

UNA PRIMERA APROXIMACIÓN SOBRE LOS CRITERIOS UTILIZADOS POR LOS FRANQUICIADOS EN LA SELECCIÓN DE UNA ENSEÑA FRANQUICIADORA

José Manuel Ramírez Hurtado

Departamento de Economía, Métodos Cuantitativos e Historia Económica

Universidad Pablo de Olavide

e-mail: jmramhur@upo.es

Resumen

La incorporación de una persona como franquiciado al sistema de franquicias exige un proceso de búsqueda de información, cuya primera decisión se basa en el estudio y el análisis de una serie de criterios básicos. La mayoría de las fuentes de información, tales como páginas webs, guías de franquicias, anuarios, revistas especializadas, etc., ofrecen una serie de datos básicos que son comunes a todas las enseñas franquiciadoras y que constituyen un primer filtro a la hora de seleccionar a una enseña concreta. El objetivo que se persigue con este trabajo es determinar cuáles de estos criterios son los más relevantes para los franquiciados a la hora de seleccionar una enseña concreta, de forma que, por un lado, esta información sirva de orientación a la empresa franquiciadora a la hora de definir su estrategia de selección de franquiciados y, por otro lado, también sirva a los potenciales franquiciados como un primer filtro a la hora de seleccionar una enseña concreta.

Palabras clave: franquiciado, franquiciador, selección, criterios.

Área temática: Economía y Empresa.

1. Introducción.

La franquicia es una fórmula comercial que, desde su nacimiento hasta la actualidad, ha experimentado un importante crecimiento en todos los mercados del mundo y en todos los sectores de actividad, constituyendo hoy día un elemento importante en la economía de muchos países desarrollados.

Definir el concepto de franquicia resulta bastante complicado, ya que según el punto de vista desde el que afrontemos su estudio (jurídico, comercial, institucional,...) prestaremos mayor atención a unos aspectos u otros. Sin embargo, básicamente se puede definir la franquicia como una relación de colaboración conjunta entre dos empresas, el franquiciador y el franquiciado, manteniendo a su vez la independencia de ambos. Díez de Castro *et al* (2005) definen la franquicia como un sistema de cooperación entre empresas diferentes, ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas – la franquiciadora – otorga a la otra (u otras), denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones financieras (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación mientras dure el contrato.

En esta definición se pueden extraer algunas características de la franquicia:

- Es un sistema de cooperación.
- La relación entre las partes se plasma en un contrato.
- Las partes son la empresa principal o matriz, denominada empresa *franquiciadora* y las empresas que firman el contrato con el principal, denominadas *franquiciados*.
- El franquiciador proporciona a sus franquiciados una marca, una fórmula comercial o know-how y una asistencia y ayuda técnica mientras dure el contrato.

Tal como está concebido el sistema de franquicia, los franquiciadores tienen que seleccionar a sus franquiciados de entre aquellos que cumplan unos determinados requisitos.

El sector de la franquicia constituye una excelente oportunidad de desarrollo personal y empresarial para muchas personas, de ahí que una gran cantidad de empresarios, antes de constituirse como tal, se informen del funcionamiento de este sistema, así como de sus ventajas e inconvenientes. Cualquier persona interesada por el sistema de franquicia puede elegir entre una gran variedad de sectores empresariales, ya que la franquicia es aplicable a sectores tan variados como restauración, inmobiliarias, moda y confección, servicios, etc. Sin embargo, la integración dentro del sistema de franquicia requiere enfrentarse a una gran variedad de situaciones que se tendrán que abordar de inmediato, necesitándose para ello un cierto grado de conocimiento que permita facilitar la comprensión de todos los aspectos relativos a éste. Se hace fundamental el conocimiento del sistema de franquicia para poder operar como franquiciado (Ross, 2002). A pesar de todo ello, aunque el sistema de franquicia ofrezca importantes ventajas con respecto a la apertura de un negocio por cuenta propia, el futuro franquiciado deberá tener una serie de cualidades y aptitudes concretas que marcarán en gran medida el éxito o fracaso de su actividad.

