

## **Utilización del Análisis Conjunto para el estudio de las preferencias de los franquiciadores sobre el perfil de franquiciado**

RAMÍREZ HURTADO, J.M. (\*), GUERRERO CASAS, F.M. (\*) Y RONDÁN CATALUÑA, F.J. (\*\*)  
(\**)Departamento de Economía, Métodos Cuantitativos e Historia Económica. Universidad Pablo de Olavide. Ctra. De Utrera, km. 1, 41013 SEVILLA.*

(\*\**)Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Sevilla. Avda. Ramón y Cajal, 1, 41018 SEVILLA.*

Tel.: (\*) 954 349 171 - (\*\*) 954 554 427

E-mails: (\*) [jmramhur@upo.es](mailto:jmramhur@upo.es), [fguecas@upo.es](mailto:fguecas@upo.es) - (\*\*) [rondan@us.es](mailto:rondan@us.es)

### **RESUMEN**

La franquicia es un sistema comercial que surge de la necesidad de los franquiciadores por expandirse en un determinado mercado. Para ello resulta fundamental seleccionar a los franquiciados de entre aquéllos que presenten unas determinadas características. En caso contrario, una mala selección del franquiciado va a provocar el fracaso del mismo, con el consiguiente deterioro de la imagen de marca y de la cadena franquiciadora, lo cual a su vez puede provocar el fracaso del franquiciador en el caso de que la mala selección de franquiciados prosiga. En este trabajo se aborda el problema de identificar las características que deben configurar el perfil de franquiciado para que la selección por parte de los franquiciadores sea correcta. Se comparan tres sectores importantes y diferentes dentro de la franquicia como son el sector de belleza y cosmética, el sector de confección, moda y complementos y el sector de hostelería y restauración. Se utiliza la metodología de Análisis Conjunto para analizar las preferencias de los franquiciadores sobre el perfil del franquiciado.

*Palabras clave:* análisis conjunto, franquicia, perfil, preferencias.

## **Using Conjoint Analysis to research franchisors' preferences on franchisee profile**

### **ABSTRACT**

Franchising is a commercial system that arises as a result of the need of franchisors to expand with in a certain market. It's crucial to make a selection between franchisees looking for specific characteristics. Otherwise, an error in the selection of franchisees will prompt their failure, additionally associated with a bad image of the brand and of the chain franchising, and consequently the franchisor's failure. Hence, this study identifies the best profile of franchisee in order to do the best selection according to specific characteristics. Three sectors are compared, i.e. cosmetics and beauty services, clothing products industry and hotel & restaurants. Conjoint Analysis methodology is used to research franchisor's preferences about profile of franchisee.

*Keywords:* conjoint analysis, franchising, profile, preferences.

JEL classification: C42, M12, M31

Artículo recibido en septiembre de 2005 y aceptado para su publicación en septiembre de 2006.

Artículo disponible en versión electrónica en la página [www.revista-eea.net](http://www.revista-eea.net), ref.: e-24308.

## 1. INTRODUCCIÓN

La franquicia es un sistema comercial que ha experimentado un importante crecimiento en España durante la última década. Prueba de ello son los datos estadísticos que existen al respecto, la aparición cada vez más numerosa de anuarios y revistas especializadas, la presencia de portales en internet dedicados a la franquicia o las cada vez más importantes investigaciones científicas en este ámbito. Hoy día la franquicia se encuentra presente en la mayoría de las actividades que realiza cualquier persona, bien sean de forma cotidiana o de forma esporádica, por lo que es difícil encontrar un sector en el que no esté presente la franquicia.

Si hacemos una comparación en España de la franquicia con el comercio minorista podremos observar que en el año 2004 la facturación global de la franquicia fue de 16.058 millones de euros, lo que supone un 13,88% con respecto a la facturación total del comercio minorista, mientras que el número de establecimientos franquiciados fue de 58.321, lo que supone un 8,97% con respecto al total de establecimientos de venta minorista (Tormo & Asociados, 2005), lo que muestra que la franquicia es un sistema comercial importante para el crecimiento de la economía española, ya que permite generar riqueza, mediante la creación de empresas y, consecuentemente, permite la generación de puestos de trabajo, bien sea empleo directo o bien sea empleo indirecto.

La implantación y el desarrollo de la franquicia en un mercado concreto es consecuencia de un objetivo fundamental que fijan muchas empresas cuando funcionan de forma adecuada, como es el objetivo de expansión. Cualquier empresa cuando marcha bien fija objetivos de crecimiento y para hacerlo el empresario dispone de varias alternativas (Díez *et al*, 2005). Para ello la franquicia se concibe como una de las formas comerciales a través de la cual el empresario puede crecer y que, como forma de comercio, presenta unas ventajas y unos inconvenientes. El empresario que decide expandirse a través de esta fórmula comercial necesita llevar a cabo un proceso de selección de franquiciados. Esta selección de franquiciados debe realizarse de modo que se satisfagan tanto los resultados del franquiciador como los resultados del franquiciado, ya que en la franquicia el éxito del franquiciador depende del éxito de los franquiciados y el fracaso de los franquiciados supone el fracaso del franquiciador. Esta selección del franquiciado no debe estar basada únicamente en la experiencia, en la intuición o en el azar, sino que son necesarios estudios científicos que reflejen la forma más correcta de selección. Este trabajo contribuye a ello, en el sentido de que identifica y analiza las características que debe poseer el franquiciado para que su labor dentro de la cadena franquiciadora se desarrolle del modo más adecuado.

La decisión de incorporar a un potencial franquiciado a la cadena franquiciadora no puede estar basada en una referencia o en un “feeling” hacia el candidato, sino que deberá tener una base objetiva sobre la adecuación personal y empresarial del candidato a franquiciado. Para que la selección de franquiciados concluya con éxito

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

El hecho de determinar el perfil de franquiciado que es preferido por los franquiciadores radica en que en el sistema de franquicias es el franquiciador el que cede los derechos al franquiciado y es asimismo el que selecciona a los franquiciados. Por tanto, la decisión de incorporar a un nuevo franquiciado es tomada por el franquiciador después de un minucioso estudio de las características que posee el candidato a franquiciado. Aunque una persona quiera entrar a formar parte de una red franquiciadora concreta, si esta persona no cumple con unos ciertos requisitos mínimos, entre los que se encuentra el perfil de franquiciado, y que constituyen la preferencia del franquiciador acerca del perfil de franquiciado, ésta no entrará a formar parte de la red.

En este trabajo se analizan tres sectores importantes dentro de la franquicia en España y a su vez diferentes por las peculiaridades propias que caracterizan a cada uno de ellos: el sector de belleza y cosmética, el sector de confección, moda y complementos y el sector de hostelería y restauración. Analizando los datos de la franquicia en España, según el Registro de Franquiciadores y la Guía de Franquicias de Tormo & Asociados de 2005, podemos indicar que el número de enseñas del sector de belleza y cosmética supone un 10,34% con respecto al número total de enseñas, mientras que el sector de confección, moda y complementos y el sector de hostelería y restauración suponen respectivamente un 18,72% y un 13,79%, por lo que son tres de los sectores más destacados en cuanto al número de enseñas. En relación al número de establecimientos franquiciados hay que señalar que estos tres sectores suponen respectivamente un 3,91%, un 10,35% y un 11,70%, lo que también demuestra que son tres de los sectores más importantes en cuanto al número de establecimientos franquiciados. Además, el sector de belleza y cosmética se corresponde con una tradicional actividad de servicios, el sector de confección, moda y complementos se corresponde con el tradicional sector de retail y el sector de hostelería y restauración se corresponde con el propio sector de hostelería y restauración, lo que permite considerarlos como tres sectores diferentes en cuanto a la actividad comercial propia de cada uno de ellos. Por su parte, el sector de belleza y cosmética es un sector que se ha desarrollado enormemente durante los últimos años, debido fundamentalmente a la tendencia existente sobre la cultura al cuerpo. El sector de confección, moda y complementos es un sector que presenta una elevada saturación

debido a la existencia de un elevado número de enseñas y a la entrada de grandes grupos internacionales que están desarrollando la progresiva especialización de las tiendas (Tormo & Asociados, 2005). En cuanto al sector de hostelería y restauración hay que señalar que fundamentalmente se caracteriza por las elevadas inversiones que hay que realizar para poner en marcha un negocio de este tipo. Con ello hay que indicar que se trata también de un sector que proporciona elevados beneficios.

