



ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIONES B2B Y B2C: ADOPCIÓN DE INTERNET POR LAS EMPRESAS DE FRANQUICIA

M^a Victoria Bordonaba Juste ¹ y Yolanda Polo Redondo ²

RESUMEN

La aplicación de Internet en la gestión de los sistemas de franquicia tiene importantes ventajas, como la difusión de la imagen de marca, la publicidad de su cartera de productos y servicios, el aumento de sus ventas en un mayor segmento de mercado objetivo, la captación de nuevos franquiciados y la gestión más adecuada de la información y los recursos, en una red descentralizada y dispersa geográficamente. Destaca la utilidad de las intranets entre un franquiciador y sus franquiciados por sus funciones de información y optimización, al incrementar la eficiencia y mejorar la efectividad de su comunicación. No obstante, la divergencia de intereses y las injusticias percibidas por los franquiciados en el reparto de los beneficios conseguidos a través de las ventas on-line, pueden cambiar gracias al desarrollo por parte de los franquiciadores de estrategias de marketing basadas en la confianza, el compromiso y ciertas normas relacionales.

ABSTRACT

The application of internet to the management of franchise systems has important advantages, namely, brand image development, publicity over their portfolio of products and services, the increase in sales in a higher market segment, the attraction of new franchisees and a more adequate management of resources and information in a decentralized and geographically dispersed network. Within this context, it is important to highlight the relevance of intranets. Given their functions as information providers and as optimisers, they increase the efficiency and effectiveness of communication between the franchisor and its franchisees. The divergence of interests and franchisees' perceptions of unfairness in the sharing of profits coming from online sales may change as a result of the development of marketing strategies based on trust, commitment and certain relational norms by the franchisor.

1. Introducción

La franquicia es un formato comercial con gran relevancia en el sector de la distribución comercial, ya que representa alrededor de un 17% del total de la facturación del comercio minorista y supone un 10% de los establecimientos de venta minorista. Esto ha llevado a que las cadenas de franquicia, con el fin de consolidar o mejorar sus posiciones, hayan comenzado a examinar estrategias de marketing que les ayuden a lograr el éxito.

Sin duda, muchas de estas empresas, han visto en la estrategia de tener una firme presencia en Internet una forma de conseguir una mejor imagen y de lograr mejores resultados. La importancia de investigar estrategias de marketing basadas en Internet queda patente al ser considerado éste uno de los temas prioritarios de investigación, para el *Marketing Science Institute*, durante el período 2006-2008.

En este contexto, se puede observar que la introducción de Internet entre las empresas de franquicia se encuentra todavía, en nuestro país, en una fase temprana de desarrollo. No obstante, hoy en día, el éxito a largo plazo de un negocio requiere el desarrollo de una estrategia basada en la comunicación, en la que Internet puede jugar un papel fundamental y, por tanto, este punto va a ser uno de los pilares fundamentales a analizar en nuestro papel.

1 Profesora Ayudante Doctor de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. Miembro del grupo investigador de Excelencia Generés del Gobierno de Aragón.

2 Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. Directora del grupo investigador de Excelencia Generés del Gobierno de Aragón.

Las autoras desean agradecer la ayuda financiera obtenida a través del Proyecto SEJ2005-05968 y del Gobierno de Aragón (S09 y PM0262/2006).

