

## **AUTHORS/AUTORES**

**Ramírez Hurtado, José Manuel\*** [jmramhur@upo.es](mailto:jmramhur@upo.es)

**Guerrero Casas, Flor María\*** [fguecas@upo.es](mailto:fguecas@upo.es)

**Rondán Cataluña, Francisco Javier\*\*** [rondán@us.es](mailto:rondán@us.es)

**Berbel Pineda, Juan Manuel\*** [jmberpin@upo.es](mailto:jmberpin@upo.es)

**Barrera Barrera, Ramón\*\*** [rbarrera@us.es](mailto:rbarrera@us.es)

\*Universidad Pablo de Olavide

Ctra. De Utrera, km. 1, 41013 SEVILLA (SPAIN)

Tfn. (34) 954 349 171

\*\*Universidad de Sevilla

Avda. Ramón y Cajal, 1, 41018 SEVILLA (SPAIN)

Tfn. (34) 954 554 427

# IDENTIFICATION OF THE PROFILE OF FRANCHISEE PREFERRED BY THE FRANCHISORS THAT OPERATE IN THE SPANISH MARKET

## *Abstract*

In this recent work we try to identify the characteristics of the franchisee profile that are preferred by the franchisor that operate in the spanish market. Franchisee profile is configured by several personal and business characteristics. This study is important because the franchisor must to do a correct selection of franchisees. In other case, when exist an error in the selection of franchisee will be produced the failure of the point of sale and as consequence the deterioration of the image of mark of the franchisor will be produced. We use Conjoint Analysis methodology to research preferences of franchisor about profile of franchisee. The conclusions obtained show the relative important of the franchisee attributes and the characteristics that configured this profile.

*Keywords: profile, franchisor, franchisee, preferences, conjoint analysis.*

## 1. INTRODUCCIÓN.

La franquicia es una fórmula comercial que está presente de forma masiva en una gran variedad de actividades que se realizan tanto de forma cotidiana como esporádicamente, lo que muestra que la franquicia es un sistema importante para cualquier economía, puesto que, por un lado genera riqueza, estableciendo una forma de comercio adecuada y, por otro lado, genera empleo, tanto directo, ya que permite a muchas personas constituirse como franquiciados, como indirecto.

La franquicia es una fórmula comercial que ha experimentado un enorme crecimiento en España durante los últimos años, consolidándose con madurez, tal como lo demuestran los datos estadísticos que existen sobre ella. La aparición de anuarios y revistas especializadas en franquicia, portales de internet específicos, la celebración de ferias de franquicia así como las investigaciones científicas realizadas en este ámbito son también algunos de los indicadores de crecimiento de esta forma de comercio. Aparte de España, la franquicia ha alcanzado un elevado desarrollo en países de todos los continentes, como Estados Unidos (pionero en la

utilización de este sistema comercial), Canadá, Alemania, Francia, México, Brasil, Australia, Corea del Sur, Japón y Sudáfrica.

El sistema de franquicias contribuye de manera notable al crecimiento de la economía de muchos países, ya que es capaz de crear miles de pequeñas empresas que a su vez dan trabajo a un importante número de empleados, dotando además al comercio y los servicios de aspectos clave de modernización. Estudios del sector económico han destacado el de la franquicia como solución de autoempleo. De esta manera, en España, según datos de enero de 2005, los establecimientos franquiciados suponen casi un 9% del número total de establecimientos de venta minorista. Asimismo la franquicia genera más de 240.000 empleos directos y más de 84.000 empleos indirectos (Tormo, 2005). Del mismo modo la facturación de la franquicia en España supone un 13,88% de la facturación total del comercio minorista. Por tanto, estos datos muestran la importancia de la franquicia para la economía de España, del mismo modo que se pueden obtener los datos que muestran la importancia de la franquicia para la economía de muchos países desarrollados.

Para que el sistema de franquicia se pueda implantar de forma consistente en la economía de cualquier país es necesario un aspecto clave como es la expansión de los franquiciadores, siendo éste uno de los principales retos que deben afrontar los mismos. Para que este reto tenga éxito el franquiciador tiene que llevar a cabo una selección adecuada de los franquiciados, lo cual no se puede basar únicamente en la experiencia, en la intuición o en el azar. Son necesarios estudios científicos que reflejen la realidad. Esta investigación contribuye a ello, en el sentido de que estudia las características necesarias que debe poseer el franquiciado. En caso contrario, una mala selección del franquiciado va a conducir al fracaso del punto de venta, con los perjuicios correspondientes, y como consecuencia, al deterioro de la imagen de la marca del franquiciador.

Hay recursos que son importantes para las empresas como el capital, la tecnología o la información. Sin embargo, ninguno de ellos garantiza la consecución de buenos resultados. Para que esto ocurra es necesario tener otro recurso como es el constituido por las personas. El rendimiento que éstas den dentro de una organización es la base del éxito para la misma. En el caso del sistema de la franquicia el franquiciado es un elemento muy importante porque el éxito del franquiciador depende del éxito de sus franquiciados y el fracaso de éstos supondrá el fracaso del franquiciador. La decisión de incorporar a un franquiciado no puede estar basada en una referencia o en un “feeling” hacia el candidato, sino que deberá tener una base objetiva sobre la adecuación personal del candidato a franquiciado. Para que la selección

de franquiciados concluya con éxito es necesario que previamente se haya determinado cuál es el perfil del franquiciado. Por tanto, se requieren investigaciones científicas que analicen las características que deben poseer los potenciales franquiciados para que el desarrollo de su actividad se realice de forma que se consigan los objetivos fundamentales tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

El perfil ideal de franquiciado pasa por reunir una serie de características personales y empresariales que marcarán en gran medida el éxito o fracaso de la actividad del franquiciado y, como consecuencia, el éxito o fracaso de la cadena franquiciadora. Entre estas características cabe destacar la capacidad emprendedora, la experiencia profesional, la motivación, la situación financiera, la personalidad, la extroversión, la facilidad de comunicación, el deseo de éxito, etc. Aunque es difícil establecer un perfil de franquiciado genérico, debido a la diversidad de franquicias, sí es posible obtener unos criterios básicos comunes para todo sistema de franquicias. Así pues, el objetivo principal marcado en esta investigación es el de determinar el perfil de franquiciado que prefieren los franquiciadores que operan en España.

El hecho de determinar el perfil de franquiciado que es preferido por los franquiciadores radica en que en el sistema de franquicia es el franquiciador el que cede los derechos al franquiciado y es asimismo el que selecciona a los franquiciados. Aunque una persona quiera entrar a formar parte de una concreta enseña, si esta persona no cumple unos ciertos requisitos mínimos que fija el franquiciador y que constituyen la preferencia del franquiciador acerca del perfil de franquiciado, no entrará a formar parte de la red. Además, como se ha comentado anteriormente, el éxito del franquiciado supone el éxito del franquiciador y el fracaso de un número considerable de franquiciados supone el fracaso del franquiciador. Por tanto, la preferencia del franquiciador sobre el perfil del franquiciado es considerada como una forma adecuada para obtener una configuración correcta de dicho perfil.

## **2. IMPORTANCIA DEL FRANQUICIADO EN LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO.**

El sistema de franquicias supone la existencia de una relación de comercialización entre dos agentes, el franquiciador y el franquiciado. El desarrollo de este sistema exige que la relación que existe entre los dos agentes sea una relación de éxito. Howe (2003) considera que

existen tres claves para alcanzar el éxito en una relación franquiciador-franquiciado: la comunicación, los franquiciados y los intereses compartidos. Una vez que una relación se inicia se debe mantener y para ello se necesita que exista una comunicación en los dos sentidos. Los franquiciados constituyen la columna vertebral del sistema de franquicia, siendo una fuente apreciable para el desarrollo del negocio. La utilización de vehículos de comunicación adecuados permite a ambos –franquiciador y franquiciado- comprender que sus intereses son “intereses compartidos”. Escuchando unos a otros y compartiendo la “inteligencia colectiva” de todos los miembros del sistema se crea una fuerte y creciente marca, siendo ésta el activo más valorable que una franquicia puede crear. Sturgis (1993) también considera que la columna vertebral de una franquicia es su red de franquiciados. Una consistente, centrada y bien entrenada red de franquiciados puede llegar a ser un potente elemento de ventas y de distribución, para conseguir el éxito de la compañía franquiciadora. Así pues, los franquiciados constituyen un aspecto clave en la determinación y desarrollo del sistema de franquicia y, por tanto, hay que prestar una atención especial a los mismos, definiendo las características tanto personales como empresariales que permitan afrontar la relación establecida con éxito. Allen (1994) también afirma que la comunicación mantiene la unión entre el franquiciador y el franquiciado, ya que es un camino para evitar y minimizar los conflictos que se producen entre ambos. Chiou, Hsieh y Yang (2004) señalan que la satisfacción global de los franquiciados y la intención de permanecer en el sistema de franquicia depende en gran medida de la comunicación que exista con el franquiciador. Los resultados muestran que la comunicación es muy importante para reforzar la confianza de los franquiciados y para la satisfacción global con el sistema de franquicia. Por su parte, Schultz (1999) considera que, por encima de todo, las relaciones de éxito en una franquicia están basadas en la confianza, el respeto mutuo y el deseo de compartir un bien común. También Sanders (2002) considera que la relación de sinergia entre el franquiciador y el franquiciado es uno de los elementos claves del éxito del sistema. Leiser (2002) señala también que la marca de una franquicia se puede mejorar a través del feedback con los franquiciados, lo que muestra la importancia de éstos dentro del sistema de franquicia.