## **2. EL FRANQUICIADO COMO UN ELEMENTO CLAVE EN LA DETERMINACIÓN DEL ÉXITO EN LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO**

El sistema de franquicias supone la existencia de una relación de comercialización entre dos agentes, el franquiciador y el franquiciado. El desarrollo de este sistema exige que la relación que existe entre los dos agentes sea una relación de éxito. Howe (2003) considera que existen tres claves para alcanzar el éxito en una relación franquiciador-franquiciado: la comunicación, los franquiciados y los intereses compartidos. Una vez que una relación se inicia se debe mantener y para ello se necesita que exista una comunicación en los dos sentidos. Los franquiciados constituyen la columna vertebral del sistema de franquicia, siendo una fuente apreciable para el desarrollo del negocio. La utilización de vehículos de comunicación adecuados permite a ambos –franquiciador y franquiciado– comprender que sus intereses son “intereses compartidos”. Escuchando unos a otros y compartiendo la “inteligencia colectiva” de todos los miembros del sistema se crea una fuerte y creciente marca, siendo ésta el activo más valorable que una franquicia puede crear. Sturgis (1993) también considera que la columna vertebral de una franquicia es su red de franquiciados. Una consistente, centrada y bien entrenada red de franquiciados puede llegar a ser un potente elemento de ventas y de distribución, para conseguir el éxito de la compañía franquiciadora. Así pues, los franquiciados constituyen un aspecto clave en la determinación y desarrollo del sistema de franquicia y, por tanto, hay que prestar una atención especial a los mismos, definiendo las características tanto personales como empresariales que permitan afrontar la relación establecida con éxito. Allen (1994) también afirma que la comunicación mantiene la unión entre el franquiciador y el franquiciado, ya que es un camino para evitar y minimizar los conflictos que se producen entre ambos. Chiou *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).

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

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

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

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

### 3. LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DE FRANQUICIADO. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS.

La franquicia es un sistema comercial que ha experimentado un importante crecimiento en las últimas décadas. Tanto el franquiciador como el franquiciado pueden mejorar el funcionamiento del sistema. El franquiciador tiene que hacer frente a un problema dicotómico: (1) los potenciales franquiciados y (2) los clientes finales (Justis y Judd, 1989). Para poder crecer el franquiciador debe seleccionar franquiciados adicionales. Además, el franquiciador tiene la responsabilidad de promover el producto o servicio al consumidor final. El estudio de las características de los franquiciados es muy importante para los franquiciadores, ya que los mismos pueden desarrollar estrategias a través del conocimiento de las características que afectan al éxito y al fracaso de los franquiciados (Falbe y Welsh, 1998).

Bordonaba (2003) estudia los motivos por los que un franquiciador no renovaría con alguno de los franquiciados. Un 12,8% de los franquiciadores no renovaría el contrato con alguno los franquiciados debido a que el perfil del franquiciado es poco adecuado (tabla 1). Esto nos proporciona una idea de la importancia que supone para el franquiciador definir y encontrar un perfil de franquiciado adecuado.

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

<b>Motivos por los que el franquiciador no renovaría con algunos de los franquiciados</b>	<b>% respuesta</b>
No seguir las directrices sobre la operativa	21,5
Escaso interés y dedicación del franquiciado	14,9
<b>Perfil de franquiciado poco adecuado</b>	<b>12,8</b>
No respetar la imagen de la central	12,4
Falta de pago de cuotas o cánones	10,7
Escaso rendimiento económico	9,9
No respetar la exclusividad del producto	8,3
Ubicación poco adecuada del establecimiento	8,3
No respetar la zona de exclusividad	1,2

Fuente: Bordonaba (2003).

La literatura nos muestra que el estudio de las características que permiten predecir qué individuos son más apropiados para ser franquiciados ha recibido poca atención por parte de los investigadores (Kaufmann y Stanworth, 1995). Uno de los primeros estudios al respecto fue el de Tatham *et al* (1972), en el que evalúan una serie de criterios utilizados frecuentemente por los franquiciadores en la selección de sus franquiciados. Los resultados obtenidos indican que los criterios utilizados, por orden de importancia, son los siguientes:

- 1) Su nivel financiero.
- 2) El franquiciado podría gestionar personalmente las operaciones en su local.
- 3) Su experiencia como trabajador en el pasado.
- 4) Su personalidad (la posibilidad de conocer al público y obtener beneficios con ello).
- 5) Su mentalidad.
- 6) Su nivel educativo.

Cabe destacar en el estudio anterior la consideración del nivel financiero como el aspecto más importante que buscan los franquiciadores a la hora de seleccionar a un franquiciado. La capacidad financiera va a permitir al franquiciado poder afrontar los costes iniciales (canon de entrada) así como los costes periódicos (royalties sobre ventas, publicidad). Existen otros autores que también consideran a la capacidad financiera como una de las características que los franquiciadores buscan en los franquiciados (Edens *et al*, 1976; Knight, 1986; Hing, 1995; DeCeglie, 1993). Según Tormo (2004), el franquiciado deberá contemplar no sólo el capital para poner en marcha el negocio, sino también el suficiente para llevarlo hasta el punto en el que empiece a dar beneficios, ya que de lo contrario puede llevar al fracaso y al consecuente cierre de la actividad. Por tanto, a la vista de los anteriores resultados nos planteamos la siguiente hipótesis:

*H1: La capacidad financiera del franquiciado es para el franquiciador el atributo más importante a la hora de llevar a cabo la selección del mismo.*

En un reciente estudio realizado por Clarkin y Swavely (2006), concluían que aparte de la capacidad financiera son importantes otros criterios en el proceso de selección de franquiciados.

La experiencia previa del futuro franquiciado en negocios similares es otra de las características que aparece en la literatura y que se ha analizado como criterio importante que buscan los franquiciadores en los potenciales franquiciados. En este sentido hay algunos autores que la consideran como una característica importante (Tatham *et al*, 1972; Edens *et al*; 1976; Kaufmann y Stanworth, 1995), mientras que otros consideran que no es muy importante tener experiencia previa en el sector para ser un franquiciado de éxito (Knight, 1986; Hing, 1995; Fenwick y Strombom, 1998). De hecho, Forward y Fulop (1993) consideran que la experiencia previa es incluso en algunas ocasiones no deseable, ya que los franquiciadores prefieren a gente de fuera de la empresa sin ideas preconcebidas y sin hábitos hechos, para que no puedan interferir en el proceso de aprendizaje o contaminar a otros franquiciados.

El deseo de éxito de los futuros franquiciados se concibe también como otra característica importante que deben poseer los mismos (Knight, 1986; Withane, 1991; Berni, 2002). El deseo de éxito hace que el franquiciado tenga una actitud positiva y pretenda desarrollar su actividad de la mejor forma posible. Según Berni (2002), los individuos que tienen una actitud hacia el éxito son aquellos que muestran una

actitud positiva hacia la vida y hacia los negocios. Estos individuos conseguirán que todo vaya bien, mientras que la gente con actitud negativa no suelen aceptar responsabilidades.

Otra característica importante que deben poseer los franquiciados es la disponibilidad para trabajar duro (Knight, 1986). Todo franquiciado ha de estar dispuesto a trabajar duro, es decir, debe tener espíritu fuerte, ganas de trabajar y asumir responsabilidades para poder afrontar la tarea cotidiana del negocio referente a la organización y dirección del mismo. De hecho, el franquiciado debe poseer cualidades de liderazgo y estar en condiciones para soportar situaciones estresantes (Falbe y Welsh, 1998), por lo que tendrá que estar dispuesto a trabajar duro. Para ello los franquiciados deben ser emocionalmente más estables y con mente sobria, exhibir un alto grado de agudeza o astucia y presentar una alta autoestima (Kasselman *et al.*, 2002).

El nivel educativo del franquiciado es otro de los aspectos que ha sido estudiado en la literatura, considerándolo en general como un aspecto positivo pero no demasiado importante (Tatham *et al.*, 1972; Edens *et al.*, 1976). En un estudio realizado por Shubart y Bennett (1997) sobre franquiciados de Estados Unidos durante el año 1997, obtuvieron que el perfil medio de franquiciado está compuesto, entre otros aspectos, por un nivel educativo fundamentalmente a nivel universitario o con máster. Se observa asimismo que un franquiciado ideal no debe tener nivel educativo de bachillerato o inferior (Edens *et al.*, 1976). En este sentido, muchos franquiciadores buscan franquiciados que tengan conocimientos en ventas y en marketing (Forward y Fulop, 1993). Sin embargo, hay otros autores que consideran que la educación superior no tiene una correlación positiva con el funcionamiento y desarrollo de la franquicia (Fenwick y Strombom, 1998), por lo que no es necesario que el franquiciador busque a individuos con niveles elevados de educación.

Existen también otros estudios importantes que han analizado qué características debe poseer el potencial franquiciado y cuáles no. Hing (1995) estudia algunas características que pueden contribuir a la satisfacción del franquiciado. Es importante para evaluar la franquicia como sistema comercial alternativo identificar las características de los franquiciadores y de los franquiciados que contribuyen a la satisfacción de los mismos. Más aún, la utilidad y productividad del sistema de franquicias ha sido definida más frecuentemente en términos de la satisfacción de los franquiciadores que en términos de la satisfacción de los franquiciados. Una de las principales causas que provocan que el sistema de franquicias falle es una pobre selección de los franquiciados. Además, se observa que el éxito de un sistema de franquicia y la satisfacción de ambas partes puede relacionarse en gran medida con las características de los franquiciadores y de los franquiciados, así como en los términos del contrato de franquicia. Las características de los franquiciados que pueden influir en la satisfacción posterior y que fueron contrastadas se recogen en la tabla 2.