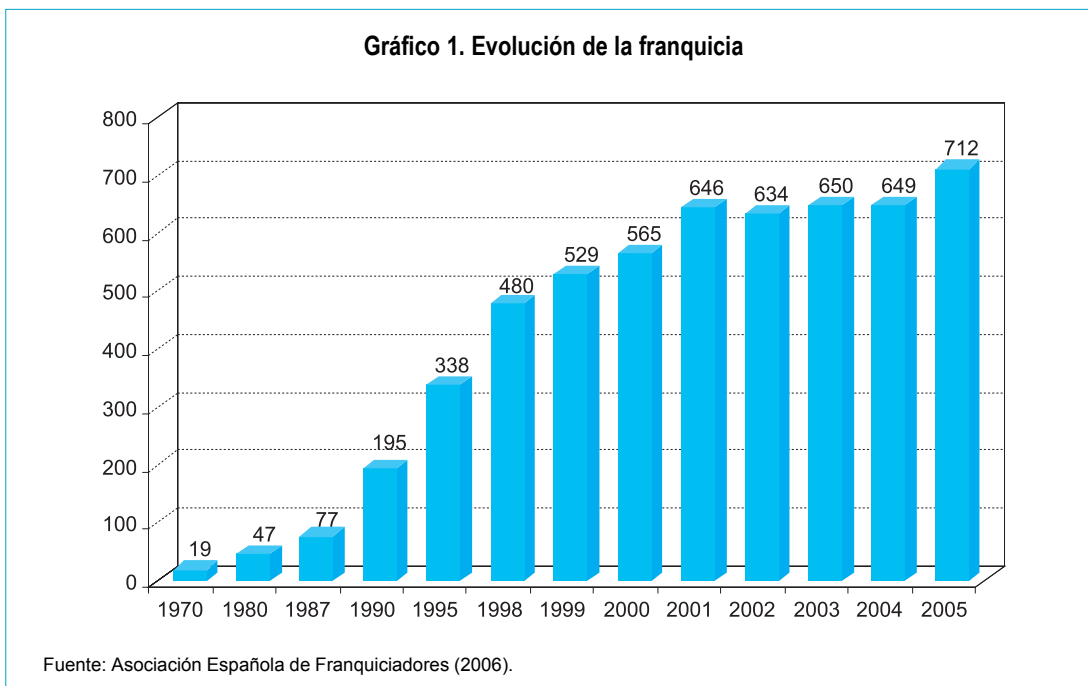
En el contexto B2B (*business to business*) y, en concreto, en el sistema de franquicia, la relación entre el franquiciador y sus franquiciados es la clave del éxito de cara a obtener beneficios mutuos en la relación. Es por ello que muchos franquiciadores están adoptando nuevas tecnologías de información y comunicación para aplicarlas a sus negocios. Así, la implantación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las redes de franquicia permitirá a los franquiciadores lograr ventajas competitivas mediante la mejora de la calidad de la comunicación con los miembros de su red. Los beneficios de la aplicación de nuevas tecnologías TIC en la gestión destacan cuando se trata de estructuras organizativas descentralizadas, característica intrínseca de la franquicia. En este sentido, es necesario que las franquicias adopten Internet y lo apliquen en sus procesos de negocio con el fin por un lado, de potenciar su marca y captar nuevos franquiciados mediante páginas web corporativas y, por otro lado, para gestionar adecuadamente la información y los recursos de una red descentralizada mediante Intranets.

En el contexto B2C (*business to consumer*) la aplicación de Internet en estrategias de marketing de relaciones, permite a las enseñas de franquicia cultivar intercambios con sus clientes, a lo largo del tiempo, de forma individualizada. Así, Internet se ha convertido en un medio muy efectivo para la publicidad de la enseña y para su difusión de la imagen de marca. No obstante, las estrategias de e-marketing conllevan cambios significativos en los modelos de negocios de los sistemas de franquicia.

Por tanto, este artículo se inicia con la situación en la que se encuentra la franquicia española, para a continuación mostrar los importantes avances que ha provocado la aplicación de Internet en las estrategias de marketing B2B y B2C. En el siguiente epígrafe se examinan los ámbitos de aplicación de Internet en los sistemas de franquicia y el papel termina con las principales conclusiones e implicaciones estratégicas para los directivos de la franquicia.

2. Relevancia de la franquicia en la distribución comercial

Según la Asociación Española de Franquiciadores, la franquicia facturó en España 17.909 millones de euros en 2005, lo que representa un crecimiento del 12% respecto al año anterior y el 16,7% de la facturación generada por el comercio minorista en nuestro país, y contrató a 201.977 trabajadores. Se trata de un sistema compuesto por 712 cadenas que han penetrado en el mercado español con 48.302 establecimientos (representa una media de 68 establecimientos por enseña), con un grado de descentralización elevado (el 77% son establecimientos franquiciados, que facturaron el 70% del total del sistema). La mayoría de las enseñas tiene su origen en España, cuya facturación representa el 82,16% del total, aunque un 20% provienen fundamentalmente de Estados Unidos, Francia e Italia. En la Figura 1 se muestra la evolución del número de enseñas, de forma que si a principios de la década de los 80 apenas operaban enseñas en nuestro país, actualmente nuestro sistema de franquicias es equiparable a otros países de nuestro entorno (Figura 1).



