

Algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora

José Manuel Ramírez Hurtado
Flor María Guerrero Casas
Universidad Pablo de Olavide
Francisco Javier Rondán Cataluña
Universidad de Sevilla

RESUMEN

La franquicia supone una oportunidad de desarrollo personal y empresarial para muchos emprendedores que desean ser franquiciados. Cualquier persona que desee incorporarse al sistema de franquicias como franquiciado deberá llevar a cabo un proceso de búsqueda de información, cuya primera decisión se basa en el estudio y en el análisis de una serie de criterios básicos. La mayoría de las fuentes de información sobre franquicias, tales como guías de franquicias, anuarios, revistas especializadas, portales de internet sobre franquicias, etc., ofrecen una serie de criterios básicos que son comunes a todas las enseñas franquiciadoras y que constituyen para el futuro franquiciado un primer filtro a la hora de seleccionar a una enseña concreta. El objetivo planteado en este trabajo es el de obtener diversas consideraciones sobre los criterios básicos que utilizan los franquiciados a la hora de seleccionar a una enseña franquiciadora, partiendo de la información obtenida de agentes externos como son directivos de asociaciones de franquicias, entidades financieras especializadas en franquicias, profesores expertos en franquicias y consultoras dedicadas al sector de la franquicia.

Palabras clave: franquiciado, franquiciador, selección, escalamiento, criterios.

ABSTRACT

Franchising can be considered as a business and personal opportunity to people who wish to be entrepreneur. Potential franchisee must to find information about several characteristics of the system. Information about franchise can be obtained from franchising directories, magazines, internet, etc. Theses sources of information show the same characteristics to the potential franchisee, and it can be used for him to do a selection of franchisors. In this paper we obtain some considerations about characteristics that can be used for potential franchisees in selection of a franchisor. In order to do this, opinions from franchise association members, banks, lecturers and consultants are analysed.

Key words: franchisee, franchisor, selection, scaling, characteristics.

Introducción

Es indudable el auge de la franquicia en España durante los últimos años, fundamentalmente a partir de mediados de la década de los años noventa. La celebración de numerosas ferias de franquicias, la edición de libros y revistas especializadas en franquicias, el asesoramiento sobre este sistema comercial por un

gran número de consultoras, la configuración de portales sobre la franquicia, así como la publicidad llevada a cabo por las empresas franquiciadoras son algunos de los indicadores del crecimiento de este sistema comercial.

La franquicia es una forma de comercio que se encuentra cada día más presente en la mayoría de las actividades cotidianas que realizamos. Podemos encontrar enseñanzas franquiciadoras para múltiples facetas de la vida cotidiana. Así podemos encontrar franquicias para desayunar, para almorzar, para que nos traigan la comida, para comprar ropa, para comprar zapatos, etc. Pero la franquicia no solamente se encuentra presente en las actividades cotidianas que realiza una persona, sino que también se encuentra presente en otras actividades que no se realizan de forma diaria, sino que se realizan de forma esporádica. Tales son los ejemplos de franquicias para encontrar pareja, para adquirir el traje de novia, para comprar una vivienda, para organizar un viaje, para hacer un curso de informática, para aprender idiomas, etc. Estos son tan sólo algunos de los ejemplos de actividades en las que se encuentra presente la franquicia y sobre las que podemos encontrar marcas de reconocido prestigio, lo que muestra la importancia de este sistema comercial para cualquier economía.

Así pues, 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, tiendas especializadas, etc. Sin embargo, la integración dentro del sistema de franquicia requiere enfrentarse a una gran variedad de situaciones peculiares que se tendrán que abordar de inmediato, necesiéndose para ello un elevado grado de conocimiento que permita facilitar la comprensión de todos los aspectos relativos a éste. En este sentido se hace fundamental el conocimiento del sistema de franquicia para poder operar como franquiciado (Ross, 2002).

Tal como está concebido el sistema de franquicia, los franquiciadores tienen que seleccionar a sus franquiciados de entre aquellos que cumplan unos determinados requisitos. Por su parte, los potenciales franquiciados que desean incorporarse al sistema de franquicia formando parte de alguna enseñanza franquiciadora tienen que seleccionar también a aquellos franquiciadores que consideren más adecuados para sus objetivos empresariales. Para ello los futuros franquiciados tienen que llevar a cabo un proceso de búsqueda y selección de la franquicia que más se ajuste a sus intereses y capacidades.

El objetivo de este trabajo es aportar algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados a la hora de seleccionar a una enseñanza franquiciadora. Para ello se parte de la información obtenida sobre dichos criterios procedente de profesores de universidad expertos en franquicias, de consultoras dedicadas a la franquicia, de miembros de asociaciones de franquicias y de entidades financieras que ofrecen servicios que apoyan a la franquicia. El hecho de utilizar a estos agentes externos para conocer su opinión acerca de los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseñanza franquiciadora viene justificado porque el sistema de franquicia requiere, tal como se ha comentado anteriormente, afrontar una serie de situaciones particulares del propio sistema, diferentes de cualquier otro sistema comercial, lo que requiere un nivel elevado de conocimientos sobre el mismo. Son estos agentes externos los que reúnen un conjunto de distintas capacidades, experiencias y conocimientos relativos al sistema de franquicias que permiten marcar para el potencial franquiciado unas líneas de actuación adecuadas. Por tanto, partir de la opinión de agentes expertos en el sistema supone una excelente ayuda para poder

identificar las peculiaridades de este sistema comercial y de esta forma superar las adversidades que se puedan presentar. Se utiliza la metodología de escalamiento multidimensional para obtener una serie de conclusiones relevantes, tanto para los franquiciadores como para los potenciales franquiciados.