Así pues, el crecimiento potencial de las franquicias va a estar muy condicionado por las relaciones que se desarrollan dentro de las mismas y por el establecimiento de vínculos duraderos entre las partes (García *et al*, 2004). Tal es la importancia del estudio de las relaciones que se producen en un contrato de franquicia entre franquiciador y franquiciado que Kaufmann y Stern (1988) afirmaron que la franquicia es un prototipo de intercambio

relacional. Por tanto, cobra especial importancia el enfoque de Marketing Relacional dentro de la franquicia. El Marketing Relacional se concibe como un nuevo paradigma alternativo al del Marketing Transaccional. Ahora el concepto básico del marketing es la relación, y no los simples intercambios que ocurren dentro de la relación (Grönroos, 1999). Este enfoque consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones con los clientes, es decir, en este caso con los franquiciados, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes. La idea es la de generar altas cotas de satisfacción en los franquiciados. El objetivo que se debe plantear el franquiciador es el de identificar a los franquiciados más rentables para establecer una estrecha relación con ellos. Gracias al compromiso y a la confianza mutua generada en el desarrollo de esta relación, la estrategia de Marketing Relacional busca la fidelización del franquiciado como medio para obtener un rendimiento superior. El Marketing Relacional para los franquiciadores se sostiene en dos pilares fundamentales: información de los franquiciados lo más precisa, fidedigna y adecuada posible, y la comunicación bidireccional, frecuente, continuada e interactiva. Aquellos franquiciadores que aporten verdadero valor a sus franquiciados en base a sólidas y rentables relaciones en el tiempo, sobrevivirán. Es muy importante construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y de crecimiento sostenido. En definitiva, el éxito del franquiciador va a depender en gran medida de la capacidad para poner en práctica los fundamentos del Marketing Relacional.

Dentro del Marketing Relacional cabe destacar a la teoría del compromiso-confianza como núcleo indivisible que lleva a la eficiencia, a la productividad y a la eficacia de las relaciones entre las partes (Morgan y Hunt, 1994). Estos autores señalan que el éxito de la relación radica en el compromiso y la confianza. El compromiso y la confianza son claves porque permiten (1) trabajar mediante la inversión en intercambios, (2) resistir a alternativas atracciones a corto plazo a favor de beneficios esperados a largo plazo, debido a la permanencia de socios, y (3) ver acciones de alto riesgo de forma prudente debido a la creencia de que los socios no actuarán oportunamente. Cuando ambos, el compromiso y la confianza, actúan conjuntamente producen eficiencia, productividad y eficacia. De hecho, el compromiso y la confianza proporcionan comportamientos cooperativos que conducen a relaciones de éxito. El compromiso se puede definir como un deseo de mantener una relación de valor (Moorman *et al*, 1992). Para ello la relación debe ser considerada importante. Flora (1998) considera que uno de los aspectos fundamentales de la franquicia es el compromiso que ambas partes deben asumir para que el sistema no falle. En la franquicia el franquiciador

debe definir claramente su relación con los franquiciados, manteniendo ambas partes la idea de negocio y de perspectiva legal en la mente. La necesidad de un franquiciado de estar comprometido con el negocio y la creencia en el producto es un aspecto que valoran los franquiciadores (Forward y Fulop, 1993). La confianza se puede definir como la disponibilidad a depender de un intercambio con un socio en quien se tiene confianza (Moorman *et al*, 2003). En el canal de franquicia, el franquiciador confía en sus franquiciados para que estos mantengan altos niveles de calidad de productos y servicios. Asimismo, el franquiciador se compromete con sus franquiciados en su formación y en la prestación de una asistencia técnica y comercial, invirtiendo los recursos necesarios para la creación y abastecimiento de la cadena (Bordonaba, 2003). Del mismo modo, en el canal de franquicia, los franquiciados confían en su franquiciador para que éste desarrolle nuevos productos, mercados, campañas promocionales o métodos administrativos (Dahlstrom y Nygaard, 1995). La confianza entre el franquiciador y el franquiciado se crea a través de un número importante de factores intangibles como responsabilidad, empatía, comunicación, confiabilidad, accesibilidad, expectación, estructura y mentalidad abierta (Hotch, 1986). El éxito de un franquiciado depende en gran medida del compromiso con la franquicia, comprometiéndose a gestionar un negocio y a aceptar la carga de trabajo que conlleva, con la intención de prolongar la relación (Bordonaba, 2003).

El grado a través del cual un sistema de franquicias penetra dentro de un mercado está influenciado, a menudo, por el ratio a través del cual sus franquiciados se expanden (Grünhagen y Dorsch, 2003). La decisión de los franquiciados de expandirse depende de la percepción de valor que los mismos esperan recibir del franquiciador a cambio de una serie de pagos. Más aún, la experiencia de los franquiciados con su franquiciador puede fortalecer o debilitar la percepción de valor que se tiene sobre el franquiciador. Por tanto, el franquiciado es un elemento clave en la determinación del éxito en la relación franquiciador-franquiciado. Prueba de ello es que si no se presta atención a los franquiciados, éstos pueden abandonar el sistema. Para que el sistema de franquicias funcione bien es muy importante que los franquiciadores pongan mucha atención al tipo de personas que seleccionan como franquiciados, ya que son las personas en el sistema y no el sistema por sí mismo lo que realmente define el éxito de una franquicia (Berni, 2002). De hecho, las franquicias líderes poseen una serie de cualidades tangibles e intangibles que desean seguir muchos otros franquiciadores. Entre estas cualidades se encuentra el hecho de que estas empresas trabajan

duro para seleccionar y consolidar a los futuros franquiciados, siendo ésta una fuerza positiva que permite diferenciar a las franquicias líderes de las que no lo son (Carroll y Bassuk, 2002).

La importancia del franquiciado en la relación franquiciador-franquiciado se puede observar también en varios aspectos que son importantes para mantener la relación de mutualidad entre ambos. Entre estos aspectos cabe destacar la comunicación clara, completa y constante entre ambos, la posibilidad de que el franquiciado participe en el desarrollo de las políticas de marketing del franquiciador y el grado de lealtad entre ambos que permita que existan unos niveles de confianza adecuados para el desarrollo del sistema (Patel, 2001).

El Franchising Task Force (1991) identificó las principales causas por las que el sistema de franquicia falla en Australia. Estas causas son bajo nivel económico, inadecuada selección de mercado, pobre selección de franquiciados, avaricia en los franquiciadores resultante de cánones excesivos y varios factores económicos y competitivos. Por tanto, entre estos principales problemas se señala el de una pobre selección de franquiciados.

Existe, pues, un acuerdo generalizado en que la selección adecuada de los franquiciados resulta de gran importancia para el éxito de la relación franquiciador-franquiciado. Por tanto, el análisis para determinar cuáles son las características tanto personales como empresariales de los franquiciados es un aspecto clave para el desarrollo del sistema de franquicia, ya que podremos obtener un perfil de franquiciado que asegure un nivel de éxito elevado en la relación franquiciador-franquiciado.

### **3. ANTECEDENTES EN EL ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DE FRANQUICIADO.**

En relación a la literatura existente acerca de las características que debe poseer todo franquiciado hay que señalar que existe un número muy escaso de estudios importantes. A pesar de que la franquicia sea un sistema que ha experimentado un importante crecimiento durante los últimos años, las investigaciones al respecto no han ido de forma paralela, existiendo una escasa literatura en algunas cuestiones, tal como es la que aquí se investiga. Aparte de todo ello, en relación a estos estudios hay que señalar dos aspectos fundamentales:

- La mayoría de los estudios existentes sobre las características del perfil de franquiciado suelen ser estudios descriptivos, lo que no permite su generalización a poblaciones superiores.

- No conocemos la existencia de estudios científicos del perfil del franquiciado en el territorio español.

Este trabajo constituye una aportación importante a la comunidad científica, en el sentido de que estudia el perfil del franquiciado mediante una técnica no descriptiva como es el Análisis Conjunto y además está aplicado al mercado de la franquicia en España.

Para el estudio del perfil de franquiciado es fundamental y necesario que el franquiciador realice una investigación de mercados. La decisión de los franquiciadores de llevar a cabo una investigación de mercados se debe, generalmente, a la necesidad de los mismos de obtener información específica y al deseo de gestionar y de mantener funciones de organización adecuadas. En este sentido, la investigación de mercados ayuda al franquiciador a seleccionar a los franquiciados que van a cumplir con los objetivos que realizarán el desarrollo del sistema de franquicia. Según Justis y Olsen (1993), para obtener el perfil exitoso de franquiciados se requiere utilizar entrevistas, tanto personales como a nivel general.

Por otro lado, hay que señalar que el estudio de las características de los franquiciados es muy importante para los franquiciadores ya que los mismos pueden desarrollar estrategias a través del conocimiento de las características que afectan al éxito y al fracaso de los franquiciados (Falbe y Welsh, 1998).

Bordonaba (2003) estudia los motivos por los que un franquiciador no renovaría con alguno de los franquiciados, en una encuesta realizada en España. Un 12.8% de los franquiciadores no renovaría el contrato con alguno los franquiciados debido a que el perfil del franquiciado es poco adecuado (tabla 1). Esto nos proporciona una idea de la importancia que supone para el franquiciador definir y encontrar un perfil de franquiciado adecuado.

**Tabla 1. Renovación de los contratos de franquicia.**

<b>MOTIVOS POR LOS QUE EL FRANQUICIADOR NO RENOVARÍA CON ALGUNOS DE LOS FRANQUICIADOS</b>	<b>% respuesta</b>
No seguir las directrices sobre la operativa	21.5
Escaso interés y dedicación del franquiciado	14.9
<b>Perfil de franquiciado poco adecuado</b>	<b>12.8</b>
No respetar la imagen de la central	12.4
Falta de pago de cuotas o cánones	10.7
Escaso rendimiento económico	9.9
No respetar la exclusividad del producto	8.3
Ubicación poco adecuada del establecimiento	8.3
No respetar la zona de exclusividad	1.2

Fuente: Bordonaba (2003).

