

# La innovación en las estrategias para la captación de franquiciados

**Juan Monserrat-Gauchi<sup>1</sup>**  
**Mari-Carmen Quiles-Soler<sup>2</sup>**  
**Cristina González-Díaz<sup>3</sup>**

Recibido: 2013-01-30  
Envío a pares: 2013-02-30

Aprobado por pares: 2013-08-30  
Aceptado: 2013-10-16

## **Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo**

Monserrat-Gauchi, J., Quiles-Soler, MC. González-Díaz, C.. Junio de 2014. La innovación en las estrategias para la captación de franquiciados. Palabra Clave 17 (2), 517-545.

## **Resumen**

La investigación parte de la hipótesis de que las empresas franquiciadoras españolas innovan en estrategias de comunicación en relación con uno de sus principales públicos objetivo: los potenciales franquiciados. El objetivo de este artículo es analizar las estrategias de comunicación desarrolladas por estas empresas para la captación de nuevos asociados. Se estudia la gestión y la valoración de las estrategias por parte de los franquiciadores en la situación actual de crisis y de cambios tecnológicos. Se han utilizado tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Como conclusión se determina si las empresas utilizan estrategias innovadoras sirviéndose del uso de nuevos medios y soportes o por el contrario siguen utilizando métodos tradicionales.

## **Palabras clave**

Mercadotecnia, comunicación, estrategia, publicidad, relaciones públicas. (Fuente: tesaurus de la UNESCO).

---

1 Universidad de Alicante, España. Juan.Monserrat@ua.es

2 Universidad de Alicante, España. mc.quiles@ua.es

3 Universidad de Alicante, España. cristina.gdiaz@ua.es

# Innovation in Strategies to Attract Franchisees

## **Abstract**

The study tests the hypothesis that Spanish franchise companies innovate when it comes to communication strategies focused on one of their primary targets: potential franchisees. The purpose of this article is to analyze the communication strategies developed by these companies to attract new partners. The management and assessment strategies used by franchisors in the current situation marked by crisis and technological change are examined. Both qualitative and quantitative techniques are applied. In conclusion, it is determined if companies apply innovative strategies by making use of new media and support aids, or if they continue to use traditional methods.

## **Keywords**

Marketing, communication, communications strategies, advertising, public relations (Source: UNESCO Thesaurus).

# A inovação nas estratégias para a captação de franqueados

## Resumo

Esta pesquisa parte da hipótese de que as empresas franqueadoras espanholas inovam em estratégias de comunicação em relação com um de seus principais públicos-alvo: os potenciais franqueados. O objetivo deste artigo é analisar as estratégias de comunicação desenvolvidas por essas empresas para a captação de novos associados. Estuda-se a gestão e a valorização das estratégias por parte dos franqueados na situação atual de crise e de mudanças tecnológicas. Utilizaram-se tanto técnicas qualitativas quanto quantitativas. Como conclusão, determina-se se as empresas utilizam estratégias inovadoras servindo-se do uso de novos meios e suportes ou, ao contrário, continuam utilizando métodos tradicionais.

## Palavras-chave

Mercadotecnia, comunicação, estratégias de comunicação, publicidade, relações públicas. (Fonte: Tesouro da Unesco).

# 1. Introducción

Cabría comenzar señalando que la franquicia es un sistema de comercialización de bienes y servicios que actualmente goza de un auge imparable en las sociedades de consumo de los países desarrollados. Este sistema de comercialización y expansión empresarial ha creado numerosos puestos de trabajo y ha cambiado la fisonomía de las principales calles, centros y áreas comerciales no sólo de España, sino también de numerosos países de Europa, América y Asia. La presente investigación se desarrolló en España pero sus resultados, como más adelante se explicará, son extrapolables a otros países y otros tipos de empresa.

Los porcentajes de comercio minorista integrado frente a los de comercio independiente son sorprendentes en las principales economías europeas y mundiales. Así, en Francia el 25% del comercio minorista opera integrado en alguna red; en Reino Unido, el 35%; en cambio, en España, tan sólo el 15%. En otros países como Estados Unidos el porcentaje está en torno al 50%, es decir, casi la mitad del pequeño comercio opera integrado en alguno de los múltiples sistemas de comercio asociado.

Teniendo en cuenta los resultados de investigaciones anteriores, como las llevadas a cabo por Bolea de Anta (1988), Monserrat-Gauchi (2005 y 2008), Argerich Pérez (2007) y Baena Graciá, Moreno Sánchez y Reis Graeml (2011), se parte de la base, ya demostrada por estos autores, de que la comunicación en la empresa de franquicia se gestiona de forma diferente a las empresas convencionales y, además, contribuye al éxito –entendido como crecimiento– de estas empresas en el mercado. En el ámbito concreto de la comunicación para la captación de asociados o franquiciados, la gestión de las estrategias de comunicación también plantea la necesidad de una adecuación a las características de este tipo de empresas y al público concreto al que se dirigen.

Dado que las investigaciones citadas demuestran que la gestión de la comunicación en la franquicia contribuye a su crecimiento en el mercado (siguiendo un modelo en el que se basa la presente investigación), este artículo pretende analizar la gestión de la comunicación, y la innovación pro-

ducida en ella, como factor determinante del éxito de las franquicias. No existen referencias sobre aplicaciones concretas de teorías de la comunicación al ámbito de la franquicia. Por ese motivo, se han revisado los estudios anteriores y, sobre ellos, se ha profundizado en el análisis de las estrategias de comunicación en este sistema de comercialización. Para ello, los investigadores han seleccionado el público objetivo clave en el crecimiento de este tipo de empresa: los inversores dispuestos a montar una nueva franquicia. Con el análisis de las acciones de comunicación que los empresarios desarrollan se pretende determinar la eficacia e idoneidad de estas acciones. De este modo, se aporta al sector empresarial de la franquicia unas directrices estratégicas para su crecimiento, con la consiguiente generación de empleo, prestación de servicios o comercialización de productos, de los que se beneficia la sociedad en general.

En este trabajo se va a analizar si los empresarios se han valido de las innovaciones tecnológicas y comunicativas que pueden contribuir al crecimiento de la empresa de franquicia. Se entiende por empresario al franquiciador, o franquiciante (en inglés *franchiser* o *franchisor*), a la persona o sociedad poseedora de una marca y un saber hacer que son transmitidos a un franquiciado para su explotación en una zona exclusiva (Tormo, 2009). Se entenderá por franquiciado, o franquiciatario (en inglés *franchise holder* o *franchisee*), al inversor, físico o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador; y que a su vez mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada (Tormo, 2009).