El proceso de selección de una enseña franquiciadora

La decisión de entrar a formar parte de una cadena de franquicia no debe tomarse a la ligera, puesto que el potencial franquiciado debe analizar y conocer muy a fondo una serie de aspectos de los que dependerán a buen seguro las consecuencias de su decisión. La franquicia es una fórmula comercial que, si bien minimiza los riesgos inherentes a la creación de toda nueva empresa, no supone una eliminación total de los mismos. La única forma de llevar a cabo una rigurosa selección de una franquicia en la que invertir será recabando la máxima información al respecto del negocio en sí, del mercado en el que se desarrolla la actividad, así como del perfil profesional, económico y social del futuro franquiciado, a fin de descubrir si una persona es apta para la gestión de una u otra franquicia. El futuro franquiciado, además de haber recabado toda la información necesaria, deberá analizarla y contrastarla.

Según un estudio realizado en España por Bordonaba (2003), un 33,6% de los franquiciados utilizó una guía de franquicia para conocer a la enseña a la que pertenece, lo que hace que esta fuente sea la más utilizada a la hora de buscar información sobre franquiciadores (tabla 1). Menor importancia tienen hasta ahora las ferias de franquicias (18,2%) y las consultoras externas (8,2%). Hay que destacar también la información obtenida por los franquiciados sobre la enseña a la que pertenecen, mediante el contacto con otros franquiciados.

Tabla 1. Conocimiento de la enseña a la que pertenece el franquiciado

Por una guía de franquicias	33,6%
En una feria de franquicias	18,2%
Por una consultora externa	8,2%
Otros medios (mediante otros franquiciados, prensa, ...)	40,0%

Fuente: Bordonaba (2003).

Todas estas fuentes de información más comunes sobre franquicias (guías de franquicias, anuarios, revistas especializadas, portales de internet,...) suelen proporcionar una serie de criterios básicos similares sobre la enseña franquiciadora: *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 tabla 2 recoge los datos proporcionados por algunas de las más importantes fuentes de información de la franquicia (Ramírez, 2005). Todas estas fuentes proporcionan información de las enseñas franquiciadoras por sectores e incluso por actividad. Se puede observar en dicha figura que la mayor parte de los requisitos anteriormente mencionados son

proporcionados por las principales fuentes de información sobre franquicias. Tan sólo el año de constitución de la empresa, el país de origen y el número de establecimientos propios no son proporcionados por algunas fuentes.

Tabla 2. Datos proporcionados por distintas fuentes de información

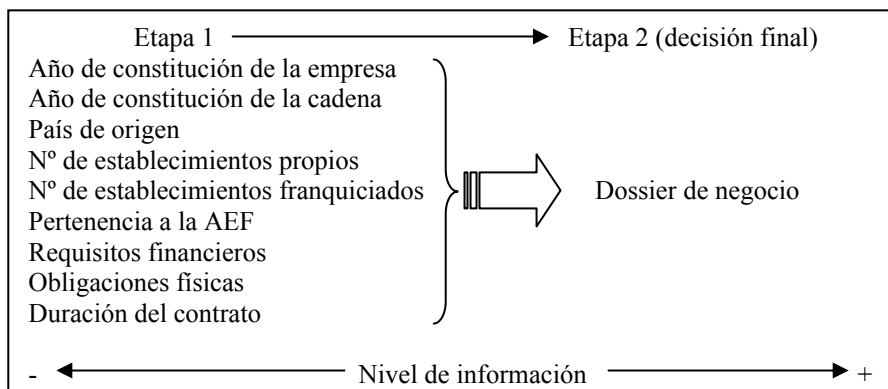
	Año de constitución de la empresa	Año de constitución de la cadena	País de origen	Nº de establecimientos propios	Nº de establecimientos franquiciados	AEF	Requisitos financieros	Obligaciones físicas	Duración del contrato
Guía Tormo & Asociados	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Guía Barbadillo y Asociados	x	x	x	x	x		x	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
franquiciasnegocios.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: Ramírez (2005)

La selección de una enseña franquiciadora por parte de un potencial franquiciado se basa en dos etapas diferentes (figura 1). En la primera etapa el potencial franquiciado obtiene datos básicos sobre enseñas franquiciadoras a partir de las principales fuentes de información. Estos datos se refieren fundamentalmente a datos de identificación de la empresa franquiciadora (*año de constitución de la empresa, año de constitución de la cadena, país de origen, pertenencia o no a la AEF*), datos sobre la estructura y extensión de la red (*número de establecimientos propios, número de establecimientos franquiciados*), datos sobre las características de la franquicia (*requisitos financieros, obligaciones físicas*) y datos sobre el acuerdo de franquicia (*duración del contrato de franquicia*). Todos estos datos suponen una información inicial básica del negocio y de las condiciones de concesión de la franquicia, a partir de los cuales el potencial franquiciado identifica a una serie de enseñas de su interés. Por tanto, estos datos son utilizados por el mismo para realizar un primer filtro de enseñas franquiciadoras. De hecho, según Díez *et al* (2005), lo primero que debe hacer el candidato a franquiciado es reducir la totalidad de las enseñas existentes a un número manejable. En esta etapa el

potencial franquiciado no suele contactar directamente con la enseña franquiciadora para analizar las peculiaridades de la cadena en la que pretende integrarse, por lo que el nivel de información analizada suele ser bajo, en el sentido de que no busca otros datos distintos de los proporcionados por las principales fuentes de información que se han señalado anteriormente.