La tabla 2 recoge los principales estudios existentes sobre la investigación de las características del perfil de franquiciado. Como se ha comentado anteriormente, la mayoría suelen ser estudios descriptivos.

**Tabla 2. Principales investigaciones sobre el perfil de franquiciado.**

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo principal</b>
Tatham <i>et al</i> (1972)	Especifican varios criterios utilizados en el perfil por orden de importancia.
Edens <i>et al</i> (1976)	Determinar qué características biográficas o del pasado y qué características de la personalidad son más importantes.
Knight (1986)	Detectar cuáles son las características personales de los franquiciados requeridas para obtener éxito.
Withane (1991)	Determinar qué características tanto personales como empresariales de los franquiciados son necesarias para el éxito de la franquicia.
Castrogiovanni <i>et al</i> (1993)	Identificar las características de los franquiciados más cualificados.
DeCeglie (1993)	Identificar el perfil ideal de franquiciado.
Forward y Fulop (1993)	Determinar qué características consideran los franquiciadores como más importantes en los franquiciados.
Kahn (1994)	Identificar el perfil ideal de franquiciado.
Hing (1995)	Determinar qué características del franquiciado pueden contribuir a la satisfacción del mismo.
Kaufmann y Stanworth (1995)	Determinar varias características sobre potenciales franquiciados interesados en llegar a ser franquiciados.
Shubart y Bennett (1997)	Determinar el perfil medio de franquiciado mediante un estudio descriptivo.
Falbe y Welsh (1998)	Percepciones de los franquiciados acerca de las características asociadas con el éxito y el fracaso de los mismos.
Fenwick y Strombon (1998)	Comprobar si varias características del pasado de los franquiciados son determinantes para el funcionamiento de la franquicia.
Berni (2002)	Determinar los valores básicos que son comunes a todos los franquiciados de éxito.
Kasselmann <i>et al</i> (2002)	Identificar las características de personalidad de los franquiciados de éxito en el sector de comida rápida.

Fuente: elaboración propia.

A pesar de todos estos estudios realizados, parece ser que hay poco consenso entre los franquiciadores acerca del franquiciado ideal (DeCeglie, 1993). Muchos franquiciadores prefieren candidatos con pasado en negocios o gestión y, sin embargo, otros no le dan mucha importancia a este aspecto. Algunos franquiciadores consideran que se requiere la experiencia en un sector concreto. Otros insisten en individuos que acatarán las fórmulas y leyes del franquiciador. En definitiva, parece ser que no existe un consenso acerca del franquiciado ideal. Por tanto, el estudio de las características, tanto personales como empresariales, del franquiciado resulta de vital importancia para el éxito de las cadenas de franquicia y, como consecuencia, para el desarrollo futuro del sistema de franquicia, siendo éste el principal objetivo de esta investigación.

#### **4. METODOLOGÍA: EL ANÁLISIS CONJUNTO.**

Para llevar a cabo esta investigación vamos a utilizar la metodología de Análisis Conjunto. El Análisis Conjunto es una metodología de carácter descomposicional, es decir en la que los entrevistados valoran únicamente distintas alternativas o perfiles de productos o servicios, a partir de las cuales se obtienen las preferencias. Esta metodología, conocida también como *Conjoint Analysis*, nos va a permitir determinar las características que constituyen el perfil de franquiciado preferido por los franquiciadores españoles así como una valoración de la importancia de cada una de dichas características.

El perfil del franquiciado es un ente formado por varias características o elementos. Este ente puede ser considerado como un bien constituido por un conjunto de características. Cuando un bien, producto o servicio, está constituido por varias características o elementos, se dice que el producto o servicio es de carácter multiatributo. La teoría del consumidor propuesta por Lancaster (1966) consiste en suponer que el consumidor establece sus preferencias sobre las características de los bienes más que sobre los bienes en sí mismos. Como consecuencia los consumidores forman sus preferencias entre las distintas alternativas que ofrece el mercado. En el caso de esta investigación, los franquiciadores van a presentar unas preferencias sobre las distintas características que pueden constituir el perfil del franquiciado.

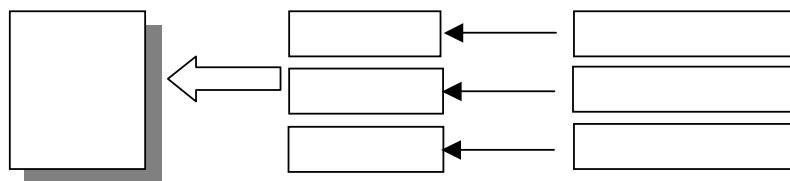
El desarrollo analítico de los modelos multiatributo se debe fundamentalmente a aportaciones hechas en el campo de la estadística y de la psicología matemática (Luce y Tukey, 1964; Kruskal, 1965; Carroll, 1969).

En general, existen dos grandes tipos de modelos multiatributos: los modelos composicionales y los modelos descomposicionales. Los modelos composicionales, también denominados modelos agregados, son aquellos en los que los individuos realizan valoraciones de los distintos atributos de un producto para estimar la preferencia global, mediante algún método de composición como puede ser la suma de las valoraciones. Los modelos descomposicionales se utilizan para inferir la importancia de los atributos. Estos modelos, también denominados desagregados, se basan, al contrario que los modelos composicionales, en que la preferencia por un producto o servicio se obtiene a través de valoraciones globales de distintas alternativas de productos o servicios, a partir de las cuáles se obtiene la importancia de cada uno de los atributos que forman el producto o servicio. Dentro de los

modelos descomposicionales cabe destacar al Análisis Conjunto como la principal y más importante técnica para el estudio de las preferencias de los consumidores.

El Análisis Conjunto es un método en el que el investigador describe productos o servicios a través de un conjunto de atributos con la idea de medir las preferencias de los entrevistados. Estos únicamente valoran distintas alternativas de productos, denominadas perfiles de productos, a partir de las cuales se obtienen las preferencias. Es decir, los entrevistados tienen que tomar decisiones para elegir opciones que simultáneamente varían en dos o más atributos. El problema de decisión está en qué opción elegir si se sabe que la opción X es mejor que la opción Y en el atributo A pero la opción Y es mejor que la opción X en el atributo B. Si generalizamos este razonamiento a un número elevado de opciones y un número elevado de atributos entonces el problema de decisión se complica enormemente. Así pues, el Análisis Conjunto funciona a través de perfiles de productos o servicios definidos a partir de combinaciones de distintos niveles de atributos, tal como se muestra en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Relación entre perfil, atributos y niveles.**



Un atributo se puede definir desde el punto de vista psicológico como una propiedad extraída de la experiencia humana (Levy y Varela, 2003). Se trata, por tanto, de una propiedad que atribuimos a alguna cosa y no la cosa misma. Los niveles se pueden definir como las concreciones prácticas de cada atributo.

Como medida fundamental en el Análisis Conjunto se obtiene la utilidad total, es decir, la satisfacción total que reporta a un individuo un bien. La utilidad total se obtiene a partir de conjunto de valores o utilidades parciales (*partworths*) que relacionan los niveles de los distintos atributos con las preferencias de los consumidores, suponiendo alguna regla de composición. Este método supone que la preferencia de una alternativa es una función aditiva de los valores o utilidades parciales asignadas a los niveles de los atributos que componen dicha alternativa (Gil, 1990).

Los dos principales supuestos que subyacen en el Análisis Conjunto son (Jaeger *et al*, 2001):

- 1) El comportamiento de elección del individuo se rige por la maximización de las preferencias.
- 2) Un producto o servicio puede ser considerado como un conjunto de atributos a partir de los cuales los individuos obtienen la utilidad.

El Análisis Conjunto tiene una estructura modular, en el sentido de que para poder aplicarlo requiere el desarrollo de una serie de etapas o de fases, en cada una de las cuales el investigador puede elegir entre una serie de alternativas. El Análisis Conjunto no presenta una estructura compacta, sino claramente modular, caracterizada por el hecho de que dentro de cada módulo es posible elegir un conjunto más o menos amplio de metodologías que cumplen la misma función (Azpiazu, 1996). En la tabla 3 se recogen las distintas etapas que hay que seguir para poder aplicar el Análisis Conjunto, en cada una de las cuales el investigador puede seleccionar la alternativa más adecuada. Por ejemplo, en la primera etapa, para identificar los atributos el investigador puede optar por varias opciones como son realizar preguntas directas, entrevistas en profundidad, entrevistas de grupo, técnicas proyectivas, método de Kelly o técnicas multivariantes. Así ocurre con el resto de etapas o fases de implantación del Análisis Conjunto. Resulta importante señalar que la elección de cada una de las metodologías o alternativas de cada fase debe hacerse con la idea de que la combinación de niveles de atributos presente la menor proporción posible de error.