El crecimiento más espectacular se produjo a mitad de la pasada década, con un incremento anual en torno al 20% del número de empresas franquiciadoras; aunque desde 1998 la situación se caracteriza por un aumento sostenible. No obstante, el crecimiento en 2005 ha sido el mayor de los últimos años. Así, aunque todavía se encuentra en fase de consolidación, presenta una gran capacidad de crecimiento, no sólo en cuanto a que cada vez más empresas optarán por esta fórmula para la expansión de su negocio, sino también a que tendrá una gran importancia la expansión de las franquicias ya operativas. Por tanto, la franquicia sigue creciendo y se ha convertido en una forma de comercialización de gran importancia en nuestro país (Tabla 1).

Tabla 1.
Aumento del número de enseñas

Diferencia	% aumento
1970-1980	147,3
1980-1987	63,8
1987-1990	153,2
1990-1995	73,3
1995-1998	42,0
1998-1999	10,2
1999-2000	6,8
2000-2001	14,3
2001-2002	-1,8
2002-2003	2,5
2003-2004	-0,1
2004-2005	9,7

Fuente: elaboración propia con datos de la Asociación Española de Franquiciadores.

En la franquicia, destacan los sectores de hostelería, alimentación, moda y servicios (Tabla 2). Así, el sector Alimentación es el que mayor volumen de facturación genera.

Sin embargo, este sector cuenta con un reducido número de enseñas, sólo 15, y la mayoría de su facturación la generan sus establecimientos propios. El siguiente sector más importante en cuanto a facturación es el de hostelería, que cuenta con 104 enseñas que han penetrado en el mercado con casi 7000 establecimientos. Le siguen en facturación, el sector servicios (asesoría, automóviles, financieros, limpieza, transporte, varios), entre los que destaca los referidos al automóvil, y la moda.

Tabla 2. La franquicia en el 2005

Sector	Enseñas	Facturación	Estab. Propio	Est. Franquicia	Establecim.	Personal
Agencias inmobiliarias	29	419.381.000	447	3.052	3.499	14.074
Agencias de viajes	25	825.722.000	1.501	2.085	3.586	9.003
Alimentación	15	4.564.945.000	2.956	2.834	5.790	34.310
Belleza - estética	53	702.199.000	764	1.836	2.600	12.217
Centros de ocio	10	97.470.000	61	333	394	1.570
Centros de salud	7	75.579.000	30	216	246	1.420
Deportes	12	185.305.300	188	532	720	3.597
Dietética - parafarmacia	8	206.434.000	135	1.168	1.303	2.570
Enseñanza - formación	21	263.293.000	70	961	1.031	3.940
Fotografía	8	170.070.000	178	510	688	1.382
Hostelería	104	4.396.108.000	958	5.933	6.891	49.646
Informática	21	481.734.000	141	1.588	1.729	4.814
Joyería - bisutería	17	114.660.000	92	196	288	635
Mobiliario - textil hogar	48	900.152.000	354	1.600	1.954	6.310
Moda	149	1.430.363.000	1.456	3.680	5.136	13.033
Oficina - papelería	10	111.325.000	51	526	577	1.489
Óptica	7	326.061.000	354	510	864	3.590
Panadería - pastelería	7	44.685.000	46	105	151	325
Servicios	89	1.712.853.000	609	5.783	6.392	26.017
Tiendas especializadas	61	643.306.000	590	2.382	2.972	7.160
Tintorerías	12	238.202.000	96	1.395	1.491	4.875
Totales	712	17.909.847.300	11.077	37.225	48.302	201.977

Fuente: Asociación Española de Franquiciadores (2006).

3. Estrategias de marketing a través de Internet

Los rápidos avances de las tecnologías de información y comunicación, sobre todo lo relativo a Internet, han provocado cambios de gran relevancia en el marketing entre empresas (B2B) y entre éstas y los consumidores (B2C).