En este artículo los investigadores han desestimado estudiar las estrategias desarrolladas desde la central cuyo público objetivo sea los franquiciados actuales o los clientes finales de sus establecimientos. La existencia de estos tres grupos de interés para la central franquiciadora supone la peculiaridad de la franquicia a la que antes se ha hecho referencia.

A partir de este análisis descriptivo, se abren futuras líneas de investigación que supondrían el estudio de las estrategias de captación desde diferentes ópticas no contempladas en este momento: la percepción y va-

loración de los franquiciados o potenciales franquiciados, la contribución de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC) al crecimiento de este tipo de empresas, etc. Los resultados de esta investigación son extrapolables a la gestión de estrategias de comunicación para la expansión de otras franquicias de ámbito nacional o, incluso, internacional, así como también a otro tipo de empresas con características similares.

## 2. Estado de la cuestión.

### Hipótesis y objetivos de la investigación

El estudio del sistema de comercialización en franquicia se ha abordado por investigadores desde diferentes perspectivas (Baena Graciá, 2010): legal, de la organización empresarial, *marketing*, *management*, estudios de satisfacción de empleados, rentabilidad de la distribución minorista independiente o mediante franquicia, etc. Sin embargo, son pocas las publicaciones de carácter científico que abordan el estudio de la franquicia en lo que respecta a la innovación en comunicación. En este sentido, cabría destacar las aportaciones de Argerich Pérez (2007), Baena Graciá (2010), Benavides *et al.* (2008), Bermejo (2002), Bolea de Anta (1988 y 1990), Bordonaba *et al.* (2008), Calderón (2002) y Monserrat-Gauchi (2005 y 2008) en el ámbito nacional español; de la profesora Alba Aldave (2004 y 2005) y de Sigué y Rebolledo (2004) en Latinoamérica, y, en el ámbito anglosajón o americano, de Davis (2004), Dickey (2001), Garg (2005), Hoffman y Preble (2004) y Lair (2006). Otros autores se acercan al estudio del sistema de franquicia trabajando con los flujos de comunicación en diferentes sistemas de organización empresarial.

Para la presente investigación, se plantea la necesidad de **conocer la situación actual del sistema de comercialización en franquicia en España**. Para ello, los investigadores se han valido de estudios de origen empresarial, los únicos existentes en este sentido. De esta manera, se toman los datos aportados por Tormo y Asociados y por Barbadillo Consultores, las dos principales consultoras en franquicia en España.

La franquicia en España, en los últimos años, sigue un crecimiento casi continuado que se mantiene, incluso, en la presente época de crisis. En

este sentido, Díez de Castro y Rondán (2004) afirmaban que la franquicia crea empresas con muchas posibilidades de éxito, lo que, inevitablemente, crea empleo estable y, por ende, beneficios tanto sociales como económicos para toda la colectividad. Como indica Tormo (2009), pese a los cierres que hubo durante 2008 (primer año de la crisis), al final de ese año estaban en marcha 63 empresas más que en el año anterior, para un total de 968 franquiciadores con 69 081 establecimientos, lo que también supone un crecimiento de 700 locales. Estos datos coinciden aproximadamente con los ofrecidos por Barbadillo (2009), quien indica un crecimiento del 18% en el número de franquiciadores en 2008 respecto a 2007, pero también advierte que el número de franquicias desaparecidas durante 2008 asciende a 200, una cifra superior a la de años anteriores.

La franquicia española llevaba más de una década sin abordar una coyuntura económica general adversa. La dura prueba fue sorteada con cierta destreza, ya que los resultados obtenidos por este sector se situaron por encima de la media (Tormo 2009, p. 113).

Como indica Tormo en su *Informe de la franquicia en España*, en el 2008 se creció un 2,8 por encima de la media del comercio minorista, y también por encima del PIB, lo que lo convierte en uno de los sectores que mejor está atravesando la presente crisis. No obstante, los datos del último año analizado, 2011, ofrecen un crecimiento negativo en cuanto a la facturación global del sistema de franquicia, concretamente del -0,2%.

Tal y como afirman Mohr, Fisher y Nevir (1996), la comunicación es el nexo de unión fundamental entre los diferentes agentes del sistema. La comunicación favorece las relaciones que se generan en el sistema de franquicia (Anderson y Narus, 1984; Mohr y Nevin, 1990). De acuerdo con Anderson y Weitz (1989), podemos afirmar que la franquicia responde a un modelo de negocio que exige una muy buena relación entre las partes y, en este sentido, la correcta gestión de la comunicación y la confianza entre franquiciador y franquiciado son dos variables indispensables para evitar conflictos y consolidar relaciones.

Son muchos los autores (Allen, 1994; Mubleman, 1996; Laurie, 2000; Tikoo, 2002; Monroy y Alzola, 2005) que afirman que la comunica-

ción es la vía para conseguir una buena relación en el sistema de franquicia. Siguiendo con esta afirmación, los investigadores parten de la premisa de que es necesario gestionar la comunicación atendiendo, además, a los cambios tecnológicos y económicos en los que las empresas se desenvuelven, es decir innovando.

Las empresas, franquicia o no, son conscientes de la necesidad de estar presentes en Internet, tanto para mejorar su imagen como para obtener mayores beneficios económicos. Aplicar correctas estrategias de *marketing* y conocer los nuevos medios son necesidades claras para la supervivencia empresarial y, tal y como podemos comprobar a través del Marketing Science Institute (2010), ambos temas han sido dos de las seis áreas de estudio más importantes durante el periodo 2008-2010.

Por todo ello, la hipótesis de partida de la presente investigación, sustentada desde el punto de vista teórico en el seguimiento y análisis de la bibliografía citada, queda planteada del siguiente modo: los franquiciadores españoles utilizan estrategias de captación innovadoras para conseguir asociados, y su aplicación y valoración son óptimas por parte de este tipo de empresas. La validación de esta hipótesis supondría un avance en las estrategias a desarrollar por la franquicia para la consecución de sus objetivos de expansión de la red. Facilitar las herramientas necesarias a este tipo de empresas para un crecimiento eficaz es el principal aporte de esta investigación. Los resultados serían aplicables tanto al ámbito español como a cualquier país con características comerciales y económico-sociales similares.

Los objetivos de esta investigación son:

1. Objetivo principal: analizar la innovación en estrategias de comunicación llevadas a cabo desde la central para captación de franquiciados y evaluar la percepción de la efectividad de las mismas.
2. Conocer cómo se planifican las acciones de comunicación para la captación de franquiciados.
3. Analizar la gestión de la comunicación de las empresas desde el punto de vista de la publicidad, las relaciones públicas y las nuevas tecnologías de información y comunicación.