**Tabla 3. Etapas para la aplicación del Análisis Conjunto**

ETAPA	MÉTODOS ALTERNATIVOS
1. Identificación de atributos y establecimiento de niveles.	Preguntas directas, entrevistas en profundidad, entrevistas de grupo, técnicas proyectivas, método de Nelly y métodos multivariantes.
2. Selección del modelo de preferencia	Modelo vectorial, modelo de punto-ideal, modelo de función de utilidad parcial y modelo mixto.
3. Método de recogida de datos	Método trade-off, método de perfil completo, método de comparación pareada, procedimiento TMT y método interactivo con ordenador.
4. Construcción del conjunto de estímulos	Diseño factorial completo, diseño factorial fraccionado y muestra aleatoria.
5. Presentación de los estímulos	Descripción verbal, representación gráfica, productos físicos o prototipos y descripción mediante párrafos.
6. Escala de medida de la variable dependiente	Comparación pareada, rangos de orden, escala de ratio asumiendo las propiedades de la escala de intervalo, escala de ratio obtenida mediante comparaciones pareadas de suma constante, comparaciones pareadas de métrica dólar y comparaciones pareadas graduadas.
7. Método de estimación	MONANOVA, PREFMAP, LINMAP, Procedimiento no métrico de Johnson, MCO, SEA, LOGIT y PROBIT.
8. Fiabilidad y validez de las estimaciones	Fiabilidad temporal, fiabilidad estructural, validez interna y validez externa.

Fuente: elaboración propia a partir de Green y Srinivasan (1990)

## 5. ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Una primera fase para poder aplicar el Análisis Conjunto es, como ya se ha visto anteriormente, la de identificar los atributos y establecer los niveles que van a conformar el perfil que deseamos obtener. Como método para obtener los atributos se ha empleado una encuesta a expertos en franquicia para valorar las distintas características que pueden conformar al perfil del franquiciado. Estos expertos fueron seleccionados entre miembros de asociaciones de franquicias, profesores universitarios expertos en franquicia, directores de consultoras especializadas en franquicias, directores de revistas sobre franquicias, directores de portales de internet sobre franquicias y responsables del área de franquicias en entidades financieras especializadas en franquicias. En esta selección de expertos no se consideraron franquiciadores para evitar el efecto positivo o negativo que pudiera causar su propia experiencia. A cada uno de estos expertos se envió un cuestionario con un conjunto de características que pueden estar asociadas al perfil de franquiciado en España, para que marcaran las siete características que ellos consideraban más importantes para una persona a la hora de desarrollar la función de franquiciado. Se consideraron únicamente siete características o atributos ya que un número superior puede proporcionar un conjunto de estímulos muy elevado para que sea evaluado por los entrevistados. Las características que se enviaron a los expertos se obtuvieron a partir de estudios existentes en la literatura que analizan el perfil del franquiciado. Estas características son las que vienen recogidas en la tabla 4.

**Tabla 4. Atributos del perfil del franquiciado.**

Astucia	Experiencia previa en cualquier negocio
Autoestima	Experiencia previa en un negocio similar
Capacidad de gestión	Facultad de adaptación a los cambios
Capacidad para las relaciones humanas	Fidelidad al franquiciador
Carácter emprendedor	Inteligencia y practicidad
Comportamiento ético en la red	Mentalidad
Creatividad	Nivel educativo
Deseo de éxito	Nivel financiero
Disponibilidad para trabajar duro	Perseverancia
Dotes de comunicación	Personalidad
Edad	Relaciones personales
Estabilidad emocional	Soporte de la familia
Estado Civil	

El tamaño de la muestra de expertos fue de 73. El trabajo se llevó a cabo entre diciembre de 2004 y enero de 2005, mediante cuestionario enviado por e-mail, en el que cada experto tenía que marcar siete atributos, solicitando a los mismos la devolución del

cuestionario una vez cumplimentado. Las direcciones de correo electrónico se obtuvieron a partir de búsquedas en la red de internet. Algunos e-mails fueron rechazados. El número total de cuestionarios devueltos fue de 39 (tasa de respuesta del 53.4%).

Los diez atributos que fueron marcados en más ocasiones fueron: **Capacidad de gestión, Carácter emprendedor, Capacidad para las relaciones humanas, Disponibilidad para trabajar duro, Facultad de adaptación a los cambios, Fidelidad al franquiciador, Deseo de éxito, Experiencia previa en cualquier negocio, Perseverancia y Nivel financiero** (tabla 5). De estos diez atributos hemos considerado que la **Facultad de adaptación a los cambios** es un aspecto que depende en mayor medida de la capacidad del franquiciador que del franquiciado, ya que en cierto modo el franquiciado se tiene que someter a la disciplina del franquiciador, siendo éste último el que tiene que afrontar los cambios que surjan en el mercado mediante una política adecuada. Además este atributo está muy relacionado con el atributo de **Capacidad de gestión** ya que un buen gestor deberá saber adaptarse a los cambios para evitar una amenaza en su empresa. Por todo ello, hemos decidido no incluir el atributo **Facultad de adaptación a los cambios** en el estudio, con lo que finalmente hemos utilizado en total a nueve atributos, cifra que se considera aceptable para una aplicación de Análisis Conjunto.

**Tabla 5. Atributos seleccionados.**

---

Capacidad de gestión
Carácter emprendedor
Capacidad para las relaciones humanas
Disponibilidad para trabajar duro
Fidelidad al franquiciador
Deseo de éxito
Experiencia previa en cualquier negocio
Perseverancia
Nivel financiero

---

La **capacidad de gestión** hace referencia al conocimiento y al dominio de las herramientas de gestión necesarias para el desarrollo del negocio. Lo que sí parece claro es que la capacidad de gestión será diferente de unas franquicias a otras ya que estará relacionada con el nivel de facturación y con la complejidad de la franquicia.

Dentro del sistema de franquicia también hay que diferenciar a aquellas personas que se introducen en el mismo buscando una fórmula de autoempleo de aquellas que buscan una actividad en la que invertir. En el primer caso, estamos hablando de una persona con **carácter**

**emprendedor**, que va a desarrollar una actividad empresarial, sobre la que debe afrontar y resolver todos los problemas inherentes a la misma. En el segundo caso, estamos hablando de un inversor, que no tiene la necesidad de llevar directamente el día a día de su negocio.

Por otro lado, el sistema de franquicia exige que exista un contacto continuo entre el franquiciado y el franquiciador. Asimismo el franquiciado también debe tener contacto con sus propios empleados. Por tanto, tener **capacidad para las relaciones humanas** es un aspecto muy importante para el franquiciado.

Todo franquiciado tener la **disponibilidad para trabajar duro**, es decir, debe tener espíritu fuerte, ganas de trabajar y asumir responsabilidades para poder afrontar la tarea cotidiana del negocio referente a la organización y dirección del mismo.

El franquiciado debe tener **fidelidad al franquiciador**. La fidelidad al franquiciador se entiende como el cumplimiento de los acuerdos establecidos entre las partes. La franquicia es un sistema en el que se coarta en gran medida la capacidad del franquiciado para tomar algunas decisiones sobre su propio negocio, por lo que cualquier innovación, modificación o peculiaridad que uno piense aplicar está desechada en este sistema de asociacionismo. Ante esta realidad, un potencial franquiciado debe pensar si su personalidad es adecuada para admitir tal limitación de la propia autonomía. Esto no significa que el franquiciado sea una persona carente de iniciativa y personalidad, sino que cualquier iniciativa debe ser planteada siguiendo los canales establecidos por el franquiciador y no implantada de forma autónoma (Díez *et al*, 2005).

Otra característica importante para el franquiciado es el **deseo de éxito**. Ello hará que el franquiciado tenga una actitud positiva y que pretenda hacer las cosas de la mejor forma posible.

Algunos franquiciadores consideran que la **experiencia previa en cualquier negocio** es una característica importante para desarrollar la labor de franquiciado. Sin embargo, en otras ocasiones, la experiencia previa en cualquier negocio se visualiza como un obstáculo ya que los franquiciados tienen que cambiar o modificar los hábitos adquiridos durante muchos años de actividad profesional (Díez *et al*, 2005).

También la **perseverancia** en el sector de la franquicia es un aspecto muy importante. Algunas personas conciben a la franquicia de forma errónea como un sistema infalible, por lo que desde primera hora están esperando beneficios, cuando en realidad el inicio de cualquier

actividad empresarial requiere tiempo y motivación, por lo que la perseverancia se antoja como un elemento importante.

Por último, el **nivel financiero** del franquiciado es un aspecto a tener en cuenta en todo sistema de franquicia, ya que es adecuado disponer de recursos económicos suficientes no sólo para afrontar el inicio de la actividad económica sino también para llevar el negocio al punto en el que empiece a dar beneficios.

Una vez que se han identificado los atributos hay que pasar al proceso de establecimiento de niveles. Los niveles constituyen las medidas reales en la construcción de los atributos. Por tanto se han definido los niveles buscando una similitud con la realidad, de forma que se incremente la creencia y consecuentemente la validez de las preferencias. Los niveles que se han establecido aparecen en la tabla 6. Conviene resaltar que el Análisis Conjunto es una técnica multivariante donde los supuestos teóricos que se exigen son menores que en otras técnicas, sin embargo, los supuestos prácticos son aquí mucho mayores, por lo que hay que prestar una atención muy especial tanto a la definición de los atributos como al establecimiento de los niveles, ya que en caso contrario los resultados obtenidos pueden no reflejar la realidad.

