



Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 11º – 2ª época - Director: **Dr. José Manuel de Pablos Coello**, catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](http://www.ulaguna.es) 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)

Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

Investigación

FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

Monserrat Gauchi, Juan M. (2008): "Análisis comparativo de las estrategias de Comunicación en franquicia. Enseñas consolidadas versus emergentes", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 106 a 120, recuperado el _____ de _____ de 2_____ de:
http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/09_Alicante/Juan_Monserrat.html.

[**Revisor:** El texto se aproxima de forma novedosa y necesaria a la temática de la comunicación corporativa, plasmando ideas propias en torno a las estrategias de comunicación utilizadas por las denominadas franquicias en el contexto español. La metodología utilizada se considera adecuada. Se espera que futuros investigadores puedan profundizar las líneas de estudio que de aquí se desprenden hacia otros contextos culturales y sociales, tanto desde el ámbito de la intervención como desde la sistematización de los análisis teóricos sobre el tema.]

Análisis comparativo de las estrategias de Comunicación en franquicia. Enseñas consolidadas versus emergentes

Comparative Analysis of Communication Strategies in Franchising. Consolidated firms vs. incipient franchise networks

Artículo recibido el 23 de enero de 2008. Sometido a pre-revisión el 24 de enero de 2008. Enviado a revisión el 24 de enero de 2008. Aceptado el 13 de febrero de 2008. Galeradas telemáticas a disposición del autor el 13 de febrero de 2008. Visto bueno del autor, el 14 de febrero de 2008. Publicado el 15 de febrero de 2008.

Dr. Juan M. Monserrat Gauchi © [C.V.] Profesor de la Universidad de Alicante
Juan.Monserrat@ua.es

Resumen: El propósito de esta investigación es analizar las estrategias de comunicación utilizadas por las franquicias españolas que, dirigidas a cualquiera de sus públicos objetivos, tienen como objetivo potenciar su comercialización y expansión en el mercado. En este artículo se realiza un estudio comparativo entre las estrategias utilizadas por las franquicias en su primera fase de expansión en el mercado y las utilizadas por las empresas franquiciadoras consolidadas. Para ello, nos basamos en investigaciones realizadas por el autor en las que se utilizaron tanto técnicas cualitativas (observación participante) como cuantitativas (encuesta) a un número determinado de empresas franquiciadoras. Como conclusión determinamos si existe o no diferencia entre las estrategias a seguir en este tipo de empresas, según su situación de mercado. **Palabras clave:** estrategias – franquicia – comunicación – publicidad – marcas – comunicación organizacional – comercio integrado – sistemas de comercialización – franquiciador – franquiciado – plan de marketing – expansión comercial.

Abstract: The aim of this research is to analyze the communication strategies used by Spanish franchises which, targeting at any objective public, would like to promote their market expansion and marketing organization. In this paper, we establish a comparative study between the strategies used by franchises in their first stage of market expansion and those used by

established franchisors. To accomplish this, we base our research upon qualitative (participant observation) and quantitative methods (survey) to a fixed number of franchise companies. In conclusion, we attempt to set the possible differences between strategies followed by this kind of companies, according to their location in the market. **Key Words:** strategies – franchise – communication – advertising – brands – organizational communication – integrated commerce – commercialization systems – franchisor – franchisee – marketing plan – commercial expansion.

Sumario: 1. Introducción. 2. Estado de la cuestión, hipótesis y objetivos de la investigación. 3. Metodología. 4. Desarrollo. 5. Aportaciones. 6. Conclusiones. 7. Bibliografía.

Summary: 1. Introduction. 2. Previous research, Hypothesis and the aim of the present investigation. 3. Methodology. 4. Details on Development. 5. Results 6. Conclusions. 7. Bibliography.