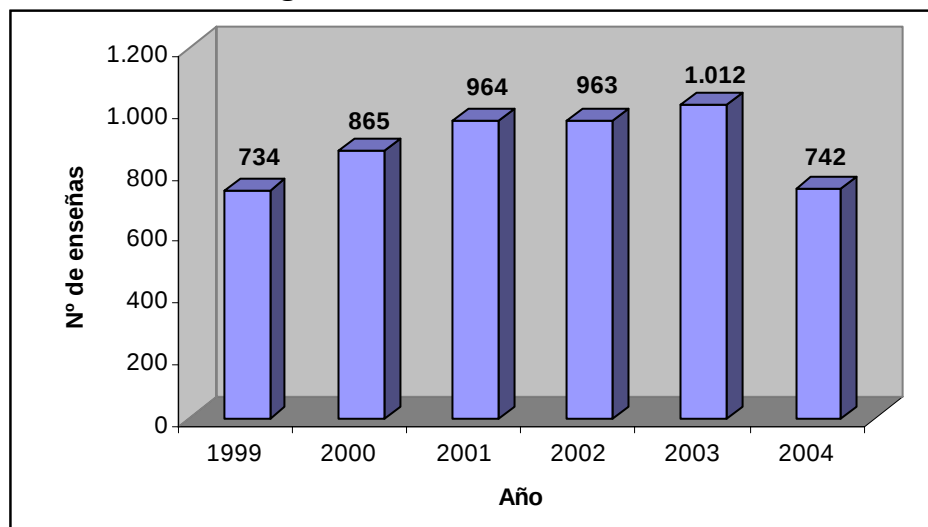
En este trabajo se analizan cuáles son los criterios que en primera instancia utiliza el franquiciado a la hora de seleccionar una enseña franquiciadora para su futura incorporación. El objetivo que se persigue con el mismo es determinar cuáles de estos criterios son los más relevantes para los franquiciados a la hora de seleccionar una enseña concreta, de forma que, por un lado, esta información sirva de orientación a la empresa franquiciadora a la hora de definir su estrategia de selección de franquiciados y, por otro lado, también sirva a los potenciales franquiciados como un primer filtro a la hora de seleccionar una enseña concreta. Para ello se realiza un estudio de caso sobre 10 franquiciados, obteniéndose una serie de importantes conclusiones. Se utiliza la metodología de escalamiento multidimensional.

2. El sistema de franquicias en España.

Dentro del contexto de la economía nacional, los datos del sector de la franquicia muestran la importancia del mismo para España. El número de enseñas franquiciadoras ha ido creciendo linealmente en los últimos años, llegando en el año 2004 a alcanzar la cifra de 742 empresas (Tormo & Asociados, 2004). Conviene señalar que las principales consultoras de franquicias existentes en España no ofrecen

los mismos datos, sino que hay pequeñas variaciones. A pesar de ello se observa en los últimos años una estabilidad e incluso un descenso en el número de enseñas¹ (fig. 1).

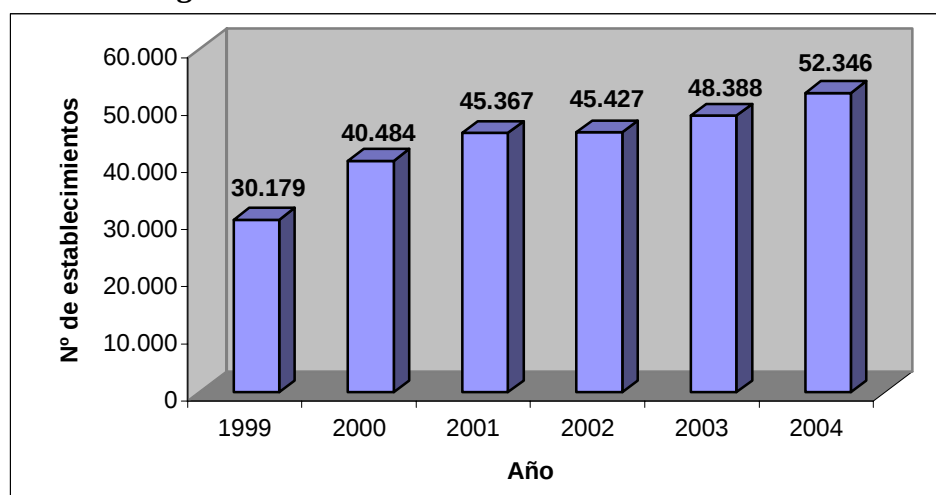
Fig. 1. Evolución del número de enseñas



Fuente: elaboración propia a partir de varias guías de franquicias.