**Tabla 6. Identificación de atributos y establecimiento de niveles.**

ATRIBUTOS	NIVELES
Capacidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión a nivel profesional.</li> <li>- Capacidad básica de gestión.</li> <li>- Ninguna capacidad de gestión.</li> </ul>
Carácter emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con carácter emprendedor.</li> <li>- Sin necesidad de ser emprendedor.</li> </ul>
Capacidad para las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrovertido.</li> <li>- Introvertido.</li> </ul>
Disponibilidad para trabajar duro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada.</li> <li>- Dedicación a tiempo parcial a la unidad franquiciada.</li> <li>- Delegación de todo el trabajo en otras personas.</li> </ul>
Fidelidad al franquiciador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sigue fielmente todas las indicaciones del franquiciador.</li> <li>- En algunas ocasiones no sigue las indicaciones del franquiciador.</li> <li>- No suele seguir las indicaciones del franquiciador.</li> </ul>
Deseo de éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseo de éxito muy acentuado.</li> <li>- Deseo de éxito poco acentuado.</li> </ul>
Experiencia previa en cualquier negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con experiencia previa.</li> <li>- Sin experiencia previa.</li> </ul>
Perseverancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con perseverancia.</li> <li>- Sin perseverancia.</li> </ul>
Nivel financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superior a la inversión inicial requerida.</li> <li>- Solamente para cubrir la inversión inicial requerida.</li> </ul>

Para la recogida de los datos hemos utilizado el método de perfil completo que consiste en presentar al entrevistado una tarjeta con todos los perfiles y que además es el

método que permite utilizar un diseño factorial fraccionado en el Análisis Conjunto. Un ejemplo de tarjeta presentada a cada entrevistado es la que aparece en la tabla 7.

**Tabla 7. Tarjeta para ser evaluada.**

Capacidad básica de gestión. Con carácter emprendedor. Introverso. Dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada. Sigue fielmente todas las indicaciones del franquiciador. Con deseo de éxito muy acentuado. Sin experiencia previa en cualquier negocio. Sin perseverancia Con nivel financiero solamente para cubrir la inversión inicial requerida.
Menos preferido ➡ Más preferido <b>1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7</b>

A los entrevistados les fueron mostradas las 18 tarjetas o combinaciones establecidas según el diseño ortogonal obtenido mediante el procedimiento ORTHOPLAN de SPSS. Cada entrevistado tenía que puntuar en una escala de 1 (menos preferido) a 7 (más preferido) las 18 combinaciones. Por tanto, utilizamos una escala métrica, que es la que proporciona los resultados más fiables de entre las distintas posibilidades de escala de la variable dependiente (Ramírez y Rondán, 2004).

El cuestionario se administró por vía e-mail y por vía postal, durante los meses de mayo y junio de 2005, a todos los franquiciadores que operan en España. A los franquiciadores de los cuales disponíamos su correo electrónico se les envió un e-mail en el que se le explicaba el objetivo del estudio y se le adjuntó un enlace web en el que podían acceder para completar la encuesta. Una vez completada la encuesta, los franquiciadores pulsaban “aceptar” y los resultados los obtenían mediante otro correo electrónico que llegaba simultáneamente. A muchos de ellos que no habían contestado la encuesta se les envió otro e-mail recordatorio. A los franquiciadores de los que no disponíamos de su correo electrónico les fue enviado un sobre conteniendo una carta de presentación, el cuestionario y un sobre franqueado para la devolución de la encuesta. Muchas direcciones de correo electrónico y direcciones postales no eran correctas por lo que tuvimos que realizar una ardua tarea en la búsqueda de las mismas. La ficha técnica del estudio aparece en la tabla 8.

**Tabla 8. Ficha técnica del estudio**

Universo	<i>Franquiciadores que operan en España</i>
Tamaño de la población	<i>792 (si un franquiciador tiene más de una enseña solamente se contabiliza una vez)</i>
Método de recogida de información	<i>Cuestionario enviado a través de correo electrónico y a través de correo postal</i>
Tasa de respuesta	<i>181 (22.85%)</i>
Fecha del trabajo de campo	<i>Abril a Junio de 2005</i>

De los 792 cuestionarios enviados se recibieron 181 cuestionarios completados (tasa de respuesta del 22.85%). Las respuestas obtenidas por sectores se recogen en la tabla 9.

**Tabla 9. Tasa de respuesta por sectores.**

Sectores	Cuestionarios enviados		Cuestionarios recibidos	
1 Agencias de viajes	20	2,53%	8	4,42%
2 Agencias inmobiliarias	32	4,04%	14	7,73%
3 Alimentación	18	2,27%	3	1,66%
4 Automoción	28	3,54%	9	4,97%
5 Belleza y cosmética	84	10,61%	16	8,84%
6 Centros de enseñanza	19	2,40%	2	1,10%
7 Confección, moda y complementos	146	18,43%	19	10,50%
8 Construcción, decoración mobiliaria y restauración de interiores	36	4,55%	10	5,52%
9 Limpieza	18	2,27%	6	3,31%
10 Deportes y aventura	9	1,14%	2	1,10%
11 Dietética y parafarmacia	9	1,14%	1	0,55%
12 Fotografía y óptica	13	1,64%	4	2,21%
13 Hostelería y restauración	104	13,13%	26	14,36%
14 Imprenta y rotulación	14	1,77%	2	1,10%
15 Informática	21	2,65%	7	3,87%
16 Joyería y bisutería	19	2,40%	3	1,66%
17 Oficina y papelería	7	0,88%	2	1,10%
18 Panadería, pastelería y heladería	13	1,64%	9	4,97%
19 Ocio	12	1,52%	1	0,55%
20 Otros servicios de comercialización y distribución de productos y/o servicios	151	19,07%	33	18,23%
21 Telecomunicaciones	9	1,14%	4	2,21%
22 Varios	10	1,26%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>792</b>		<b>181</b>	

Fuente: elaboración propia a partir del Registro de Franquiadores y de la Guía de Franquicias de Tormo & Asociados de 2005.

Podemos observar que la tasa de respuesta por sectores es proporcional al número de enseñas franquiciadoras por sector, lo cual nos permite concluir que la muestra obtenida es representativa de la población.

Hay que señalar también que en el Análisis Conjunto las restricciones estadísticas son pocas, ya que no necesita tests de normalidad, homocedasticidad e independencia como en otros métodos de dependencia. A pesar de ello los supuestos prácticos son superiores en el Análisis Conjunto que en otras técnicas estadísticas (Hair *et al*, 1999). En este sentido, el Análisis Conjunto no requiere ningún tamaño muestral mínimo para poder ser aplicado.

Una vez obtenidos los datos se pasó a estimar los parámetros del modelo y a obtener la fiabilidad de las estimaciones. Todo ello se hizo con el procedimiento CONJOINT de SPSS v.12. Previamente a la estimación de los parámetros hay que definir el modelo de preferencia que sigue cada atributo. Existen cuatro modelos de preferencias: el modelo vectorial (lineal),

el modelo de punto ideal (cuadrático), el modelo de función de utilidad parcial (discreto) y el modelo mixto.

Los atributos de nuestro estudio son de carácter categórico por lo que el modelo de preferencia que sigue cada uno de ellos es el modelo de función de utilidad parcial. A partir de aquí el procedimiento CONJOINT de SPSS utiliza para cada una de las respuestas de los entrevistados el siguiente modelo:

$$r_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^p u_{jk_i}$$

La notación que se utiliza es:

$n$ : el número de combinaciones o estímulos del diseño factorial.

$p$ : el número total de factores o atributos.

$d$ : el número de factores discretos.

$l$ : el número de factores lineales.

$q$ : el número de factores cuadráticos.

$m_i$ : el número de niveles del  $i$ -ésimo factor discreto.

$a_{ij}$ : el  $j$ -ésimo nivel del  $i$ -ésimo factor discreto ( $i = 1, \dots, d$ ).

$x_i$ : el  $i$ -ésimo factor lineal ( $i = 1, \dots, l$ ).

$z_i$ : el  $i$ -ésimo factor ideal o anti-ideal ( $i = 1, \dots, q$ ).

$r_i$ : la respuesta para el estímulo  $i$ -ésimo ( $i = 1, \dots, n$ ).

$t$ : el número total de sujetos.

Para poder determinar el perfil de franquiciado preferido por los franquiciadores que operan en España fueron analizados los datos de todos los sectores conjuntamente. De la población formada por 792 franquiciadores<sup>1</sup> se recibieron 181 cuestionarios. Los datos fueron analizados con SPSS 12.0. En primer lugar se obtuvo la importancia relativa de los atributos y la utilidad de los niveles asociados a cada atributo. Los resultados se muestran en la tabla 10.

---

<sup>1</sup> Según la consultora Tormo & Asociados, el número de franquiciadores en España a comienzos de 2005 es de 812. Sin embargo, de los 812 franquiciadores algunos poseen más de una enseña franquiciadora, por lo que solamente se consideraron una vez, con lo cual el tamaño final fue de 792 franquiciadores.

La importancia relativa se obtiene a partir de las utilidades parciales o *partworths* de cada uno de los niveles que forman parte del atributo. Un factor será más importante cuanto mayor sea la diferencia entre el *partworth* más elevado y el más bajo (diferencia en valores absolutos). La importancia del factor *i* viene dada por:

$$IMP_i = \frac{Rango_i}{\sum_{j=1}^p Rango_j} \cdot 100$$

donde previamente hay que calcular:

$$Rango_i = |\max(u_{ik}) - \min(u_{ik})| \quad \forall i = 1, \dots, p \quad \forall k$$

**Tabla 10. Importancia relativa de los atributos y utilidad parcial de los niveles asociados para el perfil de franquiciado.**

ATRIBUTOS	Importancia relativa	NIVELES	Utilidad parcial
Capacidad de gestión	16,36	- Gestión a nivel profesional. - Capacidad básica de gestión. - Ninguna capacidad de gestión.	0,4719 0,0382 -0,5101
Carácter emprendedor	8,39	- Con carácter emprendedor. - Sin necesidad de ser emprendedor.	0,2483 -0,2483
Capacidad para las relaciones humanas	10,13	- Extrovertido. - Introvertido.	0,3408 -0,3408
Disponibilidad para trabajar duro	14,16	- Dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada. - Dedicación a tiempo parcial a la unidad franquiciada. - Delegación de todo el trabajo en otras personas.	0,3246 0,0608 -0,3854
Fidelidad al franquiciador	19,09	- Sigue fielmente todas las indicaciones del franquiciador. - En algunas ocasiones no sigue las indicaciones del franquiciador. - No suele seguir las indicaciones del franquiciador.	0,6552 -0,0541 -0,6011
Deseo de éxito	8,24	- Deseo de éxito muy acentuado. - Deseo de éxito poco acentuado.	0,2863 -0,2863
Experiencia previa en cualquier negocio	5,79	- Con experiencia previa. - Sin experiencia previa.	0,1544 -0,1544
Perseverancia	10,03	- Con perseverancia. - Sin perseverancia.	0,3429 -0,3429
Nivel financiero	7,79	- Superior a la inversión inicial requerida. - Solamente para cubrir la inversión inicial requerida.	0,2262 -0,2262