### 3. Metodología

En la presente investigación se han utilizado, principalmente, técnicas cuantitativas para conseguir los objetivos planteados. A continuación se detalla el desarrollo del panel de expertos para la configuración de la herramienta metodológica de análisis (cuestionario). Una vez definido el cuestionario, se procedió a instar a las empresas franquiciadoras a que lo respondieran, y con el tratamiento estadístico de las respuestas de ese cuestionario se obtuvieron los resultados que se presentan en el siguiente epígrafe.

#### 3.1. Revisión bibliográfica

Para acometer la presente investigación, los autores se apoyaron en la observación documental de dos tipos. En el primero de ellos, con una finalidad exploratoria del territorio, se procedió a la revisión y análisis tanto de la bibliografía sobre franquicias, como sobre comunicación aplicada a las mismas. El objetivo fue conocer con mayor profundidad ambos fenómenos –las franquicias y la comunicación en este tipo de empresas– para identificar las variables que los configuran, a uno, como un sistema comercial con unas características diferenciales concretas y, al otro, como una serie de herramientas específicas pero con múltiples aplicaciones en el mundo de la comunicación empresarial. La correcta gestión de las estrategias para propiciar la adhesión de nuevos miembros posibilitaría de una forma más eficiente y eficaz el correcto desarrollo de los objetivos de la empresa, es decir, su crecimiento y expansión. (Montserrat-Gauchi, 2008).

El segundo tipo de observación documental realizado, paralelo en el tiempo, consistió en la búsqueda heurística en publicaciones periódicas de carácter técnico-profesional. Las fuentes y documentación utilizada para el desarrollo de esta investigación han sido de carácter bibliográfico y hemerográfico (*on* y *offline*).

#### 3.2. Metodología cualitativa - panel de expertos

Por un lado, la encuesta será el paradigma de la metodología cuantitativa, y la discusión de grupo lo será de la cualitativa. Ambas perspectivas metodológicas se complementan. En este caso, la metodología cualitativa (panel de expertos) ha estado al servicio de la cuantitativa. Por ello, para obtener

unos resultados completos, se han combinado ambas técnicas, comenzando por la dinámica de grupo en la que participaron expertos implicados de las áreas estudiadas.

La técnica del grupo de discusión consiste en una entrevista libre que se realiza a un pequeño grupo de personas. La sesión de grupos reúne de seis a diez personas en formato libremente estructurado, basado en que los participantes estén dispuestos a expresar y compartir sus ideas. Como indica Mendicoa, la técnica es utilizada como experiencia piloto para la generación de datos primarios –por proceder de los mismos involucrados– para el análisis cualitativo (Mendicoa, 2003). Para esta investigación, se celebró una reunión de los investigadores con los expertos, la cual toma aspectos tanto de la dinámica de grupos como de los llamados análisis Delphi. Acudieron 11 expertos y profesionales en franquicias, mercadotecnia, estrategias de comunicación, relaciones públicas y publicidad, y nuevas tecnologías. Si los participantes pertenecientes al mundo empresarial aportaron la visión de la realidad de ambos sectores, era necesario también el punto de vista académico y teórico. Para ello se invitó también a docentes e investigadores especializados en el mundo de las franquicias, en estrategia de comunicación y comercialización de mercados y en investigaciones sociológicas y de mercado. Los expertos validaron el cuestionario que los investigadores habían tomado de publicaciones anteriores como referencia (Montserrat-Gauchi, 2005, 2008), tras actualizarlo y realizar las pertinentes aportaciones.

### **3.3. Metodología cuantitativa: cuestionario *online***

El cuestionario es el instrumento de recogida de información empleado en la parte cuantitativa del estudio. Su elección se hizo siguiendo a León, quien afirma que la encuesta es la fórmula más común de recolección de datos en la investigación publicitaria, así como en la investigación general en mercadotecnia (León, 1988, p. 33). Según Soler Pujals, la finalidad del cuestionario es “obtener, de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables o temas que nos interese conocer” (Soler Pujals, 1991, p. 95).

En este caso, se utilizaron técnicas de investigación cuantitativas con el objetivo de acercarse a la realidad referida a la innovación en estrategias de comunicación para la captación. Las empresas encuestadas fueron ele-

gidas en función de dos criterios: su inscripción en el Registro Oficial de Franquiciadores, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, y criterios geográficos, determinando los mercados de referencia en el conjunto nacional para que la muestra fuese representativa. Se eligieron un total de 127 empresas, representativas de los tres principales sectores de actividad propuestos por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (*retail*, moda-complementos y restauración).

Recientemente ha aparecido la encuesta *online*, que permite contestar las preguntas desde cualquier ordenador conectado a Internet. Esta fue la modalidad elegida por el equipo de investigación para los empresarios ubicados a cierta distancia de la universidad. A través de un espacio web proporcionado por la Universidad de Alicante, se colgó el cuestionario definitivo. La dirección de dicha web, que sirve tanto para presentar la investigación como para alojar el cuestionario, es <http://web.ua.es/es/comunicacionyfranquicia> (se incluye en anexo 2 la parte del cuestionario correspondiente a preguntas dirigidas a los franquiciadores con respecto a las acciones de captación de socios). El cuestionario diseñado cumple dos requisitos que los investigadores se habían planteado al comienzo de la investigación: es estandarizado y autoadministrado. Consta de 58 preguntas cerradas y sólo una abierta, estructuradas en cuatro grandes áreas según la gestión de la comunicación empresarial en franquicia (González Río, 1997 y Luque Martínez, 1999 en: Sarabia Sánchez, 1999).

### **3.4. Revisión de la web de la empresa**

Se decidió realizar una revisión *online* entre las empresas que habían participado en la investigación. Se procedió a visitar sus páginas web para comprobar que las respuestas facilitadas se correspondían con la realidad, y se contrastó lo respondido por las empresas con la información que aparecía en su página web.

## **4. Desarrollo de la investigación**

Una vez aprobado el cuestionario definitivo, se procedió a implementarlo en un espacio de la web de la Universidad de Alicante.<sup>4</sup> A dicho cuestionario

---

4 Este artículo recoge parte de los resultados de una investigación llevada a cabo desde la Universidad de Alicante (España) mediante un proyecto de investigación emergente financiado por el Vicerrectorado de Investigación de la UA, cuya referencia es: GRE08-J02.

se accedía desde una web que presentaba la investigación, sus objetivos y el equipo investigador. El *link* del cuestionario se hizo llegar a los encuestados desde el mes de mayo de 2009 a través de correo electrónico. Previamente al envío del correo electrónico se realizó un contacto telefónico, gracias a la base de datos realizada con anterioridad. Se tomaron como válidos los cuestionarios cumplimentados hasta el 9 de noviembre de 2009 y se obtuvo un nivel de respuesta del 28,3% sobre el total de la muestra.