En el contexto B2C, las estrategias de e-marketing pueden ser explicadas mediante el paradigma del marketing de relaciones (Kalyanam y McIntyre, 2002). Así, las relaciones pueden ser consideradas como una serie continuada de interacciones con cada cliente individualmente basadas en la colaboración. De esta forma, los intercambios a través de Internet son personalizados, lo que constituye una de las claves del marketing de relaciones (Peppers y Rogers, 1997). De hecho, Internet cambia la forma en que las empresas interactúan con otras así como con los consumidores, ya que con excepción de la entrega física de los productos, todos los flujos e intercambios restantes se ven modificados (Parasuranam y Zinkhan, 2002).

La relación entre conceptos centrales del marketing de relaciones y las estrategias de Internet han sido examinadas, sugiriendo que el acceso permanente a la información, la interactividad en tiempo real, la individualización, el uso de capacidades multimedia así como la integración de la comunicación con la interacción aumentan la confianza, el compromiso y la satisfacción entre las partes de una relación de negocios (Bauer *et al.*, 2002).



El desarrollo de sistemas basados en Internet también tiene importantes implicaciones para el marketing-mix. Así, el e-marketing mix añade nuevas herramientas a las 4 P's tradicionales: personalización, privacidad, servicio al consumidor, sitio, seguridad, y comunidad (Kalyanam y McIntyre, 2002). La personalización refleja la *customización* debida a la identificación de los consumidores de forma individualizada. Así, la empresa tendrá que realizar una *customización* de sus productos y servicios para adaptarlos a las preferencias de cada consumidor, la individualización según el comportamiento de los clientes y la caracterización de grupo según las preferencias de otros clientes con intereses similares. La privacidad hace referencia a la forma en que la empresa debe usar la información personalizada obtenida de sus consumidores. El servicio al consumidor en las estrategias de marketing mediante Internet debe ser proporcionado a lo largo del tiempo. El sitio se refiere al punto de acceso digital en cualquier momento y lugar. La seguridad es esencial durante los intercambios, por lo que la confianza en la empresa juega un papel clave por ejemplo a la hora de que el cliente proporcione su tarjeta de crédito. La comunidad consiste en un conjunto de relaciones integradas que se han desarrollado sobre intereses compartidos que satisfacen las necesidades de sus miembros que, de lo contrario, no conseguirían de forma individualizada.

La aplicación de Internet también ha supuesto un gran desarrollo para las relaciones interorganizacionales (Fuentelsaz, Gómez y Polo, 2003), los modelos de negocios (Jutla *et al.*, 1999) y las estrategias de las empresas (ver los números especiales publicados por *Journal of Marketing Science* e *Industrial Marketing Management*, en el 2002). Así, en el contexto B2B la influencia de Internet ha provocado que se haya comenzado a considerar el concepto de marketing de redes en el paradigma del marketing de relaciones (Frels *et al.*, 2003; Bigné *et al.*, 2004), que refleja el cambio de considerar como eje central el valor creado por una sola empresa al creado por una red de empresas.

4. Estrategias de comunicación en la franquicia mediante Internet

La aplicación de Internet en los negocios entre un franquiciador y sus franquiciados, así como con clientes u otros agentes del canal, se encuentra todavía en España en una fase de desarrollo inicial. No obstante, la mayoría de franquiciadores han desarrollado una página web corporativa que utilizan tanto para la captación de nuevos franquiciados como para una forma de publicidad, para exponer su cartera de productos y servicios de cara a los clientes finales. Así, según una encuesta reciente de la revista especializada *Franquicias Hoy* (2006), casi un 25% de la publicidad realizada por las centrales de franquicia se invierte en Internet.

Aunque algunas enseñanzas consideran Internet como un canal residual, su importancia radica en la creación de páginas web corporativas, el desarrollo de catálogos de productos y servicios, de áreas de captación de franquiciados y de comunidades y tiendas virtuales. Así, Internet constituye un medio muy efectivo para la venta del producto de la franquicia a nuevos

inversores, como soporte publicitario, para la atracción del público a los catálogos de productos y servicios y, sobre todo, para la creación y difusión de su imagen de marca.

