09-07 10/5/07 16:11 Página 171

Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 31, 2007, 171-202

J. M. RAMÍREZ HURTADO *
F. J. RONDÁN CATALUÑA **
F. M.ª GUERERO CASAS *

Selección de franquiciados mediante simulación con análisis conjunto ***

SUMARIO: 1. Introducción. 2. La franquicia y la selección de los franquiciados. 2.1. El desarrollo de la franquicia desde los enfoques de la teoría de la agencia, la teoría de los recursos escasos y la teoría de los costes de transacción. 2.2. Importancia de la correcta selección de franquiciados. *3. Identificación de las características del perfil de franquiciado. 4. Metodología para el estudio del perfil de franquiciado. 5. Los sectores detallista, hostelería-restauración y servicios en el sistema de franquicia español.* 5.1. Situación actual de la franquicia en estos tres sectores. 5.2. El perfil de franquiciado en función de los sectores detallista, hostelería-restauración y servicios. *6. Simulaciones de perfiles de franquiciados.* 6.1. Modelos de simulación. 6.2. Resultados y discusión. *7. Conclusiones. Referencias bibliográficas*

RESUMEN: El objetivo de expansión marcado por muchas enseñas exige a los franquiciadores seleccionar a los franquiciados de forma correcta, para evitar los perjuicios adyacentes que conlleva una selección inapropiada de los mismos. Mediante la metodología de Análisis Conjunto se puede determinar el perfil de franquiciado preferido por los franquiciadores, para posteriormente utilizar esta información en el proceso de selección de candidatos. La simulación aplicada mediante Análisis Conjunto permite determinar qué y cuántos franquiciados deben ser elegidos de entre un conjunto de candidatos. En este trabajo se hace una aplicación sobre los sectores detallista, hostelería-restauración y servicios del mercado de la

* Departamento de Economía, Métodos Cuantitativos e Hª Económica, Universidad Pablo de Olavide. Ctra. de Utrera, km. 1, s/n, 41013 Sevilla (España). Tfn. (34) 954349171 — Fax: (34) 954349339, *jmramhur@upo.es fguecas@upo.es*

** Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing), Universidad de Sevilla. Avda. Ramón y Cajal, nº 1, 41018 Sevilla (España). Tfn. (34) 954554427 / Fax: (34) 954556989, *rondan@us.es*

*** Los autores desean agradecer a los revisores anónimos sus valiosos comentarios y sugerencias, que han contribuido a la mejora de la versión original del presente trabajo.

09-07 10/5/07 16:11 Página 172

franquicia en España, obteniéndose que la selección de un conjunto de candidatos no sigue el mismo orden según sea el sector en el que desarrolle su actividad la enseña.

Palabras clave: simulación, análisis conjunto, franquiciado, preferencias.
Clasificación JEL: C15, C14, M12, M39

ABSTRACT: The goal of expansion of many franchisors requires them to select franchisees in a correct form. By means of Conjoint Analysis methodology we can to obtain the profile of franchisee preferred by the franchisors. This information can be used by the franchisors for selecting franchisees. Simulation through Conjoint Analysis permits to determine how many and which franchisees must be selected. In this paper we present an application in the retail, hotel and restaurant and services sectors of the Spanish franchise market. We conclude that the selection of a set of candidates by the franchisors depends on the activity sector.

Key words: simulation, conjoint analysis, franchisee, preferences.
JEL Classification: C15, C14, M12, M39

1. Introducción

El desarrollo de la franquicia en muchos países se debe fundamentalmente al objetivo de expansión que se plantean muchas empresas que marchan bien. Para que la expansión fijada por muchas empresas franquiciadoras tenga éxito es fundamental que la selección que los franquiciadores hacen de los potenciales franquiciados se lleve a cabo de la mejor forma posible, de modo que se cumplan los objetivos marcados tanto por unos como por otros. En este sentido se hace necesario para el franquiciador dotarse de un conjunto amplio de candidatos con garantías (Díez *et al*, 2005). Según estos autores, el crecimiento de una red franquiciadora no tiene límites. La saturación de puntos de venta en un mercado conduce inexorablemente al acceso a otros nuevos mercados y, con el tiempo, a la internacionalización de la franquicia. En el caso del sistema de franquicia, el franquiciado es un elemento muy importante para la relación existente entre ambos agentes, ya que el éxito del franquiciador depende en gran medida del éxito de sus franquiciados, mientras que el fracaso de éstos supondrá el deterioro de la imagen de la cadena y puede provocar, si el fracaso es constante, el fracaso del franquiciador. Por tanto, la decisión de incorporar a un franquiciado no puede estar basada en un «feeling» hacia el candidato, sino que deberá existir una base objetiva sobre la adecuación personal del candidato a franquiciado (Ramírez *et al*, 2006).

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, tal como se ha comentado anteriormente. Aunque es difícil establecer un perfil genérico de franquiciado, debido a la diversidad de franquicias, sí es posible obtener unos criterios básicos comunes a todo sistema de franquicias. Dentro de estos criterios básicos comunes destacan, entre otras cualidades, la capacidad emprendedora, la experiencia profesional, la motivación, la situación financiera, la personalidad, la extroversión, la facilidad para la comunicación, el deseo de éxito,... (Tatham *et al*, 1972; Edens *et al*, 1976, Forward y Fulop, 1993; Kahn, 1994; Jambulingam y Nevin, 1999; Tormo & Asociados, 2004; Clarkin y Swavely, 2006). Algunas empresas franquiciadoras establecen como objetivo de expansión la apertura anual de un

09-07 10/5/07 16:11 Página 173

número reducido de puntos de venta, en cuyo caso reclutar a un número pequeño de potenciales franquiciados que presenten la mayoría de las anteriores cualidades no suele resultar tan complicado. Sin embargo, otras empresas franquiciadoras fijan como objetivo anual de expansión abrir un elevado número de puntos de venta, en cuyo caso dichas empresas tienen que reclutar a un número elevado de franquiciados, con la dificultad añadida de que en muchas ocasiones es difícil encontrar a individuos que contemplen todas las características mencionadas anteriormente, ya que hay muchas situaciones en las cuales algunas personas suelen poseer algunas de estas características y carecer de otras, lo que convierte el proceso de selección de franquiciados en un problema de bastante envergadura para el franquiciador.

Una forma de resolver este problema es acudiendo a la simulación a través de la metodología de Análisis Conjunto. La simulación va a permitir al franquiciador obtener una medida probabilística sobre la elección de un individuo en relación a un conjunto de candidatos. Por tanto, el objetivo principal de este trabajo es mostrar cómo la simulación de franquiciados con Análisis Conjunto constituye una herramienta poderosa para la correcta selección de los mismos por parte de los franquiciadores. Para ello, en este trabajo se hacen diversas simulaciones para seleccionar a individuos en función de los sectores detallista, hostelería y restauración y servicios.

El trabajo se estructura en primer lugar analizando la importancia de la correcta selección de los franquiciados, para lo cual se describen la teoría de la agencia, la teoría de los recursos escasos y la teoría de los costes de transacción, como enfoques importantes para el desarrollo de la franquicia. Posteriormente se identifican las características del perfil de franquiciado existentes en la literatura y que han sido analizadas por diferentes investigadores. A continuación se desarrolla la metodología de Análisis Conjunto utilizada en este trabajo. Seguidamente se describe la situación actual de la franquicia en los sectores detallista, hostelería-restauración y servicios, obteniéndose asimismo el perfil de franquiciado preferido por los franquiciadores según dichos sectores. Una vez aplicado el Análisis Conjunto a cada uno de los sectores, se describen los diferentes modelos de simulación existentes en dicha metodología, haciendo asimismo una aplicación con distintos perfiles de posibles franquiciados, a partir de la cual se obtienen diversas conclusiones importantes. Finalmente se señalan las conclusiones y las limitaciones más importantes del trabajo, así como la descripción de varias implicaciones empresariales.

2. La franquicia y la selección de los franquiciados

2.1. El desarrollo de la franquicia desde los enfoques de la teoría de la agencia, la teoría de los recursos escasos y la teoría de los costes de transacción

La franquicia es una de las formas que adoptan muchas empresas para crecer y expandirse, la cual, al igual que otras muchas formas alternativas, presenta sus ventajas e inconvenientes. Las razones por las que una empresa pue-

09-07 10/5/07 16:11 Página 174

de utilizar la franquicia para seguir creciendo se apoyan en la teoría de la agencia (Brickley y Dark, 1987; Lafontaine, 1992; Brickley *et al*, 1991; Shane, 1998; Moro, 2002), en la teoría de los recursos escasos (Combs y Castrogiovanni, 1994; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Combs y Ketchen, 1999) y en la teoría de los costes de transacción (Dant *et al*, 1992; Moro, 2002).

