel de satisfacción de los franquiciados evoluciona a la baja con el tiempo”**. El tiempo tiene un impacto fuerte en la evolución de la relación que une un franquiciador a un franquiciado. En efecto, después del análisis realizado en la primera parte de nuestra investigación, se observa que muchos aspectos de la franquicia están idealizados al empezar el negocio. Hemos visto que varios puntos de oscurantismo en el contrato de franquicia podrían llevar a una desilusión de los franquiciados a lo largo del tiempo. Además, las fases de baja de la rentabilidad, así como la fase de cesión, suelen generar conflictos que deterioran la relación franquiciado-franquiciador.

Nuestra segunda hipótesis es “**Los franquiciados admiten que la relación que les une a los franquiciadores esta distorsionada por un desequilibrio de los poderes entre el**

franquiciador y el franquiciado". En efecto, frente a los límites legales que hemos listado, que en muchos casos suelen ser a favor de los franquiciadores, se puede imaginar que los franquiciados sufren una inferioridad frente a su colaborador principal y una falta de poder de negociación.

Nuestra tercera hipótesis es "**Las cláusulas de asistencia no garantizan el buen desarrollo de la colaboración y no impiden al franquiciador de faltar a sus obligaciones**". Esta hipótesis se basa en las limitaciones que hemos observado en las diferentes partes del trabajo. Se intenta probar que los franquiciados experimentan una insatisfacción del marco legal.

Nuestra cuarta y última hipótesis es que "**La confianza forma parte integrante de la relación que los franquiciados tienen con sus franquiciadores**". En efecto, a través de la teoría del contrato relacional, se supone que un contrato de franquicia se distingue de los otros por crear una relación de colaboración y de compromiso entre los dos agentes económicos.

Para verificar estas hipótesis hemos realizado un cuestionario compuesto de poco menos de cuarenta preguntas. Estas preguntas hacen referencia a todos los campos que hemos investigados desde el inicio de este trabajo, de manera que se pueda verificar cuantitativamente una gran parte de nuestros avances.⁹

En efecto, en un primer momento, el cuestionario nos permitirá verificar lo postulado en relación al perfil de los franquiciados, solicitando su nivel de estudio, su edad, su sector de actividad, etc. La segunda parte del estudio se centra en el papel económico a través de ciertas preguntas en relación al número de empleados por tienda, así como en lo referente a la noción de red frente a la crisis económica. En una tercera parte nos interesamos en las impresiones de los participantes sobre el marco legal, si tienen un buen conocimiento de este y si les satisface. Por último, se estudiará la percepción de la relación que une a los franquiciados interrogados con sus franquiciadores, centrándose en los

⁹ Se encontrara el cuestionario en anexo.

elementos claves de esta relación, así como en su nivel de satisfacción en cuanto a la repartición de los poderes.

El cuestionario fue elaborado para ser rellenado únicamente por parte de franquiciados. En efecto, visto la diferencia de punto de vista y de poder entre un franquiciador y un franquiciado, es imposible realizar un solo cuestionario que esté adaptado a las dos partes. Por otro lado, para tener un número significativo de respuestas, habría necesitado entrar en contacto con muchos franquiciados, lo que no me ha parecido muy realizable por tratarse de individuos poco accesibles y poco predispuestos a realizar un estudio como este. Al contrario, encontrar franquiciados me ha parecido mucho más alcanzable, así como realizable el hecho de obtener repuestas por su parte.

Las casi cuarentas preguntas han sido mezcladas de forma razonable, pero en un orden diferente a las partes del tema a las que pertenecen. El tema intrínseco del cuestionario no será revelado.

En el cuestionario se utilizaron diferentes maneras de preguntar. Se han utilizado escalas que han permitido a los participantes juzgar afirmaciones propuestas. Se han utilizado también listas de propuestas para que los interrogados estén en posesión de pistas para orientar sus repuestas, pero siempre con un campo que posibilite una repuesta libre. Finalmente, se han dejado algunas preguntas abiertas, sobre todo en lo referente al perfil del franquiciado.

Una vez que las preguntas fueron elegidas y ordenadas, este cuestionario se transmitió a los interesados en forma de “google-form”, es decir, a través de un formulario *online*, para que fuera posible mandarlo por mail.

Para encontrar a los franquiciados se han utilizado varios métodos, ya que no siempre fueron concluyentes.

En primer lugar, el cuestionario se mandó a contactos, familiares y estudiantes a través del vínculo del cuestionario, pidiéndolos transmitirlo a todas las personas susceptibles de ser franquiciado o de conocer a unos. Por otro lado, se buscó en internet bases de datos de franquiciados. También se ha publicado en grupos especializados en Facebook y en LinkedIn.

LinkedIn también fue útil para contactar gente, ya que permite la investigación de perfiles según el campo de actividad deseado. En cada mensaje se precisaba transferir este mensaje a cualquier persona afectada por el asunto. Después de un tiempo prudencial se

consiguió un efecto de cadena y, gracias a la simpatía de la gente y a su buena voluntad, alcanzó un número de 53 repuestas.

A pesar de todo, no se alcanzó el número de respuestas esperado, que había sido fijado en 100 y que finalmente fue 53. Es verdad que reducir el número de franquiciados interrogados reduce parcialmente la significación de nuestros resultados, pero por haber interrogado franquiciados muy diferentes, con orígenes y campo de actividad diversos, aseguramos el carácter representativo de nuestros resultados.

B. Análisis de los resultados

1) Análisis univariante:

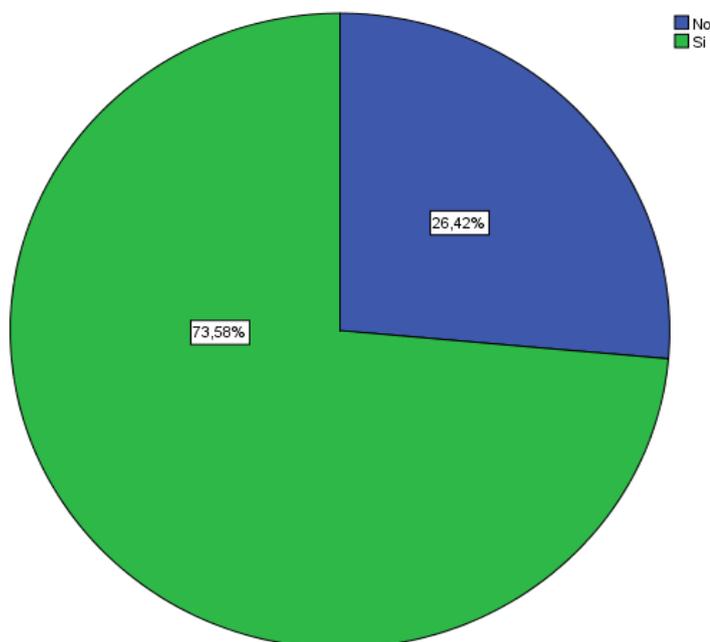
Gracias a las respuestas al cuestionario hemos extraído datos que trataremos con el software IBM SPSS 22 de manera que se verifiquen las hipótesis planteadas (Anexo 3). Tenemos entonces una muestra de 53 participantes que nos han dado repuestas sobre 36 variables.

El primer análisis que realizaremos es un análisis univariante, es decir que en este estudio nos interesaremos a las variables de manera aisladas. Este análisis nos permite observar la repartición de las respuestas en la muestra interrogada.

Respecto a nuestra primera hipótesis, “El nivel de satisfacción de los franquiciados evoluciona a la baja con el tiempo” vamos a empezar con una observación de la repartición de esta variable en nuestros encuestados.

Gráfico 4: Repartición de los franquiciados que enfrentaron una variación de su nivel de motivación.

Fuente: Elaboración propia.



Observamos que el 73,58% (40 de las 53 personas interrogadas) de la población ha enfrentado una variación de su nivel de motivación entre el primer año de su emprendimiento en franquicia y el momento de responder a la encuesta.

Lo importante para verificar nuestra primera hipótesis es conocer el sentido en el que ha variado la motivación de los franquiciados. Es la pregunta complementaria, “¿Si tal es el caso, cómo ha evolucionado su nivel de motivación?”, la que nos va a dar esta información. A esta pregunta se podía responder entre:

Fuertemente disminuido / Disminuido / Ligeramente disminuido / Aumento / Fuertemente aumentado.

De los 53 participantes, ninguno ha respondido “Fuertemente aumentado” ni “poco disminuido” por lo que nos interesaremos a la repartición de las tres otras posibilidades de repuestas.

Esta pregunta solo se refería a los franquiciados cuyo nivel de motivación había bajado con el tiempo. De los 53 interrogados, 40 han respondido a esta sub-pregunta. El 57,5% (23 de los 40) de los franquiciados interrogados han expresado una disminución en su nivel de motivación entre su primer año y el momento de responder la pregunta. Estos 57,5% se clasifican en el 7,5% que se enfrentó a una fuerte disminución de su nivel de motivación y un 50% cuyo nivel de motivación tuvo una disminución menos importante.

Por último, 17 de los encuestados, es decir el 42,5% han experimentado un aumento en su nivel de motivación. Esto no nos permite asegurar que el franquiciado haya experimentado una disminución de su motivación -es muy insignificante por tener únicamente 40 interrogados- pero sí que se puede observar que los resultados de esta muestra van en el sentido de nuestra hipótesis, ya que una mayoría sufrió una baja de motivación.