En este sentido, se hace necesario que en su página web corporativa, las franquicias incorporen publicidad para potenciales inversores. Así, Internet se ha convertido en una de las mejores herramientas para un primer contacto con los futuros franquiciados. La cuestión de si Internet se considera un medio adecuado para la captación de futuros franquiciados queda reflejada en la encuesta realizada por la revista *Franquicias Hoy* (2006), a la que antes hemos hecho referencia. Así, casi el 54% de los franquiciadores consideran que Internet es una buena forma para contactar por primera vez con potenciales franquiciados. No obstante, sólo para un 13% la mayoría de las solicitudes recibidas cumplía el perfil requerido por la empresa y más de un 32% declaraban que llegan a descartar la mayoría de las solicitudes por Internet.

La función que cubre Internet en aquellas franquicias que sólo tienen una sencilla web es el refuerzo de su imagen de marca, por lo que es una aplicación muy útil para cadenas jóvenes que se hayan instalado recientemente en el mercado de la franquicia.

Otra parte de los franquiciadores utilizan Internet para comercializar su producto on-line. La adopción de este nuevo canal de distribución permite a las cadenas aumentar sus ventas en un mayor segmento de mercado objetivo. El problema se traduce en el cruce de intereses entre el franquiciador y entre los propios franquiciados sobre el reparto de las ganancias conseguidas mediante la distribución on-line.

La aplicación de Internet trata de incrementar la eficiencia y mejorar la efectividad de sus comunicaciones con los miembros de su red de franquicia. Así, el desarrollo de Intranets se considera muy adecuado en cadenas maduras, con una imagen ya consolidada, y que pueden mejorar su gestión con esta aplicación. En la Tabla 3 se resumen las principales funciones que puede cubrir Internet en la franquicia.

En un sistema de franquicia, los modelos de negocios que permiten las estrategias basadas en Internet pueden ser reagrupados como sitios web de promoción, intranets y extranets (Floriani y Lindsey, 2002). Si se aplica una web de promoción se utilizará simplemente como un catálogo para publicitar los productos y servicios de la enseña; se le puede añadir la posibilidad de que los clientes consigan cupones o se destaque alguna iniciativa promocional. Las intranets se usan para mejorar la comunicación dentro de la compañía (ej. con los empleados o con los franquiciados), por lo que son ideales como *web sites* para todos los franquiciados pertenecientes a un sistema de franquicia. Las extranets se utilizan para la comunicación entre la enseña y sus clientes o entre diferentes compañías, por lo que también puede tener usos específicos en la franquicia, como la distribución de información relevante a potenciales franquiciados.



Tabla 3. Ámbitos de aplicación de Internet en la franquicia

Funciones	Aplicaciones
CAPTACIÓN DE SOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de solicitudes on-line • Minimización de los costes de búsqueda de socios • Reducción del tiempo de pre-selección de nuevos socios
E-LEARNING	<ul style="list-style-type: none"> • Formación continua de los franquiciados de la red • Formación inicial de los nuevos franquiciados
SUPERVISIÓN Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de problemas de supervisión y control debidos a la dispersión geográfica • Control de los resultados
GESTIÓN PROCESOS DE NEGOCIOS CON FRANQUICIADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costes • Mayor rapidez en la toma de decisiones • Homogenización de procesos logísticos, sistemas de compras y relación con proveedores • Implicación del franquiciado en la gestión de recursos • Acortar el tiempo en los procesos empresariales • Documentación compartida (archivos, imágenes)
COMUNICACIÓN ENTRE MIEMBROS DE LA RED	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la comunicación entre franquiciador y sus franquiciados (mediante la incorporación de webcams, videoconferencia, chats,...) • Mejora de la comunicación entre franquiciados • Información actualizada • Transmisión de la cultura corporativa periódicamente, • Transmisión de innovaciones • Respuesta rápida a las llamadas de los franquiciados • Obtención rápida de soluciones • Foros, Conferencias, reuniones,
IMAGEN	<ul style="list-style-type: none"> • Difusor de la imagen de la cadena • Acceso a un mayor público objetivo, sobre todo en ámbito internacional • Herramienta de fidelización

Fuente: Elaboración Propia.

Entre las intranets, destaca la utilidad de aquéllas entre un franquiciador y sus franquiciados por sus funciones de información y optimización. Su importancia se debe a dos características clave en la franquicia: la estandarización del saber-hacer y la dispersión geográfica, que limitan las posibilidades de comunicación entre los miembros de la red.