## 5. Resultados

En primer lugar, se preguntó a los empresarios si la franquicia desarrolla un plan de mercadotecnia y comunicación para su expansión. Los franquiciadores respondieron afirmativamente en un 69% y negativamente en un 31% de los casos. Por otro lado, a la hora de emprender acciones comunicativas para la captación, los franquiciadores, en un 61% de los casos, utilizan campañas de publicidad pagada (tradicional) destinadas exclusivamente a este objetivo. Por otro lado, un 31% de los encuestados no realiza ningún tipo de campaña publicitaria orientada a comunicarse con sus potenciales franquiciados. En lo concerniente al grado de efectividad percibido de este tipo de acciones publicitarias, el 73% de las empresas de franquicia las valora positivamente. Así, más de la mitad de los encuestados, el 59%, cataloga estas acciones como efectivas, un 14% las valora como muy efectivas y tan sólo un 18% las encuentra poco efectivas.

Además de las habituales campañas publicitarias pagadas, el presente estudio trató de dar un paso más, analizando qué otro tipo de estrategias comunicativas innovadoras pueden llevar a cabo las empresas franquiciadoras para la adscripción de asociados. Entendemos por acciones innovadoras aquellas que:

1. Utilizan las nuevas tecnologías de información y comunicación como soporte.
2. No han sido utilizadas por los franquiciadores anteriormente como medios o soportes para captar asociados.

De este modo, se les preguntó por siete tipos diferentes de estrategias comunicativas, para que manifestaran si las utilizaban o no, y se les pi-

dió una valoración de cada una de ellas. Con esta información se pretendía observar el grado de innovación en lo que a acciones comunicativas se refiere. Como hemos visto, la mayoría de empresas realiza acciones comunicativas basadas en una campaña publicitaria convencional pagada; en este momento se trata de averiguar si este tipo de anunciante ha innovado y ha diversificado sus actuaciones para la captación, atendiendo a la multiplicidad de canales y medios existentes actualmente.

**Tabla 1**  
**Acciones de comunicación para la captación**

ACCIONES COMUNICATIVAS PARA LA CAPTACIÓN DE FRANQUICIADOS
1. Acciones comunicativas en portales web/páginas web de consultoras en franquicia (tormo.com, mundofranquicia.com, etc.)
2. Acciones comunicativas en prensa específica de franquicias, revistas, anuarios, guías de franquicias ...
3. Asistencia a ferias de franquicia (SIF Valencia, Expofranquicia Madrid, Barcelona BNF...)
4. Acciones de marketing directo (presentaciones personalizadas, cartas, bases de datos ...)
5. Acciones comunicativas en portales web (páginas web) de periódicos online: elpais.es, información.es, lasprovincias.es, levante-emv.es, etc.
6. Acciones comunicativas en prensa, general o económica (periódicos, suplementos salmón o diarios económicos)
7. Acciones comunicativas en medios especializados en el sector de actividad de la empresa (alimentación, restauración, etc.)

Fuente: elaboración propia.

A continuación se analizan los principales resultados obtenidos en lo concerniente a las diversas estrategias comunicativas señaladas en la tabla 1. De entre las expuestas tomaremos las relevantes para esta investigación, es decir, las que suponen una innovación en la forma de proceder para la captación. Al final de este epígrafe ofrecemos una tabla resumen de las acciones llevadas a cabo en la que se ofrece la clasificación de las acciones en innovadoras o no, la determinación del objetivo de la investigación al que responde cada acción y el grado de implantación de dicha acción entre los empresarios.

### **Publicidad en portales web de consultoras de franquicia**

Como se puede observar, la mayoría de las empresas, un 69%, utiliza acciones comunicativas centradas en portales/páginas web de consultoras especializadas en franquicia, mientras que un 22% no lo hace. De aquellas

empresas que sí utilizan este tipo de acciones, un 76% la valora positivamente. Así, más de la mitad, un 52%, considera que son efectivas, mientras que un 24% las cataloga como muy efectivas. Cabe destacar que tan sólo un 8% de las empresas franquiciadoras que realizan acciones comunicativas en portales web o *websites* especializados las considera poco efectivas.

### **Asistencia a ferias de franquicia**

Tradicionalmente la asistencia a ferias era una buena oportunidad para que el franquiciador diese a conocer su negocio. Posibilitaba la atención personal y directa de todas aquellas cuestiones que el potencial franquiciado pudiese exponerle. Sin embargo, los resultados obtenidos muestran que casi la mitad de los encuestados, un 48%, no asiste a este tipo de eventos. Sólo un 36% sí lo hace. De estas empresas que sí asisten a ferias de franquicia, sólo el 50% las valoran positivamente: como acción efectiva (31%) o muy efectiva (19%). El descontento del franquiciador con la eficacia de este tipo de acciones de comunicación o relaciones públicas, en este caso concreto, (un 31% la cataloga como poco efectiva y un 19% como nada efectiva) se deben sin duda a la innovación de las NTIC que suplen la asistencia a ferias tradicionales. El auge y la facilidad de informar y mantener una comunicación fluida y completa a través de Internet y de la web corporativa de los franquiciadores ofrecen mejores resultados y con menor coste que la asistencia a ferias. Sin duda, éstas deberán replantearse su razón de ser y buscar alternativas que ofrezcan un valor añadido frente a Internet.

Estos datos contrastan con los obtenidos en anteriores investigaciones. En 2005, el 52% de las empresas franquiciadoras encuestadas manifestó acudir a las ferias específicas de franquicia y estar satisfecho con sus resultados, mientras que actualmente sólo el 36% de los encuestados manifiesta asistir a ferias de franquicia (Monserrat-Gauchi, 2008).

### **La utilización de marketing directo**

La utilización de este tipo de acciones para la captación de franquiciados supone una innovación, ya que tradicionalmente el franquiciador no las implantaba para potenciales franquiciados sino para clientes finales de sus establecimientos (Monserrat-Gauchi, 2005). En lo concerniente a la realización de acciones de *marketing* directo, como presentaciones persona-

lizadas, cartas o bases de datos, los resultados muestran que la mayoría de organizaciones, un 65%, no realiza acciones comunicativas utilizando esta estrategia. Tan sólo un 28% sí lo hace. Sin embargo, a pesar de que este tipo de acciones comunicativas no son muy utilizadas, aquellos franquiciadores que sí las llevan a cabo muestran su satisfacción (70%) en el sentido de objetivos cumplidos. Un 40%, casi la mitad, las valora como efectivas, y un 30% las cataloga como muy efectivas. Estos datos contrastan con el 30% de los franquiciadores encuestados que muestran su descontento, valorándolas como poco efectivas.