Figura 1. Proceso de selección de una enseña franquiciadora



Fuente: elaboración propia

Una vez que el potencial franquiciado ha realizado en la etapa 1 un primer filtro de enseñas franquiciadoras entonces pasa a la etapa 2, en la que obtiene el denominado dossier de negocio. La Ley 7/1996 de 15 de enero sobre Ordenación del Comercio Minorista, artículo 62, recoge el derecho que tiene el potencial franquiciado a recibir amplia y detallada información del franquiciador. El dossier de negocio recoge todos los aspectos y datos establecidos por la ley anterior en materia de información al franquiciado y ésta no debe ser en ningún caso engañosa o inducir a error o a confusión al potencial franquiciado. Este dossier constituye el plan de negocio e incluye información muy detallada y precisa en todas las facetas de la franquicia que se propone (estructura de la central de franquicias, oferta comercial, competencia, know-how, formación, asistencia del franquiciador, marketing, mercado, actividad, operatividad, relación, inversiones, previsiones financieras generales, obligaciones y derechos de cada una de las partes, etc.). El potencial franquiciado realiza un análisis minucioso de este dossier de negocio, por lo que el nivel de información que analiza es elevado. Además, en esta etapa, el potencial franquiciado debe no sólo analizar la información recabada sino también contrastarla con la de otros franquiciados de la cadena, teniendo en cuenta que la información proporcionada por estos últimos gozará de una mayor credibilidad que la suministrada por los propios franquiciadores (Díez *et al.*, 2005). Por tanto, el potencial franquiciado basa su posterior decisión en el análisis y contraste de la información obtenida en esta segunda fase.

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. 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. De igual modo, 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.

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. De hecho, 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). En este sentido, 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, lo que muestra 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).

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, tal como se ha señalado anteriormente, 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, lo que muestra la importancia de los mismos dentro del sistema de la franquicia.

Existe, pues, un acuerdo generalizado en que el franquiciado es un elemento clave en la determinación del éxito de la relación franquiciador-franquiciado y, como consecuencia, realizar un exhaustivo estudio sobre los criterios que los franquiciados utilizan a la hora de seleccionar a una enseña franquiciadora resulta de gran importancia tanto para unos como para otros, ya que con ello se conocerán las pautas que siguen los franquiciados a la hora de seleccionar a una enseña franquiciadora, lo que permitirá asimismo a ésta última definir de forma correcta el proceso de selección de los franquiciados. En caso contrario, es decir, en el caso en el que el proceso de selección de franquiciados no sea el adecuado, muchos potenciales franquiciados pueden ser rechazados por una enseña franquiciadora, pudiendo incluso ser mejores candidatos a franquiciados que otros que permanezcan en el proceso de selección. Incluso son los propios potenciales franquiciados los que pueden descartar a algunas enseñanzas a la hora de incorporarse al sistema, presentando los mismos mejores cualidades y actitudes que otros que posteriormente seguramente serán seleccionados. Así pues, el análisis de los criterios básicos iniciales utilizados por los franquiciados dentro del proceso de selección de una enseña franquiciadora cobra una gran importancia.

La información inicial básica utilizada por el potencial franquiciado.

Anteriormente se han descrito los criterios básicos iniciales que utiliza todo potencial franquiciado a la hora de analizar su proceso de incorporación al sistema de franquicias. Estos criterios son *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*. Sin embargo, a la hora de analizar su incorporación al sistema de franquicias, el franquiciado debe plantearse si considerar a todos estos criterios con la misma importancia o, por el contrario, hay algunos que deberían ser considerados más importantes que otros. Este trabajo pretende resolver esta cuestión.

La literatura existente nos muestra que estos criterios deben ser analizados para seleccionar una empresa franquiciadora. Hay estudios que consideran que *el año de constitución de la empresa y fundamentalmente el año de constitución de la cadena franquiciadora* es un criterio importante ya que las empresas más antiguas ganan en experiencia, lo que les permite que seleccionen mejor a sus franquiciados

y con ello la probabilidad de que fracase un nuevo franquiciado se reduce (Forward y Fulop, 1993). Por tanto, parece lógico que el potencial franquiciado se incline por aquellas enseñas más antiguas, ya que la experiencia ganada por el franquiciador con el paso de los años es una garantía de seguridad de la franquicia, debido a que la experiencia servirá al franquiciador para la mejora del proceso de aprendizaje que se lleva a cabo con los franquiciados, para una fijación de pagos más efectiva, para la localización de locales en zonas geográficas estratégicas, etc. Peterson y Dant (1990) señalan también que el número de años de los franquiciados en la franquicia influye en las ventajas que proporciona este sistema comercial. Por otro lado, Castrogiovanni *et al* (1993) consideran que la experiencia ganada por los franquiciadores con el paso del tiempo hace que estos estén más adaptados a identificar franquiciados cualificados. Sin embargo, estos autores también encuentran en el mismo estudio que la edad de la enseña está relacionada positivamente con el ratio de fracaso de la franquicia. Según estos autores, el origen de esta causa puede estar en que las condiciones dadas para una franquicia pueden cambiar con el paso del tiempo. Por ejemplo, una unidad franquiciada que fue buena durante 10 años puede no ser buena hoy debido a los cambios demográficos. Hay también que señalar que un franquiciador que abre rápidamente, por ejemplo, 500 unidades en su primer año, probablemente tenga menos conocimiento acumulado que un franquiciador que gradualmente ha conseguido un tamaño de 500 unidades franquiciadas en sus diez años de existencia.

Otro criterio que hay que analizar es *el país de origen de la empresa franquiciadora*. Hoffman y Preble (2004) señalan que existen considerables diferencias regionales en las actividades de franquicia. Las empresas franquiciadoras tienden a exportar sus negocios a aquellos países vecinos o a aquellos países con características culturales similares. Si analizamos la distribución de cifras de la franquicia por regiones en muchos países, observamos que se obtienen valores muy dispares tanto en el número de enseñas, número de establecimientos, facturación, empleos directos, etc. A pesar de la dificultad para obtener datos por comunidades autónomas de la franquicia, sí resulta muy importante conocer los datos a nivel local porque de esta forma se puede examinar el grado de penetración de este sistema en todos los rincones de España y de esta manera profundizar más en las causas del éxito de esta fórmula comercial (Tormo, 2004).