La teoría de la agencia tiene como principal objetivo la descripción de las relaciones en las que una parte (el principal) delega el trabajo en otra parte (el agente), y para ello usa el concepto de contrato (Jensen y Meckling, 1976). En el caso de una franquicia, el franquiciador delega el trabajo en un franquiciado a través de un contrato. Esta teoría se concibe como un marco intelectual plasmado en un contrato ideal para obtener el máximo rendimiento de los agentes cuando el principal no puede medir fácilmente el rendimiento de los mismos, y donde el principal y el agente tienen diferentes niveles para tolerar el riesgo (Eisenhardt, 1989). Un importante coste potencial asociado a la teoría de la agencia es el coste de agencia, generado por los conflictos que surgen entre el principal y el agente (Brickley *et al*, 1991). Estos conflictos que surgen entre el principal y el agente crean al menos tres problemas de agencia en el diseño organizacional. El primero es el riesgo moral, el cual dificulta a los principales asegurar que los agentes emplean sucesivamente los máximos esfuerzos. El segundo es la selección adversa, la cual imposibilita al principal averiguar el nivel de calidad del agente. El tercero es el sostenimiento, en el cual al menos una de las partes actuará oportunamente para renegociar el contrato después de que se haya establecido la relación (Shane, 1998). Debido a la aparición de estos conflictos este enfoque requiere al principal controlar el comportamiento del agente, lo que conlleva un coste elevado. Por tanto, en el caso de la franquicia, seleccionar un franquiciado adecuado que no provoque los conflictos reseñados anteriormente es fundamental para evitar este coste del franquiciador.

Jambulingam y Nevin (1999) consideran que la teoría de la agencia sugiere que un contrato eficiente entre el franquiciador y el franquiciado podría ser establecido a través del uso de criterios de selección que cribarían a los futuros franquiciados, con la idea de que los resultados futuros sean los deseados por los franquiciadores. Los resultados de este estudio muestran que ciertas actitudes hacia los negocios de los franquiciados pueden ser utilizadas por los franquiciadores en la selección de los primeros, ya que los resultados de los franquiciados dependen en gran medida de las mismas. Los franquiciados que sean seleccionados con características adecuadas pueden disminuir los costes de agencia para el franquiciador ya que existirán menos costes de seguimiento o de control.

Otra teoría en la que se apoya la franquicia es la teoría de los recursos escasos[1]. Apoyándonos en esta teoría se puede suponer que una empresa

[1] Según Díez y Rondán (2004) la teoría de los recursos escasos no explica el por qué algunos franquiciadores que disponen de capital suficiente siguen utilizando la franquicia. Por tanto, según estos autores, la escasez de recursos es una buena razón para crecer en franquicia, pero no la única.

09-07 10/5/07 16:11 Página 175

adopta la forma de franquicia por no disponer de los recursos necesarios para crecer a través de unidades propias (Díez y Rondán, 2004). La teoría de los recursos escasos, también denominada teoría de los recursos y capacidades, es un enfoque que ha emergido en los últimos años, a partir del artículo de Wernerfelt (1984). Según esta teoría, algunas empresas adquieren unos recursos escasos al entrar antes en el mercado o bien al ser pioneras en el mismo (Bordonaba *et al*, 2004). De este modo, las empresas consiguen unos beneficios económicos superiores por el hecho de disponer de unos recursos y capacidades distintivos o «especiales». Los recursos pueden ser equipo técnico, marcas, capital, y las capacidades distintivas se refieren a que unas empresas cuentan con un «know-how» específico, tienen una capacidad de organización y de gestión adecuada, dominan una determinada tecnología, tienen unos procedimientos eficaces y en general saben hacer determinadas cosas mejor que sus competidores. Según este enfoque la fuente de la ventaja competitiva sostenible serían sus recursos y, sobre todo, sus capacidades (López y Veciana, 2004). De esta forma, un franquiciador puede conseguir unos beneficios superiores si dispone de recursos tales como una red de establecimientos adecuados mediante una localización adecuada de los locales franquiciados y capital proveniente de los cánones establecidos con los franquiciados. Asimismo, el franquiciador debe tener una serie de capacidades «especiales» tales como dominar una determinada tecnología, capacidad para formar adecuadamente a sus franquiciados, capacidad para mantener motivados a sus franquiciados y, en definitiva, capacidad para establecer relaciones duraderas y estables. El franquiciado es generalmente un buen conocedor del mercado, y tiene, al depender su remuneración de los beneficios obtenidos, un mayor incentivo para emplear y transmitir al franquiciador sus conocimientos, con el fin de contribuir a la buena marcha de su negocio (Moro, 2002). Por tanto, identificar un perfil de franquiciado adecuado que cumpla con esta premisa es una obligación fundamental para el franquiciador.

Otra de las teorías en la que se apoya la franquicia es la teoría de los costes de transacción. Mientras que la teoría de la agencia se limita al estudio de las características del principal y del agente, la de los costes de transacción analiza los aspectos de la transacción propiamente dicha y su influencia sobre los costes. Dentro de esta teoría hay que destacar al oportunismo o búsqueda del interés propio a costa de perjudicar a los demás, lo que obliga en la franquicia a diseñar contratos más completos y costosos (Moro, 2002). En este sentido, la teoría de los costes de transacción permite reducir la conducta oportunista del franquiciado y los costes derivados de ella. Esta teoría permite, por otro lado, reducir la incertidumbre, al ser el franquiciado, por lo general, un buen conocedor del mercado local, por lo que reduce los costes de las transacciones que se efectúan entre el franquiciador y el franquiciado.

En definitiva, el desarrollo de la franquicia se sustenta sobre estas tres teorías. Atendiendo a dichas teorías, la selección adecuada de franquiciados es fundamental ya que, por un lado, evitaría los conflictos que pueden surgir entre el franquiciador y el franquiciado tal como se describe en la teoría de la agencia, proporcionando el franquiciado al franquiciador los recursos necesarios para la expansión de la cadena, tal como señala la teoría de los recursos

09-07 10/5/07 16:11 Página 176

escasos y evitando un comportamiento oportunista, tal como describe la teoría de los costes de transacción. Así pues, se hace necesario identificar las características que debe tener el franquiciado para cumplir con las tres premisas anteriores.

2.2. IMPORTANCIA DE LA CORRECTA SELECCIÓN DE FRANQUICIADOS

La selección de franquiciados se percibe como el problema operativo más importante para los franquiciadores. Una apropiada selección de franquiciados puede traer consigo resultados notables, mientras que una pobre selección de los mismos puede provocar problemas en el sistema de franquicia (Justis y Judd, 1989), fundamentalmente derivados de los conflictos que pueden surgir entre el franquiciador y el franquiciado, lo que provoca diferentes costes de agencia, tal como describe la propia teoría de la agencia.

El éxito futuro del franquiciador depende en gran medida de un proceso sistemático de investigación utilizado para asegurar cuidadosamente la selección de buenos potenciales franquiciados (Olm *et al*, 1988).

El sistema de franquicia puede ser más apropiado para algunos franquiciados que para otros. Algunos entran en el sistema de franquicia y hacen mayores contribuciones al éxito de su enseña y de su sistema que otros, que por el contrario fallan en su labor (Jambulingam y Nevin, 1999).

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 éste 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. De hecho, la capacidad para formar a los franquiciados se concibe como una capacidad muy importante que sólo disponen algunas empresas, según la teoría de los recursos escasos. 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. Por tanto, el examen de las características de los potenciales franquiciados

09-07 10/5/07 16:11 Página 177

puede evitar la selección de franquiciados que busquen una conducta oportunista, perjudicando al resto de franquiciados de la red, tal como se señala en la teoría de los costes de transacción.

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 *et al* (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.

Un estudio reciente de Jambulingam y Nevin (1999) se centró en el proceso de selección de franquiciados. Los autores encontraron que el uso de varios criterios de selección tenía un efecto positivo en los niveles de cooperación entre franquiciadores y sus franquiciados. De hecho, esta capacidad que tienen algunas empresas para seleccionar correctamente a sus franquiciados supone una ventaja competitiva, tal como se describe en la teoría de los recursos escasos.

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), para lo cual es necesario que la selección de los franquiciados se realice de forma correcta.

El grado a través del cual un sistema de franquicias penetra dentro de un mercado está influenciado, a menudo, por la 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

09-07 10/5/07 16:11 Página 178

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.

Clarkin y Swavely (2006) señalan que la cooperación juega una papel importante en el desarrollo del sistema de franquicia y que existe una relación directa entre la selección efectiva de franquiciados y dicha cooperación. A pesar de los efectos de las características personales en la cooperación y en el desarrollo del sistema de franquicia, poco se conoce acerca de cómo los franquiciadores evalúan dichas características en los franquiciados. Más aún, la importancia que los franquiciadores otorgan a los distintos criterios utilizados en la selección de los mismos no ha sido examinada suficientemente.

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. Identificación de las características del perfil de franquiciado

La identificación y el estudio de las características que debe poseer todo franquiciado es un aspecto fundamental para la selección de los mismos. De hecho, el estudio de las características de los franquiciados puede permitir a los franquiciadores desarrollar estrategias a través del conocimiento de las características que afectan al éxito y al fracaso de los franquiciados (Falbe y Welsh, 1998). De igual modo, dichas características permiten diferenciar a unos franquiciados de otros, de modo que los resultados empresariales generados por unos y otros pueden a su vez diferir en un grado bastante elevado.