### **Publicidad en portales web de prensa online**

En este momento se aborda el estudio de las acciones comunicativas centradas en la utilización de portales web de medios generalistas en su versión *online*, tales como *lasprovincias.es*, *levante-emv.es*, *elpais.com* y *elmundo.es*. La mayoría de las empresas franquiciadoras del estudio, un 69%, admite no considerar en sus planes de comunicación este tipo de medios para la captación, mientras que sólo un 22% innova y sí lo hace. En lo relativo al grado de efectividad percibido por parte de los franquiciadores, más de la mitad, un 63%, muestra su descontento con los resultados obtenidos a través de este tipo de acciones, ya que las cataloga como poco efectivas. Tan sólo un 25% las encuentra efectivas.

### **Publicidad en medios especializados**

En la presente investigación se consideró interesante estudiar la utilización, por parte de la empresa franquiciadora, de acciones comunicativas en medios especializados o relacionados con su sector de actividad, tales como alimentación, restauración, decoración, etc. En algunas ocasiones, se puede dar la coincidencia entre el público objetivo candidato a montar la franquicia y el público al que se dirigen los medios especializados en sectores de actividad concretos. Los resultados de la investigación demuestran que la inmensa mayoría, un 77%, no innova y no utiliza este tipo de medios para emprender acciones de comunicación tendentes a captar franquiciados, mientras que un 22% sí lo hace. De aquellas empresas que sí, casi la mitad (un 40%), las considera poco efectivas, y tan sólo un 20% las define como efectivas.

## Utilización de la web propia de la franquicia

Un aplastante 84% de las empresas dispone de página web propia y, a su vez, un gran número de franquiciadores (86%) las valora positivamente. Cabe señalar sobre este hecho que la utilización de la web de la empresa es uno de los medios más efectivos para dirigirse al potencial franquiciado, según manifiestan los resultados obtenidos de las respuestas de estas empresas. Además se preguntó a los franquiciadores por las distintas herramientas a disposición del futuro asociado para obtener información o solicitarla. En concreto se analizó la utilización de:

1. El formulario de solicitud de información de la franquicia.
2. El catálogo/*dossier* de presentación de la enseña.

Los resultados muestran que el 76% de las empresas pone a disposición del futuro franquiciado un formulario de solicitud de información a través de su web, mientras que el catálogo/*dossier* de presentación de la franquicia es una aplicación *online* menos utilizada (61%). En lo concerniente a la efectividad percibida de ambas herramientas, los resultados muestran que la aplicación mayoritaria –formulario de solicitud– es valorada positivamente por el 85% de los franquiciadores. Tan sólo un minoritario 11% la define como poco efectiva. La efectividad del catálogo/*dossier* de presentación es valorada como positiva por el 87% de los franquiciadores. Sólo un 13% muestra su descontento con este tipo de información en la web, al definirla como poco efectiva.

Los investigadores se plantearon analizar otro tipo de recursos comunicativos innovadores para captar nuevos asociados a su red. Concretamente se preguntó por:

## Disponibilidad de anuncios en los establecimientos operativos

Esta técnica innovadora puede llevarse a cabo mediante información ubicada en los establecimientos ya operativos, en carteles, bolsas para los productos, manteles en el caso de establecimientos de restauración, etc. Sin embargo, se observa que la mayoría de empresas no ha innovado en este sentido, ya que más de la mitad de las empresas franquiciadoras consultadas



(53%) admite no tenerlo en cuenta, y tan sólo un 39% lo utiliza. Sin embargo, a pesar de que su uso es minoritario, aquellas empresas que la ponen en práctica la valoran de forma positiva, ya que más de la mitad, un 64%, cree que es efectiva o muy efectiva.

### Presentación de la franquicia a grupos de interés

La organización de presentaciones de la franquicia a grupos de interés para tratar de captar asociados es la última estrategia innovadora tenida en cuenta en la presente investigación. Los resultados muestran que los franquiciadores no innovan, ya que más de la mitad de ellos, un 69%, admite no organizar presentaciones a la hora de dirigirse a inversores o potenciales asociados. A pesar de que su uso no esté muy generalizado (tan sólo un 22% de las empresas franquiciadoras lo hace), la valoración de la efectividad de esta acción es muy positiva, ya que un 75% la define como efectiva, mientras que solamente un 25% de los que la utilizan cree que es poco efectiva.

**Tabla 2**  
**Resumen acciones de comunicación para la captación**

Acción de captación de asociados	Objetivo/s al que responde	Clasificación: Innovadora/tradicional	Implementación de la acción
1. Plan de mercadotecnia y comunicación	2	Tradicional	69%
2. Campañas de Publicidad pagada	2 y 3	Tradicional	61%
3. Publicidad en portales de consultoras	1 y 3	Innovadora	69%
4. Ferias de franquicia	3	Tradicional	36%
5. Marketing directo	1	Innovadora	28%
6. Portales de prensa generalista online	1 y 3	Innovadora	22%
7. Publicidad en medios especializados	1, 2 y 3	Innovadora	22%
8. Utilización de la web propia para captación	1 y 3	Innovadora	84%
9. Anuncios en establecimientos propios	1 y 2	Innovadora	39%
10. Presentación a grupos de interés	1, 2 y 3	Innovadora	22%

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

## 6. Conclusiones

La investigación pone de manifiesto ciertas tendencias innovadoras a tener en cuenta en futuros trabajos que traten de profundizar en la comunicación llevada a cabo por las empresas franquiciadoras con el objetivo de captar

nuevos asociados. De este modo, se ha observado que destaca el uso de las NTIC por parte de los franquiciadores. El recurso comunicativo más utilizado por parte de las empresas es la web, y, en concreto, el formulario de solicitud. A esta acción le sigue el catálogo o *dossier* de presentación, también accesible desde la web, las acciones comunicativas a través de portales especializados y la publicidad pagada. Hay que destacar que Internet es el medio más utilizado en las acciones comunicativas desarrolladas por los franquiciadores. A su vez, los franquiciadores son innovadores, ya que utilizan la web de la propia empresa, con sus diferentes aplicaciones, para dirigirse a sus potenciales franquiciados.

Otro tipo de acciones, como las de *marketing* directo, las estrategias comunicativas centradas en medios especializados, las presentaciones a grupos de interés o la asistencia a ferias de franquicia son recursos poco utilizados y, por extensión, poco considerados por los franquiciadores para comunicarse con inversores o futuros asociados.

Con base en estos resultados y retomando el objetivo principal de esta investigación, que es analizar la capacidad de innovación de los franquiciadores para captación de asociados y evaluar la percepción de la efectividad de las acciones, los investigadores destacan que se da la interesante paradoja de que dos de las acciones comunicativas mejor valoradas sean, precisamente, la que más y la que menos se utilizan por parte de los franquiciadores. Es decir, una de las acciones mejor valoradas en cuanto a efectividad es comunicación a través de portales web de consultores de franquicia, una acción llevada a cabo por la mayoría de franquiciadores. La otra acción mejor valorada es de las que menos se lleva a cabo por las centrales: las presentaciones a grupos de interés.