1. Introducción

La franquicia es un fenómeno que goza de un auge imparable en las sociedades de consumo de los países desarrollados. Este sistema de comercialización y de expansión empresarial ha cambiado la fisonomía de las principales calles, centros y áreas comerciales no sólo de España, sino de numerosos países de Europa, América y Asia. De hecho, los porcentajes de comercio minorista integrado frente a los de comercio minorista independiente son sorprendentes en las principales economías europeas. En Francia el 25% del comercio minorista opera de forma integrada, en Reino Unido el 35%, en España el 14%. Los Estados Unidos superan a todos a los anteriores con un porcentaje cercano al 50% del comercio minorista integrado en alguno de los múltiples sistemas de comercio asociado.

En esta investigación se parte de la base de que la comunicación en la empresa franquiciadora fluye de forma diferente a las empresas convencionales, por lo que se precisa un planteamiento estratégico específico de la comunicación en este tipo de organizaciones. Este planteamiento supone la configuración de un modelo de optimización de la eficacia comunicacional, que contribuye de manera efectiva al crecimiento sostenido de la empresa en el mercado.

La mayoría de autores consultados, coinciden en afirmar que la comunicación es la clave del éxito en la franquicia. En realidad, algunos de ellos defienden que la principal diferencia entre establecimiento franquiciado y otro independiente que operen en el mismo sector de actividad, es el hecho diferencial que aporta la comunicación de marca llevada a cabo por la empresa franquiciadora.

En esta investigación se pretende demostrar que esta postura supone simplificar en exceso el concepto de franquicia, con todo lo que ello supone: una experiencia acumulada (perfectamente recogida y documentada para ser transmitida mediante una correcta formación), unos procedimientos definidos y estructurados (fruto del estudio previo de las preferencias del cliente, u obtenidos por el método ensayo-error), y un concepto de negocio con éxito contrastado en el mercado, entre otras muchas cosas.

Se van a analizar las aportaciones que el marketing y la comunicación (fundamentalmente nos referimos a la publicidad y las relaciones públicas) realizan en la empresa de franquicia. Se va a abordar desde un punto de vista muy concreto: la aportación de las estrategias de comunicación al crecimiento y consolidación de la empresa franquiciadora en su mercado potencial.

Se plantea el estudio de las estrategias de comunicación que desde la central, se planifican, desarrollan e implantan para cada uno de sus públicos objetivos. Se estudian y definen las estrategias de comunicación existentes en las empresas franquiciadoras, teniendo en cuenta la peculiaridad de que entre la central, o casa matriz y el cliente o consumidor final, existe una figura intermedia de notable importancia que es el franquiciado. El estudio de los sistemas y procesos comunicacionales en la empresa franquiciadora, se aborda desde el conocimiento de la peculiaridad de la estructura comunicativa del sistema empresarial de franquicia, con una central que gestiona una comunicación dirigida a un triple público objetivo:

1. Potenciales franquiciados: inversores o personas interesadas en montar un negocio.

2. Franquiciados actuales, y

3. Clientes finales de su producto / servicio.

Si se tiene en cuenta que cada uno de los establecimientos de la red puede gestionar la comunicación con su propio público objetivo y entorno, se complica aún más este entramado comunicacional.

Se analizará la contribución que pueden aportar las estrategias de comunicación a este tipo de organizaciones, todo ello con la finalidad de definir el papel de las mismas en el crecimiento y expansión de las empresas franquiciadoras. Además, se realiza un análisis comparativo entre las estrategias llevadas a cabo en empresas franquiciadoras de reciente creación y las empresas franquiciadoras operativas en el mercado español que gozan de éxito y reconocimiento en el mismo. El objetivo último de la investigación es demostrar que no sólo la imagen de marca es la responsable del éxito o crecimiento de la empresa en su mercado, si no que las empresas franquiciadoras que aún no se han posicionado en su mercado objetivo –y que por lo tanto no cuentan con una imagen reconocida– pueden valerse de unas estrategias que, integradas en un plan de comunicación más amplio y específico para la franquicia, les facilitan el crecimiento y la expansión consolidada en su mercado.

2. Estado de la cuestión. Hipótesis y objetivos de la investigación

Por lo comentado con anterioridad acerca del importante crecimiento del sistema de comercialización en franquicia en los últimos años y por el hecho de que cada día más y más empresas se incorporan a este sistema de comercialización de productos o servicios, podríamos afirmar que éste es un sistema con enormes posibilidades aún no exploradas. Pero esto no sería motivo suficiente para justificar esta investigación.