**Tabla 2. Características del franquiciado**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores de personalidad empresarial:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de éxito.</li> <li>- Control interno.</li> <li>- Tolerancia ambigua.</li> <li>- Rol desempeñado.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia anterior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de asesores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad financiera.</li> </ul>

*Fuente: Hing (1995).*

De los cuatro factores de personalidad empresarial solamente la necesidad de éxito fue asociada estadísticamente con la satisfacción posterior. La experiencia anterior de los franquiciados tampoco estaba significativamente asociada con la satisfacción de los mismos. También se contrastó la utilización de asesores para contribuir a la satisfacción de los franquiciados. Sí se encontró correlación positiva entre la satisfacción de los franquiciados y la utilización de asesores tales como abogados, contables, banqueros, consultores y franquiciados del mismo sector. Por último, también se contrastó si habría influencia entre la capacidad financiera y la satisfacción de los franquiciados debido a la asociación entre el nivel financiero y el nivel de supervivencia. No se encontró una correlación significativa para éste último contraste. Estos resultados también fueron corroborados en un estudio sobre la maximización de la satisfacción de los franquiciados en el sector de restaurantes (Hing, 1999).

Withane (1991) realiza un estudio sobre franquiciados canadienses con el fin de examinar algunas opiniones y características tanto personales como empresariales de los mismos. De todas las funciones empresariales, el riesgo asumido fue la característica más importante definida por los franquiciados para el éxito de la franquicia, lo que indica que los franquiciados también deben tomar un cierto riesgo en un ambiente de incertidumbre. Las características personales de los franquiciados analizadas en este estudio fueron la necesidad de logro, iniciativa, auto-dependencia, competitividad, control interno, autonomía y riesgo. El estudio revela que los franquiciados exhiben un alto grado de las características anteriores.

Kahn (1994), por su parte, considera que el perfil ideal de franquiciado para una franquicia estándar está formado por las siguientes variables: inteligencia y practicidad, facultad de adaptación a los cambios, facilidad para el contacto humano, saber conjugar independencia y cooperación (someterse a una disciplina en grupo), flexibilidad, estabilidad o extroversión, dinamismo, creatividad, ambición moderada, sentido de la organización y responsabilidad.

Falbe y Welsh (1998) realizan un estudio sobre las percepciones de franquiciadores acerca de las características asociadas con el éxito y el fracaso de los franquiciados. Estos autores encuentran que hay cinco factores asociados con el éxito: calidad del sistema, nombre de marca, entorno del local, comunicación y actividades del franquiciado. El primer factor (calidad del sistema) se refiere a la calidad del sistema desarrollado por el franquiciador y operado por el franquiciado. Ejemplos de este factor son la formación y soporte del franquiciado, altos niveles de calidad y eficiencia en el sistema operativo. El segundo factor (nombre de marca) hace referencia a las variables relacionadas directamente con el nombre de marca, como por ejemplo la publicidad nacional y el reconocimiento positivo de la marca. El tercer factor (entorno del local) se refiere a las características generales del local, como por ejemplo una buena localización y una fuerte publicidad local. El cuarto factor (comunicación) hace referencia a las variables que relacionan al franquiciado con el franquiciador y con otros franquiciados. El quinto factor (actividades del franquiciado) representa a las características o actividades del franquiciado tales como cualidades de liderazgo y la posibilidad de soportar situaciones estresantes. En este mismo trabajo estos autores también miden diez características para el fracaso del franquiciado, que son, por orden de importancia, la indisponibilidad para seguir al sistema, la indisponibilidad para involucrarse en operaciones, la deshonestidad, no pagar a los vendedores a tiempo, medios para el mantenimiento inadecuados, expansión demasiado rápida, pobres condiciones económicas locales, sobredimensionamiento de personal, inapropiados niveles de inventario y endeudamiento.

Según Berni (2002) hay una serie de valores básicos que son comunes a todos los franquiciados de éxito y que son, por orden de importancia, los siguientes:

- 1) Actitud hacia la implicación del empleado.
- 2) Actitud positiva hacia el éxito.
- 3) Independencia.
- 4) Orientación hacia las ventas.
- 5) Sensibilidad a los clientes.
- 6) Orientación social.
- 7) Orientación hacia el éxito.

La actitud hacia la implicación del empleado es el valor básico más importante. Si el franquiciado considera que los empleados son un activo valioso más que un coste entonces el negocio tenderá a ir bien. El segundo valor básico más importante es la actitud hacia el éxito. Los individuos que tienen una actitud positiva hacia la vida, hacia el éxito, hacia los negocios, conseguirán que todo vaya bien. La gente con actitud negativa no suelen aceptar responsabilidades. El tercer valor básico es la independencia. Mientras más independiente sea un individuo más empresario se siente. El cuarto valor básico consiste en la orientación hacia las ventas. Los franquiciados se tienen que sentir cómodos vendiendo sus productos o servicios.

El quinto valor básico es la sensibilidad a los clientes. Algunas personas pueden pensar que este valor debería estar en una posición más alta, sin embargo, la razón por la que este valor se encuentra en la quinta posición se debe a que no son los franquiciados sino los empleados los que tratan directamente con los clientes. El sexto valor básico es la orientación social. Cuando se selecciona a un franquiciado hay que tener en cuenta que durante su trayectoria el franquiciado debe tratar con un gran número de personas y, por tanto, debe poseer esta cualidad. El último valor básico es la orientación hacia el éxito. Para ello el candidato deberá tener fortaleza para trabajar a un nivel elevado.

Según Tormo (2004) el perfil ideal de franquiciado debe poseer una serie de cualidades y aptitudes concretas que, en gran medida, marcarán el fracaso o el éxito de su actividad. Algunas de estas cualidades son comunes y otras son específicas de cada franquicia concreta y en cada caso particular. Entre todas estas cualidades se encuentran la fidelidad (se coarta en gran medida la capacidad al franquiciado para tomar decisiones sobre su propio negocio y por tanto debe ser fiel al franquiciador), carácter emprendedor (capacidad para afrontar y resolver los problemas inherentes a toda actividad económica, así como capacidad para dirigir a sus empleados y tomar decisiones), capacidad económica (suficiente capacidad económica no sólo para poner en marcha el negocio, sino también hasta que empiece a dar beneficios), perseverancia (constancia sobre todo en los primeros meses del negocio), capacidad de gestión (conocimiento y dominio de herramientas de gestión), dotes de comunicación (contacto con clientes, proveedores y empleados) y ética (comportamiento correcto en la red de franquiciados).

La franquicia en España está configurada en sectores muy variados y diferentes, desde establecimientos dedicados a la confección y moda, hasta hostelería o restauración o hasta servicios especializados. Si hacemos una pequeña radiografía de cada sector observaremos que la estructura es diferente, tanto en lo que se refiere a las actividades dentro de cada sector como a los requerimientos para formar parte de las enseñanzas incluidas. Hay actividades muy diferentes como pueden ser agencias inmobiliarias, cafeterías, confección deportiva, comida rápida, hoteles, joyería y bisutería, peluquerías, reciclaje, servicios a domicilio, transporte, telefonía, tintorería, viajes, etc., que a su vez presentan estructuras diferentes en cuanto a la inversión necesaria, a la duración del contrato, al número de establecimientos franquiciados, etc. Por ejemplo, Tormo & Asociados (2005) clasifica a las enseñanzas en sectores (alimentación, calzado, cafeterías, cervecerías, agencias inmobiliarias, tintorerías, etc.) y en sectores de actividad (comercio detallista, hostelería y restauración y servicios). En algunos casos se prefiere que el candidato a franquiciado tenga experiencia en el sector debido a que se trate de negocios técnicamente complicados, mientras que en muchos otros casos se prefiere que el candidato no provenga del sector debido a los vicios adquiridos que pueden complicar su adaptación a la filosofía comercial de la central franquiciadora (Forward y Fulop, 1993).

Edens *et al* (1976) realizaron un estudio que reveló también que existen diferencias significativas por sectores sobre la percepción del perfil ideal de franquiciado, de modo que distintas condiciones de trabajo requieren distintas características para los franquiciados. En relación con ello, Falbe y Wels (1998) realizan un estudio para medir las percepciones que tienen los franquiciadores acerca de los factores que están asociados con el éxito y el fracaso del franquiciado. Al contrario que en el estudio de Edens *et al* (1976), los resultados mostraron que el tipo de franquicia no tenía ningún efecto en las características de éxito o fracaso de los franquiciados. A la vista de estos resultados nos planteamos las siguientes hipótesis para la franquicia en España:

*H2a: La ordenación de los atributos por importancia relativa en el perfil de franquiciado varía en función del sector en el que se desarrolle la enseña.*

*H2b: El perfil de franquiciado preferido por los franquiciadores que operan en el mercado español varía en función del sector en el que se desarrolle la enseña.*

A pesar de todos los 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 prefieren individuos que acatarán las fórmulas y leyes del franquiciador. En definitiva, parece ser que no existe un consenso acerca del franquiciado ideal. Por tanto, el estudio de las características, tanto personales como empresariales, del franquiciado resulta de vital importancia para el éxito de las cadenas de franquicia y, como consecuencia, para el desarrollo futuro del sistema de franquicia, siendo éste el principal objetivo de este trabajo.