Un área privada de acceso exclusivo a los franquiciados incluye todos los contenidos que materialicen las necesidades de una franquicia que suple la dispersión geográfica, incluyendo comunicación con los franquiciados de forma confidencial, recogida de información financiera de ellos, acumulación de informes mensuales, control de cuotas, provisión de soporte on-line, e-

learning, suministro de boletines y *newsletters* y acceso de copias actualizadas al manual de franquicia, por lo que supone la integración de todos los franquiciados en la red. No obstante, según datos de *Tormo Asociados* casi un 60% de las centrales no cuentan con un área privada en su página web de contacto con sus franquiciados.

Una cuestión clave en el establecimiento de sistemas basados en Internet en la franquicia es la cuestión de que puede presentar problemas en la percepción que los franquiciados tienen de la relación. Así, estos pueden ver la web en un sentido negativo como un acto oportunista de su franquiciador, en vez de percibirla como una herramienta que le ayude a conseguir sus objetivos en el sistema de franquicia. El grado de fricción en sus intereses dependerá del uso que el franquiciador haga de Internet. Así, cuando el sitio web sólo comprende actividades promocionales y de marketing no se produce ninguna tensión; sin embargo, es cuando la web se dedica al comercio electrónico cuando los franquiciados pueden percibir injusticias del reparto de los beneficios conseguidos con esas ventas o que están quitándoles ventas de su área de influencia. Por tanto, es necesario que los franquiciadores desarrollen estrategias de marketing basadas en la confianza, el compromiso y ciertas normas relacionales, como la integridad del rol, que conduzcan a que los franquiciados perciban el desarrollo de una web corporativa como una ventaja (Shasi y O'Leary, 2003).

La confianza es un concepto central para el paradigma del marketing de relaciones (Morgan y Hunt, 1994), al considerarse que mejora la cooperación y el compromiso entre las partes de una relación (Siguaw *et al.*, 1998). Si la relación se caracteriza por una comunicación abierta, las partes al confiar mutuamente la una en la otra pueden alinear sus expectativas, clarificar sus roles y evitar malentendidos (Anderson y Weitz, 1989). Así, cuando las partes confían una en la otra se reduce el riesgo y la vulnerabilidad en la relación, por lo que ambas tienden a comprometerse más (Ganesan, 1994).

La confianza en las relaciones franquiciador-franquiciado desempeña diversos roles: primero, disminuye los comportamientos oportunistas por ambas partes, al subordinar sus ganancias individuales a favor de los beneficios conjuntos del sistema a largo plazo; segundo, constituye una alternativa a la jerarquía, ya que la confianza permite un gobierno bilateral caracterizado por acciones conjuntas, valores compartidos y el interés mutuo por los beneficios a largo plazo (Aulakh *et al.*, 1996). Además de todo lo anterior se desprende que la confianza, junto con el compromiso, es clave para aumentar la efectividad, la eficiencia y la productividad de las relaciones (Morgan y Hunt, 1994). No obstante, aunque los franquiciadores desarrollen un ambiente de confianza con sus franquiciados, la dispersión geográfica puede provocar la divergencia de objetivos entre ellos (Norton, 1988).

Por otro lado, la confianza de los consumidores en la enseña tiene un papel fundamental en la compra electrónica, por su alta incertidumbre, el riesgo ante las 'lagunas' de la ley que protege sus compras y la necesidad del respecto a la privacidad de sus datos (Luo, 2002).



El compromiso refleja el deseo de desarrollar relaciones estables, disponibilidad a hacer sacrificios a corto plazo para mantener la relación, y seguridad en la estabilidad de la relación (Anderson y Weitz, 1992). Desde esta perspectiva, el compromiso de los franquiciadores es un elemento clave para obtener resultados de gran valor, por lo que dedicará todos sus esfuerzos por establecer y mantener su relación con los franquiciados. Por otro lado, la percepción de interdependencia asimétrica por parte de los franquiciados puede hacer que se sientan menos comprometidos, por lo que es necesario que el franquiciador no ejecute sanciones en contra de estos, sino que influya en ellos a través de su conocimiento y experiencias o proporcionándoles información adecuada para que tomen sus decisiones (Brown *et al.*, 1995). Por otro lado, el compromiso de los clientes hacia una marca está relacionado con su lealtad a la misma, por lo que las enseñanzas deben promover su vinculación a lo largo del tiempo mediante estrategias de fidelización.