Tal y como se desprende del seguimiento de la bibliografía sobre franquicia, el número de empresas franquiciadoras que opera en el mercado español en los últimos años sigue creciendo hasta estabilizarse en 2003-2004. Como consecuencia de lo anterior, el número de establecimientos franquiciados crece también a un ritmo elevado, incluso en estos últimos años (2005-2007). Este crecimiento es fruto de la consolidación del sistema de franquicia. El número de empresas franquiciadoras se estabiliza, pero el número de establecimientos minoristas que operan adheridos a una red de franquicia sigue creciendo a un ritmo imparable.

Teniendo presente el objetivo general de la investigación y una vez definidos los canales de comunicación existentes en la organización de franquicia, así como su sentido o utilidad para la central franquiciadora, se analiza la contribución que el marketing y la publicidad pueden aportar a este tipo de organizaciones. Todo ello, con la finalidad de demostrar que la comunicación en la empresa franquiciadora fluye de forma muy diferente a la de cualquier otro tipo de empresa y que no sólo la imagen de marca es la responsable del éxito o crecimiento de la empresa en su mercado. Se pretende demostrar que una adecuada gestión de las estrategias de comunicación, planificadas dentro de un modelo de comunicación específico para la franquicia, contribuye a la expansión y consolidación de una franquicia en el mercado, aun cuando la imagen de marca de ésta, no es conocida en el mercado de referencia.

Para ello, se plantea la hipótesis fundamentada desde el punto de vista teórico, en el seguimiento y análisis de la bibliografía citada. Por otro lado, se crea un modelo de comunicación que se aplica a dos casos prácticos reales. Además, con la definición de una muestra de empresas franquiciadoras y el estudio de sus procesos comunicacionales, se demuestra que la hipótesis es aceptada y se establecen otras líneas para posibles investigaciones posteriores.

La hipótesis de partida de esta investigación podría plantearse del siguiente modo: Un perfecto conocimiento de los flujos de comunicación en la empresa franquiciadora y su correcta gestión son la base del éxito para el desarrollo y crecimiento de la franquicia en el mercado, por encima de la imagen de marca que ésta pueda tener.

Respecto a la acotación del fenómeno objeto de estudio, la investigación se centra en el estudio del fenómeno de la franquicia en España. Se estudia el fenómeno de la comunicación organizacional en este tipo de empresas, así como los objetivos que se pretenden conseguir por parte del franquiciador, y cómo se pueden alcanzar utilizando diferentes técnicas de comunicación empresarial y publicidad.

La investigación supone desarrollar un modelo de análisis e implantación de políticas y estrategias de comunicación a una empresa que decide crecer bajo el sistema de franquicia. Para ello, se seleccionan dos empresas franquiciadoras del ámbito de la Comunidad Valenciana, por razones de accesibilidad geográfica a las mismas. Estas empresas pertenecen a sectores diferentes, operan en mercados diferentes y se dirigen a públicos objetivos distintos. La investigación supone integrarse en

cada una de estas empresas (mediante observación participante), de forma paralela durante un periodo de dos años. En 2003, se recogen y analizan los resultados de esta parte de la investigación.

El siguiente cometido fue obtener una muestra representativa de empresas franquiciadoras consolidadas que valide el diseño del plan de comunicación puesto en práctica. Para ello se selecciona una muestra de empresas franquiciadoras a las que se pasa un cuestionario sobre las acciones de comunicación que llevan a cabo y las variables utilizadas. Este trabajo se llevó a cabo desde enero de 2003 hasta julio de 2004.

Con el resultado de ambos estudios, se configura un modelo de comunicación específico para la empresa franquiciadora. Esta comunicación pretende analizar la contribución de las diferentes estrategias de comunicación mediante una comparativa según el ciclo de vida de la empresa.