#### **4. EL ANÁLISIS CONJUNTO COMO METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE PREFERENCIAS**

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

Generalmente, los investigadores aceptan la hipótesis de que las preferencias de los consumidores están basadas en la valoración que hacen de los distintos elementos que diferencian a los productos o servicios. Por tanto, el estudio de cómo

contribuyen estos elementos al proceso de elección de los consumidores es objeto de estudios en numerosas investigaciones. A pesar de ello, no existe en la literatura ningún estudio aplicado al análisis de las preferencias de los franquiciadores sobre el perfil del franquiciado.

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

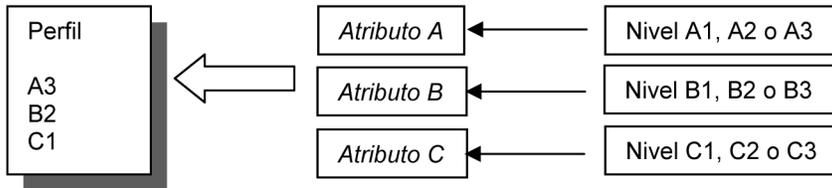
En general, existen dos grandes tipos de modelos multiatributos: los modelos composicionales y los modelos descomposicionales. Los modelos composicionales, también denominados modelos agregados, son aquellos en los que los individuos realizan valoraciones de los distintos atributos de un producto para estimar la preferencia global, mediante algún método de composición como puede ser la suma de las valoraciones. Los modelos descomposicionales se utilizan para inferir la importancia de los atributos. Estos modelos, también denominados desagregados, se basan, al contrario que los modelos composicionales, en que la preferencia por un producto o servicio se obtiene a través de valoraciones globales de distintas alternativas de productos o servicios, a partir de las cuáles se obtiene la importancia de cada uno de los atributos que forman el producto o servicio. En general, los modelos desagregados son preferidos a los modelos agregados (McCullough, 2002). Hay varias razones para ello, pero la principal razón es que los modelos agregados no capturan la heterogeneidad. Dentro de los modelos descomposicionales cabe destacar al Análisis Conjunto como la principal y más importante técnica para el estudio de las preferencias de los entrevistados.

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

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 un conjunto de valores o utilidades parciales (*partworths*) que relacionan los niveles de los distintos atributos con las preferencias de los entrevistados, suponiendo alguna regla de composición. El modelo más utilizado es un modelo

aditivo en el que la preferencia de una alternativa es una función aditiva de los valores o utilidades parciales asignadas a los niveles de los atributos que componen dicha alternativa (Gil, 1990; Pedret *et al*, 2000).

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



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

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

La teoría de la decisión económica moderna parte de la hipótesis de que individuos o poblaciones homogéneas de ellos tienen comportamientos de mercado generados por la maximización de las preferencias. Éstas pueden contener componentes aleatorios debidos a fluctuaciones en percepciones, actitudes u otros factores no medidos. También el hábito y la experiencia se tienen en cuenta a partir de las decisiones tomadas en el pasado. Las actitudes también afectan a las preferencias en el sentido de que están influidas por el mercado. Por último, las variables sociales, económicas y demográficas también pueden modificar las preferencias (McFadden, 1986).

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):

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

donde  $x_j$  se refiere al nivel del  $j$ -ésimo atributo, que forma parte del estímulo  $x$ . Si un atributo es categórico, es decir, medido en escala no métrica, entonces 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 igual, sino que valora a unos niveles más que a otros. Este hecho se puede recoger mediante la siguiente función de utilidad:

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

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  $x'$  distinta de  $x$ , 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:

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

Normalmente  $w_j$  y  $u_j(\cdot)$  son estimados mediante un modelo autoexplicado en dos etapas. No obstante, cabe también la posibilidad de emplear el enfoque descomposicional. Se puede diseñar un conjunto de perfiles o estímulos que formen parte de un diseño factorial completo. A continuación, se pide al sujeto que cuantifique su preferencia, intención o probabilidad de compra hacia dichos perfiles sobre una escala, por ejemplo, de 0 a 100. Por último, el investigador tiene que estimar las utilidades parciales recurriendo a algún procedimiento de estimación, por ejemplo, el análisis de regresión mediante mínimos cuadrados ordinarios.

En este caso, el perfil o alternativa  $x$  puede ser descrito a través de variables *dummy*  $d_{ij}$  donde  $d_{ij}$  es 1 si el nivel  $i$ -ésimo del atributo  $j$ -ésimo está presente en el perfil o bien 0 en el caso de que no esté presente. El modelo se puede formular de la siguiente forma:

$$U(x_1, x_2, \dots, x_M) = b_0 + \sum_{j=1}^M \sum_{i=1}^{L_j} b_{ij} d_{ij}$$

donde:

$b_0$  es el término independiente (si es relevante).

$b_{ij}$  es el coeficiente de regresión parcial que hay que aplicar al estado de una variable *dummy* ( $d_{ij}$ ).

$L_j$  es el número de niveles del atributo  $j$ -ésimo.

Además del modelo de utilidad aditivo, varios modelos de configuración han sido propuestos (donde la utilidad total no es simplemente la agregación de las utilidades parciales). Por ejemplo, en la teoría de la utilidad multiatributo, el modelo de utilidad utilizado algunas veces es:

$$U(x_1, x_2, \dots, x_M) = \sum_j w_j u_j(x_j) + \sum_{k>j} w_{jk} u_j(x_j) u_k(x_k) + \sum_{l>k>j} w_{jkl} u_j(x_j) u_k(x_k) u_l(x_l) + \dots + w_{12\dots M} u_1(x_1) u_2(x_2) \dots u_M(x_M)$$

Este tipo de modelos permite considerar, además de los efectos principales, los efectos interacción entre dos o más atributos. En la práctica, normalmente se suelen estimar los efectos principales y una selección de los efectos interacción entre dos factores.

El Análisis Conjunto no tiene una estructura compacta, sino claramente modular, en el sentido de que para poder aplicarlo requiere el desarrollo de una serie de etapas o de fases, en cada una de las cuales el investigador puede elegir entre una serie de alternativas (Azpiazu, 1996) (tabla 3).

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

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

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

En la tabla anterior existen ocho etapas, en cada una de las cuales el investigador puede seleccionar la alternativa más adecuada. Por ejemplo, en la primera etapa, para identificar los atributos el investigador puede optar por varias opciones: realizar preguntas directas, entrevistas en profundidad, entrevistas de grupo, técnicas proyectivas, método de Kelly o técnicas multivariantes. Así ocurre con el resto de etapas o fases de implantación del Análisis Conjunto. Resulta importante señalar que la elección de cada una de las metodologías o alternativas de cada fase debe hacerse con la idea de que la combinación de niveles de atributos presente la menor proporción posible de error.

## 5. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS FRANQUICIADOS

El principal problema que se aborda en este estudio es el de determinar desde el punto de vista del franquiciador las características que deben poseer los franquiciados, de modo que se satisfagan los objetivos tanto de uno como de los otros, a la hora de realizar su labor en una cadena franquiciadora. Fijar unas características generales de franquiciado para todo tipo de franquicia es complicado, ya que cada franquiciador suele tener por su propia experiencia un perfil de candidato (Díez *et al*, 2005). No obstante esto no impide que existan unos criterios básicos comunes a todo franquiciado, que conforman el perfil del mismo. Incluso en muchas ocasiones el franquiciador encuentra dificultades a la hora de encontrar un futuro franquiciado que cumpla con todas las características deseadas. Entonces es muy importante obtener cuáles son las características que debe poseer el perfil de un franquiciado, así como obtener una medida de la importancia de cada una de ellas. Este perfil se va a obtener mediante la metodología de Análisis Conjunto.

La primera fase para poder aplicar el Análisis Conjunto es la de definición de atributos y establecimiento de niveles. Para ello se ha aplicado una entrevista a expertos en franquicia en la que se presentaban todas las variables que se han obtenido de la literatura existente sobre el perfil de franquiciado. Se pedía que indicaran de todas estas variables cuáles eran las diez más importantes<sup>1</sup>. Los expertos fueron seleccionados de entre miembros de asociaciones de franquicias, profesores expertos en franquicia, directores de consultoras especializadas en franquicias, directores de revistas sobre franquicias, directores de portales de internet sobre franquicias y responsables del área de franquicias en entidades financieras. 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. Algunos e-mail fueron rechazados. El número total de cuestionarios devueltos fue de 39 (tasa de respuesta del 53,4%). Una vez seleccionados los atributos, se establecieron los niveles asociados a cada atributo en función de los supuestos necesarios para definir los mismos (Curry, 1997; Werlegh *et al*, 2002; Wittink *et al*, 1982, 1990). Los atributos y niveles seleccionados son los que aparecen en la tabla 4.