Atendiendo al número de establecimientos existentes hay que comentar que a pesar de que el número de enseñas se ha estabilizado e incluso disminuido, sin embargo, el número de establecimientos sí ha seguido incrementándose, situándose en el año 2004 en un total de 52.346 establecimientos (fig. 2).

Fig. 2. Evolución del número de establecimientos

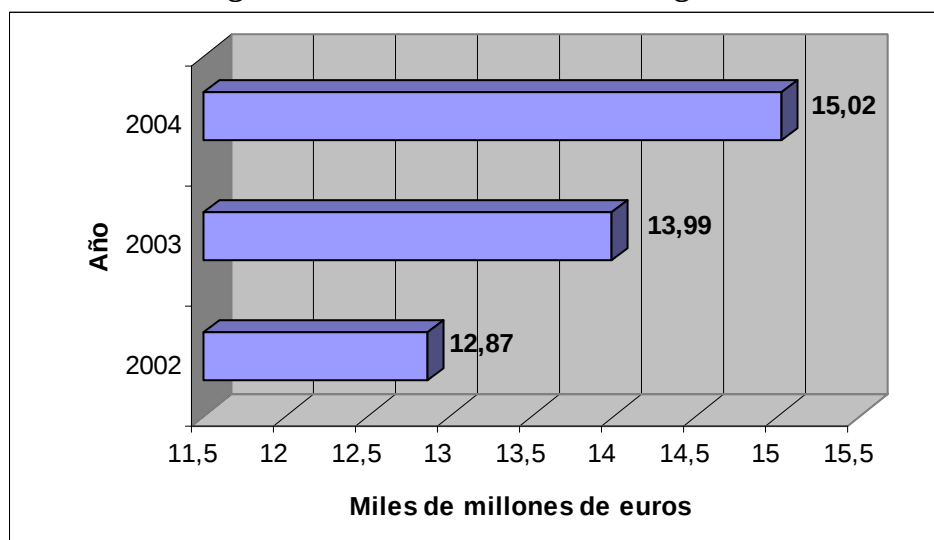


Fuente: elaboración propia a partir de varias guías de franquicias.

¹ Algunas consultoras han decidido, con decisión acertada según nuestra opinión, no incluir en el año 2004 a algunas empresas que, con independencia de que puedan ser catalogadas como franquiciadoras, no cumplen con unos determinados requisitos mínimos. Por ello se observa incluso un descenso en el número de enseñas franquiciadoras.

Si analizamos la facturación que obtienen las franquicias observamos que cada establecimiento franquiciado factura una media de 287.000 euros al año, cantidad muy similar a la de los dos años anteriores. La causa ha sido el estancamiento de algunos sectores como hostelería, que aportan una gran parte de la facturación (Tormo, 2004). La facturación global prevista para el año 2004 ha crecido un 7,36% con respecto al año anterior. En la figura siguiente podemos ver esta evolución.

Fig. 3. Evolución de la facturación global



Fuente: Guía de Franquicias de Tormo & Asociados (2004).

Si analizamos la ubicación de la centrales por comunidades autónomas podemos observar que la mayoría de las enseñas se establecen en Madrid y Cataluña, con unos porcentajes del 32.34% y 31.23% respectivamente sobre el total de enseñas, seguidas por la Comunidad Valenciana, Andalucía, Castilla-León y el País Vasco (fig. 4).

En cuanto a la generación de empleo hay que señalar que en el año 2004 el sistema de franquicia generó 226.464 empleos directos y 83.000 empleos indirectos.

Por último, si comparamos la franquicia con el comercio minorista se obtiene que la franquicia supone un 13.37% de facturación sobre el total de facturación en el comercio minorista y un 8.30% de establecimientos sobre el total de establecimientos en el comercio minorista (fig. 5).

Fig. 4. Ubicación de enseñas por comunidades autónomas

CC.AA.	Nº enseñas	%s/total enseñas	Facturación	%s/total facturación
Andalucía	46	7,26%	551.706.000	4,61%
Aragón	18	2,84%	242.625.000	2,03%
Asturias	12	1,89%	110.371.000	0,92%
Baleares	8	1,26%	589.000.000	4,92%
Canarias	3	0,47%	13.035.000	0,11%
Cantabria	5	0,79%	21.530.000	0,18%
Castilla La Mancha	4	0,63%	20.738.000	0,17%
Castilla-León	21	3,31%	110.339.000	0,92%
Cataluña	198	31,23%	3.404.676.000	28,45%
Comunidad Valenciana	57	8,99%	434.813.000	3,63%
Extremadura	2	0,31%	31.800.000	0,27%
Galicia	19	3,00%	190.589.000	1,59%
Madrid	205	32,34%	5.760.595.000	48,13%
Murcia	2	0,31%	5.600.000	0,05%
Navarra	6	0,95%	41.481.000	0,35%
País Vasco	19	3,00%	390.835.000	3,27%
Otros países	9	1,42%	48.420.000	0,40%
Totales	634	100,00%	11.968.153.000	100,00%

Fuente: Servicio de Estudios Estadísticos de la Asociación Española de Franquiciadores (cifras del año 2002).