Otro aspecto muy importante que debe analizar todo potencial franquiciado es *el número de establecimientos propios* que posee la empresa franquiciadora y fundamentalmente *el número de establecimientos franquiciados*. Existen algunas empresas franquiciadoras que disponen de un elevado número de franquiciados. Este hecho se debe en gran medida a que han trabajado 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). Esto significa que las franquicias líderes poseen una serie de cualidades tangibles e intangibles que desean seguir muchos otros franquiciadores. Hay que señalar además que muchos franquiciadores, a la hora de seleccionar a los franquiciados, cambian las características solicitadas sobre los posibles candidatos a franquiciado, debido a la experiencia que han ganado con el paso del tiempo (Forward y Fulop, 1993). El período más inestable es aquél en el que los primeros franquiciados son seleccionados, período en el cual los franquiciadores, al no tener experiencia, no tienen conocimiento de quiénes son buenos franquiciados. Incluso ha ocurrido que muchos franquiciadores seleccionaron primeramente franquiciados que hoy día no serían seleccionados con los nuevos procedimientos de selección. Parece lógico

que los franquiciadores con un mayor número de establecimientos franquiciados tengan un perfil de los mismos distinto de aquellos franquiciadores con un número muy bajo de establecimientos franquiciados.

En opinión de Castrogiovanni *et al* (1993), la experiencia acumulada en un determinado periodo de tiempo depende del tamaño del franquiciador. Los franquiciadores con muchas unidades franquiciadas ganan experiencia ya que tienen que tratar simultáneamente con condiciones locales de mercados para diferentes mercados, mientras que los franquiciadores con una sola unidad franquiciada ganan experiencia solamente en un mercado. Como los franquiciadores ganan experiencia, entonces están más adaptados a identificar franquiciados cualificados.

Así pues, analizando únicamente el número de establecimientos propios y franquiciados, parece lógico que un potencial franquiciado seleccionará antes a un franquiciador con mayor número de establecimientos que a otro con menos, debido a la experiencia que ha ganado el franquiciador con la selección de un número tan elevado de franquiciados. Sin embargo, por otro lado, Falbe y Welsh (1998) encuentran que el tamaño de la franquicia no afecta al éxito o fracaso de los franquiciados.

La pertenencia a la Asociación Española de Franquiciadores también es un aspecto importante ya que ello prueba que un determinado franquiciador se compromete con los principios éticos del sistema de franquicias y con ello también se compromete a cumplir las normas del Código Deontológico Europeo de la Franquicia. De hecho, la pertenencia a la Asociación Internacional de la Franquicia proporciona una garantía de calidad y reduce la probabilidad de que el franquiciado fracase en su negocio (Shane y Spell, 1998).

Otro criterio a analizar es el referente a los requisitos financieros. Un aspecto muy importante a la hora de integrarse una persona como franquiciado es la capacidad financiera que sostiene. Esta capacidad financiera va a permitir al franquiciado poder afrontar los costes iniciales (canon de entrada) así como los costes periódicos (royalties sobre ventas, publicidad). Del mismo modo tener una capacidad financiera elevada va a permitir al franquiciado poder solventar cualquier imprevisto que pueda surgir. En cualquier caso, es importante para el franquiciado tener solvencia económica para afrontar la inversión inicial y disponer de un colchón financiero para sobrellevar los primeros meses del negocio. Tatham *et al* (1972), realizan un trabajo sobre los criterios que utilizan los franquiciados para selección al franquiciador. En dicho estudio determinan que el criterio más importante analizado por los franquiciados para seleccionar a un franquiciador es el de los requisitos financieros que impone dicho franquiciador. Desde el punto de vista del franquiciador, la importancia de disponer de recursos económicos también se puede apreciar a la hora de renovar a los franquiciados. Bordonaba (2003) obtiene que la falta de pago de cuotas o cánones es uno de los motivos por los que un franquiciador no renovaría a alguno de los franquiciados.

Del mismo modo, Edens *et al* (1976) consideran que disponer de ahorros por parte del franquiciado para cubrir el período inicial es muy positivo, mientras que tener ahorros superiores a la inversión requerida es positivo. Tanto los franquiciados como los franquiciadores consideran que tener capacidad financiera elevada es una característica muy importante requerida en los franquiciados para tener éxito (Knight, 1986). También Hing (1995) identificó cuatro características de los franquiciados que influyen en su satisfacción, entre las que se encuentra la capacidad financiera. De igual modo,

DeCeglie (1993) también señala que los recursos financieros constituyen una de las características que los franquiciadores buscan en los franquiciados. Falbe y Welsh (1998) realizan un estudio en el que obtienen que la existencia de pobres condiciones económicas locales y el hecho de una capitalización excesiva. Tormo (2004) también considera la capacidad económica como una cualidad muy importante dentro del perfil del franquiciado.

El franquiciado deberá contemplar no sólo el capital necesario para poner en marcha el negocio, sino también el suficiente para llevarlo hasta el punto en el que empiece a dar beneficios, ya que lo contrario puede llevar al fracaso y al consecuente cierre de la actividad. Dentro de este criterio hay que incluir a las cuotas fijas y a los royalties exigidos por el franquiciador al franquiciado. Bacus *et al* (1993) consideran que estos pagos están relacionados positivamente y varían entre sectores, dependiendo de los resultados del franquiciador, del tipo de servicios ofrecidos a los franquiciados y del valor de marca del franquiciador. Por tanto, no cabe duda que *los requisitos financieros* constituyen un aspecto muy importante que debe ser analizado por el franquiciado.

Las obligaciones físicas hacen referencia a las dimensiones del local y a la población mínima exigible. Según Tormo (2004) la elección del lugar donde ubicar la central de franquicias no es un aspecto sin importancia, ya que del mismo dependen muchas de las posibilidades de crecimiento de la cadena franquiciadora. Además es importante conocer la población mínima y la población en la que ubicar al nuevo punto de venta ya que de esta forma se puede examinar el grado de penetración de este sistema en todos los rincones de España y de esta manera profundizar más en las causas del éxito de esta fórmula comercial, lo que afecta directamente a los resultados de los franquiciados.

Por último, *la duración del contrato* es otro de los aspectos que debe analizar todo potencial franquiciado. Los potenciales franquiciados deben revisar todos los aspectos del contrato para proteger sus inversiones, así como para ganar poder. La duración del contrato es importante en muchas ocasiones para establecer la misma duración en el contrato de arrendamiento del local, por tanto es un aspecto a tener en cuenta (Flammang, 2005).