Respecto al objetivo secundario planteado –conocer cómo planifican las acciones de comunicación para la captación de franquiciados–, las conclusiones a las que han llegado los investigadores son que las empresas, en su mayoría, sí desarrollan un plan de comunicación estratégica para captación de franquiciados, y en esta investigación se desarrolla el análisis de las acciones que lo componen. En el desarrollo de estas acciones, las empresas combinan medios y recursos tradicionales con acciones

innovadoras para la captación. Las acciones convencionales conviven con las nuevas estrategias comunicativas (algunas basadas en nuevas tecnologías); esta combinación es uno de los recursos comunicativos más utilizados y a la vez mejor valorados.

Tras el estudio de los datos ofrecidos y las conclusiones alcanzadas, los autores aprueban, en parte, la hipótesis de partida de la presente investigación: los franquiciadores son conocedores de la importancia de la innovación en estrategias de comunicación para la captación. En cambio, su aplicación y valoración no son óptimas, tal y como se desprende de las aportaciones presentadas en esta investigación.

En el ámbito dentro del cual está enmarcada esta investigación –el estudio de las estrategias de comunicación en empresas franquiciadoras–, es reseñable la aportación de los autores Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni con su obra *Hacia una teoría general de la estrategia* (2009). Ambos autores señalan la necesidad de formular una nueva teoría estratégica con la que los autores de esta investigación están en sintonía, en cuanto a que supone un cambio de paradigma que afecta a la concepción de la estrategia en sí y a su gestión y aplicación en el ámbito empresarial. Algunos de sus principios son: recuperar al ser humano en cuanto base desde la cual parte y a la que se destina la gestión de las estrategias de comunicación, concebir la estrategia como una ciencia de la relación y la articulación más que como del conflicto y la guerra, el interés se desplaza desde la información (como proveedora de datos) hacia la comunicación (en cuanto a configuradora de valores y cultura). El paradigma de la nueva teoría estratégica (NTE) pasa de ser lo económico a contemplar la complejidad de públicos y relaciones en la organización. La NTE asume la no linealidad y el caos como características de los mercados o sociedades actuales. Posee y precisa de una visión holística y no reduccionista de la organización, y más que pretender una fragmentación analítica precisa de un análisis sistémico. Desde esta perspectiva, la de los sistemas abiertos, se lleva a cabo el estudio de la gestión de las estrategias de comunicación en la franquicia. Por la complejidad de públicos a la que tantas veces hemos hecho referencia, los postulados de la NTE se ajustan perfectamente al estudio de esta fórmula empresarial.

En este artículo se ha contemplado el estudio de la gestión de la comunicación en la empresa franquicia atendiendo a la posibilidad de una comunicación fluida y bidireccional, que atienda a cada una de las características de los públicos de la empresa en cuanto seres humanos con necesidades y puntos de vista diferentes, y a la gestión de la estrategia con la posibilidad de articular puntos de encuentro entre los públicos de la organización, de generar cultura empresarial y de tener en cuenta los diferentes factores que intervienen en este proceso. El cambio de perspectiva pasa por concebir la empresa desde un paradigma mecanicista hacia la concepción de la misma como un sistema abierto, en el que no hay un funcionamiento inicialmente programado y un efecto de causalidad lineal. Como nos dice Marcelo Mancucci en la obra de Pérez y Massoni, “La organización se desenvuelve en un mercado simbólico basado en una trama de significados” (2009, p. 442). La franquicia debe basar su planteamiento estratégico en buscar un lugar en este universo dinámico, complejo y subjetivo que se aleja cada vez más de la materialidad, objetividad y predictibilidad de los mercados industriales del siglo pasado (pp. 441-442).

Por todo esto, se hace necesario gestionar la estrategia de comunicación con base en los postulados de la nueva teoría estratégica aportada por estos autores, en la que un nuevo modelo de interacción en la organización pueda contemplar y contener los sucesos emergentes que forman parte de cualquier sistema abierto que permita generar acciones basadas en la gestión de realidades, más que en la persuasión de los receptores. En este marco conceptual se enmarca la presente investigación, cuyo ánimo es la contemplación de los numerosos públicos que intervienen en el universo de la franquicia y plantear desde un nuevo punto de vista, menos estático, más fluido y más humano, las relaciones que mediante la comunicación se dan en él. En definitiva, su objetivo es intentar adaptar los postulados de la NTE al estudio de las estrategias de comunicación en la franquicia, si bien en este artículo –por evidentes limitaciones– se ha estudiado la gestión de las estrategias con uno de sus públicos fundamentales (potenciales franquiciados, inversores interesados en la empresa).

La investigación se desarrolló en el ámbito geográfico español, pero, por las características del sistema de comercialización estudiado, los re-

sultados de este estudio son susceptibles de ser implantados en otros países, incluso en sistemas de comercialización diferentes a la franquicia, como el *licensing*, las cadenas voluntarias o los concesionarios de marca, que podrían servirse de las técnicas comunicativas aquí descritas para su expansión.

Por otro lado, a partir de este artículo se abren nuevas líneas de trabajo, como el estudio de la percepción de los recién asociados a una cadena, de la comunicación publicitaria con fines asociativos de dicha cadena, de la contribución de las nuevas tecnologías de información y comunicación al crecimiento de las redes de franquicia o del uso de las redes sociales para comunicar la expansión de una cadena de franquicia.

## 7. Bibliografía

Alba Aldave, M. C. (2004). *Las franquicias en México. Una nueva visión*. México: Editorial Universidad Nacional Autónoma de México, Fondo Editorial Facultad de Contaduría y Administración.

Alba Aldave, M. C. (2005). *Franquicias: Una perspectiva mundial*. México: Editorial Universidad Nacional Autónoma de México, Fondo Editorial Facultad de Contaduría y Administración.

Alcina Franch, J. (1994). *Aprender a investigar*. Madrid: Compañía Literaria.

Allen, R. L. (1994). "Franchisor-Franchisee: Communication Maintains the Marriage". En: *Nation's Restaurant News*, 38, pp. 27-34.

Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1984). "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships". En: *Journal of Marketing*, 48, pp. 62-74.

Anderson, E. y Weitz, B. (1989). "Determinants of continuity in conventional industrial Channel Dyads". En: *Marketing Science*, 8 (4), pp. 310-323.

Argerich Pérez, J. (2007). *Comunicación y franquicia: La comunicación como herramienta de gestión en las franquicias españolas*. Madrid: Fragua.