Fig. 5. Franquicia versus comercio minorista

FACTURACIÓN	ESTABLECIMIENTOS
Facturación del comercio minorista: 112.318 millones de €	Establecimientos de venta minorista: 630.000
Facturación global de la franquicia: 15.017 millones de €	Establecimientos franquiciados: 52.346
Porcentaje de la franquicia sobre el total	
13.37%	8.30%

Fuente: Tormo & Asociados (2004).

En definitiva, la franquicia es un sistema comercial que aporta empleo y dinamismo a la economía española, permitiendo a los franquiciados explotar una negocio original y de rentabilidad probada, así como reducir los riesgos que conlleva la creación de toda nueva empresa.

3. El franquiciado como un elemento clave en la determinación del éxito de 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. 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. Como consecuencia, realizar un exhaustivo estudio de los franquiciados y, más concretamente, analizar los criterios que los franquiciados utilizan a la hora de seleccionar a una enseña franquiciadora también es importante para la misma, ya que la empresa franquiciadora debe definir perfectamente su estrategia de selección. En caso contrario, muchos potenciales franquiciados pueden rechazar a una enseña franquiciadora, pudiendo incluso ser mejores candidatos a franquiciados que otros que permanezcan en el proceso de selección.

4. Criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora.

La mayoría de las fuentes de las que se pueden obtener datos sobre enseñas franquiciadoras proporcionan casi la misma información. Esta información normalmente viene dada en una serie de criterios básicos, que suelen ser *el sector, el año de constitución de la empresa matriz, el año de constitución de la cadena franquiciadora, el país de origen de la empresa franquiciadora, el número de establecimientos propios que posee, el número de establecimientos franquiciados, la pertenencia a la Asociación Española de Franquiciadores, los requisitos financieros, las obligaciones físicas y la duración del contrato*. La figura 6 recoge los datos proporcionados por las más importantes fuentes de información de la franquicia. Todas estas fuentes proporcionan información de las enseñas franquiciadoras por sectores e incluso por actividad. Se puede observar que la mayoría de ellas ofrecen los datos que se han mencionado anteriormente. Una persona cuando desea incorporarse a una red de franquicias, realiza un primer filtro de enseñas franquiciadoras en base a estos criterios. Hay que señalar que la decisión definitiva no tiene por qué basarse únicamente en estos criterios, sino que existen otros criterios como pueden ser la notoriedad de la marca, los beneficios estimados, el número de establecimientos cerrados, la proyección internacional, etc., que también influyen de manera notable en la decisión. En este trabajo pretendemos determinar cuáles de los

criterios citados en primera instancia son los más relevantes para un futuro franquiciado a la hora de realizar una primera selección de enseñanzas.

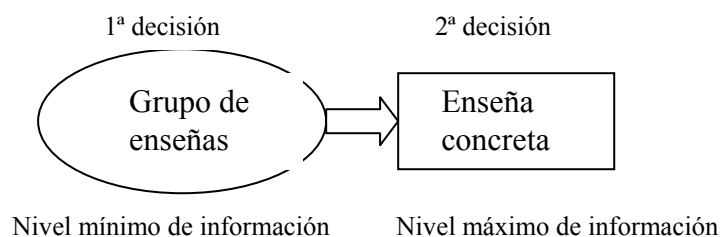
Fig. 6. Datos proporcionados por distintas fuentes de información

	Año de constitución de la empresa	Año de constitución de la cadena	País de origen	Nº de establecimientos propios	Nº de establecimientos franquiciados	AEF	Requisitos financieros	Obligaciones físicas	Duración del contrato
Guía Tormo & Asociados	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Guía Barbadillo y Asociados	x	x	x	x	x		x	x	x
Guía FDS	x	x		x	x		x	x	x
Libro Oficial AEF		x	x	x	x	x	x	x	x
infofranquicias.com (Cosultora FDS)		x		x	x	x	x	x	x
franquicias.net		x			x		x	x	x
franquicias-negocios.com (canal de franquicias)		x	x		x		x	x	x
Franca				x	x	x	x	x	
mundofranquicia.com	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