El análisis de la información inicial básica

En este epígrafe analizamos la información inicial básica que utilizan los franquiciados, pero desde el punto de vista de agentes externos. Para ello se seleccionó una muestra significativa de 56 agentes externos, entre directivos de asociaciones de franquicias, entidades financieras especialistas en todo tipo de franquicias, profesores expertos en el sistema de franquicias y consultores dedicados al sector de la franquicia, a los cuales se pidió que ordenasen por orden de importancia los criterios *año de constitución de la cadena franquiciadora, número de establecimientos franquiciados, pertenencia a la Asociación Española de Franquiciadores, requisitos financieros, obligaciones físicas y duración del contrato*. No se han incluido los criterios *año de constitución de la empresa, número de establecimientos propios y país de origen*, ya que algunas fuentes de información no suelen dar estos datos, con lo cual entendemos que resultan menos relevantes que el resto de criterios a la hora de llevar a cabo un filtro de enseñanzas franquiciadoras. Esta labor estaba incluida dentro de un estudio mayor. El número de cuestionarios devueltos fue de 40 (tasa de respuesta del 71,4%). En la ficha técnica siguiente aparecen los datos concretos del estudio (tabla 3).

Tabla 3. Ficha técnica del estudio

Universo	<i>Miembros de asociaciones de franquicias, entidades financieras, profesores y consultores, todos expertos en franquicias</i>
Procedimiento de muestreo	<i>Muestreo dirigido</i>
Método de recogida de información	<i>Cuestionario enviado a través de correo electrónico</i>
Tamaño de la muestra	<i>40 individuos (tasa de respuesta del 71,4%)</i>
Fecha del trabajo de campo	<i>Diciembre 2004</i>

Para analizar los datos hemos 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 (1952) 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.

De modo general, podemos decir que el escalamiento multidimensional toma como entrada una matriz de proximidades, $\Delta \in M_{n \times n}$, donde n es el número de estímulos. Cada elemento δ_{ij} de Δ representa la proximidad entre el estímulo i y el estímulo j .

$$\Delta = \begin{pmatrix} \delta_{11} & \delta_{12} & \cdots & \delta_{1n} \\ \delta_{21} & \delta_{22} & \cdots & \delta_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \delta_{n1} & \delta_{n2} & \cdots & \delta_{nn} \end{pmatrix}$$

A partir de esta matriz de proximidades el escalamiento multidimensional nos proporciona como salida una matriz $X \in M_{n \times m}$, donde n , al igual que antes, es el número de estímulos, y m es el número de dimensiones. Cada valor x_{ij} representa la coordenada del estímulo i en la dimensión j .

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & \cdots & x_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{n1} & x_{n2} & \cdots & x_{nm} \end{pmatrix}$$

A partir de esta matriz X se puede calcular la distancia existente entre dos estímulos cualesquiera i y j , simplemente aplicando la fórmula general de la distancia de Minkowski:

$$d_{ij} = \left[\sum_{t=1}^m (x_{it} - x_{jt})^p \right]^{1/p}$$

donde p puede ser un valor entre 1 e infinito. A partir de estas distancias podemos obtener una matriz de distancias que denominamos $D \in M_{n \times n}$:

$$D = \begin{pmatrix} d_{11} & d_{12} & \cdots & d_{1n} \\ d_{21} & d_{22} & \cdots & d_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ d_{n1} & d_{n2} & \cdots & d_{nn} \end{pmatrix}$$

La solución proporcionada por el escalamiento multidimensional debe ser de tal modo que haya la máxima correspondencia entre la matriz de proximidades inicial Δ y la matriz de distancias obtenidas D . Para que exista la máxima correspondencia el escalamiento multidimensional proporciona varias medidas que nos informan sobre la bondad del modelo.

Dentro de la metodología de escalamiento multidimensional hemos utilizado el modelo INDSCAL. Fue originalmente ideado por Carroll y Chang (1970) para el caso métrico. Con este modelo se obtiene una representación a partir de varias matrices de proximidades, asumiendo que éstas difieren entre sí como diferencias perceptuales y cognitivas en el proceso de generación de las respuestas y no como sesgos en las respuestas de los individuos (Real, 2001). En este modelo se tiene que la proximidad $\delta_{ij,k}$ representa la proximidad entre los estímulos i y j dada por el sujeto k . El modelo considera que la relación entre proximidades y distancias es lineal ($\delta_{ij,k} = f(d_{ij,k})$). La forma de estimar la distancia es a través de una modificación de la distancia euclídea ordinaria, tratándose como una distancia ponderada:

$$d_{ij,k} = \sqrt{\sum_{a=1}^m w_{ka} (x_{ia} - x_{ja})^2}$$

donde w_{ka} es el peso que concede el sujeto k -ésimo a la dimensión a -ésima. Por tanto, el modelo INDSCAL puede ser interpretado como aquél en el que las diferencias individuales de los sujetos surgen de las diferencias en los pesos otorgados a cada una de las distintas dimensiones que componen la solución común.

Los datos fueron analizados con SPSS 12.0. Un resumen de los datos podemos verlo en la tabla 4. A continuación, en la figura 2, obtenemos la configuración de estímulos que se obtiene mediante el modelo de distancia euclídea de diferencias individuales.