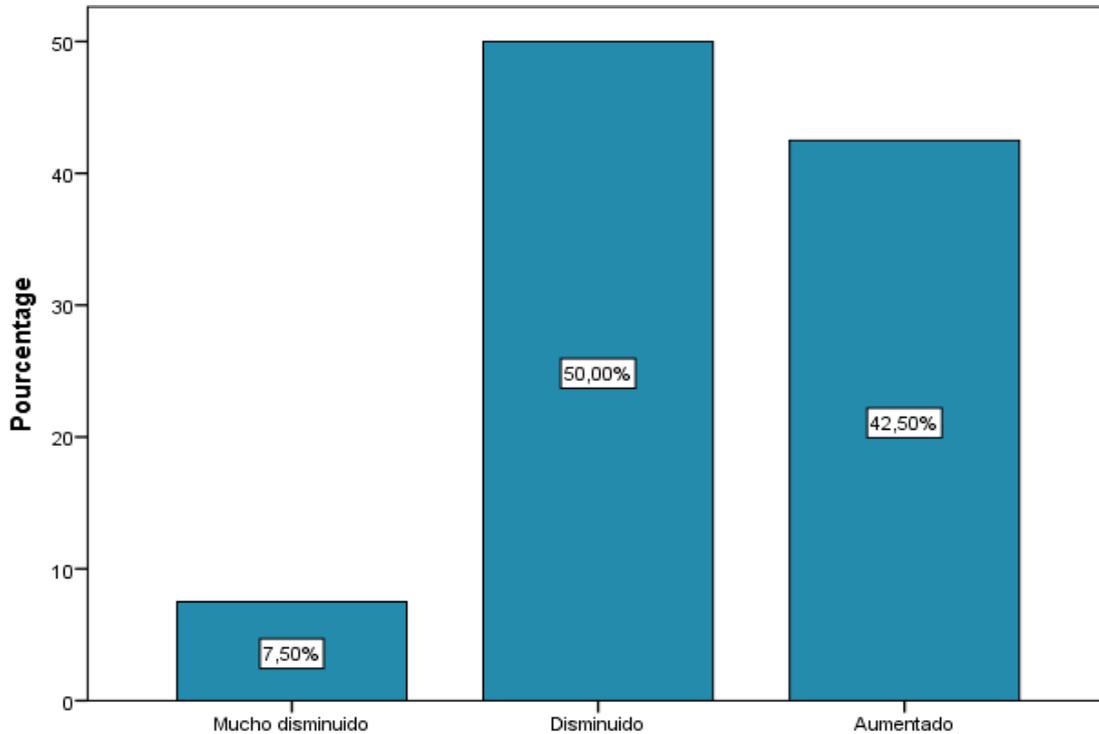
Tabla 1: Repartición de los valores correspondiendo a la variable "Como ha evolucionado su nivel de motivación"

Fuente: Elaboración propia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Mucho disminuido	3	5,6	7,5	7,5
	Disminuido	20	37,0	50,0	57,5
	Aumentado	17	31,5	42,5	100,0
	Total	40	74,1	100,0	
Falta	Sistema	14	25,9		
Total		54	100,0		

Grafico 5: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Como ha evolucionado su nivel de motivación”

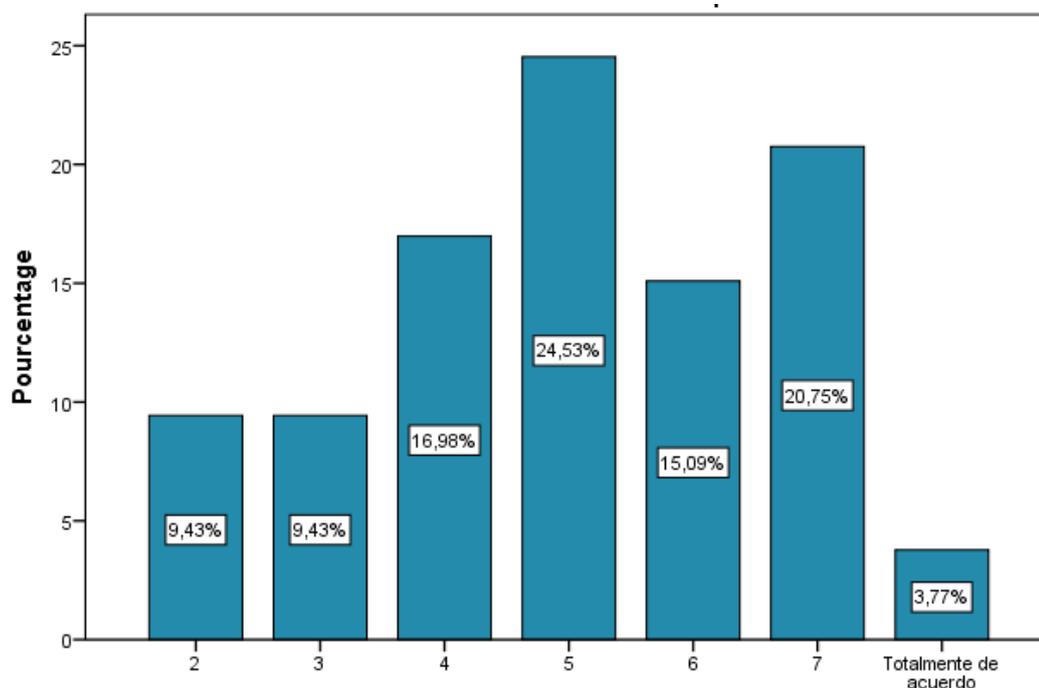
Fuente: Elaboración propia.



Además, la pregunta “Qué opina usted de la afirmación siguiente: El comportamiento del franquiciador puede tener consecuencias negativas sobre el nivel de motivación del franquiciado” nos da más información sobre esta primera hipótesis. En efecto, enfrentados o no a una evolución de motivación, los encuestados tienen todos los elementos para juzgar si el franquiciador puede o no degradar el nivel de motivación del franquiciado por su comportamiento.

Grafico 6: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “La influencia del comportamiento del franquiciador sobre el nivel de motivación del franquiciado”

Fuente: Elaboración propia.



En esta pregunta se ha propuesto una escala de graduación de opinión yendo de 1 = Para nada de acuerdo y 8= Totalmente de acuerdo. De los 53 participantes ninguno ha respondido 1, es decir, que ninguno estaba totalmente en desacuerdo con el hecho de que el franquiciador puede tener influencia negativa sobre el nivel de motivación del franquiciado, lo que explica su ausencia en grafico superior.

La media de las repuestas se sitúa en 5, lo que refleja que la mayoría de los encuestados ha situado su opinión por encima de 4, lo que significa que esta opinión tiende a ser favorable frente a esta afirmación.

El primer cuartil se sitúa en cuatro lo que nos permite asegurar que las tres cuartas se sitúan entre 4 y 8. Asimismo, 24,4% de los encuestados tienen una opinión que sitúa entre 7 y 8 es decir alrededor del “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 2: Repartición estadística de los valores correspondiendo a la variable “La influencia del comportamiento del franquiciador sobre el nivel de motivación del franquiciado”

Fuente: Elaboración propia.

Media		5,04
Mediana		5,00
Percentiles	25	4,00
	50	5,00
	75	6,50

En estas circunstancias podemos concluir que aunque una mayoría de ellos no se ha enfrentado a tales situaciones, son muchos los que confirman el hecho de que si puede ocurrir y que el franquiciador tiene el poder de actuar de este modo.

Para verificar eso realizamos un test T sobre la muestra que tiende a verificar si, sí o no, los participantes tienden a opinar positivamente sobre esta propuesta.

Tabla 3: T-test sobre la muestra correspondiendo a la variable “La influencia del comportamiento del franquiciador sobre el nivel de motivación del franquiciado”

Fuente: Elaboración propia.

Test sobre la muestra						
	Valor del test = 4.5					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Diferencia media	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inferior	Superior
¿Existe un equilibrio entre los poderes?	-76,324	52	,000	-4,292	-4,41	-4,18

Vemos entonces que si existe una preferencia de los interrogados y están de acuerdo frente a esta afirmación. En efecto, el nivel de significación esta inferior a 0,05.

Tabla 4: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Según usted existe un equilibrio entre los poderes de los franquiciadores y los de los franquiciados?”

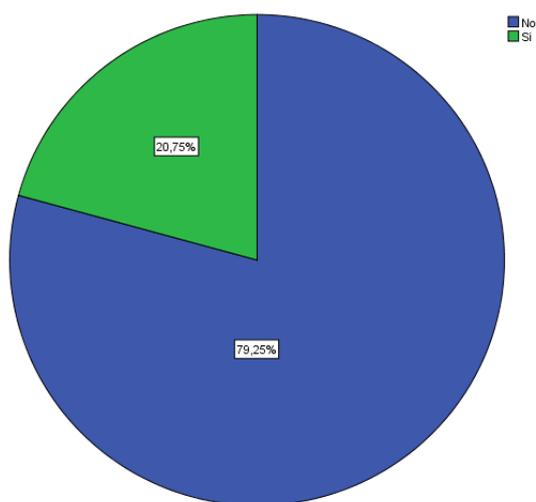
Fuente: Elaboración propia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Valido	No	42	75,0	79,2
	Si	11	19,6	20,8
	Total	53	94,6	100,0
Falta	Sistema	3	5,4	
Total		56	100,0	

Nuestra segunda hipótesis es “Los franquiciados admiten que la relación que les une a los franquiciadores esta distorsionada por un desequilibrio de los poderes entre el franquiciador y el franquiciado”. Se debe previamente verificar la repartición de las opiniones en la pregunta “Según usted existe un equilibrio entre los poderes de los franquiciadores y los de los franquiciados”.

Grafico 7: Repartición de los valores correspondiendo a la variable Según usted existe un equilibrio entre los poderes de los franquiciadores y los de los franquiciados?”

Fuente: Elaboración propia.



Los encuestados han expresado por una larga mayoría, el 79,25% lo que representa 42 de los 53 interrogados, que no existía equilibrio entre los poderes de los franquiciadores y los de los franquiciados. Supuestamente, este desequilibrio está a favor de los franquiciadores ya que deja poca duda a que alguien estime que los franquiciados están en situación de superioridad frente a los franquiciadores.

Asimismo, para poder afirmar que los interrogados expresan un desequilibrio a favor de los franquiciadores se puede analizar las respuestas a la pregunta siguiente “Si según usted no existe un equilibrio de los poderes, ¿estima que el franquiciador está en posesión de los mismos poderes a lo largo de toda la relación?”

Tabla 5: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “¿Estima que el franquiciador está en posesión de los mismos poderes a lo largo de toda la relación?”