El proceso de selección de una enseñanza concreta por parte de una persona está basado fundamentalmente en dos etapas. En la primera etapa el potencial franquiciado selecciona un primer grupo de enseñanzas franquiciadoras, basándose en los criterios básicos que aparecen en las principales fuentes de información. Por tanto, analiza una mínima información disponible. En la segunda etapa el potencial franquiciado selecciona la enseñanza concreta de entre el grupo de enseñanzas seleccionadas en la anterior etapa. Para tomar esta segunda decisión el potencial franquiciado busca la máxima información posible sobre la franquicia (fig. 7). El presente trabajo se centra en el análisis de los criterios utilizados para tomar la primera decisión, es decir, para realizar un primer filtro de enseñanzas.

Fig. 7. Proceso de decisión para seleccionar una enseñanza



5. Metodología.

En este trabajo se ha utilizado la metodología de Escalamiento Multidimensional. La técnica de Escalamiento Multidimensional surgió en el campo de la Psicología a finales del siglo XIX, sin embargo, el desarrollo de la misma se debió al trabajo de Torgerson (1958) el cual permitió al escalamiento salirse del campo de la Psicología y convertirse en una técnica de aplicación universal. Básicamente el Escalamiento Multidimensional es una técnica de análisis multivariante que permite representar las proximidades entre un conjunto de objetos o estímulos como distancias en un espacio de baja dimensionalidad, generalmente de 2 ó 3 dimensiones (Real, 2001). Es decir, el Escalamiento Multidimensional es una técnica de representación espacial que trata de visualizar sobre un mapa un conjunto de estímulos (firmas, productos, candidatos políticos, ideas u otros artículos) cuya posición relativa se desea analizar. Está basado en la comparación de objetos o de estímulos, de forma que si un individuo juzga a los objetos A y B como los más similares entonces las técnicas de Escalamiento Multidimensional colocarán a los objetos A y B en el gráfico de forma que la distancia entre ellos sea más pequeña que la distancia entre cualquier otro par de objetos.

Dentro de los distintos tipos de escalamiento hemos utilizado el modelo de Escalamiento Desdoblado (*Unfolding*). Este tipo de escalamiento trabaja con matrices que no son cuadradas, es decir, con matrices rectangulares. La característica fundamental de una matriz rectangular es que las entidades representadas en las filas y las columnas (generalmente sujetos y estímulos) son diferentes. Por tanto, la solución proporcionada por el modelo *unfolding* va a ser de tal forma que en el mismo espacio se representen ambas entidades.

El modelo *unfolding* tiene su origen en el modelo de Coombs (1950, 1952) y que posteriormente fue generalizado al caso multidimensional por Bennet y Hays (1960) y por Coombs (1964), asumiendo un nivel de medida ordinal. Actualmente el análisis puede llevarse a cabo también con niveles de medida superiores.

La matriz de entrada de un análisis Desdoblado es una matriz rectangular de preferencias, donde cada entrada p_{ij} corresponde a la preferencia del sujeto i por el estímulo j .

El modelo asume que la proximidad del estímulo j al punto ideal del sujeto i (π_{ij}) es una función de la preferencia del sujeto i -ésimo por el estímulo j -ésimo (p_{ij}). Formalmente:

$$\pi_{ij} = f(p_{ij}) = d_{ij}^2$$

donde:

$$d_{ij}^2 = \sum_{a=1}^r (y_{ia} - x_{ja})^2$$

siendo y_{ia} la coordenada del sujeto i -ésimo en la dimensión a -ésima y x_{ja} la coordenada del estímulo j -ésimo en la dimensión a -ésima. Ambas coordenadas son estimadas por el algoritmo.

Para hallar los criterios más relevantes que utilizan los futuros franquiciados a la hora de realizar un primer filtro de enseñanzas se realizó un estudio de casos. Se eligieron diez casos que correspondían a diez franquiciados. A cada franquiciado se le presentaron los mismos diez criterios y posteriormente se les pidió que los ordenaran en función de la importancia que ellos les dieron para seleccionar la enseñanza concreta a la que pertenecían. Los diez criterios presentados eran *el sector, el año de constitución de la empresa matriz, el año de constitución de la cadena franquiciadora, el país de origen de la empresa franquiciadora, el número de establecimientos propios que posee, el número de establecimientos franquiciados, la pertenencia a la Asociación Española de Franquiciadores, los requisitos financieros, las obligaciones físicas y la duración del contrato*.