Baena Graciá, V. (2010). “Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009”. En: *Cuadernos de Gestión*, 2, (10), pp. 43-66. Disponible en: [https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7719/1/CdG\\_1023.pdf](https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7719/1/CdG_1023.pdf) [fecha de consulta: 14 de enero de 2013].

Baena Graciá, V., Moreno Sánchez, M. F y Reis Graeml, F. (2011). “Las ferias comerciales como herramienta de comunicación y generadora de valor de una compañía. Análisis de la franquicia española”. En: *Tribuna de Economía, ICE*, 860, pp. 147-162. Disponible en: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_860\\_147-162\\_\\_51D646931F227A73396CC438D06601E9.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_860_147-162__51D646931F227A73396CC438D06601E9.pdf) [fecha de consulta: 14 de enero de 2013].

Barbadillo Consultores (2009). *Guía de Franquicias de España 2009*. Madrid: Barbadillo y Asociados.

Calderón, E. (2002). “Factores determinantes de la decisión de franquiciar en las enseñas españolas”. En: *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 1, pp. 105-125. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=241955> [fecha de consulta: 23 de enero de 2013].

Benavides, M. C., Mingueta, B. y López, J. I. (2008). “Transferencia de conocimiento en la creación y el funcionamiento de los sistemas de franquicia. Un estudio empírico”. En: *Economía Industrial*, 368, pp. 227-237. Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/368/227.pdf> [fecha de consulta: 23 de enero de 2013].

Bermejo, M. (2002). “La franquicia, visión estratégica y tendencias de futuro”. En: *Harvard Deusto, Marketing y Ventas*, 50, pp. 42-45. Disponi-

ble en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=256676> [fecha de consulta: 29 de enero de 2013].

Bolea de Anta, A. (1988). *La empresa de franquicia en el ámbito de la comunicación: Un modelo de aplicación al campo del diseño y moda de España*. Tesis doctoral no publicada. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Bolea de Anta, A. (1990). *Los grandes de la franquicia. El secreto de su éxito*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

Bordonaba Juste, V. y Polo Redondo, Y. (2008). "Influencia de la duración y el grado de orientación relacional en la franquicia". En: *Revista Española de Investigación de Marketing, Esic*, 1 (12), pp. 7-25. Disponible en: <http://www.esic.es/institucion-revista-espanola-investigacion-contenidos.php?anterior=225> [fecha de consulta: 13 de enero de 2013].

Davis, P.J. (2004). "Effective communication strategies in a franchise organization. Corporate communications". En: *An International Journal*, 9 (4), pp. 276-282. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=858103&show=abstract> [fecha de consulta: 22 de enero de 2013].

Dickey, M. H. (2001). *Electronic communication channels in franchise organizations*. Tesis doctoral no publicada. USA: Louisiana State University and Agricultural & Medical College.

Díez de Castro, E. C. y Rondán Cataluña, F. C. (2004). "La investigación sobre franquicia". En: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (3), pp. 71-96. Disponible en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v10/103071.pdf> [fecha de consulta: 13 de enero de 2013].

Garg, V. K. (2005). "An integrative approach to franchisors strategy in large chains". En: *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 2 (10), pp. 58-74.

- González Río, M. J. (1997). *Metodología de la investigación social*. Alicante: Aguaclara.
- Hoffman, R. y Preble, J. (2004). "Global Franchising: Current status and future challenges". En: *The Journal of Services Marketing*, 2/3 (18), pp. 101-114. Disponible en: [www.emeraldinsight.com/0887-6045.htm](http://www.emeraldinsight.com/0887-6045.htm) [fecha de consulta: 22 de enero de 2013].
- Lair, D. J. (2006). *A rhetorical-cultural analysis of the franchise of The Apprentice*. Tesis doctoral no publicada. Salt Lake City : Universidad de Utah.
- Laurie, C. (2000). "Partners for the Millennium". En: *Franchising World*, 32, pp. 12-20.
- León, J. L. (1998). *La investigación en publicidad. Metodologías y crítica*. Bilbao: Servicio Ed. Universidad del País Vasco.
- León, J. L. y Olabarri, E. (1996). *Conducta del consumidor y marketing*. Bilbao: Deusto.
- Luque Martínez, T. (1999). "Encuestas para la investigación". En: Sarabia Sánchez, F. J. (coord.). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Marketing Science Institute (2010). *Research Priorities 2008-2010 Guide to MSI Research Programs and Procedures*. Disponible en: [http://www.msi.org/pdf/msi\\_rp08-10.pdf](http://www.msi.org/pdf/msi_rp08-10.pdf) [fecha de consulta: 13 de enero de 2013].
- Mendioca, G. E. (2003). *Sobre tesis y tesisistas. Lecciones de enseñanza-aprendizaje*. Buenos Aires: Espacio.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J. y Nevin, J. R. (1996). "Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control". En: *Journal of Marketing*, 60 (3), pp. 103-115.



- Mohr, J. J. y Nevin, J. R. (1990). "Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective". En: *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 36-51.
- Monroy, M. F. y Alzola, L. M. (2005). "An analysis of quality management in franchise system". En: *European Journal of Marketing*, 39 (5/6), pp. 585-605.
- Monserrat-Gauchi, J. (2005). *Sistemas y procesos de comunicación organizacional en las empresas franquiciadoras: creación de un modelo de optimización de la eficacia*. Tesis doctoral no publicada. Valencia: UCH-CEU.
- Monserrat-Gauchi, J. (2006). "Estrategias de comunicación en las franquicias españolas. Análisis de las estrategias de comunicación dirigidas a la captación de franquiciados". En: *Fisec-Estrategias*, año II, 5, pp. 25-45. Disponible en: [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/320/fisec\\_estrategias\\_m7\\_pp25\\_45.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/320/fisec_estrategias_m7_pp25_45.pdf) [fecha de consulta: 13 de enero de 2013].
- Monserrat-Gauchi, J. (2008). "Análisis comparativo de las estrategias de comunicación en franquicia. Enseñas consolidadas versus emergentes". En: *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 106-120. Disponible en: [http://www.ull.es/publicaciones/latina/\\_2008/09\\_Alicante/Juan\\_Monserrat.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/09_Alicante/Juan_Monserrat.html).
- Mubleman, J. (1996). "The Franchise Relationship Channel". En: *Franchising World*, 28 (1), pp. 20-24.
- Pérez A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Sigué S. P. y Rebolledo, C. (2004). "La franquicia en Colombia, ¿una alternativa a la escasez de recursos o una opción para aumentar la eficiencia?". En: *Management Internacional*, 2 (8), pp. 15-24.

Soler Pujals, P. (1991). *La investigación motivacional en marketing y publicidad*. Bilbao: Deusto.

Soler Pujals, P. (1997). *Estrategia de comunicación en publicidad y relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Tikoo, S. (2002). "Franchiser influence strategy use and franchisee dependence and experience". En: *Journal of Retailing*, 78 (3), pp. 183-192. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435902000647>.