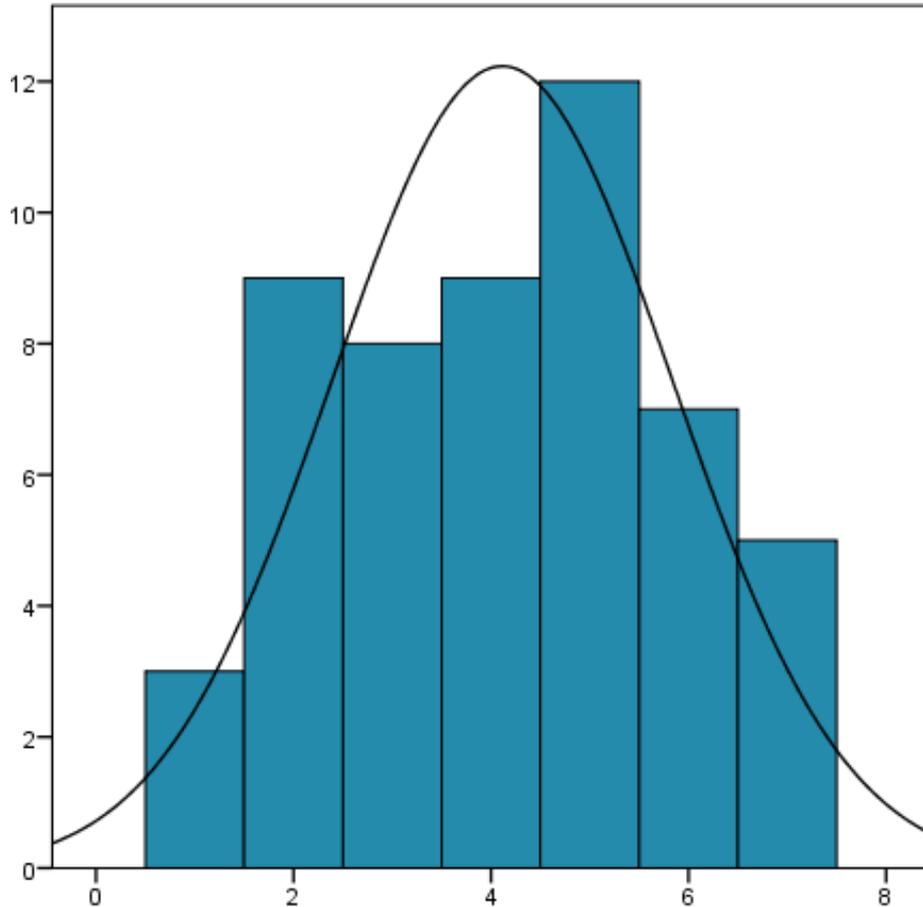
Fuente: Elaboración propia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Valido	No	15	26,8	28,3
	Si	38	67,9	71,7
	Total	53	94,6	100,0
Faltando	Sistema	3	5,4	
Total		56	100,0	

En el cuadro superior se describe que 38 de los encuestados que representan el 71,7% estiman que el franquiciador tiene los mismos poderes a lo largo de toda la relación. Eso, no solo nos confirma que una mayoría de los franquiciados confirman que existe un desequilibrio sino que además estiman que este desequilibrio es permanente y que no varía según las fases del contrato como lo hemos podido ver en la parte bibliográfica.

Para verificar la percepción de los interrogados sobre el papel del tiempo en la relación que les une a sus franquiciadores nos podemos dirigir a la pregunta siguiente: “Que opina usted de la afirmación siguiente: La relación que une el franquiciado al franquiciador evalúa en las diferentes fases del contrato de franquicia”. Esta pregunta ha sido medida con un sistema de escala pidiendo una opinión entre 1= “No de acuerdo para nada” y 8= “Totalmente de acuerdo.”

Grafico 8: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “La relación que une el franquiciado al franquiciador evoluciona en las diferentes fases del contrato de franquicia”
Fuente: Elaboración propia.



En esta pregunta nadie ha respondido “Totalmente de acuerdo”. La mediana de las respuestas se sitúa justo en 4 por lo cual el número de repuestas situadas alrededor de “Totalmente de acuerdo” (Arriba de 4,5) es ligeramente inferior al número de interrogados que se sitúan en la zona “No de acuerdo para nada” (Debajo de 4,5).

El histograma y la curva de Gauss nos confirman esta repartición de los avisos con una mayoría que se sitúa entre 3 y 6 (el 52,8%). Con esta repartición no se puede sacar ninguna conclusión sobre la percepción de los franquiciados sobre la influencia del tiempo en su relación con sus franquiciadores.

*Tabla 6: Repartición estadística de los valores correspondiendo a la variable “La relación que une el franquiciado al franquiciador evoluciona en las diferentes fases del contrato de franquicia”
Fuente: Elaboración propia.*

Media		4,11
Mediana		4,00
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	5,00

Para concluir sobre esta segunda hipótesis podemos decir que si existe una distorsión en la relación que une un franquiciado a un franquiciador debido a un desequilibrio de los poderes a favor de los franquiciadores pero no podemos confirmar que estos poderes evolucionan según las fases del contrato y que los franquiciados se enfrenten a cambios significativos en su relación con sus franquiciadores.

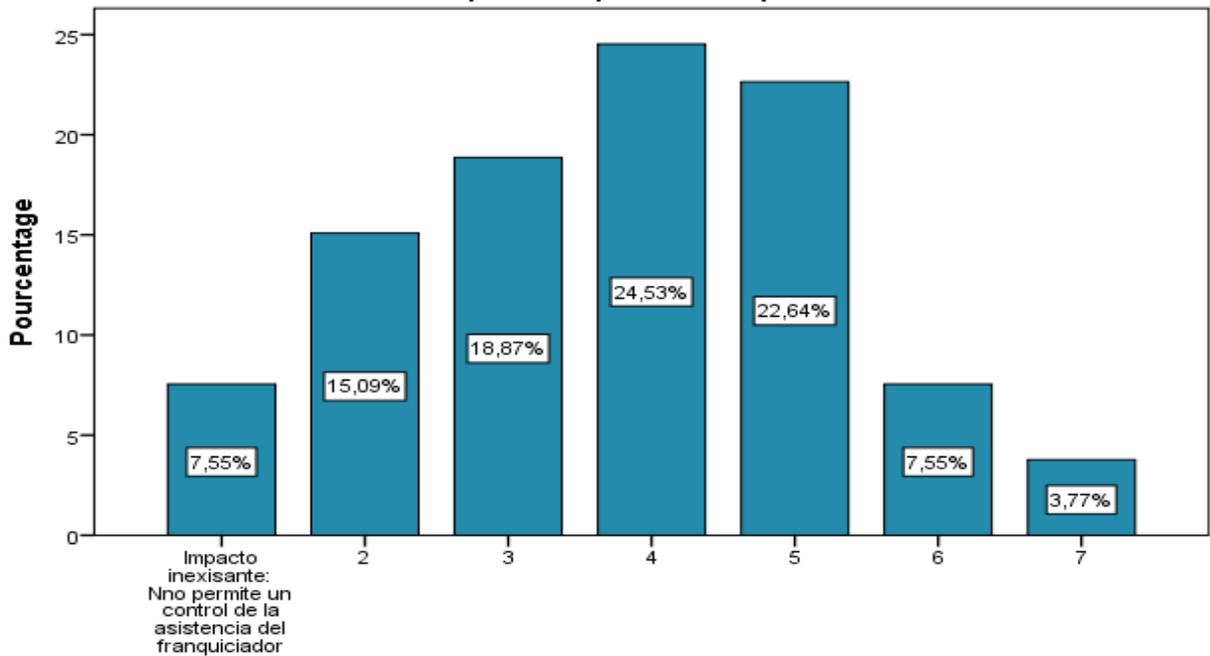
Nuestra tercera hipótesis hace referencia a la falta de regulación del contrato de franquicia lo que supone que los franquiciados suelen enfrentarse a estas limitaciones legales a lo largo de su proyecto de emprendimiento. La primera parte de los aspectos legales que se quiere verificar responden a esta primera sub-hipótesis: “Las cláusulas de asistencia no garantizan el buen desarrollo de la colaboración y no impiden al franquiciador de faltar a sus obligaciones.” El cuestionario incluye justamente dos preguntas a propósito de este tema. La primera pregunta nos permite conocer el nivel de satisfacción general frente a la utilidad y a la capacidad de las cláusulas de asistencia a impedir los abusos por parte de los franquiciadores.

Tabla 7: Repartición de los valores correspondiendo a la variable "Según usted que impacto tiene las cláusulas de asistencia sobre el nivel de asistencia aportado por el franquiciador"
Fuente: Elaboración propia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	1	7	12,5	15,1	22,6
	2	8	14,3	18,9	41,5
	3	10	17,9	24,5	66,0
	4	13	23,2	22,6	88,7
	5	12	21,4	7,5	96,2
	6	4	7,1	3,8	100,0
	7	2	3,6		
	Total	53	94,6	100,0	
Falta	Sistema	3	5,4		
Total		56	100,0		

Grafico 9: Repartición de los valores correspondiendo a la variable "Según usted que impacto tiene las cláusulas de asistencia sobre el nivel de asistencia aportado por el franquiciador"
Fuente: Elaboración propia.

Segun usted, que impacto tienen las clausulas de asistencia sobre el nivel de asistencia aportado por el franquiciador?



Una vez más la pregunta fue propuesta con una escala de opinión yendo de 1= “Ningún impacto, no permite un control de la asistencia del franquiciador” y 8= “Permite el cumplimiento total de los compromisos de asistencia del franquiciador”. De los 53 participantes ninguno ha situado su opinión en el máximo es decir en el valor 8. La repartición de las opiniones se hizo de manera similar a una repartición Gaussiana.

A pesar de eso, 22,64% de los participantes expresan una opinión desfavorable frente a la eficiencia de las cláusulas de asistencia.