Constante: 2,9392

Coefficiente R de Pearson: 0,979

Coefficiente tau de Kendall: 0,917

Coefficiente tau de Kendall: 1,000 para los dos holdouts

Significance: 0,0000

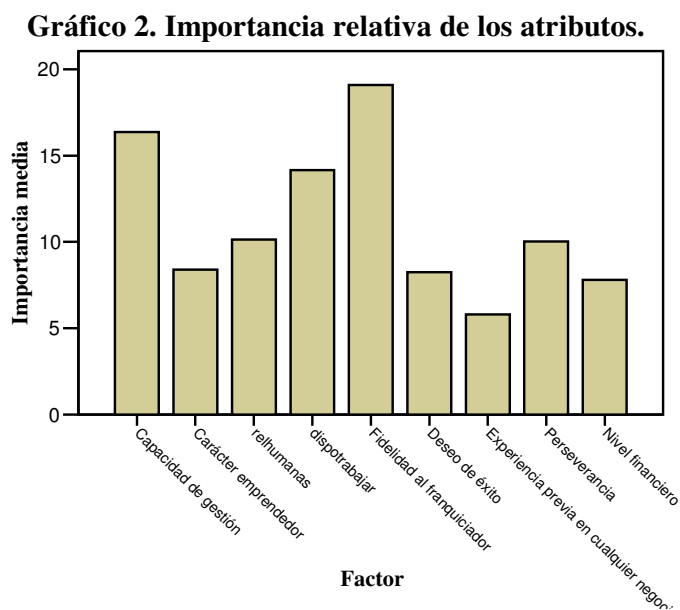
Significance: 0,0000

Significance: 0,0000

Podemos observar que el atributo más importante para los franquiciadores es la *fidelidad al franquiciador* (19.09%), seguido de la *capacidad de gestión* (16.36%) y de la *disponibilidad para trabajar duro* (14.16%). Los atributos a los que conceden una menor importancia son la *experiencia previa en cualquier negocio* (5.79%) y el *nivel financiero* del franquiciado (7.79%). La importancia proporcionada por los franquiciadores hacia el resto de atributos se encuentra entre los valores señalados anteriormente. También podemos observar que el atributo más importante, como es el de *fidelidad al franquiciador*, es casi cuatro veces más importante que el atributo menos importante, que en este caso es el de *experiencia previa en cualquier negocio*. Otro aspecto a destacar es la baja importancia que conceden los

franquiciadores al atributo *nivel financiero*. Se supone que el franquiciado tiene la capacidad financiera mínima para acometer la inversión necesaria que le permita entrar en la franquicia, ya que en caso contrario el candidato no podría entrar en la misma.

Gráficamente se pueden comparar de forma más adecuada los diferentes valores de importancia que los franquiciadores conceden a los atributos mediante el gráfico 2.



Otra información que se obtiene es la utilidad parcial de cada uno de los niveles asociados a cada atributo, la cual se puede definir como la satisfacción que le reporta cada nivel al franquiciador. Por tanto, el perfil ideal de franquiciado pasa por reunir los niveles que presentan una utilidad parcial más elevada, es decir, el perfil ideal de franquiciado debería ser una persona con capacidad de gestión a nivel profesional, con carácter emprendedor, extrovertido, que se dedique a tiempo completo a la unidad franquiciada, que siga fielmente las indicaciones del franquiciador, que tenga deseo de éxito muy acentuado, que tenga experiencia previa en cualquier negocio, que tenga perseverancia y con un nivel financiero superior a la inversión inicial requerida. Cabe resaltar que cuando los atributos son discretos, como es este caso, la suma de las utilidades parciales de los niveles de cada atributo es cero. Mientras mayor sea la diferencia de la utilidad parcial entre el nivel con utilidad parcial más elevada y el nivel con utilidad parcial más baja, mayor será la importancia del atributo correspondiente. Evidentemente, mientras más pequeña sea la diferencia entre las utilidades parciales máxima y mínima, menor será la importancia relativa del atributo en cuestión.

Por otro lado hay que señalar que el perfil preferido por los franquiciadores estará formado por los niveles que presentan una utilidad parcial más elevada. Así pues, dando

respuesta al principal objetivo de esta investigación, el PERFIL DE FRANQUICIADO que es preferido por los franquiciadores que operan en España es una persona con capacidad de gestión a nivel profesional, con carácter emprendedor, extrovertido, que se dedique a tiempo completo a la unidad franquiciada, que siga fielmente las indicaciones del franquiciador, que tenga deseo de éxito muy acentuado, que tenga experiencia previa en cualquier negocio, que tenga perseverancia y con nivel financiero superior a la inversión inicial requerida (tabla 11).

**Tabla 11. Configuración del perfil de franquiciado.**

Capacidad de gestión a nivel profesional. Con carácter emprendedor. Extrovertido. Dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada. Sigue fielmente todas las indicaciones del franquiciador. Con deseo de éxito muy acentuado. Con experiencia previa en cualquier negocio. Con perseverancia. Con nivel financiero superior la inversión inicial requerida.
--

La utilidad total o global asociada al perfil anterior se obtiene sumando las utilidades parciales correspondientes a cada uno de los niveles que lo configuran más la constante proporcionada por el programa (tabla 10). En este caso la utilidad total valdrá:

$$0.4719+0.2483+0.3408+0.3246+0.6552+0.2863+0.1544+0.3429+0.2262+2.9392=5.9898$$

De igual modo se puede calcular la utilidad total asociada a un perfil concreto. Por ejemplo, la utilidad total asociada a un perfil de franquiciado que tenga capacidad básica de gestión, que tenga carácter emprendedor, que sea extrovertido, que delegue todo el trabajo de la unidad franquiciada en otras personas, que siga fielmente todas las indicaciones del franquiciador, que tenga deseo de éxito poco acentuado, que no tenga experiencia previa en cualquier negocio, que no tenga perseverancia y que tenga un nivel financiero superior a la inversión inicial será:

$$0.0382+0.2483+0.3408+(-0.3854)+0.6552+(-0.2863)+(-0.1544)+(-0.3429)+0.2262+2.9392=3.2789$$

Podemos observar que la utilidad asociada a este último perfil es menor que la asociada al primer perfil, lo que indica que el primer perfil proporciona una mayor satisfacción a los franquiciadores. Del mismo modo se puede calcular la utilidad global asociada a cualquier perfil, incluso aunque no venga definido el perfil en el diseño factorial fraccionado.

En cuanto a la fiabilidad de los resultados podemos señalar que el coeficiente de correlación de Pearson vale 0.977, lo que nos indica que el modelo explica el 95.45% del total

de la varianza. Por otro lado, el coeficiente tau de Kendall vale 0.917. Por tanto, ambos valores nos informan de que los resultados obtenidos son válidos. También el programa proporciona el coeficiente tau de Kendall para las dos tarjetas retenidas (*holdouts*) que son añadidas en el diseño factorial fraccionado, que son evaluadas por los entrevistados pero solamente son utilizadas por el programa para validar las utilidades estimadas obtenidas. En este caso el valor del coeficiente tau de Kendall para las tarjetas retenidas es 1 por lo que se vuelve a confirmar la validez de los resultados obtenidos.

En esta investigación se analizan las preferencias de los franquiciadores acerca del perfil de franquiciado que ellos prefieren. El resultado obtenido es consecuencia de la opinión de todos los franquiciadores que operan en España, sin embargo, este resultado no tiene por qué reflejar el mejor perfil de franquiciado para desarrollar su labor dentro del sistema de franquicia, entendiendo como mejor perfil de franquiciado aquél que asegure una relación estable y de éxito con el franquiciador para conseguir tanto los objetivos de uno como de otro. Para obtener el mejor perfil de franquiciado, denominado como perfil ideal de franquiciado, es necesario analizar únicamente la opinión de los “mejores” franquiciadores, entendiendo como “mejores” franquiciadores aquellos que presentan unos niveles elevados en una determinada variable. La variable ideal es la rentabilidad o bien los beneficios de cada unidad franquiciada, sin embargo, estas variables no suelen ser facilitadas por las empresas franquiciadoras, por lo que vamos a seguir el criterio de la consultora Tormo & Asociados (2005), la cual realiza un ranking de franquicias en función de la facturación de la enseña (facturación de los establecimientos propios más facturación de los establecimientos franquiciados). La justificación de la utilización de esta variable está en que normalmente, tal como se ha comentado anteriormente, no se tienen datos ni de rentabilidad, ni de beneficios ni de facturación de las unidades franquiciadas, y en que generalmente un mayor volumen de facturación de la enseña implica un mayor nivel de beneficios de las empresas que forman parte de la red.

Los datos que proporciona la consultora Tormo & Asociados (2005) corresponden al ranking de las 100 primeras enseñas en el mercado español por facturación en el año 2003. De las 181 empresas que han respondido en esta investigación 29 forman parte de este ranking, por lo que para identificar el perfil ideal de franquiciado vamos a analizar únicamente los datos de las 29 enseñas correspondientes. De igual modo que en el apartado anterior, los datos obtenidos en primer lugar hacen referencia a la importancia de los atributos y a la utilidad de los niveles asociados a los atributos (tabla 12).