Bordonaba (2003) estudia en España los motivos por los que un franquiciador no renovaría con alguno de los franquiciados. Un 12.8% de los franquiciadores no renovaría el contrato con alguno de los franquiciados debido a que el perfil del franquiciado es poco adecuado (tabla 1). Esto nos proporcio-

09-07 10/5/07 16:11 Página 179

na 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*

MOTIVOS POR LOS QUE EL FRANQUICIADOR NO RENOVARÍA CON ALGUNO DE LOS FRANQUICIADOS	% respuesta
No seguir las directrices sobre la operativa	21.5
Escaso interés y dedicación del franquiciado	14.9
Perfil de franquiciado poco adecuado	12.8
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 científicos existentes acerca de las características del perfil de franquiciado.

TABLA 2.—*Principales investigaciones sobre el perfil de franquiciado*

AUTOR (ES)	OBJETIVO PRINCIPAL
Tatham et al (1972)	Especifican varios criterios utilizados en el perfil por orden de importancia.
Edens et al (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 et al (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.

09-07 10/5/07 16:11 Página 180

TABLA 2.—*Principales investigaciones sobre el perfil de franquiciado* (cont.)

AUTOR (ES)	OBJETIVO PRINCIPAL
Jambulingam y Nevin (1999)	Relacionar los criterios utilizados en la selección de franquiciados con los resultados deseados por los franquiciadores.
Berni (2002)	Determinar los valores básicos que son comunes a todos los franquiciados de éxito.
Kasselmann et al (2002)	Identificar las características de personalidad de los franquiciados de éxito en el sector de comida rápida.
Clarkin y Swavely (2006)	Medir la importancia de seis criterios utilizados en el proceso de selección de franquiciados.

Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos la literatura existente acerca de las características que debe poseer todo franquiciado hay que señalar dos aspectos significativos (Ramírez *et al*, 2006):

a) A pesar de que la franquicia es un sistema que ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años a nivel mundial, sin embargo, existe un número muy escaso de estudios científicos que hayan analizado el perfil de franquiciado, lo que señala que la investigación al respecto no ha ido paralela al avance experimentado por la franquicia.
b) La mayoría de los estudios existentes sobre el perfil de franquiciado suelen ser estudios descriptivos, lo que no permite su generalización a poblaciones superiores. En este sentido se ha seguido el enfoque científico positivo (lo que es), es decir, la mayoría de los estudios se han limitado a describir las características que presentan los franquiciados, no llevando a cabo el enfoque científico normativo (lo que debería ser),

TABLA 3.—*Características analizadas sobre el perfil de franquiciado, según la revisión de la literatura*

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	

Fuente: Elaboración propia.

09-07 10/5/07 16:11 Página 181

es decir, identificar las características que deberían tener los propios franquiciados.

Si revisamos todos los estudios señalados anteriormente podemos obtener las características que han sido analizadas sobre el perfil de franquiciado. Dichas características vienen recogidas en la tabla 3.

Un estudio exploratorio sobre webs de franquicias, llevado a cabo por Clarkin y Swavely (2006), reveló que algunos franquiciadores muestran abiertamente sus criterios de selección de franquiciados. Estos autores concluyen que otros criterios distintos de la capacidad financiera son importantes en el proceso de selección de franquiciados.

Así pues, 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.

4. Metodología para el estudio del perfil de franquiciado

Una vez que se ha mostrado la importancia de identificar el perfil de franquiciado para que la selección que el franquiciador lleve a cabo sobre los mismos sea la correcta, nos planteamos la búsqueda de dicho perfil. Para ello vamos a utilizar la metodología de Análisis Conjunto. A través de dicha metodología pretendemos obtener el perfil de franquiciado preferido por los franquiciadores. El hecho de obtener el perfil de franquiciado preferido por los franquiciadores radica en que en el sistema de franquicia es el franquiciador el que cede los derechos al franquiciado y, por tanto, es el franquiciador el que tiene la última palabra acerca de la decisión final de seleccionar o no al potencial franquiciado. Aunque un individuo quiera adherirse a una red concreta, si este individuo 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.

El Análisis Conjunto es una metodología de carácter descomposicional, es decir, en la que los entrevistados valoran únicamente distintas alternativas o perfiles, 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 que operan en el mercado español, así como una valoración de la importancia de cada una de dichas características.

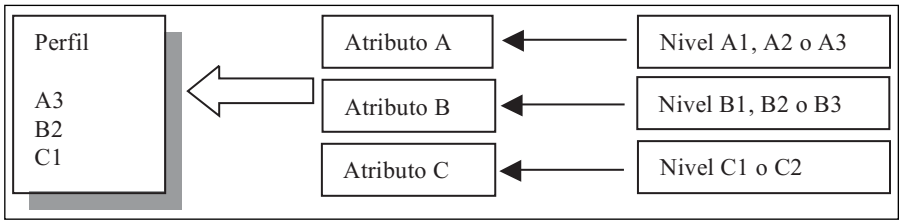
El perfil de franquiciado es un ente formado por varias características o

09-07 10/5/07 16:11 Página 182

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 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.

Así pues, 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 (Luce y Tukey, 1964; Green y Rao, 1971). Su funcionamiento es mediante 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 una 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 global, es decir, la satisfacción total que reporta a un individuo un bien. La utilidad global 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 (Aspiazu, 1996; Múgica, 1989a y 1989b; Vázquez Casielles, 1990; Varela y Braña, 1996). Normalmente, este método supone que la preferencia de una alternativa es una función aditiva de los valores o utilidades parciales asignados a los niveles de los atributos que componen dicha alternativa (Gil, 1990).

Existe una amplia variedad de modelos que asumen que el consumidor tiene una función de utilidad multiatributo. Genéricamente, una alternativa de elección multiatributo x se puede representar mediante la siguiente notación vectorial (Green y Krieger, 1993):

$$x = (x_1, x_2, \ldots, x_M)$$

donde $x_1, x_2, \ldots, x_j, \ldots, x_M$ se refiere al nivel del j-ésimo atributo que forma parte del estímulo x. Si un atributo es categórico su codificación se realizará mediante p —*1* variables *dummy* si el número de niveles del atributo es p.

Se asume que el decisor no valora a todos los niveles de los atributos por

09-07 10/5/07 16:11 Página 183

igual, sino que valora a unos más que a otros. Este hecho se puede recoger mediante la siguiente función de utilidad:

$$U(x_1, x_2,\ldots x_M) = f\left[u_1(x_1), u_2(x_2),\ldots, u_M(x_M)\right]$$

donde cada u_j es una función de utilidad parcial definida sobre todos los niveles considerados del atributo j-ésimo y $f[\cdot]$ es una función que agrega las utilidades parciales de todos los atributos.

Si consideramos otra alternativa distinta de , entonces asumiremos que:

$$U(x) \leq U(x') \Leftrightarrow x \leq_0 x'$$

donde $\leq_0$ denota que «no es preferido a».

El modelo aditivo, que ha sido utilizado muy frecuentemente en la teoría de la utilidad multiatributo, se define como:

$$U(x_1, x_2,\ldots x_M) = \sum_{j=1}^{M} w_j u_j(x_j)$$

donde w_j y $u_j(\cdot)$ son obtenidos en dos etapas mediante un modelo autoexplicado.

Para poder aplicar el Análisis Conjunto es necesario previamente identificar los atributos que van a formar parte de nuestro estudio. Para ello se realizó una encuesta dirigida a expertos en franquicia de España. Estos expertos fueron seleccionados entre miembros de asociaciones de franquicias, profesores universitarios expertos en franquicia, directores de consultoras especializadas en franquicia, directores de revistas sobre franquicias, directores de portales de internet sobre franquicias y responsables del área de franquicias en entidades financieras especializadas en franquicias. A cada uno de estos expertos se le envió un cuestionario para que seleccionaran las siete características o atributos que consideraban más importantes para una persona a la hora de desarrollar la función de franquiciado, de entre todas las señaladas en la tabla 3[2]. 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. 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 recibidos fue de 39 (tasa de respuesta del 53.4%). Los atributos obtenidos fueron los que se muestran en la tabla 4.

[2] Los atributos propuestos a los entrevistados fueron todos los obtenidos en la literatura existente acerca de las características del franquiciado. No se dejó la posibilidad de que los encuestados aportaran algún otro atributo, ya que con el trabajo no se pretendía encontrar todos los atributos que pudiesen formar parte del perfil del franquiciado, sino únicamente aquellos que realmente son determinantes para la selección del mismo por parte del franquiciador, lo cual es un aspecto clave para poder aplicar el Análisis Conjunto de forma correcta (Hair *et al*, 2005).

09-07 10/5/07 16:11 Página 184

TABLA 4.—*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

Una vez que se han identificaron los atributos se pasó al proceso de establecimiento de niveles. Los niveles constituyen las medidas reales en la construcción de los atributos. Por tanto, se definieron 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 5, junto a los correspondientes atributos. 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.