Tabla 8: Repartición estadística de los valores correspondiendo a la variable Según usted que impacto tiene las cláusulas de asistencia sobre el nivel de asistencia aportado por el franquiciador”

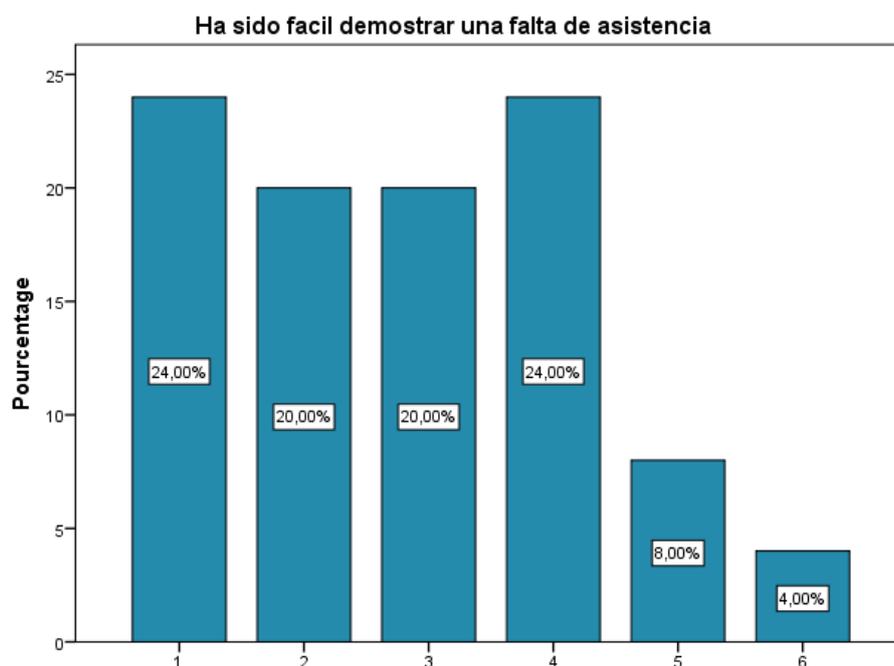
Fuente: Elaboración propia.

Media		2,84
Mediana		3,00
Percentiles	25	1,50
	50	3,00
	75	4,00

Gracias a la pregunta que sigue tenemos la opinión de los franquiciados que ya se enfrentaron a problemas de falta de asistencia por lo que tuvieron que referirse a las cláusulas de asistencia al momento de defenderse. Se les ha pedido a estos franquiciados si las clausulas les permitieron justificar una falta de asistencia. Las posibilidades de respuestas para esta preguntas fueron 1= “No ya que las clausulas no son demasiado precisas” y 8= “Si las clausulas permiten justificar una falta de asistencia”.

Sobre los 25 afectados por tal situación, lo que representa casi la mitad de los 53 encuestados, la mitad ha respondido entre 1 y 3 lo que subraya una ausencia de satisfacción importante por parte de los franquiciados. Asimismo, el 75% de los participantes a esta pregunta se sitúan entre 1 y 4. Por fin, ningún participante ha considerado una nota superior a 6. Mientras debido al pequeño tamaño de nuestra muestra, parece relevante confirmar que las clausulas son ineficientes y que no enmarcan suficientemente las obligaciones de asistencia de los franquiciadores. No solo las personas que tendrán problemas con las cláusulas de asistencia estuvieron decepcionados sino que la proporción de personas afectadas es importante.

Grafico 10: Repartición estadística de los valores correspondiendo a la variable “Ha sido faltar demostrar una falta de asistencia gracias a las cláusulas de asistencia?”
Fuente: Elaboración propia.



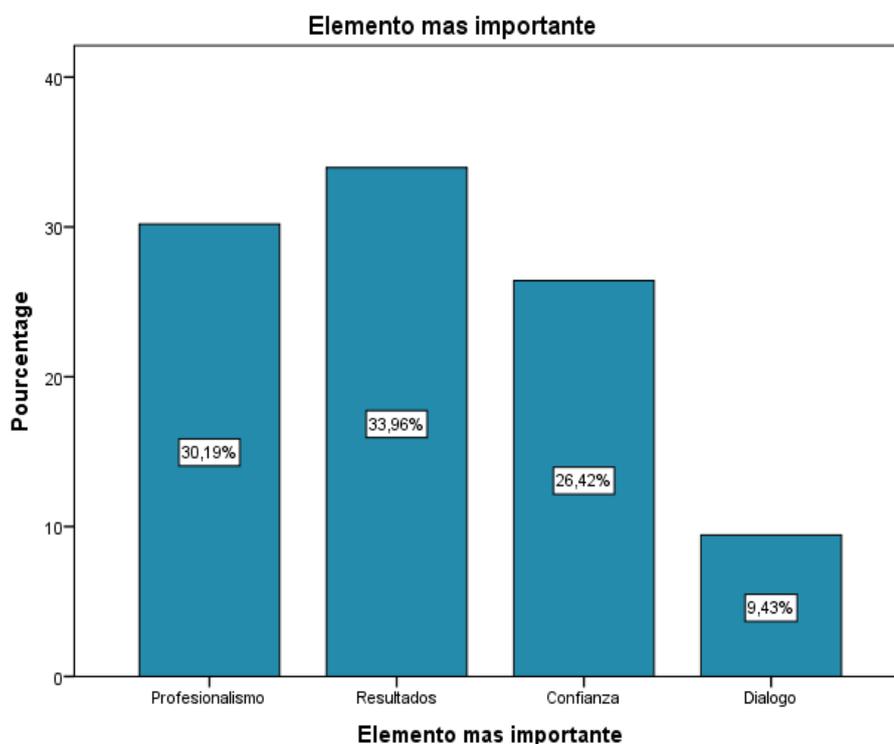
Nuestra cuarta hipótesis “El hecho de sentirse en confianza con su franquiciador es el parámetro que los franquiciados consideran como imprescindible para garantizar una buena relación con sus franquiciadores” tiene como objetivo estudiar el papel de la confianza en este tipo de contrato y de verificar las teorías sobre este tema.

Para verificar esta hipótesis no referimos a la pregunta en la que pedíamos a los franquiciados interrogados cuales son, según ellos, los tres elementos que influyen más la relación que tienen con sus franquiciadores, proponiendo la una lista de seis posibilidades:

El profesionalismo / Los resultados conseguidos / La confianza / El dialogo / La disponibilidad / La duración de la relación.

Observemos previamente que ningún interrogado ha integrado la variable “duración de la relación” en sus respuestas lo que refuerza otra vez la poca consideración del tiempo como impacto sobre la relación que une un franquiciado a su franquiciador que vimos a través el análisis de la hipótesis número dos.

Grafico 11: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Según usted cual es el elemento que influye lo más la relación franquiciador-franquiadores”
Fuente: Elaboración propia.

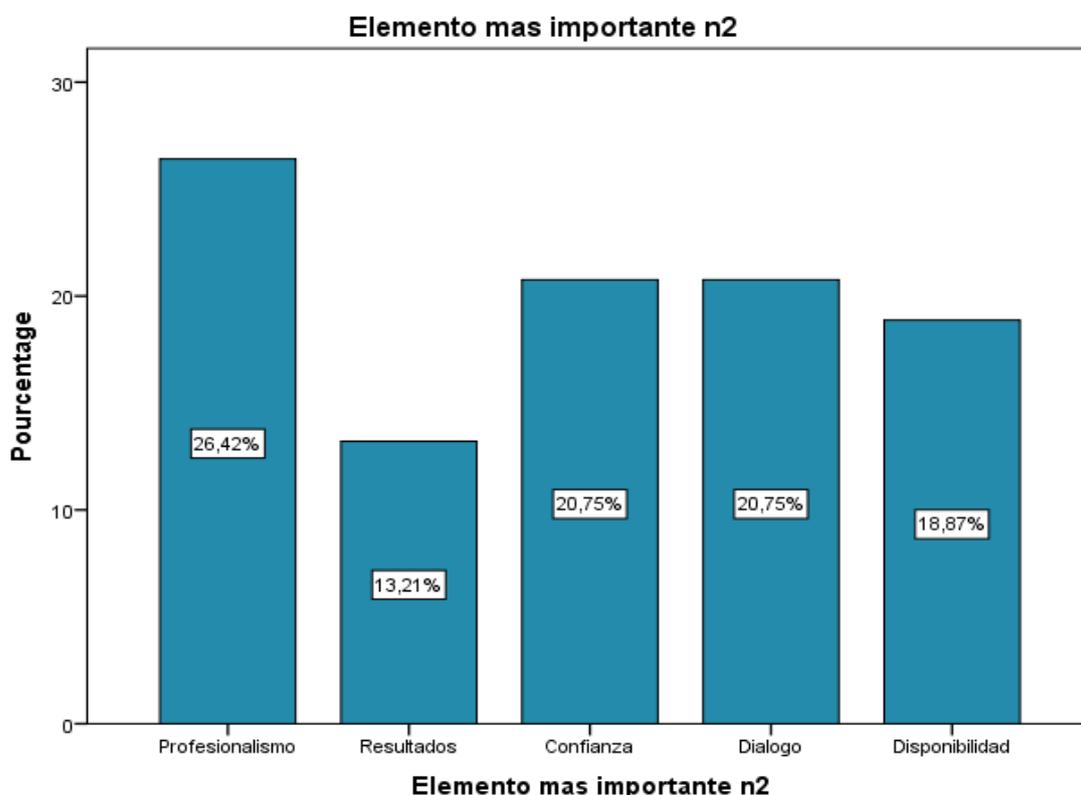


De los seis elementos propuestos en esta cuestión solo cuatro aparecen en la categoría “El elemento más importante”. De los cuatro que aparecen “Los resultados” aparece en primera posición con el 33,96%.

En segunda posición es el elemento “Profesionalismo” el que aparece con el 30,19%. La confianza le sigue con el 26,4% y por fin el dialogo solo está representado por el 9,4% de los interrogados.

Se distinguen entonces como elementos más importantes dos aspectos muy relacionados con el comportamiento responsable y eficaz de las partes involucradas en la relación. Esta pregunta releva entonces que la relación de franquicia podría ser considerada por los franquiciados no como un contrato relacional sino como un contrato profesional clásico basado en la eficiencia.