3. Metodología

Para acometer la presente investigación se utilizaron diferentes técnicas. A continuación, se procede a explicarlas detalladamente atendiendo a cada una de las fases de la investigación. Se llevó a cabo una primera fase de observación documental, la segunda de observación en campo y una tercera que supuso el diseño de un cuestionario y la realización de una encuesta.

a) Observación documental: La investigación se apoyó 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 de la bibliografía sobre franquicias. El objetivo fue conocer con mayor profundidad este fenómeno para identificar las variables que lo configuran como un sistema comercial con unas características diferenciales concretas. Partimos de la base que los sistemas y procesos comunicacionales en la empresa franquiciadora son diferentes a los de cualquier otro tipo de organización, por las características intrínsecas de este tipo de empresa, anteriormente comentadas.

El segundo tipo de observación documental realizado, paralelo en el tiempo, consistió en la búsqueda heurística en publicaciones periódicas de carácter técnico-profesional. Con esta búsqueda se pretendió conocer con mayor exactitud las características concretas de este sistema comercial. El objetivo fue identificar las variables comunicacionales de estas empresas que luego podríamos verificar con el trabajo de campo planteado.

Las fuentes y documentación utilizada para el desarrollo de esta investigación han sido de carácter bibliográfico y hemerográfico. La actividad de investigación se desarrolló, concretamente a través de:

1. Búsquedas en fuentes hemerográficas para la comprensión de estado de la cuestión y la definición de las variables de comunicación significativas con respecto al fenómeno franquiciador en España.
2. Estudio de las fuentes bibliográficas primarias, con el objeto de poder sustentar los supuestos teóricos de los que partía esta investigación.
3. Investigación en fuentes bibliográficas secundarias, con el objetivo de conocer otras perspectivas de investigación sobre la comunicación en la franquicia.
4. Por último, debemos hacer referencia a las fuentes digitales utilizadas. En un fenómeno tan reciente y de corta y trayectoria como el de la franquicia, la aportación de los recursos y páginas webs ha sido notoria, sobre todo para conocer datos y cifras de crecimiento y evolución, estudios e informes realizados por diferentes consultoras, etc.

b) Observación en campo: A diferencia de lo que se persigue con la aplicación de técnicas cuantitativas, y que se abordará más adelante, en cualquier investigación la metodología cualitativa trata de comprender los fenómenos que son objeto de estudio y no meramente explicarlos, según Saperas, (1998). De igual forma y siguiendo a Soler Pujals podríamos afirmar que las técnicas cualitativas serían más intensivas, estructurales, y basadas en métodos de observación directa (Soler Pujals, 1991: 76).

Para el desarrollo de esta investigación, optamos por la observación participante, puesto que consideramos nos iba a proporcionar un conocimiento mucho más profundo que cualquier otra técnica de investigación.

La observación participante implica que el observador intervenga en la vida del grupo, participe de sus actividades. Para Duverger (1971: 330-331) esta participación a veces es pasiva, limitándose al papel de espectador, si bien, de un espectador que se ve por la fuerza de los acontecimientos incorporado al espectáculo. En otras ocasiones, la participación suele ser más activa pudiéndose distinguir dos tipos diferentes:

- en el primero se trata de un observador, en principio, externo al grupo y se mezcla en su vida a fin de poder realizar sus observaciones,
- en el segundo, se trata de un miembro del grupo que se esfuerza en adquirir la cualidad de observador, desdoblándose en cierto modo.

Duverger diferencia entre los meros observadores y los observadores participantes. Ambos en un principio son sólo observadores, convirtiéndose más adelante en observadores participantes del grupo, siendo su voluntad de observar la razón de ser de su participación. Por otra parte, la participación puede ser más o menos intensiva o prolongada, según que el observador se mezcle de un modo breve y superficial en la vida del grupo o la simbiosis sea profunda y prolongada. Ambos casos, según Duverger (1971: 330-331), dan lugar a un buen número de situaciones intermedias.