En consecuencia, tanto la confianza como el compromiso son elementos esenciales para que ambas partes deseen continuar la relación, al percibir que conseguirán mayores beneficios si la relación se prolonga más allá de la duración del contrato. Así, los franquiciados han invertido una serie de activos específicos (económicos, físicos, humanos, ...) en la relación con su franquiciador, que perderán si la relación se termina. Algo similar les ocurre a los franquiciadores que han invertido todo lo necesario en la creación y abastecimiento de la red de franquicia (transferencia del conocimiento especializado, recursos humanos, económicos, tecnológicos,...) que sólo recuperarán su valor en caso de que la relación se mantenga a lo largo del tiempo.

La forma de gobierno también tiene un papel clave en los resultados conseguidos en los sistemas de franquicia debido a que se trata de un sistema híbrido en términos de propiedad y control. En este contexto, las normas relacionales influyen en el éxito del sistema de franquicia (Hutchinson, 1999; Bordonaba y Polo, 2003). La solidaridad, el intercambio de información, la flexibilidad, la integridad del rol y la mutualidad son algunas normas compartidas que impregnan la relación de franquicia. Dada la naturaleza de la franquicia, la solidaridad prescribe comportamientos que las partes realizan de forma conjunta para preservar la relación; el intercambio de información refleja la expectativa bilateral de que se proporcionará información útil a la otra parte; la flexibilidad se refiere a la percepción bilateral de la disponibilidad a adaptarse a las circunstancias cambiantes (Heide y John, 1992); la integridad del rol refleja el mantenimiento de funciones complejas y multidimensionales que deben asumir los miembros, formando una red de relaciones; y la mutualidad recoge la expectativa de las partes sobre la ganancia de la relación (Dant y Schul, 1992). No obstante, es conveniente examinar la relación de franquicia desde un contexto en el que coexistan las normas relacionales y el conflicto entre las partes causado por la divergencia de intereses (True, Pelton y Strutton, 2003).

5. Conclusiones e implicaciones

Los canales de franquicia se caracterizan por la cooperación y por el uso de una comunicación participativa. Esto es debido a que los miembros del canal de franquicia se benefician al compartir sistemas en la red y al hecho de trabajar juntos de cara a lograr objetivos comunes.

El desarrollo de áreas privadas con franquiciados permite la satisfacción de las necesidades del sistema de franquicia, como la posibilidad de proporcionar la formación que sea necesaria mensual, semanal o incluso diariamente, o permitir reuniones diarias con los franquiciados. Aunque una gran parte de las enseñas de nuestro país no han desarrollado estas áreas privadas al servicio de los franquiciados, es necesario recomendarles el desarrollo de este tipo de áreas en sus páginas web para optimizar la comunicación e interacción con sus franquiciados, que en ningún caso debe sustituir completamente el contacto por teléfono, e-mail y las visitas personales a los establecimientos.

En este contexto, la confianza es una variable central en la franquicia: por un lado, los clientes deben tener confianza no sólo en que los franquiciadores mantendrán una alta calidad de los productos y servicios vendidos a través de Internet, sino también deben confiar en la privacidad de su información personalizada y en la seguridad en el medio de pago a través de la web de la cadena. Por otro lado, los franquiciados deberán confiar en la actuación competitiva del franquiciador cuando realiza estrategias basadas en Internet y en que repartirá los beneficios conseguidos de forma justa.

Pero, ¿deben operar los franquiciados con una página web propia o con la web de su franquiciados? En general, se debería prohibir a los franquiciados operar con una página web propia, excepto que cuenten con el permiso expreso de su franquiciador, y aún en ese caso, el franquiciado debería operar con un sub-sitio web que pertenezca al *host* de la web de la enseña.