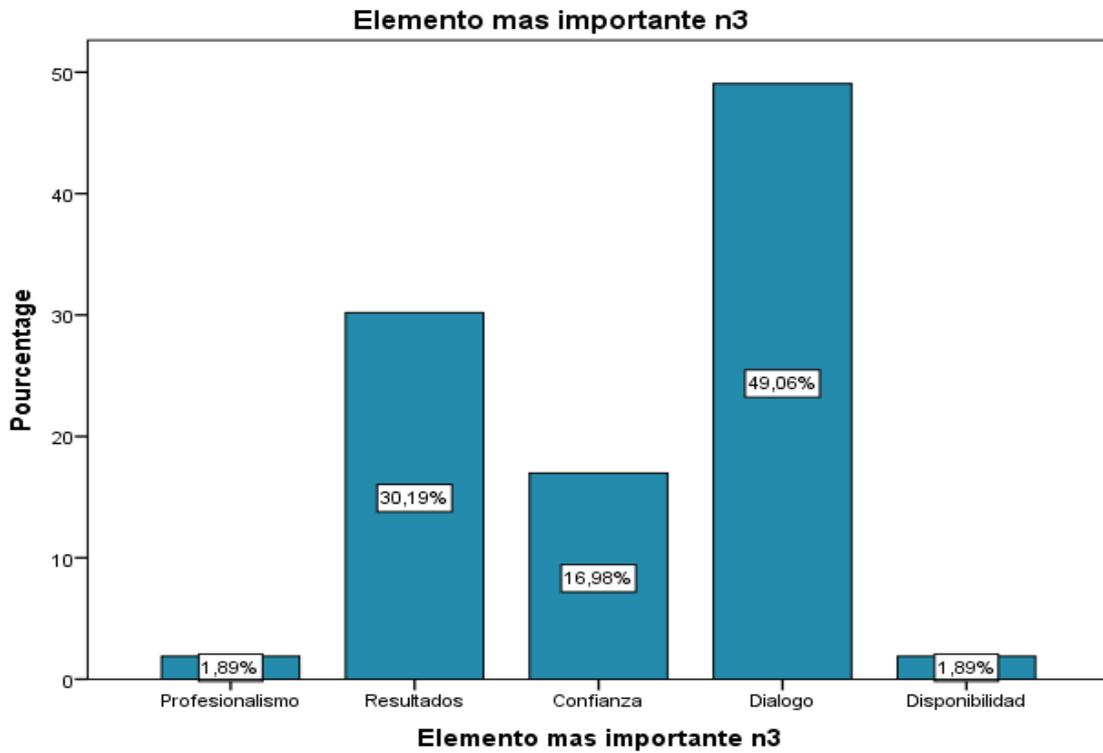
Grafico 12: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Según usted cual es el segundo elemento que influye lo más la relación franquiciador-franquiciadores”
 Fuente: Elaboración propia.



Considerado como el “Segundo elemento más importante” encontramos en primer lugar el profesionalismo con el 26,42% seguido de la confianza y del dialogo representado ambos el 20,75% de las respuestas.

Aunque le profesionalismo sigue siendo un elemento muy importante, el dialogo, la confianza y la disponibilidad son los más representados como “segundo elemento más importante”. De hecho, ilustra que a pesar de no aparecer en el cuadro precedente, son considerados como elementos que influyen la relación que tienen con sus franquiciadores pero de manera secundaria. Nos adelantamos entonces en una descripción de un contrato que es ante todo es una relación profesional, pero que no solo está basado en el éxito y en la responsabilidad de ambas partes sino también en una confianza que se construye a través del dialogo y de la disponibilidad que cada uno otorga al otro.

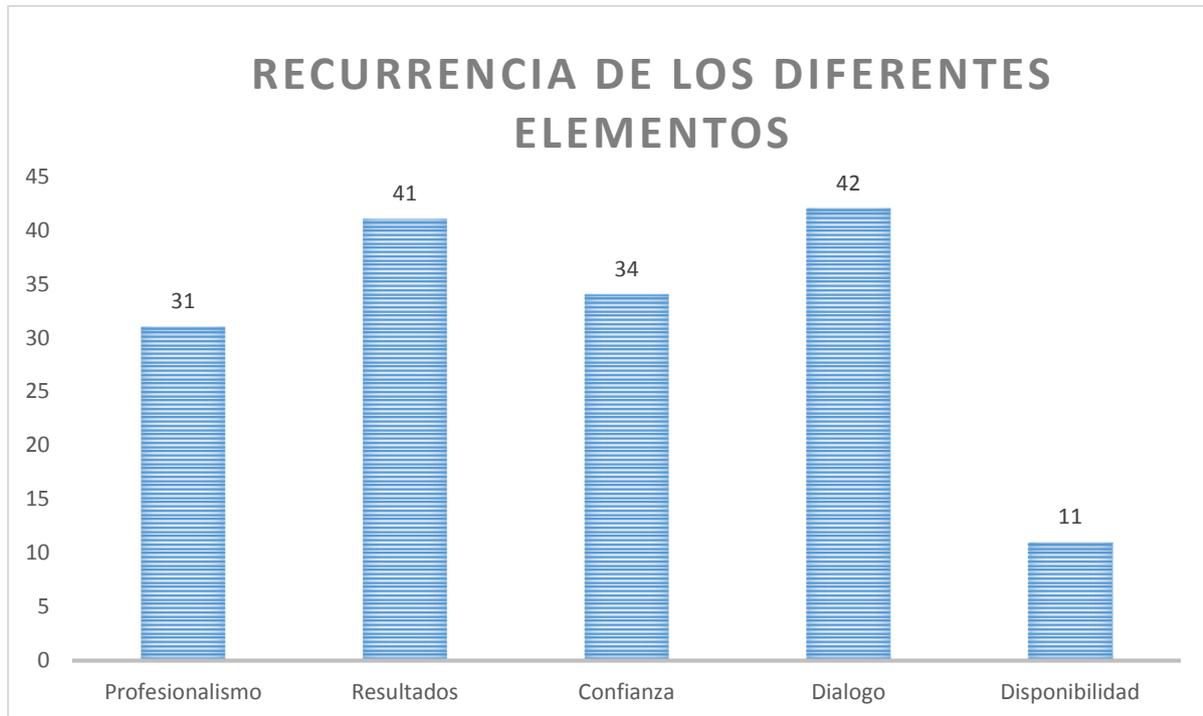
Grafico 13: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Según usted cual es el tercero elemento que influye lo más la relación franquiciador-franquiciadores”
Fuente: Elaboración propia.



Como tercer elemento clave “el dialogo” tiene mucho más peso ya que casi la mitad de los participantes lo han nombrado como tercer elemento más importante.

Para terminar con esta pregunta nos interesamos a la repartición de los elementos que hayan sido situados en el primer, segundo o tercero rango.

Grafico 14: Repartición de los valores correspondiendo a la variable “Recurrencia de los diferentes elementos”
Fuente: Elaboración propia.



En este grafico vemos así la recurrencia de cada elemento. Ilustra lo dicho previamente es decir que, si no nos fijamos en la importancia y considerando que en todos casos, cada uno de estos elementos han sido seleccionados por los franquiciados como “elementos importantes” nos encontramos de que “los resultados” y “el dialogo” llegan casi a igualdad, expresados respectivamente 41 y 42 veces. Eso ilustra este doble enfoque de la relación franquiciados-franquiciadores basado por un lado en un contrato profesional clásico en el cual se esperan rentabilidad y eficiencia pero también dejando una parte importante al aspecto relacional y al intercambio entre las partes. Por fin, se nota que estos resultados, no ilustran el carácter imprescindible de la “confianza” que hemos podido observar en la investigación bibliográfica.

En este análisis univariante hemos podido destacar algunas conclusiones y observar cuales de los elementos expresados en nuestras hipótesis han sido verificados. En efecto, de nuestras cuatro hipótesis podemos rechazar parcialmente la cuarta ya que, mientras

que la confianza aparece dentro de los elementos más influyentes sobre la relación franquiciado-franquiciador, no tiene el papel que le habíamos dado en nuestra hipótesis. Gracias a la próxima parte consistiendo en el análisis bivariado identificaremos cada vez más elementos que nos permitirán en un último tiempo rechazar, o no, las tres otras hipótesis planteadas.

2) Análisis Bivariado:

En esta parte vamos a utilizar el software SPSS 22 para realizar algunos tests de correlación y de asociación de manera que, examinando los vínculos que pueden existir entre dos variables, se puede entender con más precisión las opiniones expresadas por los encuestados.

Empezamos por verificar nuestra primera hipótesis realizando un test Chi-cuadrado que nos permite medir el nivel de asociación entre la variable “Año de apertura de la primera franquicia” (variable cuantitativa que transformaremos en cualitativa cortándola en clases) y la variable “evolución de su nivel de motivación” (variable cualitativa ordinal). Cortamos la variable “Año de apertura” en tres clases que dividimos de la manera siguiente: De 2000 à 2005, de 2006 à 2010 y de 2011 à 2015.

Tabla 9: Tabla de resultados del test del Chi-cuadrado en relación con la primera hipótesis.
Fuente: Elaboración propia.

Tests du Chi-cuadrado			
	Valor	ddl	Sig. approx. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,053 ^a	4	,726
Nivel de verosimilitud	2,079	4	,721
Asociación linear por linear	,539	1	,463

El test nos da un nivel de significación superior al 5% por lo que no podemos rechazar la hipótesis nula (H_0 = Ausencia de asociación). La relación entre la experiencia del

franquiciado y su nivel de motivación no ha sido demostrada por este test por lo que pasamos al test siguiente.

Siguiendo en relación con nuestra primera hipótesis intentamos probar que el optimismo que tienen los franquiciados tiende a bajar a lo largo del tiempo. Realizamos entonces un test de Chi-cuadrado que nos permite medir la asociación que existe entre dos variables cualitativas que aquí son la experiencia y la existencia, sí o no, de un equilibrio entre los poderes del franquiciado y los del franquiciador. Para llevar a cabo este test realizamos un corte en clases de la experiencia para transformar la variable “experiencia” que es cuantitativa en una variable “clases de experiencia” que se convierte entonces en una variable cualitativa.

Tabla 10: Tabla de contingencia del test de Chi-cuadrado n°2 en relación con la primera hipótesis. Fuente: Elaboración propia.

Año de apertura cortado en clase Existe un equilibrio entre los poderes? tabulación cruzada				
		Existe un equilibrio entre los poderes?		Total
		No	Si	
Año de apertura corado en clase	De 2000 à 2005	15	2	17
	De 2006 à 2010	14	2	16
	De 2011 à 2015	13	7	20
Total		42	11	53

Tabla 10bis: Tabla de resultados del test de Chi-cuadrado n°2 en relación con la primera hipótesis. Fuente: Elaboración propia.