TABLA 5.—*Identificación de atributos y establecimiento de niveles*

ATRIBUTOS	NIVELES
Capacidad de gestión	Gestión a nivel profesional. Capacidad básica de gestión. Ninguna capacidad de gestión.
Carácter emprendedor	Con carácter emprendedor. Sin necesidad de ser emprendedor.
Capacidad para las relaciones humanas	Extrovertido. Introvertido.
Disponibilidad para trabajar duro	Dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada. Dedicación a tiempo parcial a la unidad franquiciada. Delegación de todo el trabajo en otras personas.
Fidelidad al franquiciador	Sigue fielmente todas las indicaciones del franquiciador. En algunas ocasiones no sigue las indicaciones del franquiciador. No suele seguir las indicaciones del franquiciador.
Deseo de éxito	Deseo de éxito muy acentuado. Deseo de éxito poco acentuado.
Experiencia previa en cualquier negocio	Con experiencia previa. Sin experiencia previa.
Perseverancia	Con perseverancia. Sin perseverancia.
Nivel financiero	Superior a la inversión inicial requerida. Solamente para cubrir la inversión inicial requerida.

Una vez identificados los atributos y los niveles se diseñó un cuestionario a partir de un diseño factorial fraccional ortogonal realizado con el procedimiento ORTHOPLAN de SPSS 12.0. Nuestro diseño ortogonal constaba de 18 tarjetas, 16 de las cuales son utilizadas para estimar los parámetros del

09-07 10/5/07 16:11 Página 185

modelo y 2 son utilizadas para validar los resultados. Una vez definido el diseño ortogonal se pasaron a los entrevistados las 18 tarjetas o combinaciones mediante un diseño de perfil completo (tabla 6) y se pidió que evaluasen cada perfil en una escala de 1 (menos preferido) a 7 (más preferido). Se utilizó 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).

TABLA 6.—*Tarjeta para ser evaluada*

Capacidad básica de gestión. Con carácter emprendedor. Introvertido. 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 **1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7**

El cuestionario se envió por vía e-mail y por vía postal, durante los meses de abril, mayo y junio de 2005, a los franquiciadores que operan en el mercado español. La ficha técnica del estudio viene recogida en la tabla 7.

TABLA 7.—*Ficha técnica del estudio*

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

Los datos fueron analizados mediante sintaxis a través del módulo CATEGORIES de SPSS v12.0. Debido a la naturaleza categórica de los atributos hemos considerado que los mismos siguen un modelo de función de utilidad parcial, lo que permite reflejar fielmente la posible estructura real de las preferencias de los franquiciadores (Aspiazu, 1994). Los resultados obtenidos nos proporcionan información sobre la importancia relativa de los atributos que forman parte del estudio y además sobre los niveles que configuran el perfil de franquiciado. La importancia relativa de los atributos se obtiene a partir de las utilidades parciales o *partworths* de cada uno de los niveles que forman parte del atributo. Un atributo será más importante cuanto mayor sea la diferencia entre la *partworth* más elevada y la más baja. La importancia del atributo *i* viene dada por:

09-07 10/5/07 16:11 Página 186

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

donde previamente hay que calcular:

$$Rango_i = \max(u_{ik}) - \min(u_{ik}) \qquad \forall i = 1,\ldots, p \qquad \forall k$$

Por último, también hay que señalar que la utilidad parcial o *partworth* parcial de cada uno de los niveles de los atributos se puede definir como una medida numérica de la satisfacción que le reporta dicho nivel al entrevistado.

5. Los sectores detallista, hostelería-restauración y servicios en el sistema de franquicia español

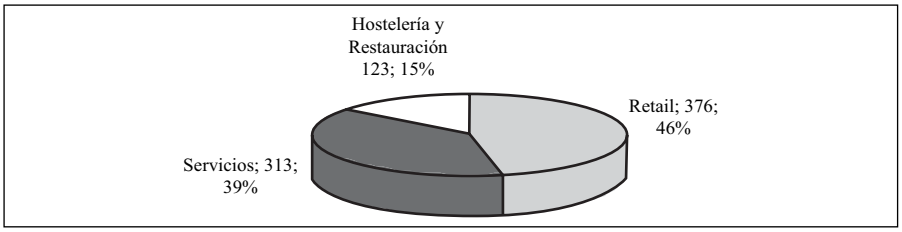
5.1. Situación actual de la franquicia en estos tres sectores

La franquicia en España está formada por sectores muy variados y diferentes. Si hacemos una pequeña radiografía de cada sector observaremos que la estructura es diferente, tanto en lo que se refiere a actividades dentro de cada sector como a los requerimientos para formar parte de las enseñas incluidas. Hay actividades muy diferentes que a su vez presentan estructuras diferentes en cuanto a la inversión necesaria, a la duración del contrato, al número de establecimientos franquiciados, etc. La literatura existente acerca del perfil de franquiciado nos muestra la problemática existente al respecto ya que algunos estudios indican que el perfil de franquiciado no varía en función del sector mientras que otros muestran lo contrario (Edens *et al*, 1976; Falbe y Welsh, 1998; Forward y Fulop, 1993).

La mayoría de los anuarios, asociaciones, consultoras de franquicias, etc., establecen diferentes clasificaciones de la franquicia en función de sectores. Sería adecuada la existencia de una clasificación sectorial universal ya que permitiría efectuar comparaciones entre países, estudiar y analizar la evolución de la franquicia, así como visualizar las perspectivas o el nivel de competencia de un sector para servir de herramienta en la gestión estratégica de franquiciadores y de información básica para la incorporación de candidatos a franquiciados (Díez *et al*, 2005). Estos autores consideran que la forma más correcta de clasificar los sectores de franquicia es establecer tres grandes grupos: detallista, hostelería-restauración y servicios. Dentro de estos tres sectores se deberían hacer otras subdivisiones en función de actividades semejantes. Tormo & Asociados (2005) también hace una clasificación sectorial agrupando las redes en los tres grandes grupos mencionados anteriormente. Algunas estadísticas referentes a estos tres sectores se muestran en los gráficos 2 a 4.

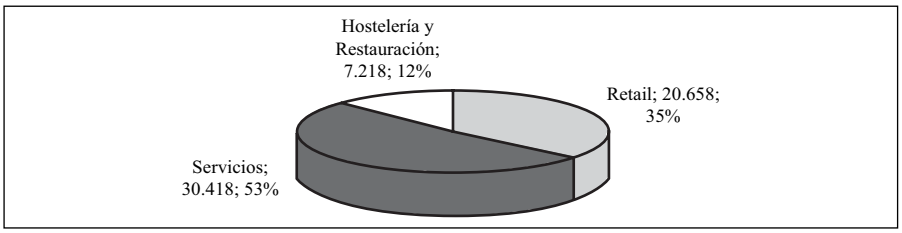
09-07 10/5/07 16:11 Página 187

GRÁFICO 2.—*Clasificación del número de enseñas por sectores*



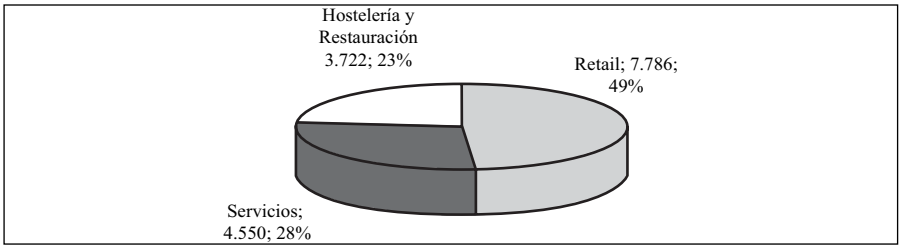
Fuente: Guía de Franquicias de Tormo & Asociados (2005).

GRÁFICO 3.—*Clasificación del número de establecimientos por sectores*



Fuente: Guía de Franquicias de Tormo & Asociados (2005).

GRÁFICO 4.—*Facturación por sector de actividad (en millones de euros)*



Fuente: Guía de Franquicias de Tormo & Asociados (2005).

5.2. EL PERFIL DE FRANQUICIADO EN FUNCIÓN DE LOS SECTORES DETALLISTA, HOSTELERÍA-RESTAURACIÓN Y SERVICIOS

Las 181 enseñas franquiciadoras de nuestra muestra fueron agrupadas en los sectores comercio detallista o retail, hostelería-restauración y servicios, obteniéndose una distribución de 58 enseñas para el sector de retail, 35 para el sector de hostelería-restauración y 88 para el sector de servicios. Posteriormente se aplicó el Análisis Conjunto a cada uno de estos sectores, obteniéndose los resultados que se muestran a continuación. En primer lugar se obtuvo la importancia relativa que los franquiciadores asignaban a cada atributo (tabla 8). Podemos observar que los tres atributos más valorados en los tres

09-07 10/5/07 16:11 Página 188

sectores son la *fidelidad al franquiciador*, la *capacidad de gestión* y la *disponibilidad para trabajar duro*. La *fidelidad al franquiciador* se valora mucho más en el sector de hostelería-restauración y en el sector de retail que en el sector de servicios. También llama la atención el atributo *capacidad de gestión* que es más importante para el sector servicios que para el sector de retail y el sector de hostelería-restauración. Asimismo la *fidelidad* es menos valorada en el sector de hostelería-restauración que en los otros dos sectores. El cuarto atributo más valorado es la *capacidad para las relaciones humanas* en los sectores de retail y hostelería-restauración, mientras que en el sector servicios el cuarto atributo más valorado es la p*erseverancia*. El *deseo de éxito* también se valora con menor importancia en el sector de hostelería-restauración que en los sectores de retail y de servicios. Otro aspecto a señalar es que el *nivel financiero* se valora más en el sector de servicios, seguido por el sector de retail y luego por el sector de hostelería-restauración. También hay que señalar que el tener *carácter emprendedor* se valora más en el sector de hostelería-restauración que en los otros dos sectores. Asimismo, el atributo menos valorado en los tres sectores es la *experiencia previa en cualquier negocio*, valorado a su vez con mayor importancia en el sector de hostelería-restauración, luego en el de servicios y luego en el de retail. Por tanto, con todos los comentarios anteriores se tiene que la ordenación de los atributos por importancia relativa difiere entre los tres sectores, lo que indica que algunos atributos se valoran de forma más positiva en algunos sectores que en otros.