Tormo, E. (2009). *Go Franquicia!* Madrid: Ediciones Selina Olmedo.

Tormo y Asociados (2009). *500 Franquicias donde Invertir*. Madrid: Tormo y Asociados.

# Anexo 1

## Interrelación entre variables, objetivos y preguntas del cuestionario del proyecto de investigación

OBJETIVOS Y VARIABLES	PREGUNTA CUESTIONARIO
<b>1. Análisis de la contribución de las estrategias de comunicación al crecimiento y expansión de la empresa</b>	
1.1. Determinar e identificar las empresas franquiciadoras de la muestra del estudio.	Sección: Datos de la empresa/datos generales.
1.2. Determinar la existencia de un departamento de marketing/ mercadotecnia o comunicación en cada una de ellas.	P1, P2.
1.3. Conocer la existencia de un plan de mercadotecnia y comunicación en cada una de las empresas.	P5, P6.
1.4. Determinar la utilización de estrategias de comunicación por parte de cada una de las empresas franquiciadoras.	P34, P35.
1.5. Analizar la gestión y aplicación de estas estrategias de comunicación para cada uno de los públicos objetivos identificados como clave en este tipo de empresas: (1) sus franquiciados actuales, (2) los clientes finales de los establecimientos operativos y (3) los potenciales franquiciados.	P24, P25, P30, P31, P34, P35, P36.
1.6. Conocer la importancia concedida por la empresa a cada una de las estrategias de comunicación utilizadas.	P24, P25, P30, P31, P34, P35, P36 (todas las anteriores pero viendo la importancia que se le concede en la respuesta: muy efectiva, efectiva, poco efectiva, nada efectiva).
<b>2- Análisis de los departamentos y de los recursos humanos encargados de gestionar la comunicación</b>	<b>PREGUNTA CUESTIONARIO</b>
2.1. Analizar la estructura del departamento de comunicación de la empresa franquiciadora.	P2, P3, P4.
2.2. Determinar los cargos, personas y puestos de trabajo existentes en el departamento de comunicación.	P3, P4, P13.
2.3. Determinar las funciones asignadas a cada puesto en dicho departamento.	P3, P4, P13.
2.4. Conocer la formación de los responsables de comunicación del departamento.	P3, P4, P13.
2.5. Elaborar un 'organigrama tipo' del departamento de comunicación de las empresas franquiciadoras.	P2, P3, P4 (correlación: relacionado con tamaño de la enseña).

<b>3- Uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC) por parte de las empresas de franquicia</b>	<b>PREGUNTA CUESTIONARIO</b>
3.1. Conocer la importancia concedida por la empresa a cada una de las NTIC para el logro de sus objetivos.	P22, P25 (última opción), P26, P28,
P35 (opciones 4 y 5), P37, P38, P45, P46, P49, P52, P53, P54, P55, P56, P57.	
3.2. Determinar el presupuesto destinado por la empresa para la implantación y mantenimiento de las NTIC.	P11, P12 (correlación: si tienen una persona responsable web P13).
3.3. Detectar las diferencias en la implantación de las NTIC según el sector de actividad al que pertenece cada empresa.	Cuestiones generales - datos de la empresa - sector de actividad.
(Correlación con: P12, P13, P25 (8), P26, P27, P28, P29, P37, P38, P46, P49, P52, P53, P54, P55, P56, P57, P58, P59.)	
4. Grado de implantación de las empresas franquiciadoras de la muestra de estudio: número de establecimientos (en centros comerciales y a pie de calle) y número de establecimientos en España	
4.1. Establecer una clasificación de las empresas franquiciadoras de la muestra por sectores de actividad.	Cuestiones generales - datos de la empresa - sector de actividad.
4.2. Determinar el número de establecimientos propios y franquiciados por empresa en el ámbito nacional español.	P7, P8, P10, P19.
4.3. Averiguar la implantación geográfica y tipográfica: centro comercial planificado o centro comercial no planificado (a pie de calle) de los establecimientos propios y franquiciados de las empresas.	P7, P8, P9, P10.

## Anexo 2

### Cuestionario *online*: Preguntas correspondientes a la captación de nuevos franquiciados

 <span style="font-weight: bold;">PRUEBAS</span>
---

**Acciones dirigidas a los potenciales franquiciados**

**ACCIONES DIRIGIDAS A LOS POTENCIALES FRANQUICIADOS**

Decisión	¿Llevar a cabo la acción?	Grado de efectividad
34.- ¿Planifican una campaña de publicidad PAGADA, específica para la captación de franquiciados?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
35.- ¿Qué medios utiliza para la captación de nuevos franquiciados?	<input type="checkbox"/> Prensa, general o económica (periódicos, suplementos salmón o diarios económicos)	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
	<input type="checkbox"/> Prensa específica de franquicias, revistas, anuarios, Guías de franquicia	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
	<input type="checkbox"/> Medios especializados en el sector de actividad de la empresa (alimentación, restauración, decoración, etc.)	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
	<input type="checkbox"/> Portales web (páginas web) de consultoras en franquicia (torme.com, mundofranquicia.com, etc.)	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
	<input type="checkbox"/> Portales web (páginas web) de periódicos on-line: informacion.es, lasprovincias.es, levante-emv.es, elpais.com, elmundo.es, etc.	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
	<input type="checkbox"/> Acudo a Ferias de Franquicia, (SIF, Expofranquicia, Franquifira, etc.)	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva

	<input type="checkbox"/> Acciones de Marketing Directo (presentaciones personalizadas, cartas, utilización de bases de datos, etc.)	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
36.- ¿Desarrollan una política activa de comunicación NO PAGADA?: (Pasas notas de prensa periódicamente a los medios específicos del sector, por ejemplo)	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
37.- ¿Disponen y mantienen una página Web, a la que puedan acudir los interesados en la franquicia?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (En caso negativo pase a 39)	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
38.- ¿De qué utilidades dispone esa página Web?	<input type="checkbox"/> Formulario solicitud de información	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
	<input type="checkbox"/> Catálogo/Dossier de presentación de la franquicia	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
39.- ¿Disponen sus establecimientos franquiciados de reclamos (anuncios) para conseguir nuevos franquiciados? (carteles, teléfono de información de la franquicia, web de la central, u otros)	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
40.- ¿Organiza presentaciones de su franquicia a grupos de interés (inversores, minoristas independientes, etc.) para conseguir nuevos franquiciados?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Muy efectiva <input type="radio"/> Efectiva <input type="radio"/> Poco efectiva <input type="radio"/> Nada efectiva
41.- Describe alguna acción que lleve a cabo su empresa para la captación y que considere relevante:		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>