Test du Chi-cuadrado			
	Valor	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
Chi-cuadrado	37,523 ^a	5	,000
Nivel de verosimilitud	39,712	5	,000
Asociación linear por linear	27,497	1	,000
N° de observaciones validos	53		

Este test confirma nuestra hipótesis. Efectivamente, el test de Chi-cuadrado nos da un valor inferior al 5%. Podemos rechazar la hipótesis nula ($H_0 =$ Ausencia de asociación) y confirmar que la experiencia de los franquiciados influencia el hecho de si creen o no que existe un equilibrio de los poderes entre ellos y sus franquiciadores. Gracias a este test no solo hemos confirmado nuestra primera hipótesis sino también la segunda cuyo intitulado es “Los franquiciados admiten que la relación que les une a los franquiciadores esta distorsionada por un desequilibrio de los poderes entre el franquiciador y el franquiciado”

A pesar de saber que existe una relación entre estos dos elementos, esperamos medir esta asociación de manera a conocer el peso que tiene. Para obtener el sentido de la relación realizamos un test de Gamma. En este caso, constatamos una Gamma positiva de 49% por lo que la correlación es positiva e relativamente importante. El hecho que sea positiva nos confirma que cuando más experiencia tienen los franquiciados, mas tienden a admitir que la relación que les une a los franquiciadores este distorsionada por un desequilibrio de los poderes.

*Tabla 11: Tabla de resultados Gamma en relación con la primera hipótesis.
Fuente: Elaboración propia.*

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Gamma	,489	,244	1,784	,075
N de casos válidos		53			

Para corroborar cada vez más nuestra primera hipótesis, nos interesamos en la correlación que liga la experiencia del franquiciado (medido allí según el año de su primera apertura de la franquicia) y si le parece realizable o no (sobre una escala yendo de 1 à 8) que una cesión de franquicia se haga a favor del franquiciado. Para probar este vínculo realizamos un test de correlación de Kendall ya que se trata aquí de una variable numérica y una variable cualitativa.

Tabla 12: Tabla de resultados del test de correlación de Kendall en relación con la primera hipótesis.
Fuente: Elaboración propia.

Correlaciones				
			Ano de apertura de la primera	Es posible realizar una cesión profitable
tau_b de Kendall	Ano de apertura de la primera	Coeficiente de correlación	1,000	-,248*
		Sig. (bilateral)	.	,018
		N	53	53
	Es posible realizar una cesión profitable	Coeficiente de correlación	-,248*	1,000
		Sig. (bilateral)	,018	.
		N	53	53

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Este cuadro nos enseña que podemos rechazar la hipótesis nula ya que el coeficiente de significación es inferior al 5%. Confirmamos entonces que existe un vínculo entre la experiencia del ámbito de la franquicia y el optimismo que los franquiciados tienen. Podemos así concluir aquí que si existían diferencias de punto de vista entre los franquiciados en el momento de realizar nuestro análisis estadístico univariante, se explica ahora gracias al análisis bivariado, por lo que la opinión que tienen los franquiciados del marco legal depende de la experiencia que tienen de este.

Respecto a nuestra tercera hipótesis realizamos un test no paramétrico de Mann-Whitney. Gracias a eso podemos estimar si existe una igualdad de comportamiento de los dos grupos frente a la variable de escala “la importancia que los franquiciados atribuyen a las cláusulas” y la variable nominal, “sí o no, han experimentado un problema relacionado con estas cláusulas”. Vamos a ver gracias a este test si los dos grupos tienen opiniones diferentes frente a estas cláusulas. Queremos verificar si, por haber tenido que probar una falta de asistencia estos franquiciados han podido sufrir desilusiones y entonces, hayan podido considerarlas ahora como inútiles. El test de Mann-Whitney nos da el siguiente cuadro.

Tabla 13: Tabla de resultados del test de Mann-Whitney en relación con la tercera hipótesis.
Fuente: Elaboración propia.

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Impacto de las cláusulas es la misma entre las categorías de Ha tenido problemas con las cláusulas.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	,000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

Este test nos confirma que estos dos valores están relacionados y así que existe una diferencia de percepción entre los dos grupos. Concluimos que, el hecho de haber sufrido problemas de falta de asistencia ha engendrado en estos franquiciados una insatisfacción frente a estas. En efecto, el coeficiente de significación (p-valor) es inferior a 0,05 por lo que podemos rechazar la hipótesis nula y afirmar la significación de este test.

Esta correlación entre las variables no solo nos indica que las cláusulas de asistencia son un método obsoleto para proteger el franquiciado de una ausencia de ayuda técnica por parte del franquiciador sino también que son las experiencias que hacen reducir el nivel de satisfacción de los franquiciados por lo que este test no solo nos confirma nuestra tercera hipótesis sino también nuestra primera ya que trata de la pérdida de motivación de los franquiciados en relación al tiempo.

Siempre en relación con nuestra tercera hipótesis, nos interesamos ahora en explicar los distintos puntos de vista frente al marco legal de la franquicia. La repartición de los datos se puede explicar por la correlación siguiente: Cuanto más conocimiento del marco tendrá un franquiciado, más desilusión e insatisfacciones tendrá frente a este. Realizamos entonces un test de correlación de manera a probar si existe una correlación entre una variable cualitativa (el nivel de satisfacción) y una cuantitativa (el nivel de conocimiento del marco legal).

Tabla 14: Tabla de resultados del test de correlación en relación con la tercera hipótesis.
Fuente: Elaboración propia.

Medidas simétricas					
		Valeur	Error estandard asymptotico ^a	T approx. ^b	Significación approx.
Ordinal por Ordinal	Gamma	,168	,144	1,156	,248
	Correlación de Spearman	,156	,131	1,128	,265 ^c
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,139	,132	1,000	,322 ^c

El resultado de este test no nos permite rechazar la hipótesis nula ya que el porcentaje de significación es superior al 5% de reglamentación. No podemos concluir entonces que el nivel de conocimiento influye en la apreciación que tendrá un franquiciado sobre el marco legal.

Ahora que hemos analizado los vínculos entre las variables claves de nuestro estudio de manera a tener elementos de justificación para nuestras cuatro hipótesis podemos pasar a la última parte de nuestro análisis, la conclusión de nuestro estudio estadístico en relación con lo planteado al final de la investigación bibliográfica.

C. Conclusiones de la investigación estadística:

Gracias a esta investigación estadística hemos podido observar en un primer tiempo la repartición de las variables de manera univariada. De este estudio ha resultado que nuestra primera hipótesis ha sido confirmada por el hecho de que dentro del 78,58% de los encuestados quienes se enfrentaron a una variación de su nivel de motivación desde su primer año de emprendimiento, el 57,5% de ellos sufrieron una bajada de su motivación. Por otro lado, el 24,4% de los franquiciados interrogados expresan una opinión muy favorable a la afirmación siguiente “El comportamiento del franquiciado puede tener consecuencias negativas sobre el nivel de motivación del franquiciado”.

Respeto a nuestra segunda hipótesis y su análisis univariante, hemos observado que el 79,25% de los participantes opinan sobre el hecho de que no existe equilibrio entre los poderes del franquiciado y los del franquiciador.

Según ellos, este desequilibrio no varía a lo largo del tiempo ya que el 71,7% de los encuestados estiman que la relación de poder no se mueve a lo largo de la relación.

Nuestra tercera hipótesis ha sido confirmada durante el análisis univariado ya que el 22,64% de los interrogados opinan de manera muy desfavorable frente a la eficiencia de las cláusulas de asistencia. Por otro lado, si se nota una cierta diferencia de punto de vista en los franquiciados se puede explicar por el hecho de que los que se han tenido problemas en relación con estas cláusulas son los que tienen las opiniones más negativas sobre este tema. El 75% de los franquiciados se enfrentaron a problemas de este tipo sitúan la eficiencia de las cláusulas en el proceso de defensiva entre 1 y 4, es decir en la parte más bajada de la escala de opinión.

Finalmente nuestra cuarta hipótesis ha sido rechazada por el análisis univariante. De acuerdo al contenido bibliográfico habríamos podido pensar que la confianza podía ser un elemento que para los franquiciados tuviera influencia en su relación con sus colaboradores franquiciados. A pesar de eso, hemos observado que la confianza no aparecía como el elemento clave sino más atrás con otros elementos como la disponibilidad y el profesionalismo.

A lo largo del análisis bivariado hemos confirmado la primera hipótesis. Así, mientras que no se ha confirmado la correlación entre el nivel de experiencia y el nivel de motivación, hemos observado que cuando la edad aumentaba el hecho de no considerar la relación franquiciado-franquiciador basada en una igualdad de poderes aumentaba también. Entonces confirmamos que cuando más experiencia tiene un franquiciado del mundo de la franquicia, menos esperanza tendrá en una relación de igual a igual. Asimismo, se ha observado una correlación negativa entre el hecho de creer o no en la realización de una cesión de manera justa para el franquiciado y la experiencia del interrogado. Así, cuando más experiencia tendrá un franquiciado menos esperanza tendrá en la búsqueda sus propios intereses.

La segunda hipótesis queda confirmada con estas mismas correlaciones ya que se ha observado que los franquiciados interrogados no consideran su relación con su franquiciador de manera equilibrada.

Nuestra tercera hipótesis ha sido confirmada también ya que, se ha observado que existía una correlación entre el hecho de no considerar las cláusulas de asistencia como una herramienta eficaz frente a los abusos de los franquiciadores y el hecho de haber sufrido este tipo de problema. Por lo que, el hecho que sea gente familiarizada con el contexto legal nos confirma el papel inútil que juegan estas cláusulas al momento de actuar a favor de los franquiciados.

Por fin, habíamos rechazado nuestra cuarta hipótesis en la primera parte de nuestro análisis por lo que no la hemos probado de manera bivariada.

Conclusiones:

Con esta investigación se ha tratado de explicar porque el modelo de franquicia tiene un peso tan importante en la economía francesa y cuáles son las ventajas que le proporcionan un gran éxito y sobre todo, una capacidad para atraer inversiones internacionales. También se ha estudiado porque muchos emprendedores se lanzan en tales proyectos, a menudo sin tener la información óptima sobre el tema. Asimismo, este trabajo de investigación académico nos permitió confirmar que la relación que une a un franquiciado con su franquiciador es una relación cuyas características y desafíos son propios u específicos de este tipo de contrato. Se demuestra que no solo se trata de un contrato profesional basado en la expectativa de resultados sino que también es un contrato relacional en el cual el franquiciado y el franquiciador esperan dialogo, disponibilidad y confianza mutua. Se trata de una relación, por lo tanto, basada en múltiples factores, y con este trabajo se demuestra que esta relación es muy frágil y susceptible a las actuaciones de las dos partes involucradas en la misma.