La fiabilidad de los resultados la podemos obtener a partir del *Stress* y del coeficiente *RSQ*. El *Stress* es un indicador de “maldad” de ajuste. Se obtiene a partir de las diferencias entre las distancias y las disparidades obtenidas a partir de la transformación de esas distancias. Su valor mínimo es 0, mientras que su límite superior para n estímulos es $\sqrt{1-(2/n)}$. Kruskal (1964) lo definió como:

$$Stress = \sqrt{\frac{\sum_{i,j} (d_{ij} - \hat{d}_{ij})^2}{\sum_{i,j} d_{ij}^2}}$$

donde: d_{ij} distancias originales.

$\hat{d}_{ij}$ disparidades o distancias transformadas.

Kruskal (1964) establece la siguiente clasificación sobre el *Stress*:

- 0.2 → Pobre
- 0.1 → Regular
- 0.05 → Bueno
- 0.025 → Aceptable
- 0.0 → Excelente

Por otro lado, el coeficiente *RSQ* es una correlación cuadrática entre las distancias originales y las disparidades obtenidas mediante transformación de las distancias originales, de modo que puede ser interpretado como la proporción de varianza en las disparidades que es explicada por las distancias (Real, 2001). Toma valores entre 0 y 1. Mientras más cercanos a 1 estén los valores del coeficiente *RSQ* mejor será el ajuste.

Los datos se obtuvieron mediante entrevista telefónica durante la primera quincena de marzo de 2005. Posteriormente los datos fueron analizados con SPSS v.12. Los resultados y conclusiones se muestran en el siguiente epígrafe.

6. Resultados y conclusiones.

Una vez definidas las variables y haciendo las modificaciones oportunas para aplicar el modelo unfolding en SPSS se obtuvieron los siguientes resultados. En primer lugar, SPSS nos proporciona información sobre la fiabilidad de los resultados. Los valores del *Stress* y del coeficiente *RSQ* nos indican que los resultados son fiables. El valor medio del *Stress* es de 0.138, mientras que el del coeficiente *RSQ* es de 0.982.

Matrix 1 (Row Stimuli Only)					
Stimulus	Stress	RSQ	Stimulus	Stress	RSQ
1	,125	,986	2	,131	,983
3	,046	,998	4	,027	,999
5	,234	,946	6	,151	,983
7	,114	,987	8	,030	,999
9	,169	,972	10	,186	,971
Averaged (rms) over stimuli					
Stress =		,138	RSQ =		,982

En segundo lugar, el programa nos ofrece las coordenadas de los estímulos y de las filas en dos dimensiones. La representación gráfica obtenida se puede observar en el gráfico de configuración de estímulos derivada.