TABLA 8.—*Importancia relativa de los atributos en función del sector*

ATRIBUTOS	Importancia relativa (Sector Retail)	Importancia relativa (Sector Hostelería y Restauración)	Importancia relativa (Sector Servicios)
Capacidad de gestión	14,98 (2º)	16,95 (2º)	17,04 (2º)
Carácter emprendedor	8,11 (7º)	8,35 (6º)	8,60 (7º)
Capacidad para las relaciones humanas	10,54 (4º)	10,03 (4º)	9,91 (5º)
Disponibilidad para trabajar duro	14,49 (3º)	14,11 (3º)	13,96 (3º)
Fidelidad al franquiciador	20,38 (1º)	21,95 (1º)	17,10 (1º)
Deseo de éxito	8,35 (6º)	6,94 (7º)	8,69 (6º)
Experiencia previa en cualquier negocio	5,42 (9º)	6,12 (9º)	5,91 (9º)
Perseverancia	10,10 (5º)	9,08 (5º)	10,35 (4º)
Nivel financiero	7,63 (8º)	6,46 (8º)	8,42 (8º)

En segundo lugar se obtuvo la utilidad parcial asociada a cada nivel de cada atributo en función de los tres sectores (tabla 9). Podemos observar que los niveles que presentan un valor de utilidad parcial más elevado son los mismos para los tres sectores. Además de coincidir los niveles con un valor de utilidad más elevado hay que señalar que las diferencias entre los valores de utilidad parcial de los niveles son insignificantes. Todo esto nos permite concluir que no existen diferencias en la configuración del perfil de franquiciado preferido por los franquiciadores en función del sector en el que se desarrolle la

09-07 10/5/07 16:11 Página 189

TABLA 9.—*Utilidad parcial asociada a cada nivel en función del sector*

ATRIBUTOS	NIVELES	Utilidad parcial (Sector Retail)	Utilidad parcial (Sector Hostelería y Restauración)	Utilidad parcial (Sector Servicios)
Capacidad de gestión	— Gestión a nivel profesional.	0,4066	0,4571	0,5208
	— Capacidad básica de gestión.	0,0057	0,0893	0,0393
	— Ninguna capacidad de gestión.	-0,4124	-0,5464	-0,5601
Carácter emprendedor	— Con carácter emprendedor.	0,2511	0,2429	0,2486
	— Sin necesidad de ser emprendedor.	-0,2511	-0,2429	-0,2486
Capacidad para las relaciones humanas	— Extrovertido.	0,3438	0,3536	0,3338
	— Introvertido.	-0,3438	-0,3536	-0,3338
Disponibilidad para trabajar duro	— Dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada.	0,3491	0,3238	0,3087
	— Dedicación a tiempo parcial a la unidad franquiciada.	0,0690	0,1060	0,0374
	— Delegación de todo el trabajo en otras personas.	-0,4181	-0,4298	-0,3461
Fidelidad al franquiciador	— Sigue fielmente todas las indicaciones del franquiciador.	0,6480	0,8571	0,5795
	— En algunas ocasiones no sigue las indicaciones del franquiciador.	-0,0072	-0,1036	-0,0653
	— No suele seguir las indicaciones del franquiciador.	-0,6408	-0,7536	-0,5142
Deseo de éxito	— Deseo de éxito muy acentuado.	0,2899	0,2750	0,2884
	— Deseo de éxito poco acentuado.	-0,2899	-0,2750	-0,2884
Experiencia previa en cualquier negocio	— Con experiencia previa.	0,1563	0,1964	0,1364
	— Sin experiencia previa.	-0,1563	-0,1964	-0,1364
Perseverancia	— Con perseverancia.	0,3394	0,2893	0,3665
	— Sin perseverancia.	-0,3394	-0,2893	-0,3665
Nivel financiero	— Superior a la inversión inicial requerida.	0,2123	0,2071	0,2429
	— Solamente para cubrir la inversión inicial requerida.	-0,2123	-0,2071	-0,2429
	Constante:	*2,9562*	*2,9440*	*2,9261*
	Coeficiente R de Pearson:	*0,978*	*0,987*	*0,972*
	Coeficiente tau de Kendall:	*0,912*	*0,967*	*0,946*
	Coeficiente tau de Kendall para los 2 holdouts:	*1,000*	*1,000*	*1,000*

09-07 10/5/07 16:11 Página 190

enseña, estando formado este perfil por una persona con capacidad de gestión a nivel profesional, con carácter emprendedor, extrovertido, con dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada, que sigue fielmente las indicaciones del franquiciador, con deseo de éxito muy acentuado, con experiencia previa en cualquier negocio, con perseverancia y con nivel financiero superior a la inversión inicial requerida.

Al hallar la utilidad total asociada al perfil definido anteriormente en función de cada sector obtenemos los siguientes valores:

— *Sector Detallista*:

0.4066+0.2511+0.3438+0.3491+0.6480+0.2899+0.1563+0.3394+0.2123+
+2.9562=5.9527

— *Sector Hostelería y Restauración*:

0.4571+0.2429+0.3536+0.3238+0.8571+0.2750+0.1964+0.2893+0.2071+
+2.9440=6.1463

— *Sector Servicios*:

0.5208+0.2486+0.3338+0.3087+0.5795+0.2884+0.1364+0.3665+0.2429+
+2.9261=5.9517

Podemos observar que la utilidad total que dicho perfil proporciona a los franquiciadores de cada sector es casi idéntica, lo que nos permite corroborar que el perfil de franquiciado preferido por los franquiciadores en función del sector es el mismo, no existiendo diferencias significativas. Sin embargo, resulta importante resaltar que a pesar de que el perfil esté configurado por los mismos niveles, la importancia concedida a cada uno de los atributos a los que están asociados los niveles no es la misma. De hecho si calculamos la suma de las diferencias existentes en la importancia relativa entre sectores obtendríamos los siguientes resultados:

— Suma de diferencias entre el sector detallista y el sector de hostelería-restauración: 8,97.
— Suma de diferencias entre el sector detallista y el sector de servicios: 8,86.
— Suma de diferencias entre el sector de hostelería-restauración y el sector de servicios: 10,65.

Por tanto, con todo lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta la literatura existente sobre el perfil de franquiciado por sectores, nos planteamos las tres siguientes hipótesis:

H1: *La selección de franquiciados varía en función de los sectores detallista, hostelería-restauración y servicios.*

09-07 10/5/07 16:11 Página 191

H2: *La selección de franquiciados se realiza de forma más similar entre los sectores de hostelería-restauración y servicios.*

H3: *La selección de franquiciados se realiza de forma más diferente entre los sectores de hostelería-restauración y servicios.*

6. Simulaciones de perfiles de franquiciados

6.1. Modelos de simulación

La simulación de franquiciados con Análisis Conjunto constituye una herramienta poderosa para la correcta selección de los mismos por parte de los franquiciadores. Consiste en simular, a partir de los resultados obtenidos, nuevas combinaciones, con la finalidad de determinar cuál de ellas tendría una mayor aceptación. Se trata de modelos probabilísticos que permiten determinar qué perfil será elegido entre varios. La justificación de la utilización de la simulación en esta investigación radica en que en el proceso de selección de franquiciados por parte del franquiciador existen en ocasiones varios candidatos con diferentes características que configuran distintos perfiles, que no cumplen el perfil ideal y sobre los cuales el franquiciador tiene que tomar la decisión de cuáles y cuántos de ellos seleccionar. Mediante la simulación el franquiciador obtendrá la probabilidad de que cualquiera de los candidatos sea elegido, en función de los resultados de preferencias manifestados a partir de la aplicación del Análisis Conjunto.

Por tanto, a partir de los resultados obtenidos con el Análisis Conjunto y aplicando la simulación, el franquiciador puede obtener la probabilidad de seleccionar a un individuo o a más de uno de entre varios candidatos. Hay tres modelos clásicos de simulación en el Análisis Conjunto[3] (Pedret *et al*, 2000; Levy y Varela, 2003): el modelo de *Máxima Utilidad*, el modelo *BTL* y el modelo *Logit*.

a) El modelo de *Máxima Utilidad* considera que el individuo elige aquella combinación que le proporciona una mayor utilidad. Por tanto, asigna una probabilidad máxima de 1 a la combinación que le proporciona una mayor utilidad y una probabilidad de 0 al resto de combinaciones. Por ejemplo, si hacemos una simulación con tres combinaciones podemos saber que tanto por ciento de individuos prefieren la primera combinación, que tanto por ciento prefieren la segunda y que tanto por ciento prefieren la tercera.

$$p_i = \begin{cases} 1 \text{ si } \hat{r}_i = \max(\hat{r}_i) \\ 0 \text{ en caso contrario} \end{cases}$$

[3] SPSS proporciona también los modelos de simulación de *Máxima Utilidad*, *BTL* y *Logit*.