Para responder a todo lo anterior se ha dividido el trabajo en dos apartados, uno bibliográfico y otro cuantitativo, con el objeto de aproximarnos a los factores que rigen la relación entre franquiciados y franquiciadores, bien desde la perspectiva más teórica expresada por diferentes autores, bien de una manera más práctica, a través del punto de vista que expresó una cincuentena de franquiciados que fueron interrogados. Una vez entendida esta relación en mayor profundidad, con sus diferentes factores o parámetros, se relacionaron con las diferentes razones de ruptura de la relación franquiciado-franquiciador, lo que ha permitido entender donde se originan los problemas entre las dos partes y, así, poder intentar ser evitados en un futuro. También se abordaron las limitaciones legales que hacen de este tipo de contrato un contrato desigual basado en un desequilibrio de poder.

A modo de resumen las conclusiones que se han alcanzado, mediante la contratación de las hipótesis establecidas han sido las siguientes:

- 1) Los franquiciados son confrontados a un desequilibrio de poder frente a sus franquiciadores, lo que genera una insatisfacción creciendo a lo largo del tiempo.

- 2) Se ha notado que los franquiciados se enfrentan a una baja de su nivel de motivación así que a una baja de su optimismo frente a su situación de franquiciado.
- 3) Los resultados y el profesionalismo son los dos aspectos que los franquiciados consideran tener más influencia sobre sus relaciones con sus franquiciadores.
- 4) Detrás de los resultados el dialogo y la disponibilidad entre las dos partes involucradas en un tal contrato aparecen fundamentales al buen desarrollo de la relación.
- 5) El sistema legal que enmarca los contratos de franquicia es deficiente, sobre con respecto a las cláusulas de asistencia.

Finalmente y como resultado de todo el trabajo realizado se proponen las siguientes recomendación de actuación.

En un primer lugar se recomienda una concertación previa a la firma del contrato durante la cual las dos partes deben intercambiar sobre sus expectativas de control, de toma de decisión y de influencia sobre el proceso de gestión del punto de venta. Conociendo el margen de maniobra que desea tener cada una de las partes, la probidad de que el franquiciado se enfrenta a desilusiones en el futuro será minorada.

En un segundo lugar, se recomienda no olvidar que este tipo de contrato es ante todo un contrato profesional por lo cual ambas partes tienen que dar lo mejor de sí mismo de manera de que satisfacen las expectativas profesionales de su colaborador. Sin embargo, hemos visto que los resultados no son la única meta de un contrato como este por lo que la relación que une el franquiciado y el franquiciador debe estar basada sobre una comunicación mutua y perpetua. La comunicación permitirá a las dos partes intercambiar opiniones sobre los puntos de desacuerdos y de gestionar los conflictos antes de que sea demasiado tarde. La comunicación no es algo fácil a colocar según las personalidades de los agentes involucrados en el contrato. Se recomienda entonces fijar tiempos de dialogo varias veces al mes. Estas citas organizadas permiten reducir considerablemente la perdida de la confianza así como los desacuerdos de gestión de la unidad de venta.

Este trabajo de investigación pretende ser un recurso interesante para ambos el franquiciado y el franquiciador ya que hemos podido destacar los elementos que interfieren sobre el buen desarrollo de esta colaboración.

Un franquiciador puede encontrar utilidad en esta investigación con antelación en un proyecto de franquicia lo que le permitirá no solo tener información sobre los aspectos legales de los cuales tiene que fijarse, sino también sobre los elementos estratégicos que tendrá que considerar en su proyecto de emprendimiento.

Este tipo de información es una ventaja para el franquiciado en el sentido de que no la encontrara en otras fuentes de información que tendrán intereses en no divulgar algunos aspectos que son tratados en este trabajo.

Por su lado, el franquiciador puede mejorar sus capacidades de *managment* con sus franquiciados ya que este trabajo pone en relieve las expectativas de los franquiciados principalmente a través del análisis de sus opiniones en la parte cuantitativa. Tiene un interés particular para los franquiciadores en el hecho de que enuncia las reclamaciones de los franquiciados frente a sus frustraciones profesionales.

No debemos olvidarnos de las limitaciones que presenta este trabajo. Sin embargo, este trabajo puede ser mejorado gracias a la realización de un estudio de opinión realizado sobre una muestra cada vez más grande. Ya que un mayor número de franquiciados interrogados no solo permitirá aumentar la significación de los descubrimientos de este trabajo, sino que también permitiría el hallazgo de nuevos resultados. La reducción de la muestra esperada que pasó de ser 100 a 53 debido a las dificultades para encontrar franquiciados franceses favorables a participar en tal estudio, fue la mayor desilusión durante la realización de este estudio.

Por otro lado, este estudio podría ser enriquecido gracias a un punto de vista puramente legal que aportaría al trabajo unas recomendaciones de modificación de la ley de manera que se reduciría para ambas partes el riesgo de hacer frente a comportamientos oportunistas.

A pesar de eso, consideramos que los resultados logrados son satisfactorios, ya que han permitido dar respuesta, salvando las limitaciones señaladas, al problema de investigación planteado en el presente trabajo, pudiendo, además, prestar apoyo a los numerosos nuevos emprendedores atraídos cada año por el mundo de la franquicia y quienes invierten no solo dinero sino también grandes esperanzas en las derivaciones de su proyecto. Este trabajo pretende ayudarles a alcanzar sus metas.

Bibliografía

- Anon, (2002). *Revue Française du Marketing*, (186).
- Barthélemy, J. (n.d.). *Le choix de la franchise ou de l'intégration verticale: une étude empirique*. [En línea] Erudit. Disponible en: <http://www.erudit.org/revue/mi/2009/v13/n4/038585ar.html?vue=resume> [Visitado el 7 Feb. 2015].
- Chanut, o. (2004). *Etude exploratoire sur les enjeux de l'arrivée à maturité d'un réseau de franchise : pouvoir, confiance et contrat*.
- Chanut, O. and Boulay, J. (2010). A « *Les réseaux de franchise Â*». La Découverte, p.62.
- Chanut, O. and Giannelloni, J. (2007). *Cycles de vie et évènements-ruptures dans la franchise*. [S.l.]: [s.n.].
- ComprendreChoisir.com, (n.d.). *Loi Doubin franchise : la franchise est encadrée par la loi Doubin sur Comprendrechoisir.com*. [En línea] Disponible en: <http://franchise.comprendrechoisir.com/comprendre/loi-doubin-franchise> [Visitado el 29 Jan. 2015].
- DeLuca, F. (2008). Subway Hits the Spot. *Entrepreneur*
- Eff-franchise.com, (2014). *European Franchise Federation*. [En línea] Disponible en: <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique9> [Visitado el 5 Feb. 2015].
- Entreprendre.fr, (2014). *Franchise : pourquoi c'est le bon moment pour se lancer*“ *Entreprendre.fr*. [En línea] Disponible en: <http://www.entreprendre.fr/franchise-pourquoi-cest-le-bon-moment-pour-se-lancer> [Visitado el 17 Feb. 2015].
- Faizant, M. and Coulon, F. (2014). Quels recours pour les franchisés?. *Cosmetique hebdo*, p.3.
- Fédération Française de la Franchise, (2013). *L'impact Économique de la franchise en France*.

- Fédération Française de la Franchise & Banque Populaire, (2014). *Synthèse 2014 enquête annuelle de la franchise*. [En línea] Disponible en: http://www.banquepopulaire.fr/Institutionnel/Lists/DocEditoList/2014-11-26-franchise_11e_enquete.pdf?vary=17-0-0 [Visitado el 19 Ene. 2015].
- Fédération Française de la Franchise, (2011). *Code de déontologie européen de la franchise*. [En línea] Disponible en: <http://www.franchise-fff.com/franchise/reglementation/le-code-de-deontologie-europeen.html> [Visitado el 4 Feb. 2015].
- Franchise-fff.com, (2015). *Téléchargement - BONNES PRATIQUES - Les instances de dialogue au sein des réseaux de franchise*. [En línea] Disponible en: <http://www.franchise-fff.com/adherents/outils/base-documentaire/view.download/290.html> [Visitado el 3 Feb. 2015].
- GALY-DEJEAN, R. (n.d.). *DEVENIR FRANCHISE : CE QU'ON NE VOUS DIT PAS ! TEMOIGNAGE ET REFLEXIONS D'UN ANCIEN FRANCHISE*.
- Gast, O. (2013). *Droits d'entrée, royalties, marges*. [En línea] Franchise-land.com. Disponible en: <http://www.franchise-land.com/devenir-franchiseur/cadre-financier/droits-entree-royalties-marges.html> [Visitado el 24 Feb. 2015].
- GERMAIN, S. (2010). *Comment céder son point de vente dans les meilleures conditions ?, Gérer le renouvellement ou la fin de contrat, La référence franchise*. [En línea] La-reference-franchise.fr. Disponible en: <http://www.la-reference-franchise.fr/P-962-76-A1-comment-ceder-son-point-de-vente-dans.html> [Visitado el 25 Feb. 2015].
- Hatchadourian, R. (2014). Les trois franchises gagnantes selon l'Indicateur de la Franchise 2014. *La Tribune*.
- Hing, N. (1995), *Franchisee satisfaction: contributors and consequences*, Journal of Small Business Management, vol. 33.
- J. Kaufmann, P. and P. Dant, R. (1995). *Franchising: contemporary issues and researches*. p.142.