Una vez definidos los atributos y niveles se diseñó un cuestionario para obtener los datos de los entrevistados. El diseño del cuestionario se obtuvo a partir de un di-

---

<sup>1</sup> De los diez atributos pedidos al final solamente hemos utilizado nueve, ya que hemos considerado que la "Facultad de adaptación a los cambios" es un atributo que depende en mayor medida de la capacidad del franquiciador que del franquiciado, ya que en cierto modo el franquiciado se tiene que someter a la disciplina del franquiciador, siendo éste último el que tiene que afrontar los cambios que surjan en el mercado mediante una política adecuada.

seño factorial fraccionado mediante el procedimiento ORTHOPLAN de SPSS 12.0. Nuestro estudio consta de 9 atributos, 6 de los cuales tienen dos niveles y los otros 3 restantes tienen tres niveles. El número de combinaciones posibles con  $N$  atributos con  $k$  niveles y  $M$  atributos con  $l$  niveles es:

$$k^N \cdot l^M$$

En el caso concreto de nuestro estudio el número total de combinaciones sería:

$$2^6 \cdot 3^3 = 1.728$$

**Tabla 4. Identificación de atributos y establecimiento de niveles.**

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

Evidentemente evaluar 1.728 combinaciones por parte de un entrevistado es inviable, por lo que en el Análisis Conjunto se utiliza un diseño factorial fraccionado, que es una parte de un diseño factorial completo. En el diseño factorial fraccionado se estiman únicamente los efectos principales. En este caso hemos obtenido que el diseño factorial fraccionado consta de 18 combinaciones o tarjetas (tabla 5).

El diseño que aparece en la tabla 5 es ortogonal puesto que verifica la condición de Varela (1983), es decir<sup>2</sup>:

$$n_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{N}$$

donde:

$n_{ij}$  es el número de combinaciones en que el  $i$ -ésimo nivel del primer atributo aparece al mismo tiempo con el  $j$ -ésimo nivel del segundo atributo.

$n_i$  es el número de combinaciones en las que aparece el  $i$ -ésimo nivel del primer atributo.

$n_j$  es el número de combinaciones en las que aparece el nivel  $j$ -ésimo del segundo atributo.

$N$  es el número total de combinaciones entre el primer atributo y el segundo atributo.

**Tabla 5. Diseño ortogonal utilizado.**

gestion	emprendedor	relhumanas	dispotrabajar	fidelidad	éxito	experiencia	perseverancia	financiero	STATUS	CARD
2	1	2	1	1	1	2	2	2	0	1
3	1	1	1	3	2	2	2	2	0	2
3	1	2	3	2	1	1	2	1	0	3
1	1	2	3	1	2	2	1	2	0	4
3	2	1	1	1	1	2	1	1	0	5
1	2	1	3	1	2	2	2	1	0	6
1	2	2	1	1	1	1	2	2	0	7
1	2	1	1	2	2	1	2	2	0	8
2	2	2	1	2	2	2	1	1	0	9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	10
3	2	2	2	1	2	1	1	2	0	11
1	1	1	2	2	1	2	1	2	0	12
1	1	2	1	3	2	1	1	1	0	13
1	2	2	2	3	1	2	2	1	0	14
2	1	1	2	1	2	1	2	1	0	15
2	2	1	3	3	1	1	1	2	0	16
1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	17
1	1	2	3	3	1	1	2	1	1	18

<sup>2</sup> Cada número de la tabla 5 representa el nivel correspondiente a cada uno de los atributos. SPSS indica en la columna STATUS con un 0 a aquellas combinaciones que forman parte del diseño ortogonal y que son utilizadas para estimar los parámetros del modelo, mientras que indica con un 1 a aquellas combinaciones que, a pesar de ser evaluadas por los entrevistados no son utilizadas por SPSS para estimar los parámetros, sino únicamente para validar los resultados. La columna CARD representa al número de perfil.

Por ejemplo, si tomamos el tercer nivel del primer atributo y el segundo nivel del segundo atributo llegaremos a que se cumple la igualdad:

$$n_{32} = \frac{n_3 \cdot n_2}{N} \Rightarrow 2 = \frac{4 \cdot 8}{16}$$

De este modo, al ser el diseño ortogonal nos aseguramos que las estimaciones de los efectos principales son correctas (Hair *et al.*, 1999).

Para la recogida de los datos hemos utilizado el método de perfil completo que consiste en presentar al entrevistado una tarjeta con todos los perfiles y que además es el método que permite utilizar un diseño factorial fraccionado en el Análisis Conjunto. Un ejemplo de tarjeta presentada a cada entrevistado es la que aparece en la tabla 6.

**Tabla 6. Tarjeta para ser evaluada.**

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

A los entrevistados les fueron mostradas las 18 tarjetas o combinaciones establecidas en el diseño ortogonal (tabla 5). Cada entrevistado tenía que puntuar en una escala de 1 (menos preferido) a 7 (más preferido) las 18 combinaciones. Por tanto, utilizamos una escala métrica, que es la que proporciona los resultados más fiables de entre las distintas posibilidades de escala de la variable dependiente (Ramírez y Rondán, 2004).

El cuestionario se administró por vía e-mail y por vía postal, durante los meses de mayo y junio de 2005, a todos los franquiciadores de los tres sectores que operan en España. A los franquiciadores de los cuales disponíamos su correo electrónico se les envió un e-mail en el que se le explicaba el objetivo del estudio y se le adjuntó un enlace web en el que podían acceder para completar la encuesta. Una vez completada la encuesta, los franquiciadores pulsaban “aceptar” y los resultados se obtenían mediante otro correo electrónico que llegaba simultáneamente. A muchos de ellos que no habían contestado la encuesta se les envió otro e-mail recordatorio.

A los franquiciadores de los que no disponíamos de su correo electrónico les fue enviado un sobre conteniendo una carta de presentación, el cuestionario y un sobre franqueado para la devolución de la encuesta. Muchas direcciones de correo electrónico y direcciones postales no eran correctas por lo que se tuvo que realizar una ardua tarea en la búsqueda de las mismas. La ficha técnica del estudio aparece en la tabla 7.

**Tabla 7. Ficha técnica del estudio.**

Universo	Franquiciadores que operan en España
Tamaño de la población	348 (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	61 (17,5%)
Fecha del trabajo de campo	Mayo y Junio de 2005

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

Una vez obtenidos los datos se pasó a estimar los parámetros del modelo y a obtener la fiabilidad de las estimaciones. Todo ello se hizo con el procedimiento CONJOINT de SPSS 12.0. Previamente a la estimación de los parámetros hay que definir el modelo de preferencia que sigue cada atributo manteniendo al resto de atributos de forma constante. Al ser los atributos de carácter categórico el modelo de preferencia que sigue cada uno de ellos es el modelo de función de utilidad parcial (Green y Srinivasan, 1990; Múgica, 1989).

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

En primer lugar fueron analizados los datos de los tres sectores conjuntamente. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 8.

**Tabla 8. Importancia relativa de los atributos y utilidad de los niveles.**

ATRIBUTOS	Importancia relativa	NIVELES	Utilidad
Capacidad de gestión	15,85	- Gestión a nivel profesional. - Capacidad básica de gestión. - Ninguna capacidad de gestión.	0,4577 0,0396 -0,4973
Carácter emprendedor	8,19	- Con carácter emprendedor. - Sin necesidad de ser emprendedor.	0,2449 -0,2449
Capacidad para las relaciones humanas	9,92	- Extrovertido. - Introverso.	0,3514 -0,3514
Disponibilidad para trabajar duro	14,38	- Dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada. - Dedicación a tiempo parcial a la unidad franquiciada. - Delegación de todo el trabajo en otras personas.	0,3593 0,0765 -0,4358
Fidelidad al franquiciador	21,35	- Sigue fielmente todas las indicaciones del franquiciador. - En algunas ocasiones no sigue las indicaciones del franquiciador. - No suele seguir las indicaciones del franquiciador.	0,7117 -0,0116 -0,7001
Deseo de éxito	8,18	- Deseo de éxito muy acentuado. - Deseo de éxito poco acentuado.	0,2941 -0,2941
Experiencia previa en cualquier negocio	5,78	- Con experiencia previa. - Sin experiencia previa.	0,1363 -0,1363
Perseverancia	8,96	- Con perseverancia. - Sin perseverancia.	0,2838 -0,2838
Nivel financiero	7,38	- Superior a la inversión inicial requerida. - Solamente para cubrir la inversión inicial requerida.	0,2080 -0,2080

Constante: 2,8279

Coefficiente R de Pearson: 0,979 Significance: 0,0000

Coefficiente tau de Kendall: 0,917 Significance: 0,0000

Lo primero que nos proporciona el programa es la importancia relativa de cada uno de los atributos. La importancia del atributo o factor  $i$  viene dada por:

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

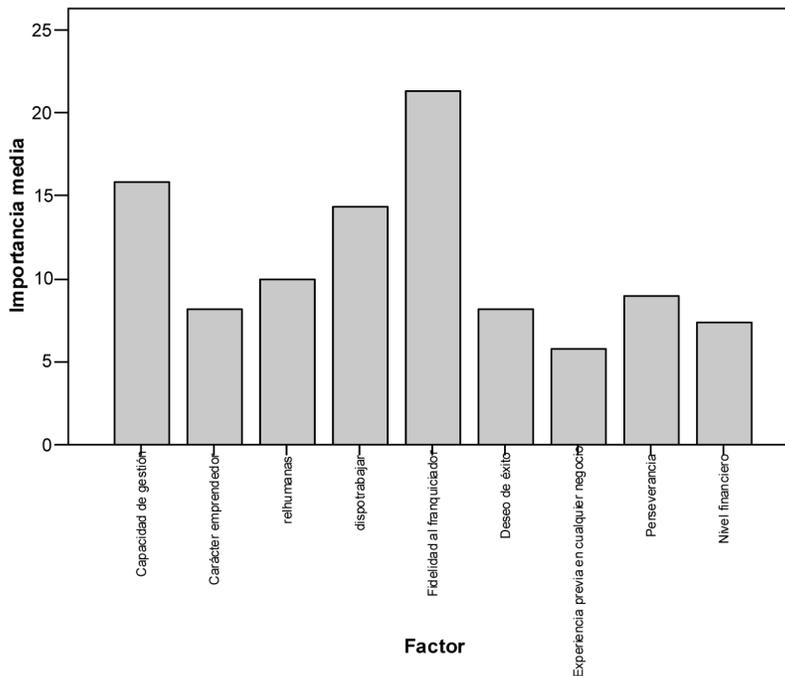
donde

$$Rango_i = \max_k(u_{ik}) - \min_k(u_{ik})$$

siendo  $u_{ik}$  la utilidad asociada al  $k$ -ésimo nivel del  $i$ -ésimo atributo.

Podemos observar que el atributo con una valoración más importante para los franquiciadores es la *fidelidad al franquiciador* (21,35%), seguido de la *capacidad de gestión* (15,85%) y de la *disponibilidad para trabajar duro* (14,38%). Los atributos a los que conceden una importancia más baja son la *experiencia previa en cualquier negocio* (5,78%) y el *nivel financiero* (7,38%). La importancia para el resto de atributos se encuentra entre los valores señalados anteriormente. Podemos deducir que, por ejemplo, para los franquiciadores entrevistados el atributo *fidelidad del franquiciado al franquiciador* es más del doble de importante que el atributo *capacidad para las relaciones humanas* del franquiciado. También podemos observar que el atributo menos importante, como es el de la *experiencia previa en cualquier negocio*, es casi cuatro veces menos importante que el atributo con una valoración más importante, como es el de *fidelidad al franquiciador*. Otro aspecto a destacar es la baja importancia que conceden los franquiciadores al atributo *nivel financiero*. En el gráfico 2 se puede ver de forma más adecuada la importancia que conceden los franquiciadores a cada atributo.

**Gráf. 2. Importancia relativa de los atributos.**



Por tanto, a la vista de los resultados anteriores podemos rechazar la hipótesis H1, ya que el nivel financiero no es el atributo más importante que los franquiciadores buscan en los franquiciados.

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

La utilidad total asociada al perfil anteriormente mencionado es:

$$0,4577+0,2449+0,3514+0,3593+0,7117+0,2941+0,1363+0,2838+0,2080+2,8279=5,8751$$

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

$$0,0396+0,2449+0,3514+(-0,4358)+0,7117+(-0,2941)+(-0,1363)+0,2838+(-0,2080)+2,8279 = 3,3851$$

La aplicación del Análisis Conjunto permite también la simulación de perfiles que no han sido evaluados por los entrevistados y que se utilizan para obtener la probabilidad de elección de los mismos. De este modo podríamos determinar cuáles y cuántos individuos serán seleccionados de entre un conjunto de posibles candidatos. En este estudio hemos realizado la simulación de dos perfiles o tarjetas<sup>3</sup>. Un perfil está formado por los niveles 3, 2, 1, 3, 1, 1, 1 y 1 (perfil 19), el cual se corresponde con una persona que se caracterice fundamentalmente por no tener ninguna capacidad de gestión, por no ser emprendedor, con experiencia previa en negocios y sin embargo tiene recursos económicos suficientes, por lo que va a delegar todo el trabajo de la

---

<sup>3</sup> La simulación de tarjetas no es necesaria introducirla en la misma sesión de las tarjetas experimentales, sino que se pueden 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.

unidad franquiciada en otras personas. Se trataría de una persona que ve a la franquicia como una oportunidad de inversión más que como una posibilidad de autoempleo. El caso contrario es una persona que considera a la franquicia como una salida hacia el empleo. Sería el caso de una persona con un perfil formado por los niveles 2, 1, 1, 1, 1, 1, 2, 1 y 2 (perfil 20), es decir, una persona con escasos recursos económicos, sin experiencia previa, pero con espíritu emprendedor y con un deseo de éxito muy acentuado. SPSS proporciona tres modelos de simulación (Pedret *et al*, 2000; Varela *et al*, 2003):

- a) El modelo de *Máxima Utilidad*, el cual considera que el individuo elige aquella combinación que le proporciona una mayor utilidad, asignando una probabilidad máxima de 1 a la combinación que le proporciona una mayor utilidad y una probabilidad 0 al resto de combinaciones.

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

- b) El modelo BTL, el cual 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:

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

- c) El modelo Logit, que supone que el individuo tiene una probabilidad de elección que no es lineal y, por tanto, se calcula la probabilidad de elección mediante una transformación logit:

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

Los resultados obtenidos de la simulación aplicada a los dos perfiles señalados anteriormente aparecen en la tabla 9:

**Tabla 9. Simulación de dos perfiles mediante los modelos de Máxima Utilidad, BTL y Logit.**

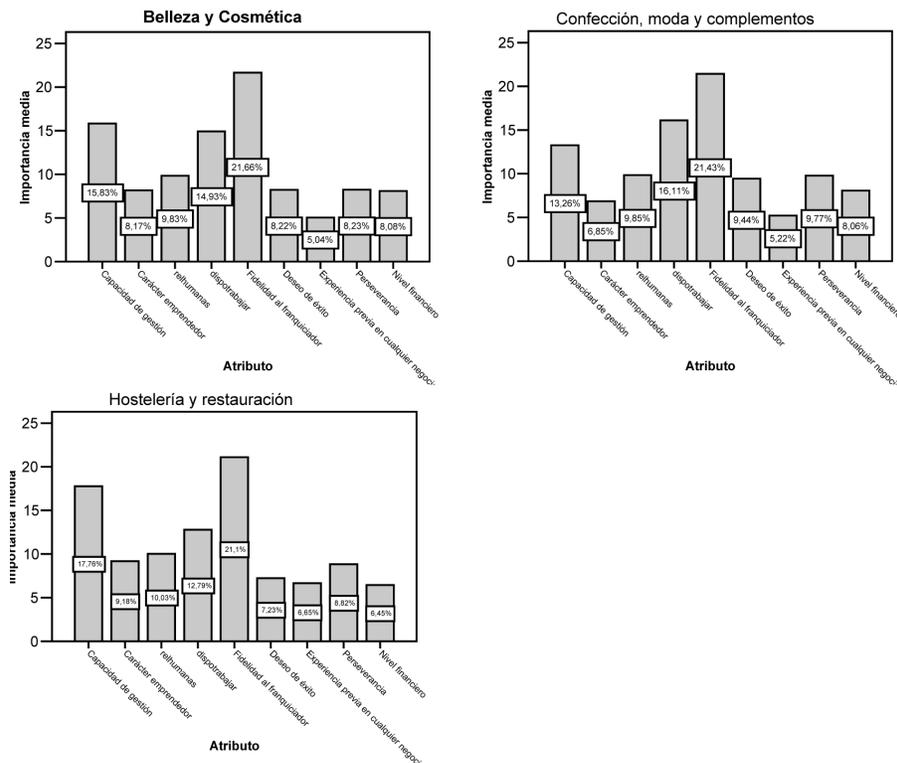
Tarjeta	Utilidad	Máxima Utilidad	BTL	Logit
19	3,6	21,31%	42,48%	30,55%
20	4,8	78,69%	57,52%	69,45%

Podemos observar que según el modelo de *Máxima Utilidad* el 78,69% de los entrevistados prefieren el perfil 20, mientras que el porcentaje restante prefiere el perfil

19. Los otros dos modelos, *BTL* y *Logit*, también corroboran la información obtenida<sup>4</sup>. Por tanto, los franquiciadores de los tres sectores analizados prefieren seleccionar a potenciales franquiciados que ven en la franquicia una posibilidad de autoempleo más que a aquellos que ven en la franquicia únicamente una posibilidad de inversión.