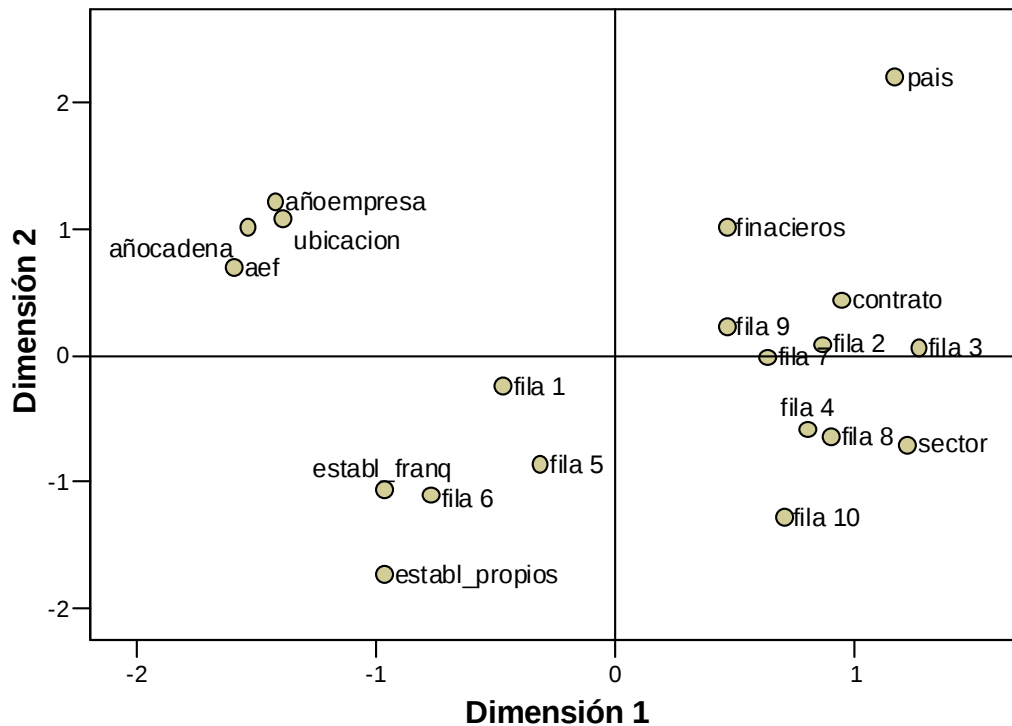
Configuration derived in 2 dimensions

Stimulus Coordinates			
Dimension			
Stimulus Number	Stimulus Name	1	2
Column			
1	sector	1,2209	-,6981
2	añoempre	-1,4230	1,2241
3	añocaden	-1,5384	1,0308
4	pais	1,1698	2,2183
5	establ_p	-,9658	-1,7231
6	establ_f	-,9691	-1,0581
7	aef	-1,5964	,7096
8	finacier	,4657	1,0237
9	ubicacio	-1,3958	1,0961
10	contrato	,9436	,4456
Row			
1		-,4710	-,2329
2		,8653	,0974
3		1,2682	,0711
4		,8046	-,5774
5		-,3155	-,8556
6		-,7727	-1,0931
7		,6375	-,0050
8		,9007	-,6325

9	,4652	,2340
10	,7060	-1,2748

Configuración de estímulos derivada

Modelo de distancia euclídea



En el gráfico se distinguen cuatro grupos diferentes de estímulos. Un primer grupo está formado por los estímulos *año de creación de la empresa*, *año de creación de la cadena franquiciadora*, *pertenencia a la AEF* y *requisitos de ubicación*. Un segundo grupo está formado por los estímulos *número de establecimientos propios* y *número de establecimientos franquiciados*. Un tercer grupo está formado por *el país de origen*. Por último, un cuarto grupo está formado por *el sector*, *los requisitos financieros* y *la duración del contrato*.

La distancia de cada fila a cada estímulo representa la preferencia de cada franquiciado por dicho estímulo, es decir, en este caso mientras más cerca esté una fila de un estímulo mayor será la importancia que el franquiciado concede a dicho estímulo. Del gráfico se pueden deducir las siguientes observaciones:

- Los de estímulos menos importantes para los franquiciados son *el año de creación de la empresa, el año de creación de la cadena, los requisitos de ubicación y la pertenencia a la Asociación Española de Franquiciadores*. Llama la atención la poca importancia que conceden los franquiciados a la pertenencia del franquiciador a la Asociación Española de Franquiciadores, lo que demuestra que su utilidad es todavía pobre, posiblemente debido al vacío legal que todavía existe en muchos aspectos de la franquicia.
- Los criterios más importantes seguidos por la mayoría de los franquiciados son *la duración del contrato y el sector*. Sin embargo, los franquiciados 1, 5 y 6 eligieron al *número de establecimientos franquiciados* y al *número de establecimientos propios* como los criterios más importantes, incluso más que la duración del contrato y que el sector al que pertenecía la enseña.
- Otra conclusión que se deriva de los resultados es que los dos franquiciados que pertenecen al sector de agencias inmobiliarias (filas 5 y 6) consideraban que los criterios más importantes seguidos por ellos fueron los establecimientos franquiciados y los establecimientos propios. Sin embargo, también se deduce que franquiciados de un mismo sector, como es el de tiendas especializadas (filas 1 y 2), difieren en los criterios más importantes a la hora de seleccionar a una enseña, considerando uno que el criterio más importante es *el número de establecimientos franquiciados*, mientras que el otro considera que el criterio más importante es *la duración del contrato*.
- Otro hecho importante es que incluso franquiciados pertenecientes no ya a una misma actividad sino a la misma enseña o marca, como son los franquiciados 1 y 2, presentan ordenaciones de criterios diferentes a la hora de seleccionar a la enseña.