Tabla 4. Resumen de los datos^a

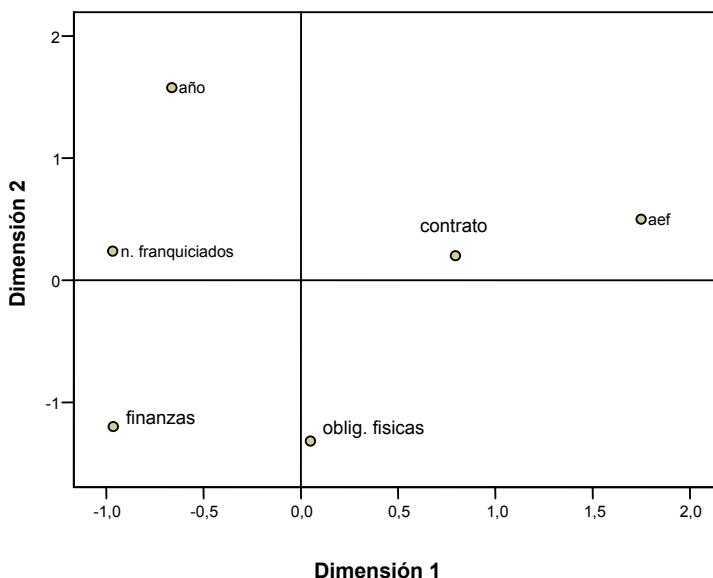
Agente	Casos					
	Valid		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Asociación	5	100,0%	0	,0%	5	100,0%
Entidad financiera	3	100,0%	0	,0%	3	100,0%
Profesor	15	100,0%	0	,0%	15	100,0%
Consultor	17	100,0%	0	,0%	17	100,0%

a. Distancia euclídea usada

Para una interpretación adecuada se ha obtenido una configuración en dos dimensiones. La interpretación de las dimensiones no es fácil. Sin embargo, podemos observar que la primera dimensión distingue la transparencia en los datos facilitados por la enseña franquiciadora, ya que pertenecer a la Asociación Española de Franquiciadores es un indicador de calidad de la propia enseña. Asimismo en el contrato deben reflejarse todas nuestras obligaciones y derechos.

En el otro extremo, salvo el año de constitución de la cadena, algunas empresas franquiciadoras suelen dar datos que no se corresponden con la realidad, referentes al número de franquiciados y a los requisitos financieros, con la idea de atraer a los potenciales franquiciados. Por tanto, esta primera dimensión se puede definir como “transparencia de datos”. La segunda dimensión distingue las restricciones necesarias para poder incorporarse una persona como franquiciado al sistema. A medida que los valores son más pequeños (finanzas y obligaciones físicas) las restricciones son más elevadas, ya que el año de constitución de la cadena, el número de franquiciados, el contrato y la pertenencia o no a la Asociación Española de Franquiciadores no son restricciones que puedan hacer que el futuro franquiciado no sea candidato a ello.

Figura 2. Configuración de estímulos derivada



El modelo de escalamiento multidimensional ponderado también nos proporciona los pesos de los sujetos (tabla 5). Los pesos de los sujetos miden la importancia que cada grupo de individuos proporciona a cada dimensión¹.

Tabla 5. Pesos de los sujetos

Sujeto	Rareza	Dimensión 1	Dimensión 2
1	0.9837	0.0140	0.9016
2	0.8392	0.8712	0.0912
3	0.0203	0.6594	0.5611
4	0.3164	0.8417	0.4130
Importancia global de cada dimensión:		0.4756	0.3266

Podemos observar que el sujeto 1 (directivos de asociaciones de franquicias) proporciona una mayor importancia a la dimensión 2 que a la dimensión 1, lo que nos lleva a pensar que incluso para miembros de asociaciones de franquicias todavía la franquicia carece de la transparencia necesaria como para la existencia de un certificado de calidad que asegure al futuro franquiciado que todas las empresas franquiciadoras cumplen escrupulosamente los requisitos necesarios para poder franquiciar. Para estos directivos el año de creación de la cadena es un aspecto muy a tener en cuenta para los futuros franquiciados, mientras que las obligaciones financieras y físicas no son tan importantes. Para el sujeto 2 (entidades financieras) la dimensión 1 es la más importante, en gran parte debido a que las entidades financieras actúan dentro del sistema de franquicias con un aspecto muy importante como es la financiación de los franquiciados. Para las entidades financieras, la pertenencia de la enseña a la Asociación Española de Franquiciadores es un aspecto muy importante que deberían tener en cuenta los potenciales franquiciados. Por el contrario, la importancia concedida al año de creación de la cadena, al número de franquiciados y a las obligaciones financieras son cuestiones menos importantes. En cuanto a los profesores y a los consultores hay que señalar que suelen dar una importancia mayor a la dimensión 1 que a la 2, aunque la diferencia no es tan acusada.

Si elevamos al cuadrado el peso otorgado por un sujeto (grupo) a una dimensión obtendremos la proporción de varianza de los datos del sujeto que es explicada por dicha dimensión. Para el sujeto 1 (directivos de asociaciones de franquicias) la proporción de varianza explicada por la dimensión 1 es $0.0140^2=0.000196$, mientras que la proporción de varianza explicada por la dimensión 2 es $0.9016^2=0.81288256$. Si sumamos ambos valores obtenemos la proporción de varianza de los datos del sujeto 1 que es explicada por el modelo INDSCAL, lo que se corresponde con el coeficiente RSQ, el cual nos informa, por tanto, de la bondad del ajuste de los datos para cada grupo de individuos (tabla 6). También aparecen los valores del Stress para cada grupo de individuos y los valores medios, lo que nos permite afirmar que los datos son fiables.