El análisis de los datos también se hizo de forma desagregada por sectores. Los resultados se muestran en el gráfico 3. Podemos observar que la representación gráfica para los tres sectores es muy similar, existiendo algunas pequeñas diferencias. Así, por ejemplo, el atributo más importante es la *fidelidad al franquiciador*, mientras que el segundo atributo más importante es la *capacidad de gestión* en los sectores de belleza y cosmética y hostelería y restauración, mientras que para el sector de Confección, moda y complementos, lo es la *disponibilidad para trabajar duro*. El atributo peor valorado es el nivel financiero en el sector de hostelería y restauración, mientras que en los otros dos sectores es la *experiencia previa en cualquier negocio*. En el resto de atributos también se observan algunas diferencias en cuanto al orden por importancia entre los tres sectores. Por tanto, se acepta la hipótesis H2a.

**Gráf. 3. Importancia relativa de los atributos por sectores.**



<sup>4</sup> 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.

También podemos obtener las utilidades parciales otorgadas a cada uno de los niveles de los atributos, desagregadas en función de los sectores de belleza y cosmética, de confección, moda y complementos y de hostelería y restauración, las cuales se pueden ver en la tabla 10.

**Tabla 10. Utilidades asociadas a los niveles de cada atributo en función del sector.**

ATRIBUTOS	NIVELES	Utilidad (Belleza y Cosmética)	Utilidad (Confección, moda y complementos)	Utilidad (Hostelería y restauración)
Capacidad de gestión	- Gestión a nivel profesional.	0,4010	0,4079	0,5288
	- Capacidad básica de gestión.	0,1276	-0,0724	0,0673
	- Ninguna capacidad de gestión.	-0,5286	-0,3355	-0,5962
Carácter emprendedor	- Con carácter emprendedor.	0,2227	0,2467	0,2572
	- Sin necesidad de ser emprendedor.	-0,2227	-0,2467	-0,2572
Capacidad para las relaciones humanas	- Extrovertido.	0,3242	0,3651	0,3582
	- Introverso.	-0,3242	-0,3651	-0,3582
Disponibilidad para trabajar duro	- Dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada.	0,4323	0,4254	0,2660
	- Dedicación a tiempo parcial a la unidad franquiciada.	0,0573	0,0768	0,0881
	- Delegación de todo el trabajo en otras personas.	-0,4896	-0,5022	-0,3542
Fidelidad al franquiciador	- Sigue fielmente todas las indicaciones del franquiciador.	0,7344	0,6009	0,7788
	- En algunas ocasiones no sigue las indicaciones del franquiciador.	-0,0234	0,0022	-0,0144
	- No suele seguir las indicaciones del franquiciador.	-0,7109	-0,6031	-0,7644
Deseo de éxito	- Deseo de éxito muy acentuado.	0,2461	0,3454	0,2861
	- Deseo de éxito poco acentuado.	-0,2461	-0,3454	-0,2861
Experiencia previa en cualquier negocio	- Con experiencia previa.	0,0117	0,1349	0,2139
	- Sin experiencia previa.	-0,0117	-0,1349	-0,2139
Perseverancia	- Con perseverancia.	0,2852	0,3125	0,2620
	- Sin perseverancia.	-0,2852	-0,3125	-0,2620
Nivel financiero	- Superior a la inversión inicial requerida.	0,2148	0,2072	0,2043
	- Solamente para cubrir la inversión inicial requerida.	-0,2148	-0,2072	-0,2043

*Constante:* 2,9557 2,5263 2,9696

*Coefficiente R de Pearson:* 0,983 0,961 0,985

*Coefficiente tau de Kendall:* 0,895 0,857 0,979

Podemos observar que las utilidades asociadas a cada nivel son bastantes similares en los tres sectores. Así pues, en los tres sectores el perfil preferido por los franquiciadores es 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 todas las indicaciones del franquiciador, con deseo de éxito muy acentuado, que tenga experiencia previa, que tenga perseverancia y con un nivel financiero superior a la inversión inicial requerida, con lo cual se rechaza la hipótesis H2b.

A pesar de todo ello se observan algunas pequeñas diferencias que conviene resaltar. Así, en el sector de hostelería y restauración, la utilidad asociada al nivel *capacidad de gestión a nivel profesional* es superior a la de los otros dos sectores, por lo que en este sector se requieren individuos que tengan una capacidad de gestión bastante elevada. Se observa asimismo que en el sector de confección, moda y complementos, la utilidad asociada al nivel *ninguna capacidad de gestión* es más elevada que la de los otros dos sectores, lo que indica que este sector es más receptivo a la hora de seleccionar a individuos que no tengan capacidad de gestión. Si analizamos las utilidades de los niveles del atributo *disponibilidad para trabajar duro* podremos observar que el sector de hostelería y restauración es el más apropiado para aquellas personas que deseen incorporarse a una cadena franquiciadora, pero delegando todo el trabajo en otras personas. En el polo opuesto se encuentran los otros dos sectores, donde se requieren fundamentalmente a individuos que se dediquen a tiempo completo a la unidad franquiciada, valorando muy poco a aquellos individuos que delegan todo el trabajo en otras personas. En cuanto a la experiencia previa en cualquier negocio hay que señalar que el sector que requiere una mayor experiencia previa es el sector de hostelería y restauración, seguido del sector de confección, moda y complementos y, por último, del sector de belleza y cosmética.

Por último, también podemos realizar la simulación en cada uno de los tres sectores analizados. Para los dos perfiles estudiados los resultados de la simulación vienen recogidos en la tabla 11.

**Tabla 11. Simulación de dos perfiles en función del sector.**

Sector	Tarjeta	Utilidad	Máxima Utilidad	BTL	Logit
Belleza y Cosmética	19	3,5	6,25%	40,37%	20,68%
	20	5,1	93,75%	59,63%	79,32%
Confección, moda y complementos	19	3,4	23,68%	42,71%	31,95%
	20	4,4	76,32%	57,29%	68,05%
Hostelería y restauración	19	3,9	28,85%	43,61%	35,61%
	20	4,8	71,15%	56,39%	64,39%

Podemos observar en la tabla 11 que el individuo que tiene mayor probabilidad de ser elegido es el 20 en cada uno de los sectores, siendo el sector de belleza y cosmética en el que presenta un valor más elevado. El individuo con perfil 19 presenta una mayor probabilidad de ser elegido en el sector de hostelería y restauración, seguido del de confección, moda y complementos. A pesar de todo ello, con los dos perfiles

definidos en este ejemplo, no podemos decir que existan diferencias muy significativas en cuanto al sector en el que cada individuo será elegido con mayor probabilidad.

Señalar finalmente que los coeficientes  $R$  de Pearson y  $\tau$  de Kendall nos indican que los datos analizados son válidos.

## 7. COMENTARIOS Y CONCLUSIONES.

En este trabajo se ha analizado el problema de identificar las características que deben poseer los potenciales franquiciados para que la selección por parte de los franquiciadores sea correcta, evitando de este modo que se produzca un fracaso del nuevo franquiciado, con el consiguiente deterioro de la imagen de marca y de la cadena franquiciadora, lo cual puede repercutir en el franquiciador, provocando asimismo su fracaso. Los resultados muestran que el perfil de franquiciado preferido por los franquiciadores es el de una persona fundamentalmente con capacidad de gestión a nivel profesional, con carácter emprendedor, extrovertido, que se dedique a tiempo completo a la unidad franquiciada, que siga fielmente todas las indicaciones del franquiciador, que tenga deseo de éxito muy acentuado, que tenga experiencia previa en cualquier negocio, que tenga perseverancia y con un nivel financiero superior a la inversión inicial requerida. El atributo más importante que debe tener en cuenta un franquiciador a la hora de seleccionar a un futuro franquiciado es el de la fidelidad al franquiciador. Sin embargo, es muy difícil para un franquiciador detectar con anterioridad al establecimiento de la relación el grado de fidelidad que tendrá el futuro franquiciado. Para ello sería aconsejable que el franquiciador establezca previamente a la selección del franquiciado un mecanismo para detectar este grado de fidelidad mediante el uso de técnicas destinadas a ello. A este atributo le siguen en cuanto a importancia los atributos capacidad de gestión y la disponibilidad para trabajar duro. Los atributos que son menos importantes a la hora de seleccionar a un futuro franquiciado son la experiencia previa en cualquier negocio y el nivel financiero del mismo. Por tanto, a diferencia de otros estudios (Edens *et al*, 1976; Knight, 1986; Hing, 1995; DeCeglie, 1993), el nivel financiero no es considerado como uno de los atributos más importantes a la hora de ser seleccionado un franquiciado. La explicación a este hecho está en que en nuestro estudio los entrevistados han considerado que el futuro franquiciado dispone del nivel financiero mínimo para poder actuar como tal, ya que en caso contrario podría incorporarse al sistema. Así pues, de igual modo que en estudio de Clarkin y Swavely (2006) podemos concluir que aparte de la capacidad financiera son importantes otros criterios en el proceso de selección de franquiciados.