09-07 10/5/07 16:11 Página 192

El principal inconveniente de este modelo radica en el hecho de que el entrevistado tiende a sobredimensionar a la combinación más preferida. Los resultados obtenidos serán más extremos que lo que en realidad son, ya que aunque dos combinaciones tengan utilidades muy similares, la aplicación de este modelo hará que el entrevistado siempre elija la que le proporciona la mayor utilidad (Pedret *et al*, 2000).

b) El modelo *BTL* considera que la probabilidad de elegir una combinación viene dada por el cociente entre la utilidad proporcionada a dicha combinación y la suma de las utilidades proporcionadas a todas las combinaciones de la simulación:

$$p_i = \frac{\hat{r}_i}{\sum_{j=1}^{T} \hat{r}_i}$$

donde *T* es el número total de estímulos simulados.

Cuánto más alta sea la utilidad proporcionada por una combinación respecto al resto de combinaciones simuladas, más alta será su probabilidad de ser elegida con respecto al resto de combinaciones. En cambio, cuanto más igualadas sean las utilidades proporcionadas por las combinaciones simuladas, más igualadas serán sus probabilidades de ser elegidas. Por tanto, este modelo puede considerarse más realista que el anterior (Pedret *et al*, 2000).

c) El modelo *Logit* supone que el individuo tiene una probabilidad de elección que no es lineal. Por tanto, este modelo calcula la probabilidad de elección mediante una transformación logit:

$$p_i = \frac{e^{\hat{r}_i}}{\sum_{j=1}^{T} e^{\hat{r}_i}}$$

El inconveniente de este modelo es que sobrevalora las preferencias en el caso de combinaciones con utilidades similares.

Por último, hay que comentar que no existe ninguna regla que indique cuál de los tres modelos de simulación es mejor. Todo depende de la intuición y del conocimiento que tenga el investigador sobre el problema considerado

En este caso vamos a considerar seis perfiles correspondientes a las siguientes descripciones y cuyos niveles aparecen a continuación:

«Persona joven, con estudios para que haya desarrollado una capacidad de gestión a nivel profesional, que tenga carácter emprendedor, que no tenga trabajo y tenga deseo de éxito muy acentuado, que no tenga experiencia previa en negocio similar y que tenga un nivel financiero solamente para cubrir la inversión inicial requerida, por lo que se podría trata de una persona que concibe a la franquicia como una oportunidad de autoempleo». A esta descripción se pueden corresponder, por ejemplo, los tres siguientes perfiles:

09-07 10/5/07 16:11 Página 193

Perfil 19 → niveles[4]: 1, 1, 2, 1, 1, 1, 2, 1, 2.
Perfil 20 → niveles: 1, 1, 1, 1, 1, 1, 2, 1, 2.
Perfil 21 → niveles: 2, 1, 1, 1, 1, 1, 2, 2, 2.

«Persona con nivel económico elevado, con experiencia en negocios y que concibe a la franquicia como una inversión, por lo que su dedicación a la unidad franquiciada no es a tiempo completo». A esta descripción se pueden corresponder, por ejemplo, los tres siguientes perfiles:

Perfil 22 → niveles: 1, 1, 1, 2, 2, 1, 1, 1, 1.
Perfil 23 → niveles: 2, 1, 1, 3, 1, 1, 1, 2, 1.
Perfil 24 → niveles: 1, 1, 1, 3, 2, 2, 1, 1, 1.

En este caso vamos a hacer una simulación con seis perfiles, pero se puede realizar la simulación con cualquier número de perfiles, con el objetivo de obtener cuál es la probabilidad de elección de cada uno de ellos[5].

6.2. Resultados y discusión

Una vez introducidos los perfiles en el diseño factorial, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 10.

La puntuación hace referencia a la utilidad total correspondiente a cada perfil, por lo que la utilidad total más elevada corresponde a la tarjeta o perfil 20 y la más baja a la tarjeta o perfil 24. Sin embargo, la puntuación o utilidad total es un valor absoluto que no permite realizar comparaciones correctas entre tarjetas. Para poder compara cada perfil es necesario utilizar alguno de los modelos de simulación. Los valores obtenidos en la tabla 10 hacen referencia a la probabilidad de que un individuo sea seleccionado, en función del modelo de simulación utilizado y en función del sector en el que se desarrolle la actividad de la enseña. Así, por ejemplo, si utilizamos el modelo de simulación de *Máxima Utilidad* y la enseña pertenece al sector detallista, el individuo con perfil 22 tiene una probabilidad de ser seleccionado del 41.38%, mientras que el individuo con perfil 24 tiene tan sólo una probabilidad de ser seleccionado del 0.86%. Del mismo modo se pueden interpretar los valores obtenidos para el resto de modelos de simulación y para el resto de sectores. Suponiendo que los perfiles se correspondieran con candidatos reales, el franquiciador debería elegir a los siguientes individuos (tabla 11):

[4] Los números se corresponden con el orden de los niveles asociados a cada uno de los atributos de la tabla 5.

[5] La simulación de tarjetas no es necesaria introducirla en la misma sesión de las tarjetas experimentales, sino que SPSS permite añadir posteriormente las nuevas tarjetas o perfiles en el diseño factorial y volver a ejecutar el procedimiento de obtención de los resultados. Obviamente los resultados obtenidos son los mismos que si no se hubiese realizado la simulación.

09-07 10/5/07 16:11 Página 194

TABLA 10.—*Resumen de la simulación en función del sector*

	Sector Retail			Sector Hostelería y Restauración			Sector Servicios		
Tarjeta: Utilidad total:	4.5 5.2 4.1 5.0 4.1 4.0 4.6 5.3 4.4 5.0 4.4 3.9			19 20 21 22 23 24 19 20 21 22 23 24			19 20 21 22 23 24 4.5 5.2 4.0 5.0 4.1 4.1		
Tarjeta	*Máxima Utilidad*	*BTL*	*Logit*	*Máxima Utilidad*	*BTL*	*Logit*	*Máxima Utilidad*	*BTL*	*Logit*
19 (A)	3.45%	16.91%	14.85%	2.86%	16.73%	15.15%	5.11%	16.78%	14.83%
20 (B)	37.07%	19.48%	25.86%	40.95%	19.38%	25.59%	42.61%	19.32%	27.11%
21 (C)	4.31%	15.31%	10.88%	9.52%	15.79%	12.37%	3.41%	14.69%	9.75%
22 (D)	41.38%	18.62%	26.20%	38.10%	17.98%	24.19%	42.61%	18.74%	26.82%
23 (E)	12.93%	15.14%	12.82%	8.57%	16.05%	14.42%	3.98%	15.27%	10.74%
24 (F)	0.86%	14.54%	9.40%	0.00%	14.07%	8.29%	2.27%	14.20%	10.76%

TABLA 11.—*Candidatos seleccionados en función del modelo de simulación y del sector*

	MODELO DE MÁXIMA UTILIDAD			MODELO BTL			MODELO LOGIT		
Selección de candidatos por orden	Retail	Hostelería Restauración	Servicios	Retail	Hostelería Restauración	Servicios	Retail	Hostelería Restauración	Servicios
1º	22	20	20	20	20	20	22	20	20
2º	20	22	22	22	22	22	20	22	22
3º	23	21	19	19	19	19	19	19	19
4º	21	23	23	21	23	23	23	23	24
5º	19	19	21	23	21	21	21	21	23
6º	24	24	24	24	24	24	24	24	21

Si se utiliza el modelo de *Máxima Utilidad*, entonces en el sector de retail el primer individuo seleccionado sería el 22, mientras que en el sector de hostelería-restauración sería el 20. En el sector de servicios puede ser tanto el 20 como el 22, ya que ambos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Podemos observar que la selección entre los tres sectores difiere en cuanto al orden de selección de los candidatos. La selección es más similar entre los sectores de retail y hostelería-restauración, mientras que es más diferente en el sector de servicios. Si se utiliza el modelo *BTL* podremos observar que la selección de candidatos es muy similar entre los tres sectores, existiendo tan sólo una pequeña diferencia de selección en el sector de retail con respecto a los otros dos sectores, en lo referente a los individuos seleccionados en los puestos 4º y 5º. Si utilizamos el modelo *Logit*, ocurre una situación muy parecida a la presentada con el modelo de *Máxima Utilidad*, es decir, los sectores retail y hostelería-restauración presentan una selección de individuos muy similar, mientras que en el sector de servicios destaca que el individuo 24 es seleccionado en 4º lugar, lo que hace que la selección en este sector difiera bastante con respecto a los otros dos sectores. Así pues, a la vista de estos resultados podemos concluir con que la selección de franquiciados se realiza de forma diferente según sea el sector en el que se desarrolle la enseña, aceptándose de este modo la hipótesis H1.