Si analizamos la importancia relativa de los atributos podemos observar que los tres atributos a los que los franquiciadores conceden una mayor importancia son la *fidelidad al franquiciador* (20.99%), la *capacidad de gestión* (15.27%) y la *disponibilidad para trabajar duro* (13.52%). En cuanto a los atributos a los que conceden una menor importancia se encuentran la *experiencia previa en cualquier negocio* (5.58%) y el *carácter emprendedor* (7.98%). Por tanto, para los franquiciadores la *fidelidad al franquiciador* es casi cuatro veces más importante que la *experiencia previa en cualquier negocio*, así como por ejemplo la *capacidad de gestión* es casi tres veces más importante que la *experiencia previa en cualquier negocio*. La importancia para el resto de atributos se encuentra entre los valores mencionados anteriormente.

**Tabla 12. Importancia relativa de los atributos y utilidad parcial de los niveles asociados para el perfil ideal de franquiciado.**

ATRIBUTOS	Importancia relativa	NIVELES	Utilidad parcial
Capacidad de gestión	15,27	- Gestión a nivel profesional. - Capacidad básica de gestión. - Ninguna capacidad de gestión.	0,4569 0,0302 -0,4871
Carácter emprendedor	7,98	- Con carácter emprendedor. - Sin necesidad de ser emprendedor.	0,1746 -0,1746
Capacidad para las relaciones humanas	10,32	- Extrovertido. - Introverso.	0,3470 -0,3470
Disponibilidad para trabajar duro	13,52	- Dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada. - Dedicación a tiempo parcial a la unidad franquiciada. - Delegación de todo el trabajo en otras personas.	0,4971 -0,1839 -0,3132
Fidelidad al franquiciador	20,99	- Sigue fielmente todas las indicaciones del franquiciador. - En algunas ocasiones no sigue las indicaciones del franquiciador. - No suele seguir las indicaciones del franquiciador.	0,7270 -0,0402 -0,6868
Deseo de éxito	8,40	- Deseo de éxito muy acentuado. - Deseo de éxito poco acentuado.	0,2651 -0,2651
Experiencia previa en cualquier negocio	5,58	- Con experiencia previa. - Sin experiencia previa.	0,1142 -0,1142
Perseverancia	8,55	- Con perseverancia. - Sin perseverancia.	0,2608 -0,2608
Nivel financiero	9,39	- Superior a la inversión inicial requerida. - Solamente para cubrir la inversión inicial requerida.	0,2823 -0,2823

Constante: 2,8534

Coefficiente R de Pearson: 0,974

Coefficiente tau de Kendall: 0,908

Coefficiente tau de Kendall: 1,000 para los dos holdouts

Significance: 0,0000

Significance: 0,0000

Significance: 0,0000

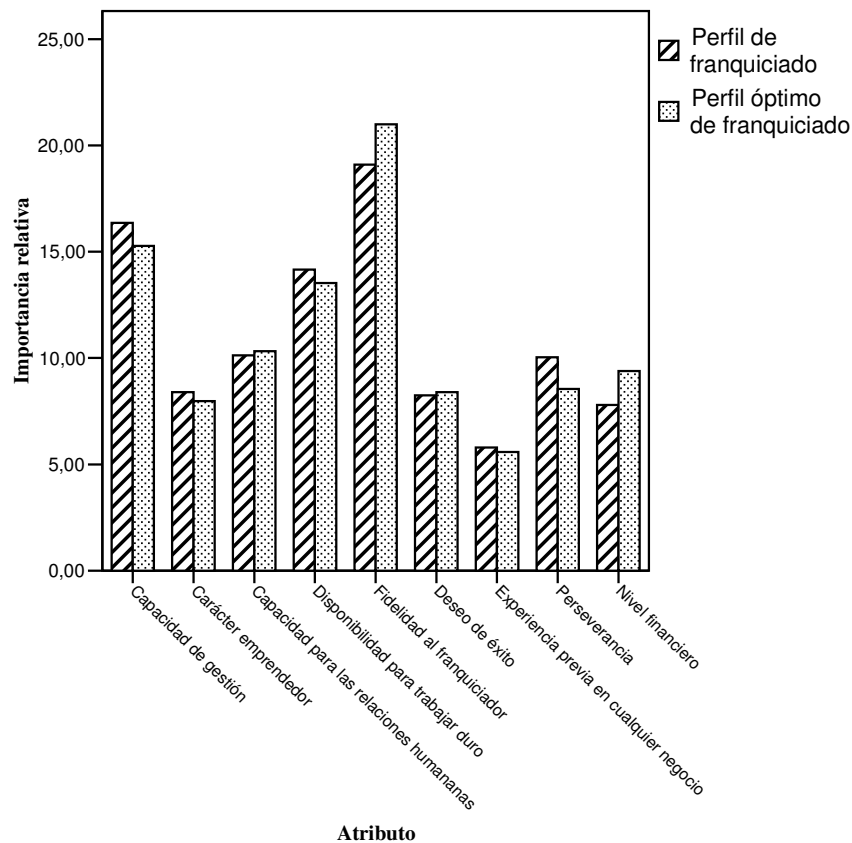
Una vez analizados ambos perfiles se ha obtenido que la ordenación de los atributos o características que configuran a ambos perfiles no es la misma, tal como se puede observar en la tabla 13. La importancia que se concede a la *perseverancia* y al *carácter emprendedor* en el perfil de franquiciado es superior a la que se concede en el perfil ideal de franquiciado, mientras que, por el contrario, la importancia que se concede al *nivel financiero* es superior en el perfil ideal de franquiciado que en el perfil de franquiciado. El resto de atributos presentan la misma posición por orden de importancia. De igual modo, se ha obtenido que no existen diferencias significativas entre los niveles que configuran el perfil de franquiciado y el perfil ideal de franquiciado

**Tabla 13. Ordenación de los atributos del perfil de franquiciado y del perfil ideal de franquiciado por importancia relativa.**

ATRIBUTOS (Perfil de franquiciado)	Importancia relativa	ATRIBUTOS (Perfil ideal de franquiciado)	Importancia relativa
Fidelidad al franquiciador	19,09	Fidelidad al franquiciador	20,99
Capacidad de gestión	16,36	Capacidad de gestión	15,27
Disponibilidad para trabajar duro	14,16	Disponibilidad para trabajar duro	13,52
Capacidad para las relaciones humanas	10,13	Capacidad para las relaciones humanas	10,32
Perseverancia	10,03	Nivel financiero	9,39
Carácter emprendedor	8,39	Perseverancia	8,55
Deseo de éxito	8,24	Deseo de éxito	8,40
Nivel financiero	7,79	Carácter emprendedor	7,98
Experiencia previa en cualquier negocio	5,79	Experiencia previa en cualquier negocio	5,58

Gráficamente podemos visualizar las diferencias existentes entre los atributos mediante el gráfico 3.

**Gráfico 3. Diferencias en la importancia relativa de los atributos entre el perfil de franquiciado y el perfil ideal de franquiciado.**



Por tanto, podemos deducir de todo lo expuesto anteriormente que no existen diferencias significativas entre el perfil de franquiciado y el perfil ideal de franquiciado obtenidos. Tan sólo existen unas pequeñas diferencias en la ordenación de los atributos que

configuran dichos perfiles, pero que afectan de manera muy insignificante a la ordenación general de los mismos.

## **6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES FUTURAS.**

En este trabajo se han obtenido una ordenación de los atributos más importantes del perfil de franquiciado, en función de la importancia que los franquiciadores que operan en el mercado español conceden a los mismos y además se ha identificado el perfil de franquiciado que es preferido dichos franquiciadores. Los resultados muestran que el atributo más importante para los franquiciadores es la *fidelidad al franquiciador*, seguido de la *capacidad de gestión* y de la *disponibilidad para trabajar duro*. Los atributos a los que conceden una menor importancia son la *experiencia previa en cualquier negocio* y el *nivel financiero* del franquiciado. La importancia proporcionada por los franquiciadores hacia el resto de atributos se encuentra entre los valores señalados anteriormente. En cuanto a la configuración del perfil de franquiciado preferido hay que señalar que está constituido por una persona con capacidad de gestión a nivel profesional, con carácter emprendedor, extrovertido, que se dedique a tiempo completo a la unidad franquiciada, que siga fielmente las indicaciones del franquiciador, que tenga deseo de éxito muy acentuado, que tenga experiencia previa en cualquier negocio, que tenga perseverancia y con nivel financiero superior a la inversión inicial requerida.

El análisis de los datos se ha hecho teniendo en cuenta, por un lado, la opinión de todos los franquiciadores, lo que nos ha proporcionado el perfil de franquiciado, mientras que por otro lado se ha hecho teniendo en cuenta únicamente la opinión de los franquiciadores cuyas enseñas presentan unos niveles elevados de facturación, lo que nos ha proporcionado el perfil ideal de franquiciado. Los resultados muestran que no existen diferencias significativas entre ambos perfiles.

Así pues, a la hora de seleccionar un franquiciador a un franquiciado deberá buscar a una persona que tenga un nivel elevado de fidelidad al mismo como característica más deseable. Sin embargo, detectar el grado de fidelidad del franquiciado al franquiciador previamente al inicio de la actividad del franquiciado resulta bastante complicado, ya que este grado se detecta con el transcurso de la relación entre ambos. En nuestra opinión sería adecuado disponer en el proceso de selección de algún test psicológico que permita detectar dicho grado de fidelidad con anterioridad al inicio de la actividad.