Llama la atención de manera importante que los franquiciadores en España concedan mayor importancia a otros atributos que a la experiencia previa en cualquier negocio. Este resultado está en consonancia con el obtenido en otros estudios (Knight, 1986; Hing, 1995; Fenwick y Strombom, 1998) en el que la experiencia previa no

se considera un atributo tan importante. Así pues, aquí en España se prefiere a gente con experiencia previa a aquéllos que no la tienen, pero no es en sí un factor muy valorado.

También los franquiciadores en España dan una importancia muy elevada al hecho de que el futuro franquiciado sea una persona que se dedique a tiempo completo a la unidad franquiciada. Por tanto, para los franquiciadores, la franquicia se concibe aquí en España más como una fórmula de autoempleo que como una forma de inversión, en la cual, el franquiciado delegue el trabajo en otras personas. En este sentido, el franquiciado debe ser una persona con disponibilidad para trabajar duro (Knight, 1986).

También se ha hecho un análisis del perfil de franquiciado en función de los sectores de belleza y cosmética, de confección, moda y complementos y de hostelería y restauración, obteniéndose que los atributos son valorados de forma diferente en cada uno de estos sectores, pero que sin embargo, la configuración del perfil preferido es la misma. Por tanto, este resultado está en consonancia con el obtenido por Falbe y Wels (1998) en el que no se observa ninguna relación entre las características de éxito de los franquiciados y el sector. Del análisis por sectores se deduce que en el sector de hostelería y restauración se requieren individuos que tengan una capacidad de gestión bastante elevada y que el sector de confección, moda y complementos es el más receptivo a la hora de seleccionar a individuos que no tengan capacidad de gestión. También se deduce que el sector de hostelería y restauración es el más apropiado de los tres para aquellas personas que deseen incorporarse a una cadena franquiciadora, pero delegando todo el trabajo en otras personas, mientras que en los otros dos sectores se requieren fundamentalmente a individuos que se dediquen a tiempo completo a la unidad franquiciada, valorando muy poco a aquellos individuos que delegan todo el trabajo en otras personas. En cuanto a la experiencia previa en cualquier negocio hay que señalar que el sector que requiere una mayor experiencia previa es el sector de hostelería y restauración, seguido del sector de confección, moda y complementos y, por último, del sector de belleza y cosmética.

Es importante señalar que la simulación de perfiles permite determinar qué y cuántos individuos deben ser elegidos de entre un conjunto de posibles candidatos. En el ejemplo planteado se examinan dos perfiles, uno referente a una persona con perfil inversor y otro referente a una persona con perfil de búsqueda de autoempleo. Los resultados muestran que este último perfil es preferido al primero, según los diferentes modelos de simulación. El análisis por sectores no revela tampoco diferencias significativas.

Finalmente, cabe señalar que la limitación más importante del trabajo proviene del uso de la técnica de Análisis Conjunto. Concretamente, la identificación de atributos y el establecimiento de niveles es uno de los aspectos más complejos de su utilización, ya que hay que definir perfectamente tanto los atributos como los niveles, eligiendo aquellos atributos que sean determinantes en el problema a estudiar.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, R. L. (1994): "Franchisor-franchisee: Communication maintains the marriage", *Nation's Restaurant News*, vol. 28, 12, pp. 27-31.
- AZPIAZU, J. (1996): *Selección de metodologías en el análisis conjunto: un enfoque de fiabilidad y de validez*. Tesis Doctoral. Dpto. de Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid.
- BERNI, F. (2002): "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. Dpto. de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.
- CARROLL, J. D. (1969): "Categorical Conjoint Measurement". Meeting of Mathematical Psychology, Ann Arbor, MI.
- CARROLL, C. y BASSUK, H. (2002): "The characteristics of great franchise leaders", *Franchising World*, vol. 34, 1, pp. 10-11.
- 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.
- CURRY, J. (1997): "After the basics", *Marketing Research*, spring, pp. 6-11.
- 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, 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.
- FENWICK, G. D. y STROMBOM, M. (1998): "The Determinants of Franchise Performance: An Empirical Investigation", *International Small Business Journal*, vol. 16 (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, nº 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): "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", *Handbooks in OR&MS*, Jehoshua Eliashberg y Gary L. Lilien, eds., Elsevier Science Publishers, 5, pp. 467-513.
- GREEN, P. E. y SRINIVASAN, V. (1990): "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice", *Journal of Marketing*, october, pp. 3-19.
- 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.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): *Análisis Multivariante*, 5ª ed., Madrid, Ed. Prentice Hall.
- HING, N. (1995): "Franchisee satisfaction: contributors and consequences", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, nº 2, pp. 12-25.
- HING, N. (1999): "Maximizing franchisee satisfaction in the restaurant sector", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, nº 5, pp. 502-513.
- HOWE, M. C. (2003): "Keys to a Successful Franchisor-Franchisee Relationship", *Franchising World*, september 2003, pp. 13-14.
- JAEGER, S. R.; HEDDERLEY, D. y McFIE, H. J. H. (2001): "Methodological issues in conjoint analysis: A case study", *European Journal of Marketing*, vol. 35 (11/12), pp. 1217-1237.
- JUSTIS, R. y JUDD R. (1989): *Franchising*, Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- KAHN, M. (1994): *Franchise et partenariat*, París: Dalloz, 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.
- KRUSKAL, J. B. (1965): "Analysis of Factorial Experiments by Estimating Monotone Transformations of the Data", *Journal of the Royal Statistical Society*, 27, pp. 251-263.

- LANCASTER, K. J. (1966): "A new approach to consumer theory", *Journal of Political Economy*, vol. 74, pp. 132-157.
- LEISER, R. (2002): "Franchisor, franchisees work together to improve brands", *Hotel and Motel Management*, vol. 217, 16, pp. 50-51.
- 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.
- McCULLOUGH, D. (2002): "A user's guide to conjoint analysis", *Marketing Research*, vol. 14 (2), pp. 18-23.
- McFADDEN, D. (1986): "The Choice Theory Approach to Market Research", *Marketing Science*, vol. 5 (4), pp. 275-297.
- MÚGICA GRIJALBA, J. M. (1989): "El Análisis Conjunto: Alternativas, Problemas y Limitaciones", *IPMARK*, 326, (16-31 marzo), pp. 45-54.
- PATEL, B. (2001): "Let's resolve to build better franchisee-franchisor relationships", *Hotel and Motel Management*, vol. 216, 1, pp. 30.
- PEDRET, R.; SAGNIER, L. y CAMP, F. (2000): *Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos*, Bilbao, Ed. Deusto.
- RAMÍREZ, J. M. y RONDÁN, F. J. (2004): "Evaluación de los procedimientos de medición de la variable respuesta en el Análisis Conjunto bajo distintas alternativas de estimación", XVIII Reunión Anual Asepelt (León).
- SANDERS, L. (2002): "Franchisee-Franchisor Relationships in the Future", *Franchising World*, vol. 34, 6, pp. 23-24.
- SCHULTZ, R. (1999): "Franchisor, franchisees must work together to flourish", *Hotel and Motel Management*, vol. 214, 19, pp. 42-43.
- SHUBART, E. y BENNETT, J. (1997): "75% franchisees satisfied doing fine", *Franchise Times*, vol. 3, nº 7, pp. 3-4.
- STURGIS, I. (1993): "Keys to successful franchise ownership", *Black Enterprise*, 23, pp. 77-81.
- TATHAM, R. L.; DOUGLAS, R. y BUSH, R. F. (1972): "An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/ Franchisee Selection Processes", *Journal of Retailing*, vol. 48, nº 1, pp. 16-22.
- TORMO, E. (2004): [www.tormo.com](http://www.tormo.com).
- TORMO & ASOCIADOS (2005): *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio*, Madrid.
- VARELA GONZÁLEZ, J. A. (1983): "El análisis conjunto, una técnica al servicio de la investigación comercial", *Revista de Economía y Empresa*, 11, IV, pp. 361-374.
- VARELA MALLOU, J.; RIAL BOUBETA, A. y GARCÍA CARREIRA, A. (2003): "Análisis Conjunto", en *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*, Pearson Educación, Madrid.

- WERLEGH, P. W. J.; SCHIFFERSTEIN, H. N. J. y WITTINK, D. R. (2002): "Range and Number of Levels Effects in Derived and Stated Measures of Attribute Importance", *Marketing Letters*, vol. 13 (1), pp. 41-52.
- 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.
- WITTINK, D. R.; KRISHNAMURTHI, L. y NUTTER, J. B. (1982): "Comparing Derived Importance Weights Across Attributes", *Journal of Consumer Research*, vol. 8, pp. 471-474.
- WITTINK, D. R.; KRISHNAMURTHI, L. y REIBSTEIN, D. J. (1990): "The Effect of Differences in the Number of Attribute Levels on Conjoint Results", *Marketing Letters*, vol. 1 (2), pp. 113-123.