09-07 10/5/07 16:11 Página 195

Si nos centramos en cada sector, podemos ver que el sector de retail es el que presenta una mayor diferencia de selección en función del modelo de simulación que se elija. El sector de hostelería-restauración presenta una ligera diferencia en cuanto al modelo que se elija, mientras que en el sector de servicios la selección de individuos es idéntica según los dos primeros modelos, variando únicamente en el modelo *Logit* con el individuo 24.

A partir de la tabla 11 podemos calcular el coeficiente de correlación *Tau* de *Kendall* y el coeficiente *Rho* de *Spearman* para determinar qué sectores presentan una selección de candidatos más similar y cuáles son los que presentan una selección más diferente. Los resultados de estas correlaciones vienen recogidos en la tabla 12.

TABLA 12.—*Correlaciones de las probabilidades obtenidas en la simulación en función del sector*

		Retail	Hostelería-Restauración	Servicios
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN TAU DE KENDALL	Retail	1,000 1,000 1,000	0,467* 0,600** 0,600**	0,067* 0,600*** 0,333***
	Hostelería-Restauración	0,467* 0,600** 0,600***	1,000 1,000 1,000	0,600* 1,000** 0,467***
	Servicios	0,067* 0,600** 0,333***	0,600* 1,000** 0,467***	1,000 1,000 1,000
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN	Retail	1,000 1,000 1,000	0,543* 0,771** 0,771**	0,086* 0,771*** 0,371***
	Hostelería-Restauración	0,543* 0,771** 0,771***	1,000 1,000 1,000	0,771* 1,000** 0,600***
	Servicios	0,086* 0,771** 0,371***	0,771* 1,000** 0,600***	1,000 1,000 1,000

* Modelo de *Máxima Utilidad.*

** Modelo *BTL.*

*** Modelo *Logit.*

Se observa que si utilizamos en la simulación el modelo de *Máxima Utilidad*, tanto el coeficiente *Tau* de *Kendall* como el coeficiente *Rho* de *Spearman* nos indican que la correlación más elevada se alcanza entre los sectores de hostelería-restauración y servicios, por lo que son estos sectores los que presentan una selección de individuos más similar. Por el contrario, utilizando este mismo modelo, los valores de correlación más bajos se alcanzan entre los sectores detallista y servicios, siendo, pues, estos dos sectores los que presentan una selección de candidatos más diferente. Si en vez de utilizar el modelo de *Máxima Utilidad*, nos basamos en el modelo *BTL*, entonces el valor de correlación más elevado se alcanza entre los sectores de hostelería-

09-07 10/5/07 16:11 Página 196

restauración y de servicios. Por el contrario, los valores más bajos se alcanzan tanto entre los sectores detallista y servicios como entre los sectores detallista y hostelería-restauración. Por último, si nos centramos en el modelo *Logit*, a diferencia de los dos modelos anteriores, la correlación más elevada, tanto en el coeficiente *Tau* de *Kendall* como en el coeficiente *Rho* de *Spearman*, se alcanza entre los sectores detallista y hostelería-restauración. Sin embargo, al igual que en los modelos anteriores, la correlación más baja se alcanza entre los sectores detallista y de servicios.

Los resultados anteriores hacen que no exista evidencia significativa sobre la aceptación de la hipótesis H2. Si se utiliza el modelo de *Máxima Utilidad* o el modelo *BTL* la selección de franquiciados es similar entre los sectores hostelería-restauración y servicios, sin embargo, si se utiliza el modelo *Logit* la selección de franquiciados es más similar entre los sectores detallista y hostelería-restauración, por lo que no podemos aceptar la hipótesis H2. Así pues, se rechaza dicha hipótesis.

A diferencia de la hipótesis anterior, los resultados sí nos llevan a aceptar la hipótesis H3. La selección de franquiciados se realiza de forma más diferente entre los sectores detallista y servicios, sea cual sea el modelo de simulación utilizado.

Por último, conviene señalar que mediante la simulación de perfiles se obtiene la probabilidad de que un individuo o varios sean elegidos de entre el conjunto de todos los candidatos, por lo que si el conjunto de candidatos varía debería volverse a aplicar la simulación.

7. Conclusiones

Como conclusión más importante hay que señalar que la simulación es una herramienta muy adecuada para los franquiciadores en el caso de que los mismos tengan que seleccionar a varios candidatos a franquiciados de entre un grupo de ellos. Si el perfil de los potenciales franquiciados estuviese configurado por el perfil ideal identificado en los resultados no habría problema para la selección, ya que todos los candidatos serían candidatos perfectos. El problema es que normalmente cuando un franquiciador va a realizar una selección de franquiciados se encuentra con perfiles muy diferentes, con lo que la selección de los mismos se convierte en un problema dificultoso. Un método adecuado para que la selección se lleve a cabo de forma correcta es obtener una aplicación de Análisis Conjunto que nos permita identificar cuál es el perfil ideal de franquiciado y a partir de los resultados obtenidos realizar la simulación correspondiente, la cual nos dará la probabilidad de que cada candidato sea seleccionado.

Hemos hallado mediante Análisis Conjunto la configuración del perfil de franquiciado preferido por los franquiciadores que operan en el mercado español, en los sectores detallista, hostelería-restauración y servicios. Los resultados muestran que no existen diferencias significativas en la configuración de dicho perfil, pero sí existen diferencias en la importancia que los franquiciadores conceden a los atributos de dicho perfil.

09-07 10/5/07 16:11 Página 197

Los resultados de simulación proporcionan la probabilidad de que un candidato a franquiciado sea elegido de entre un conjunto de ellos. Dichos resultados muestran que en el caso de que el franquiciador tenga que seleccionar a un único candidato, debería seleccionar al individuo con el perfil 22 o con el perfil 20 si el franquiciador pertenece al sector detallista, mientras que si el franquiciador pertenece al sector de hostelería-restauración o al sector de servicios debería seleccionar al individuo correspondiente al perfil 20. En el caso de que el franquiciador tenga que seleccionar a dos candidatos, estos serían los formados por los perfiles 20 y 22. En el caso de seleccionar a más candidatos los resultados vendrían recogidos en función del modelo de simulación y en función del sector en la tabla 10. Asimismo, los resultados obtenidos nos muestran que, a pesar de no existir diferencias significativas en la selección de los candidatos en su conjunto, sí existen diferencias en el orden de selección de los candidatos, en función del modelo de simulación elegido y del sector en el que desarrolle su actividad la enseña. De igual modo debemos destacar que la selección de franquiciados se realiza de forma más similar entre los sectores de hostelería-restauración y servicios o bien entre los sectores detallista y hostelería-restauración, según el modelo de simulación sea el de *Máxima Utilidad* y *BTL* o el modelo *Logit* respectivamente. En cuanto a la selección más diferente hay que señalar que tiene lugar entre los sectores detallista y servicios.

Como reflexión importante acerca de los comentarios anteriores hay que señalar que cualquier individuo interesado en incorporarse al sistema de franquicia como franquiciado, deberá tener en cuenta que si presenta las características adecuadas para el sector detallista entonces deberá adherirse a cualquier enseña de este sector, pero no deberá intentar buscar una franquicia del sector servicios ya que sus características no serán las preferidas por los franquiciadores de este sector, lo que aumenta asimismo el riesgo de fracaso del propio franquiciado al no presentar las características ideales para el citado sector. De igual modo se puede pensar que si un potencial franquiciado presenta un perfil adecuado para el sector de hostelería-restauración también será un buen candidato para el sector de servicios y en menor medida para el sector detallista.

Una limitación importante del trabajo es que el perfil de franquiciado se ha obtenido a partir de la opinión de los franquiciadores de dichos sectores. Quizá sea también adecuado estudiar el perfil de franquiciado desde el punto de vista de otros agentes, como pueden ser los propios franquiciados y hacer una comparación entre ambos perfiles para ver si existen diferencias entre los mismos o no. Además de todo lo comentado anteriormente, la aplicación de Análisis Conjunto supone asimismo una importante limitación a la simulación, ya que previamente hay que realizar una encuesta que nos permita obtener el perfil ideal de franquiciado, lo cual tiene un coste temporal y económico. Otra limitación importante a la hora de realizar una simulación con Análisis Conjunto es que las preferencias de los entrevistados pueden cambiar con el paso del tiempo, con lo cual hay que volver a realizar la aplicación de Análisis Conjunto para obtener los valores de simulación.

También hay que considerar también como limitación importante la refe-

09-07 10/5/07 16:11 Página 198

rente a los principales inconvenientes que tiene el cuestionario electrónico como instrumento de recogida de información. Aunque es necesario apuntar que el número de usuarios de Internet en España no ha dejado de crecer en los últimos años, se presenta un problema cuando únicamente una parte de la población a la que nos dirigimos tiene acceso a la tecnología (Martínez, 2003), ya que solamente puede contestar una encuesta electrónica aquella parte de la población que disponga de la infraestructura necesaria para recibir, contestar y enviar el cuestionario (Martínez *et al*, 2004). Hay que destacar como problema importante el del *spamming* y el correo basura y no solicitado. El notable incremento tanto del *spamming* como de transmisión de virus está suponiendo un freno importante para el desarrollo de la encuesta electrónica. El hecho de que el emisor no sea conocido por el encuestado puede incitar a éste último a borrar el mensaje sin apenas leerlo.