- Jean-Noël, C. (2014). 90% des français se disent optimistes. *Commerce & Consommation LSA*.
- Kalopissis, C. and Bellet, C. (2010). *Franchisés : une obligation d'assistance pendant tout le contrat*. [En línea] Lesechosdelafranchise.com. Disponible en: <http://www.lesechosdelafranchise.com/dossiers/jurisprudence-et-franchise/franchise-une-obligation-d-assistance-pendant-tout-le-contrat-13116.php> [Visitado el 30 Ene. 2015].
- La Tribune, (2012). *Les résultats de Quick pénalisés par le décès d'un client en 2011*. [En línea] Disponible en: <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/agroalimentaire-biens-de-consommation-luxe/20120413trib000693419/les-resultats-de-quick-penalises-par-le-deces-d-un-client-enentreprises-finance/011.html> [Visitado el 23 Feb. 2015].
- Legge, E. (2008). *Les mastodontes de la franchise en France*. [En línea] Journaldunet.com. Disponible en: <http://www.journaldunet.com/economie/magazine/classement/les-20-plus-grosses-franchises-de-france/les-mastodontes-de-la-franchise-de-france.shtml> [Visitado el 5 Mar. 2015].
- Martin, T. (2014). Les franchisés ont un très bon moral mais de faibles revenus nets. *Banque des professionnels, publinet*.
- Matas, J. (2015). Financement : ce que coûte réellement une création d'entreprise en franchise. *Les Echos de la Franchise*.
- Matray, C. (1992). *Le contrat de franchise*. Bruxelles: Larcier.
- Observatoiredelafranchise.fr, (2015). *La franchise : les meilleures franchises 2015 en France | Observatoire de la franchise*. [En línea] Disponible en: <http://www.observatoiredelafranchise.fr/> [Visitado el 18 Feb. 2015].
- Penard, T., Raynaud, E. and Saussier, S. (2004). *Théorie des contrats et réseaux de franchises*. Rennes.

Soubeyran, F. (2014). 14% des français tentés par la franchise, les résultats de l'enquête 2014. *Commerce & consommation LSA*. [En línea] Disponible en: <http://lsa-conso.fr> [Visitado el 10 Ene. 2015].

Thomas, Y. (2014). Vos droits. *Le Parisien Economie*.

Veronesi, M. (2014). *La franchise résiste mieux À la crise*. [En línea] www.cadremploi.fr. Disponible en: <http://www.cadremploi.fr/editorial/franchises/detail/article/la-franchise-resiste-mieux-a-la-crise.html> [Visitado el 12 Feb. 2015].

Anexos:

Anexo 1: Cuestionario traducido en español:

- 1) Sexo: Mujer Hombre
- 2) Edad:
- 3) ¿Cuántos años de estudio superior ha realizado usted?
- 4) ¿Desde qué año es usted franquiciado?:
- 5) ¿Qué número de franquicias posee usted hoy y nombre de la marca?
- 6) ¿Cuál es el número de franquiciados de esta marca?
- 7) Sector(s) de actividad(s)
- 8) Numero de franquicias que ha poseído usted en su vida:

- 9) Al momento de la creación de su(s) franquicia(s), ¿ha pedido usted la ayuda de un banco?

SI NO

- 10) Si tal es el caso, ¿ha sido en contacto con un departamento especializado en las franquicias?

SI NO

- 11) ¿Cuántas personas emplea(n) esta(s) franquicias(s)?

- 12) ¿Ha evolucionado este número desde la creación del punto de venta? ¿De cuánto? (precisar +/-)

SI NO

- 13) ¿Qué opina usted de las afirmaciones siguientes?

- *“El hecho de trabajar en una red ha permitido una mejor resistencia frente a la crisis económica”*

No de acuerdo para nada (1)
acuerdo (8)

Totalmente de

- *“El derecho de compra preferible permite comportamientos oportunistas por parte de los franquiciadores”*

No de acuerdo para nada (1)
acuerdo (8)

Totalmente de

- *“El comportamiento del franquiciador tiene repercusiones sobre la motivación de sus franquiciados”*

No de acuerdo para nada (1)
acuerdo (8)

Totalmente de

- *“La relación que une el franquiciado a su franquiciador varía a lo largo de las diferentes fases del ciclo de vida de la franquicia”*

No de acuerdo para nada (1)
acuerdo (8)

Totalmente de

- 14) ¿Usted tenía experiencias profesionales previas en la venta y/o en el *managment*?

SI NO

- 15) ¿Usted ha emprendido en su región de residencia?

SI NO

- 16) ¿Al momento de comprar una franquicia, usted ya tenía un buen conocimiento de la población local?

SI NO

- 17) ¿Su nivel de motivación frente a su franquicia ha evolucionado entre el primer año y ahora?

SI NO

- 18) ¿Si tal es el caso, como ha evolucionado su nivel de motivación?

- Fuertemente disminuido
- Disminuido
- Ligeramente disminuido
- Un poco aumentado
- Aumentado
- Fuertemente aumentado

- 19) ¿Cómo considera usted su conocimiento del marco legal de la franquicia en Francia?

Inexistente (1)

(8) Muy avanzado

20) ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a este marco legal?

- No satisfecho
- Poco satisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- Sin Opinión

21) ¿Según usted, qué peso tiene la ley Doubin y sobre todo el DIP en el éxito de una franquicia?

Inexistente (1)

(8) Imprescindible

22) ¿Ha oído antes del código deontológico publicado por la FFF?

SI

NO

23) ¿Si tal es el caso, qué opinas de su utilidad en la lealtad que une un franquiciado y un franquiciador?

Ninguna utilidad (1)

(8) Utilidad muy fuerte

24) ¿Cuáles son, según usted, las características tres características más importantes de la relación Franquiciado-Franquiciadores? (De 1 a 3)

El profesionalismo

La disponibilidad

La confianza

El dialogo

Los resultados

La duración de la relación

25) ¿Para usted emprender en franquicia estaba muy relacionado con el hecho de poder disfrutar de la experiencia del apoyo perpetuo del franquiciador?

No ha sido un factor en mi elección (1)
disfrutar de eso.

(8) Si, quería

26) ¿Qué papel han jugado los papeles de información pre-contractual comunicados en el DIP en su decisión final de creación/compra de una franquicia?

No los he considerado (1)
decisión

(8) Determinante en mi

27) ¿Usted enfrente problemas jurídicos en relación con su franquicia?

SI

NO

¿Si tal es el caso como consideras la eficiencia de la justicia frente a las franquicias?

Ineficiente (1)

(8) Muy eficiente

28) ¿Cómo considera usted el impacto de las cláusulas de asistencia sobre el nivel de asistencia y la ayuda del franquiciador?

- Impacto nulo: No obliga nada por parte del franquiciador (1)

-

-

-

- Permite la realización total de los compromisos del franquiciador (8)

29) ¿Si ha sido confrontado a falta de asistencia por parte del franquiciador, ha sido fácil demostrarlo gracias a las cláusulas?

- No, las cláusulas no son demasiado precisas (1)

- Si, las cláusulas permiten probar una falta de asistencia (8)

30) ¿Siempre ha querido usted recontractar con su franquiciador?

Nunca

A veces

Siempre

Explica las razones:

31) ¿Le parece fácil realizar una cesión que sea rentable para el franquiciado?

Muy difícil (1)

(8) Muy fácil

32) ¿Según usted, existe un equilibrio entre los poderes de un franquiciado y los de un franquiciador

SI

NO

33) ¿Si según usted no existe equilibrio, piensa que el franquiciador tendrá siempre más poderes a lo largo del tiempo?

SI

NO

34) ¿Según usted, el hecho de ser un “multi-franquiciado” permite tener más poderes frente al franquiciador?

SI

NO

Anexo 2: Visión general del cuestionario original en línea (Francés)



Enquête de satisfaction des franchisés en France

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude je m'intéresse au monde de la franchise en France et plus particulièrement à la relation Franchiseur-Franchisé. Je vous transmets ce questionnaire car j'ai besoin de votre aide en tant que franchisé pour approfondir mon étude.

Remplir ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes et me permettra d'obtenir un élément essentiel à l'avancée de mon travail. Tout ce qui y est dit est strictement anonyme et confidentiel je vous invite donc à répondre aux questions suivantes de la façon la plus spontanée possible.

Merci d'avance pour votre participation.

Alice

***Obligatoire**

Sexe *

Femme

Homme

Âge *

Combien d'années d'études supérieures avez-vous réalisées? *

(Veuillez préciser votre diplôme le plus élevé ex: BTS en vente)

Depuis quelle année êtes-vous franchisé? *

Quel est le nom de la marque de cette/ces franchise(s) et quel est le nombre de points de vente existants de cette/ces entreprise(s) en France? *

Anexo 3: Visión general de los datos codificados en SPSS:

	Sexo	Edad	AnoAper	AnoClase	NumeroPDV	PDVMarca	EnSuVida	Financiacion	Departame...	Empleado1	Crisis	Comportamie nto	DerechoPrefe rencial	LaRelacion	Experiencia	Es
1	0	52	2003	1	2	135	2	1	0	9	7	5	6	7	0	
2	1	50	2003	1	4	114	4	1	0	20	7	4	5	4	1	
3	1	60	2005	1	0	114	4	1	0	25	6	6	7	6	1	
4	1	46	2005	1	2	114	2	1	0	28	6	7	8	7	1	
5	1	52	2004	1	4	316	5	1	0	20	3	2	4	2	1	
6	1	40	2012	3	0	102	1	1	0	8	7	7	8	1	0	
7	1	48	2004	1	3	254	1	1	0	18	7	5	5	2	1	
8	1	42	2011	3	1	400	1	1	0	40	6	5	6	4	1	
9	1	33	2014	3	1	400	0	1	1	45	6	5	6	6	1	
10	1	42	2011	3	1	200	1	1	0	14	3	3	4	4	1	
11	1	43	2007	2	3	750	1	1	0	3	8	8	8	1	1	
12	1	49	2002	1	1	750	3	1	1	3	7	2	6	6	1	
13	1	46	2003	1	1	750	1	1	0	3	5	3	7	2	1	
14	1	49	2010	3	3	174	3	1	0	7	7	4	6	6	1	
15	1	53	2007	2	2	400	2	1	0	37	6	6	8	5	1	
16	1	38	2012	3	1	174	1	1	0	7	7	4	7	4	1	
17	0	60	2006	2	0	114	4	1	1	23	6	7	3	3	1	
18	1	58	2003	1	0	114	2	1	0	22	7	5	6	6	1	
19	1	43	2011	3	2	750	2	1	0	3	6	3	5	5	1	
20	1	32	2014	3	1	102	1	1	0	8	7	5	5	4	0	
21	0	49	2010	2	2	400	2	1	0	43	4	6	8	5	1	
22	1	52	2010	2	1	750	3	1	0	4	4	7	7	3	1	