También es deseable una persona con una capacidad de gestión a nivel profesional. Esta característica supone que el individuo debe tener conocimientos y saber dominar las herramientas de gestión necesarias para el desarrollo del negocio, lo que a su vez implica que el sujeto tenga un mínimo nivel de estudios para conocer dichas herramientas. Se deduce de esta característica que no es necesario para el individuo tener estudios superiores, como puedan ser universitarios, pero sí son deseables estudios que le permitan obtener un suficiente bagaje en técnicas de gestión.

Por último, existen dos atributos que también son deseables pero en muchísima menor medida que todos los anteriores. Estos dos atributos son el nivel financiero y la experiencia previa en cualquier negocio. Todo franquiciado deberá tener un nivel financiero superior a la inversión inicial requerida y además deberá tener experiencia previa en cualquier negocio. En relación al nivel financiero hay que señalar que su análisis se debe hacer de forma muy cuidadosa. Se deduce de esta investigación que el nivel financiero es un atributo poco importante, pero consideramos que su análisis se debe hacer partiendo del supuesto de que el franquiciado alcanza el nivel mínimo para poder entrar en alguna cadena franquiciadora, ya que en caso contrario el franquiciado no podría entrar en la cadena. Por otro lado, la experiencia previa es de todos los atributos deseables el menos importante. La literatura nos muestra que para algunos investigadores la experiencia previa en cualquier negocio es una característica importante (Kaufmann y Stanworth, 1995), mientras que para otros no lo es (Edens *et al*, 1976; Knight, 1986; Forward y Fulop, 1993; Hing, 1995; Fenwick y Strombom, 1998). En este caso se deduce que la experiencia previa es deseable, aunque en poca medida, a pesar de que el futuro franquiciado pueda haber adquirido distintos hábitos durante sus años de actividad, que puedan interferir en su proceso de aprendizaje.

En cuanto a las líneas futuras de investigación hay que señalar que se podría estudiar el perfil de franquiciado desde el punto de vista de otros agentes, como pueden ser los propios franquiciados. También sería interesante comparar el perfil de franquiciado por países para detectar si existen diferencias significativas en el mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Allen, R. L. (1994): "Franchisor-franchisee: Communication maintains the marriage", *Nation's Restaurant News*, vol. 28, 12, pp. 27-31.
- Azpiazu, J. (1996). "Selección de metodologías en el análisis conjunto: un enfoque de fiabilidad y de validez". Tesis Doctoral. Dpto. de Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid.
- Berni, F. (2002): "Corel Values: Keys to Finding Successful Franchisees", *Franchising World*, vol. 34, n° 4, pp. 15-17.
- Bordonaba, M. V. (2003): *Determinantes del éxito de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas: análisis empírico en el sistema de franquicia*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Zaragoza.
- Carroll, J. D. (1969). "Categorical Conjoint Measurement". Meeting of Mathematical Psychology, Ann Arbor, MI.
- Carroll, C. y Bassuk, H. (2002): "The characteristics of great franchise leaders", *Franchising World*, vol. 34, n° 1, pp. 10-11.
- Castrogiovanni, G. J.; Justis, R. T. y Julian, S. D.: "Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors". *Journal of Small Business Management*, abril, pp. 105-114.
- Chiou, J. S.; Hsieh, C. H. y Yang, C. H. (2004): "The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, 1, pp. 19-36.
- Dahlstrom, R. y Nygaard, A. (1995): "An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies", *Journal of Retailing*, vol. 74(4), pp. 339-361.
- DeCeglie, P. (1993): "What franchisor look for", *Nation's Business*, vol. 81, n° 7, pp. 58-59.
- Díez de Castro, E. C.; Navarro García, A. y Rondán Cataluña, F. J. (2005): *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*. Pirámide, Madrid.
- Edens, F. N.; Self, D. R. y Grider, D. T. (1976): "Franchisors describe the ideal franchisee", *Journal of Small Business Management*, vol. 14, n° 3, pp. 39-47.
- Falbe, C. M. y Welsh, D. H. B. (1998): "NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and the United States", *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n° 2, pp. 151-171.
- Fenwick, G. D. y Strombom, M. (1998): "The determinants of franchisee performance: an empirical investigation", *International Small Business*, vol. 16, n° 4, pp. 28-45.
- Flora, R. E. (1998): "Deep issues affect franchisee/franchisor agreements", *Hotel and Motel Management*, vol. 213, n° 8, p. 10.
- Forward, J. y Fulop, C. (1993): "Elements of a Franchise: The Experiences of Established Firms". *The Service Industries Journal*, vol. 13, núm. 4, pp. 159-178.
- Franchising Task Force – FTF (1991): *Final Report of the Franchising Task Force*. Queanbeyan, Australia: Better Printing Service.

- García, N.; Sanzo, M. J. y Trespalacios, J. A. (2004): "Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 1, pp. 101-114.
- Gil Luezas, C. (1990): "Una aplicación del análisis conjunto a la segmentación de mercados: la segmentación componencial", *Revista de Investigación y Marketing*, 34, pp. 65-69.
- Green, P. E. y Srinivasan, V. (1990): "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice", *Journal of Marketing*, vol. 54 (october), pp. 3-19.
- Grönroos, C. (1999): "Relationship Marketing: Challenges for the Organization". *Journal of Business Research*, vol. 46, pp. 327-335.
- Grünhagen, M. y Dorsch, M. J. (2003): "Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current and Future Value Assessments of Two Franchisee Types", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 4, pp. 366-384.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999): *Análisis Multivariante*, 5ª ed., Madrid, ed. Prentice Hall.
- Hing, N. (1995): "Franchisee satisfaction: contributors and consequences", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n° 2, pp. 12-25.
- Hotch, R. (1986): "Finding the Right Franchisor", *Nation's Business*, vol. 74, n° 9, pp. 34-37.
- Howe, M. C. (2003): "Keys to a Successful Franchisor-Franchisee Relationship", *Franchising World*, september 2003, pp. 13-14.
- Jaeger, S. R.; Hedderley, D. y McFie, H. J. H. (2001): "Methodological issues in conjoint analysis: A case study", *European Journal of Marketing*, vol. 35 (11/12), pp. 1217-1237.
- Justis, R. T. y Olsen, J. E. (1993): "Using marketing research to enhance franchisee/franchisor relationships", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n° 2, pp. 121-127.
- Kahn, M.: "Franchise et partenariat". *Dalloz*, París, 1994, pp. 30-31.
- Kasselman, B. von H.; de Beer, J. J. y Vermeulen, L. P. (2002): "Personality Attributes of Successful Franchisees in the Fast Foods Sector in South Africa", *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol. 5, n° 1, pp. 154-179.
- Kaufmann, P. J. y Stanworth, J. (1995): "The decision to purchase a franchise: a study of prospective franchisees", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n° 4, pp. 22-32.
- Kaufmann, P. J. y Stern, L. S. (1988): "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation". *Journal of Conflict Resolution*, vol. 32, n° 3, pp. 534-552.
- Knight, R. M. (1986): "Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View", *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n° 3, pp. 8-15.
- Kruskal, J. B. (1965). "Analysis of Factorial Experiments by Estimating Monotone Transformations of the Data", *Journal of the Royal Statistical Society*, 27, pp. 251-263.
- Lancaster, K. J. (1966): "A new approach to consumer theory", *Journal of Political Economy*, vol. 74, pp. 132-157.

- Leiser, R. (2002): "Franchisor, franchisees work together to improve brands", *Hotel and Motel Management*, vol. 217, 16, pp. 50-51.
- Lévy Mangin, J. P. y Varela Mallou, J. (2003): *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*, Pearson Educación, Madrid.
- Luce, R. D. y Tukey, J. W. (1964). "Simultaneous Conjoint Measurement: A New Type of Fundamental Measurement", *Journal of Mathematical Psychology*, 1, pp. 1-27.
- Moorman, C.; Deshpandé, R. y Zaltman, G. (1993): "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, 57, pp. 91-101.
- Moorman, C.; Zaltman, G. y Deshpandé, R. (1992): "Relationships between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust within and Between Organizations", *Journal of Marketing*, 29, pp. 314-329.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- Patel, B. (2001): "Let's resolve to build better franchisee-franchisor relationships", *Hotel & Motel Management*, vol. 216, n° 1, p. 30.
- Ramírez, J. M. y Rondán, F. J. (2004): "Evaluación de los procedimientos de medición de la variable respuesta en el Análisis Conjunto bajo distintas alternativas de estimación", *XVIII Reunión Anual ASEPELT* (León).
- Sanders, L. (2002): "Franchisee-Franchisor Relationships in the Future", *Franchising World*, vol. 34, 6, pp. 23-24.
- Schultz, R. (1999): "Franchisor, franchisees must work together to flourish", *Hotel and Motel Management*, vol. 214, 19, pp. 42-43.
- Shubart, E. y Bennett, J. (1997): "75% franchisees satisfied doing fine", *Franchise Times*, vol. 3, n° 7, pp. 3-4.
- Sturgis, I. (1993): "Keys to successful franchise ownership", *Black Enterprise*, 23, pp. 77-81.
- Tatham, R. L.; Douglas, R. y Bush, R. F. (1972): "An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/Franchisee Selection Processes", *Journal of Retailing*, vol. 48, n° 1, pp. 16-22.
- Tormo, E. (2005): [www.tormo.com](http://www.tormo.com)
- Tormo & Asociados (2005): *Guía de franquicias y oportunidades de negocio 2005*. Madrid.
- Withane, S. (1991): "Franchising and franchisee behavior: an examination of opinions, personal characteristics and motives of Canadian franchisee entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n° 1 pp. 22-29.