Por último, también cabe señalar como inconvenientes del uso de la encuesta electrónica la dificultad para encontrar un marco muestral adecuado con las direcciones de correo electrónico, lo cual supone un problema en la confección y representatividad de la muestra (Díaz de Rada, 2000), así como la carga elevada de trabajo previo para el diseño del cuestionario (Martínez *et al*, 2004).

Referencias bibliográficas

ALLEN, R. L. (1994): «Franchisor-franchisee: Communication maintains the marriage», Nation´s Restaurant News, vol. 28, 12, pp. 27-31.

AZPIAZU, J. (1994): «La selección del modelo de preferencia en el análisis conjunto», VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. San Sebastián, España.

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, nº 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.

BORDONABA, M. V.; LUCÍA, L. y POLO, Y. (2004): «Análisis de los recursos intangibles en la franquicia: Imagen y reputación», XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Alicante, España.

BRICKLEY, J. A. y DARK, F. H. (1987): «The choice of organizational form: the case of franchising», Journal of Financial Economics, vol. 18, pp. 401-420.

BRICKLEY, J. A.; FREDERICK, H. D. y WEISBACH, M. S. (1991): «An Agency Perspective on Franchising». Financial Management, vol. 20, pp. 27-35.

CARROLL, C. y BASSUK, H. (2002): «The characteristics of great franchise leaders», Franchising World, vol. 34, nº 1, pp. 10-11.

CASTROGIOVANNI, G. J.; JUSTIS, R. T. y JULIAN, S. D. (1993): «Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors». Journal of Small Business Management, april, 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´

09-07 10/5/07 16:11 Página 199

Intentions to Remain in the Franchise System», Journal of Small Business Management, vol. 42, 1, pp. 19-36.

CLARKIN, J. E. y SWAVELY, S. M. (2006): «The importance of personal characteristics in franchisee selection», Journal of Retailing and Consumer Services, 13, pp. 133-142.

COMBS, J. G. y CASTROGIOVANNI, G. J. (1994): «Franchisor strategy: a proposel model and empirical test of franchise versus company ownership», Journal of Small Business Management, vol. 32, nº 2, pp. 37-48.

COMBS, J. G. y KETCHEN, D. J. (1999): «Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis», Academy of Management Journal, vol. 42, nº 2, pp. 196-207.

DANT, R. P.; KAUFMANN, P. J. y PASWAN, A. K. (1992): «Ownership Redirection in Franchised Channels», Journal of Public Policy & Marketing, vol. 11, nº 1, pp. 33-44.

DECEGLIE, P. (1993): «What franchisor look for», Nation´s Business, vol. 81, nº 7, pp. 58-59.

DÍAZ DE RADA, V. (2000): «Utilización de las nuevas tecnologías para el proceso de recogida de datos en la investigación social mediante encuesta», Revista Española de Investigaciones Sociológicas, nº 91, pp. 137-166.

DÍEZ DE CASTRO, E. C.; NAVARRO GARCÍA, A. y RONDÁN CATALUÑA, F. J. (2005): El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos. Ed. Pirámide, Madrid.

DÍEZ DE CASTRO, E. C. y RONDÁN CATALUÑA, F. J. (2004): «La investigación sobre franquicia», Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 10, nº 3, pp. 71-96.

EDENS, F. N.; SELF, D. R. y GRIDER, D. T. (1976): «Franchisors describe the ideal franchisee», Journal of Small Business Management, vol. 14, nº 3, pp. 39-47.

EISENHARDT, K. (1989): «Agency theory: An assessment and review». Academy of Management Review, 14 (1), pp. 57-74.

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, nº 2, pp. 151-171.

FENWICK, G. D. y STROMBOM, M. (1998): «The determinants of franchisee performance: an empirical investigation», International Small Business, vol. 16, nº 4, pp. 28-45.

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 KRIEGER, A. M. (1993): «Conjoint Analysis with Product-Positioning Applications», in Handbooks in OR&MS, Jehoshua Eliashberg and Gary L. Lilien, eds., Elsevier Science Publishers, 5, pp. 467-513.

GREEN, P. E. y RAO, V. R. (1971): «Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data», Journal of Marketing Research, vol. VIII, pp. 355-363.

GRÜNHAGEN, M. y DORSCH, M. J. (2003): «Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current and Future Value Assessments of Two Franchisee Types»,

09-07 10/5/07 16:11 Página 200

Journal of Small Business Management, vol. 41, nº 4, pp. 366-384.
HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): Análisis Multivariante, 5ª ed., Madrid, Prentice Hall.
HING, N. (1995): «Franchisee satisfaction: contributors and consequences», Journal of Small Business Management, vol. 33, nº 2, pp. 12-25.
HOWE, M. C. (2003): «Keys to a Successful Franchisor-Franchisee Relationship», Franchising World, september 2003, pp. 13-14.
JAMBULINGAM, T. y NEVIN, J. R. (1999): «Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor», Journal of Business Venturing, 14, pp. 363-395.
JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976): «Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». Journal of Financial Economics, vol. 3, pp. 305-301.
JUSTIS, R. y JUDD, R. (1989): Franchising. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
KAHN, M. (1994): «Franchise et partenariat». Dalloz, París, pp. 30-31.
KASSELMANN, 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, nº 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, nº 4, pp. 22-32.
KNIGHT, R. M. (1986): «Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View», Journal of Small Business Management, vol. 24, nº 3, pp. 8-15.
LAFONTAINE, F. (1992): «Agency theory and franchising: some empirical results», The Rand Journal of Economics, vol. 23, nº 2, pp. 263-283.
LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P. (1994): «The Evolution of Ownersip Patterns in Franchise Systems», Journal of Reatiling, vol. 70, nº 2, pp. 97-113.
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, Ed. Pearson Educación, Madrid.
LÓPEZ, F. y VECIANA, J. M. (2004): «Enfoque estructural vs recursos y capacidades: un estudio empírico de los factores claves de éxito de las agencias de viaje». Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 13, núm. 1, pp. 25-44.
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.
MARTÍNEZ, R. (2003): «Internet y la comunicación interna en las organizaciones. El caso de la Universidad de Alicante», Journal of Digital Contents, vol. 1, pp. 157-165.
MARTÍNEZ, R.; MATEO, M. A. y ALBERT, M. C. (2004): «El uso de técnicas de investigación en línea: desde el análisis de logs hasta la encuesta electrónica», III Congreso de Metodología de Encuestas, Granada.
MORO, M. A. (2002): «Teorías que justifican el uso de la franquicia: contraste empírico». Revista de Economía y de Empresa, nº 46, vol. XVII (2ª época. 3er cuatrimestre), pp. 97-122.
MÚGICA GRIJALBA, J. M. (1989A): «Los Modelos Multiatributo en Marketing: El Análisis Conjunto», IPMARK, 324 (16-28 febrero), pp. 63-71.
MÚGICA GRIJALBA, J. M. (1989B): «El Análisis Conjunto: Alternativas, Problemas y

09-07 10/5/07 16:11 Página 201

Limitaciones», IPMARK, 326 (16-31 marzo), pp. 45-54.

OLM, K. W.; EDDY, G. G. y ADANIYA, A. R. (1988): Selecting franchisee prospects. Society of Franchising Proceedings II. San Francisco: Society of Franchising.

PATEL, B. (2001): «Let´s resolve to build better franchisee-franchisor relationships», Hotel and Motel Management, vol. 216, nº 1, p. 30.

PEDRET, R.; SAGNIER, L. y CAMP, F. (2000): Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos. Ed. Deusto, Bilbao.

RAMÍREZ HURTADO, J. M.; GUERRERO CASAS, F. M.; RONDÁN CATALUÑA, F. J.; BERBEL PINEDA, J. M. y BARRERA BARRERA, R. (2006): «Identification of the profile of franchisee preferred by the franchisors that operate in the spanish market», 5th International Congress Marketing Trends, Venecia, Italia.

RAMÍREZ HURTADO, J. M. y RONDÁN CATALUÑA, 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, España.

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.

SHANE, S. (1998): «Explaining de Distribution of Franchised and Company-Owned Outlets in Franchise Systems». Journal of Management, vol. 24, nº 6, pp. 717-739.

SHUBART, E. y BENNETT, J. (1997): «75% franchisees satisfied doing fine», Franchise Times, vol. 3, nº 7, pp. 3-4.

SPSS INC.: SPSS Categories, 2003.

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, nº 1, pp. 16-22.

TORMO & ASOCIADOS (2004): Guía de franquicias y oportunidades de negocio 2004. Madrid, España.

TORMO & ASOCIADOS (2005): Guía de franquicias y oportunidades de negocio 2005. Madrid, España.

VARELA, J. y BRAÑA, T. (1996): Análisis conjunto aplicado a la investigación comercial. Madrid: Pirámide.

VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1990): «Investigación de las preferencias del consumidor mediante Análisis Conjunto. Importancia para el diseño de nuevos productos», Información Comercial Española, julio, pp. 149-163.

WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-based View of the Firm», Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 171-180.

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, nº 1 pp. 22-29.

09-07 10/5/07 16:11 Página 202