Bibliografía

- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1992): «The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels». *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, Febrero, pp. 18-34.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1989): "Determinants Of Continuity In Conventional Industrial Channel Dyads ". *Marketing Science*, Vol. 8, N.4 (Otoño), pp. 310-323.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (2006): Informe *La Franquicia en España*.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES (2006): Documento *Sectores 2005*



- AULAKH, P; KOTABE, M.; SAHAY, A. (1996): "Trust and Performance in Cross-border Marketing Partnerships: a Behavioral Approach". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, número especial, pp. 1005-1032.
- BAUER, H.; GREYER, M. y LEACH, M. (2002): "Building customer relations over the Internet". *Industrial Marketing Management* 31, pp. 155– 163.
- BIGNÉ, J.E.; ALDÁS, J.; ANDREU, L.; RUIZ, C. (2004): "Influencia de la adopción del B2B en los beneficios percibidos: análisis en las pymes españolas". *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Alicante 22-24 Septiembre.
- BORDONABA, V.; POLO, Y. (2003). "Análisis de las normas relacionales en el sector de las franquicias". *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales* N. 44-45, 1^{er} y 2^o semestre, pp. 35-57.
- BROWN, J.; LUSCH, R. y NICHOLSON, C. (1995): «Power and Relationship Commitment: their Impact on Marketing Channel Member Performance». *Journal of Retailing*, vol. 71, N. 4, pp. 363-392.
- DANT, R.; SCHUL, P. (1992): "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution". *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Enero), pgs. 38-54
- FLORIANI, B.; LINDSEY, M. K. (2002): "The continuing impact of the internet on international franchising" *Business Law International*, N.1, enero
- *Franquicia Hoy*. Varios números del año 2006
- FRELS, J. K.; SHERVANI, T.; SRIVASTAVA, R. K. (2003): "The integrated networks model: Explaining resource allocations in network markets". *Journal of Marketing*, Vol. 67, N. 1, pgs. 29-45.
- FUENTELESAZ, L.; GÓMEZ, J.; POLO, Y. (2003): "Intrafirm diffusion of new technologies: an empirical application", *Research Policy*, Vol. 32, pgs. 533-551.
- GANESAN, S. (1994): «Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships». *Journal of Marketing*, Vol. 58, N. 2, pp. 1-19.
- HEIDE, J. M. y JOHN, G. (1992): «Do Norms Matter in Marketing Relationships?». *Journal of Marketing*, vol. 56, Abril, pp. 32-44.
- HUTCHINSON, P. (1999): "Small Enterprise: Finance, Ownership and Control," *International Journal of Management Reviews*, 1 (Septiembre), pp. 343-65



- JUTLA, D; BODORIK, P. y WANG, Y. (1999): “Developing internet e-commerce benchmarks”. *Information Systems*, Vol. 24, pp. 475– 493.
- KALYANAM, K.; MCINTYRE, S. (2002): “The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars”. *Journal of The Academy Of Marketing Science*, Vol. 30, N.. 4, pp. 483-495.
- LUO, X. (2002): “Trust production and privacy concerns on the Internet A framework based on relationship marketing and social exchange theory”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 111 – 118.
- MORGAN, R. y HUNT, S. (1994): «The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing». *Journal of Marketing*, vol. 58, Julio, pp. 20-38.
- NORTON, S. (1988): Franchising, brand name capital and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal—Special Issue on Strategy Content* 9:105-114.
- PARASURAMAN, A.; ZINKHAN, G.M. (2002): “Marketing to and Serving Customers Through the Internet: An Overview and Research Agenda”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 3, N. 4, pp. 286-295.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. (1997): *Enterprise One to One*. New York: Doubleday.
- SASHI, C. M.; O’LEARY, B. (2003): “Relational norms and franchisee reaction to franchisor web sites”. *17th International Society of Franchising Conference*, San Antonio, TX, USA
- SIGUAW, J.; SIMPSON, P. y BAKER, T. (1998): «Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: the Distributor Perspective». *Journal of Marketing*, vol. 62, Julio, págs. 99-111.
- TRUE, S.; PELTON, L. y D. STRUTTON, (2003): “The Lost Frontier in Entrepreneurship: Aggregation, Saturation and Decimation of the Franchising. *Journal of Marketing Channels*, Vol. 11 (1), pp. 79-89.