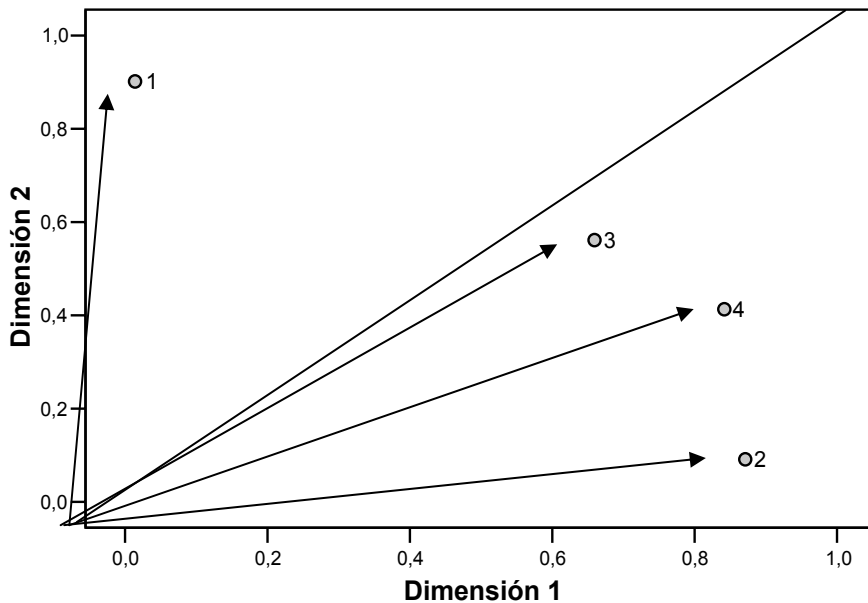
¹ Las conclusiones obtenidas para los sujetos 1 y 2 se hacen de forma precavida debido a las limitaciones del tamaño muestral de cada grupo, aunque el tamaño poblacional también es muy bajo.

Tabla 6. Medidas de bondad de ajuste

Matrix	Stress	RSQ
1	0.221	0.813
2	0.214	0.767
3	0.158	0.750
4	0.117	0.879
Media:	0.18229	0.80228

También en la tabla 5 podemos observar los valores del índice de rareza. Este índice nos proporciona información auxiliar para poder interpretar la matriz de pesos. La figura 3 nos ayuda en la interpretación del índice de rareza.

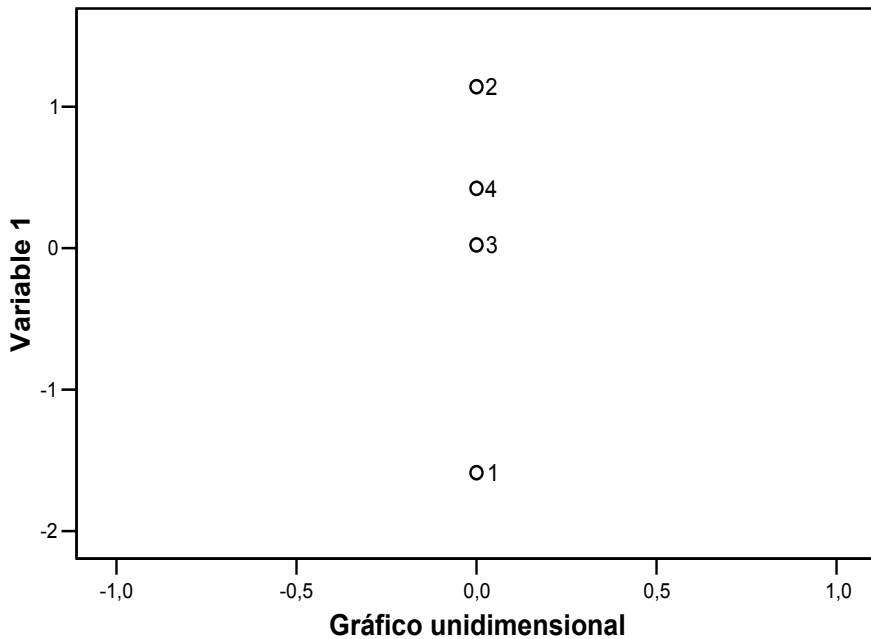
Fig. 3. Pesos derivados de los sujetos



El sujeto 1 forma un muy pequeño con la dimensión 2 y muy próximo a 90° con la dimensión 1, lo que indica que el sujeto 1 (directivos de asociaciones de franquicias) otorga una mayor importancia a la dimensión 2 que a la dimensión 1. El sujeto 2 (entidad financiera), por el contrario, otorga una mayor importancia a la dimensión 1 que a la 2. El sujeto 3 (profesor) otorga casi la misma importancia a las dos dimensiones, por lo que su rareza es cero, ya que coincide con la del sujeto típico o promedio. Esto también se debe en gran parte debido a los tamaños de cada grupo de sujetos en la muestra. Por tanto, podemos deducir de este gráfico que los sujetos 1 y 2 tienen opiniones diferentes, mientras que los sujetos 3 y 4 tienen opiniones parecidas. Esta última afirmación la podemos corroborar con el gráfico de pesos aplanados (fig.

4). Este gráfico se utiliza para evitar una interpretación errónea de la matriz de pesos, debido a que la interpretación de esta matriz debe hacerse en función del ángulo formado por sus vectores y no en términos de distancias entre los extremos de estos vectores. Podemos observar que el grupo 1 se diferencia del resto de grupos, sobre todo del grupo 2, siendo los grupos 3 y 4 los que presentan una opinión más similar.

Fig. 4. Pesos aplanados de los sujetos



Conclusiones

De todo el estudio efectuado anteriormente podemos deducir algunas consideraciones, obtenidas a partir de la información analizada de directivos de asociaciones de franquicias, de entidades financieras, de profesores y de consultores, todos expertos en el sector de la franquicia. Una primera consideración a tener en cuenta es que los criterios analizados anteriormente son valorados de forma diferente por los directivos de asociaciones de franquicias, entidades financieras, profesores y consultores. No existe, pues, un consenso en cuanto a la importancia de cada uno de los criterios.

Para los directivos de asociaciones de franquicias el potencial franquiciado debería tener en cuenta en primer lugar como criterio el año de creación de la cadena, en segundo lugar los criterios número de franquiciados, duración del contrato y pertenencia a la Asociación Española de Franquiciadores, y en tercer lugar los criterios referentes a las obligaciones financieras y físicas.