En resumen, hay que señalar que no existe un criterio común a la hora de seleccionar a una enseña concreta. Tanto por sectores, como por actividad o como marca, los franquiciados no siguen ningún patrón de criterios básicos a la hora de elegir a una enseña concreta. Algunos franquiciados consideran al *número de establecimientos franquiciados* y al *número de establecimientos propios* como los criterios más relevantes, mientras que otros franquiciados pertenecientes a otros sectores consideran a *la duración del contrato* y al *sector* como los criterios más importantes.

Sí parece estar claro que hay algunos criterios que son poco relevantes a la hora de realizar un primer filtro de enseñanzas franquiciadoras, como son *el año de constitución de la empresa, el año de constitución de la cadena, los requisitos de ubicación, la pertenencia a la Asociación Española de Franquiciadores y el país de origen de la enseñanza*. Por tanto, la elección definitiva de una enseñanza se realiza en función de una información mucho más exhaustiva que estos criterios básicos que se han analizado aquí, que suelen ser los publicados en la mayoría de las fuentes de información sobre franquicias.

7. Implicaciones futuras.

Dado el carácter de esta investigación, al ser un estudio de casos los resultados no son generalizables al resto de la población, es decir, al resto de franquiciados españoles. Sí sería adecuado realizar el mismo estudio para una muestra más extensa de franquiciados, a partir de la cual se pudieran extraer conclusiones que fuesen extrapolables al conjunto de la población. También sería importante realizar un estudio con todos los criterios posibles que utilizan los franquiciados a la hora de seleccionar a una enseñanza concreta.

Bibliografía

1. Allen, R. L. (1994): "Franchisor-franchisee: Communication maintains the marriage", *Nation's Restaurant News*, vol. 28, 12, pp. 27-31.
2. Bennet, J. F. y Hays, W. L. (1960): "Multidimensional unfolding: determining the dimensionality of ranked preference data", *Psychometrika*, 25, pp. 27-43.
3. Berni, F. (2002): "Core Values: Keys to Finding Successful Franchisees", *Franchising World*, vol. 34, 4, pp. 15-17.
4. Carroll, C. y Bassuk, H. (2002): "The characteristics of great franchise leaders", *Franchising World*, vol. 34, 1, pp. 10-11.
5. 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.
6. Coombs, C. H. (1950): "Psychological scaling without a unit of measurement", *Psychological Review*, 57, pp. 145-158.
7. Coombs, C. H. (1952): "A theory of psychological scaling", *Engineering Research Institute Bulletin*, nº 34, Ann Arbor, University of Michigan Press.
8. Coombs, C. H. (1964): *A Theory of Data*, Wiley, New York.
9. Díez de Castro, E. C.; Navarro, A. y Rondán, F. J. (2005): *El sistema de franquicia*, Pirámide, Madrid.
10. 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.
11. Grünhagen, M. y Dorsch, M. (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, 4, pp. 366-384.

12. Howe, M. C. (2003): "Keys to a Successful Franchisor-Franchisee Relationship", *Franchising World*, september 2003, pp. 13-14
13. 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, 4, pp. 22-32.
14. Leiser, R. (2002): "Franchisor, franchisees work together to improve brands", *Hotel and Motel Management*, vol. 217, 16, pp. 50-51.
15. Patel, B. (2001): "Let's resolve to build better franchisee-franchisor relationships", *Hotel and Motel Management*, vol. 216, 1, pp. 30.
16. Real Deus, J. E. (2001): *Escalamiento Multidimensional*, La Muralla, Madrid.
17. Ross, I. (2002): "Knowledge is power for franchisees", *Northern Ontario Business*, 22, pp. 14-21.
18. Sander, L. (2002): "Franchisee-Franchisor Relationships in the Future", *Franchising World*, vol. 34, 6, pp. 23-24.
19. Schultz, R. (1999): "Franchisor, franchisees must work together to flourish", *Hotel and Motel Management*, vol. 214, 19, pp. 42-43.
20. Sturgis, I. (1993): "Keys to successful franchise ownership", *Black Enterprise*, 23, pp. 77-81.
21. Torgerson, W. S. (1952): "Multidimensional Scaling: Theory and Method". *Psychometrika*, 4, pp. 401-419.
22. Tormo & Asociados (2004): *Guía de Franquicias y Oportunidades de negocio*, Madrid.