En relación a las entidades financieras hay que decir que lo que más valoran es la transparencia que debe existir en el sistema de la franquicia, valorando

fundamentalmente la pertenencia de una enseña a la Asociación Española de Franquiciadores. La transparencia es un indicador de la calidad del sistema, cuyo objetivo es el de garantizar al futuro franquiciado que la empresa franquiciadora cumple escrupulosamente con los requisitos para poder franquiciar. Sin embargo, en la actualidad todavía existen algunas empresas que no tienen una mínima estructura empresarial y financiera como para ser consideradas franquiciadoras.

La valoración que hacen los profesores expertos en franquicias y las consultoras dedicadas a este sector es muy similar, compartiendo la importancia entre las restricciones necesarias para poder ser franquiciado, tales como las obligaciones financieras como las obligaciones físicas, y la transparencia del sistema. Para estos expertos la pertenencia a la Asociación Española de Franquiciadores, la duración del contrato y las obligaciones físicas son los aspectos más importantes que debería tener en cuenta el potencial franquiciado. Por el contrario, el año de creación de la cadena, el número de franquiciados y las obligaciones financieras no son aspectos menos importantes para el potencial franquiciado que los señalados anteriormente.

En el proceso de selección de una enseña franquiciadora por parte de un potencial franquiciado hay una primera etapa en la cual éste analiza una serie de criterios básicos para identificar un primer grupo de enseñas franquiciadoras. De los resultados obtenidos podemos concluir diciendo que el potencial franquiciado, a la hora de realizar este primer filtro de enseñas franquiciadoras no debe centrarse en un único criterio, ya que no hay un criterio más importante que el resto, sino que debe tener en cuenta al conjunto de criterios que facilitan las principales fuentes de información, según se desprende de la opinión vertida por expertos en franquicia.

Bibliografía

- ALLEN, R. L. (1994): "Franchisor-franchisee: Communication maintains the marriage", *Nation's Restaurant News*, vol. 28, 12, pp. 27-31.
- BACUS, D. A.; BACUS, M. S. y HUMAN, S. E. (1993): "Choosing a Franchise: How Base Fees And Royalties Relate to the Value of the Franchise", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, nº 3, pp. 91-104.
- BERNI, F. (2002): "Core Values: Keys to Finding Successful Franchisees", *Franchising World*, vol. 34, 4, pp. 15-17.
- BORDONABA, V. (2003): *Determinantes del éxito de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas: análisis empírico del sistema de franquicia*. Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.
- CARROLL, C. y BASSUK, H. (2002): "The characteristics of great franchise leaders", *Franchising World*, vol. 34, 1, pp. 10-11.
- CARROLL, J. D. y CHANG, J. (1970): "Analysis of individuals differences in multidimensional scaling via an n-way generalization of Eckart-Young Decomposition", *Psychometrika*, vol. 35, nº 3, pp. 283-319.
- CASTROGIOVANNI, G. J.; JUSTIS, R. T. y JULIAN, S. D. (1999): "Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors". *Journal of Small Business Management*, abril, pp. 105-114.
- CHIOU, J. S.; HSIEH, C. H. y YANG, C. H. (2004): "The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, 1, pp. 19-36.
- DeCEGLIE, P. (1993): "What franchisor look for", *Nation's Business*, vol. 81, nº 7, pp. 58-59.
- DÍEZ DE CASTRO, E. C.; NAVARRO, A. y RONDÁN, F. J. (2005): *El sistema de franquicia*, Pirámide, Madrid.

- EDENS, F. N.; SELF, D. R. y GRIDER, D. T. (1976): "Franchisors describe the ideal franchisee", *Journal of Small Business Management*, vol. 14, nº 3; pp. 39-47.
- FALBE, C. M. y WELSH, D. H. B. (1998): "NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and the United States", *Journal of Business Venturing*, vol. 13, nº 2; pp. 151-171.
- FLAMMANG, D. (2005): "Future franchisees should review contracts carefully", *Crain's Cleveland Business*, vol. 26, núm. 15, pp. 19-21.
- 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 (1991): *Report by the Franchising Task Force for the Minister of Small Business and Customs*, Better Printing Service, Queanbeyan.
- GARCÍA, N.; SANZO, M. J. y TRESPALACIOS, J. A. (2004): "Condiciones 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.
- 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.
- HING, N. (1995): "Franchisee satisfaction: contributors and consequences", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, nº 2, pp. 12-25.
- HOFFMAN, R. C. y PREBLE, J. F. (2004): "Global franchising: Current status and future challenges", *The Journal of Services Marketing*, vol. 18, nº 2, pp.101.
- HOWE, M. C. (2003): "Keys to a Successful Franchisor-Franchisee Relationship", *Franchising World*, september 2003, pp. 13-14
- KAUFMANN, P. J. y STERN, L. W. (1988): "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation", *Journal of Conflict Resolution*, vol 32, nº 3, pp. 534-552.
- 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.
- LEISER, R. (2002): "Franchisor, franchisees work together to improve brands", *Hotel and Motel Management*, vol. 217, 16, pp. 50-51.
- PATEL, B. (2001): "Let's resolve to build better franchisee-franchisor relationships", *Hotel and Motel Management*, vol. 216, 1, pp. 30.
- PETERSON, A. y DANT, R. P. (1990): "Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: empirical insights from a service franchise", *Journal of Small Business Management*, vol. 28, nº 3; pp. 46-60.
- RAMÍREZ, J.M. (2005): "Una primera aproximación sobre los criterios utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora". XIX Reunión Anual Asepelt, Badajoz.
- REAL DEUS, J. E. (2001): *Escalamiento Multidimensional*, La Muralla, Madrid.
- ROSS, I. (2002): "Knowledge is power for franchisees", *Northern Ontario Business*, 22, pp. 14-21.
- 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. y SPELL, CH. (1998): "Factors for new franchise success", *Sloan Management Review*, vol. 39, nº 3; pág. 43
- 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.
- TORGERSON, W. S. (1952): "Multidimensional Scaling: Theory and Method". *Psychometrika*, 4, pp. 401-419.
- TORMO & ASOCIADOS (2004): *Guía de Franquicias y Oportunidades de negocio*, Madrid.