Se aplica pues, esta técnica al análisis de dos casos concretos (*Aromas de Dakar* y *Abordo*). El objetivo en este momento es conocer los sistemas y procesos de comunicación y las estrategias con posibilidad de ser utilizadas con éxito en las empresas franquiciadoras. Se pretende conocer el funcionamiento de ambas empresas en lo que a comunicación se refiere, las funciones de su departamento de comunicación, las del *dircom*, analizar las acciones de comunicación llevadas a cabo y valorar el resultado de la implantación de estas estrategias.

Estas dos empresas se seleccionaron por criterios de proximidad geográfica, antigüedad en el mercado de franquicia y número de establecimientos operativos. Siendo conscientes de que la investigación científica aspira a la generalización de resultados, en una etapa posterior mediante el diseño y la selección de una muestra representativa, validamos de forma cuantitativa los datos obtenidos.

Durante el periodo de tiempo en el que se llevó a cabo la observación participante en los dos casos, se mantuvieron reuniones periódicas con el equipo directivo y el departamento de marketing y comunicación de cada una de las empresas. La periodicidad fue quincenal.

Siguiendo la técnica de la observación participante, en un primer momento el papel desarrollado en las empresas fue el de meros observadores, haciendo así acopio de información sobre los procesos de trabajo, sistemas y procesos comunicacionales de la empresa, y realizando un importante acopio de información. Toda esta labor de observación, más adelante permitiría que se participase en la toma de decisiones y la determinación de estrategias de cada una de las empresas. El estudio de las peculiaridades comunicativas de este tipo de organizaciones y la concreción de la estructura (organigrama) del departamento de marketing y comunicación.

c) Cuestionario y encuesta: Con la finalidad de obtener resultados extrapolables y susceptibles de ser aplicados como modelo para otras empresas franquiciadoras, se utilizaron técnicas de investigación cuantitativas con el objetivo de acercarse a la realidad comunicacional de un determinado número de empresas franquiciadoras consolidadas. Para ello, se utilizó de la de técnica del cuestionario, la cual proporcionó datos relevantes para proceder a la comparación de los resultados obtenidos en las dos fases de la investigación. Puesto que el objetivo de la investigación cuantitativa, para León y Olabarri (1996: 338), no es otro que el de "recoger información 'cuantificable' a partir de un número estadísticamente representativo de los consumidores".

En este caso la información a recoger no sería de los consumidores, si no de las empresas franquiciadoras previamente determinadas en función de una serie de variables que dependen de la comunicación. La muestra a estudiar estuvo compuesta por las empresas franquiciadoras que operaban en sectores de actividad con mayor volumen de facturación, con mayor crecimiento por número de establecimientos y con mayor volumen de inversión publicitaria. Por lo tanto, un paso previo a la presente investigación, fue determinar tanto el universo de estudio, como la muestra a la cual se aplicó la técnica de recogida de información correspondiente.

El cuestionario fue el instrumento de recogida de información empleado en la parte cuantitativa del estudio. La elección del mismo se tomó siguiendo a León (1998: 33) quien afirma que "en cuanto a la encuesta, es con mucho la fórmula más común de recogida de datos en la investigación publicitaria, así como en la investigación general de marketing". Según Soler Pujals,

la finalidad del cuestionario (1991: 95) es “obtener, de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables o temas que nos interese conocer”.

Para abordar el objetivo se diseñó un cuestionario estandarizado y autoadministrado. Siguiendo a González Río, M.J. (1997: 172) podríamos afirmar que es estandarizado en la medida en que en todas las administraciones "se lee" la misma pregunta. Por otro lado, se afirma que es autoadministrado, en base a una clasificación que realiza Luque Martínez (1999). Éste divide las encuestas según su alcance, desde una perspectiva temporal y según la forma de administrarlas. Dentro del último criterio nos encontramos con las encuestas autoadministradas cuya principal característica es la ausencia de entrevistador. En ellas se pretende del entrevistado que lea, comprenda y respete las instrucciones del cuestionario y, finalmente, que lo devuelva cumplimentado.

El diseño del cuestionario se estructuró en cuatro partes: una primera de cuestiones generales sobre la empresa encuestada, la segunda parte contiene preguntas sobre las estrategias de comunicación (publicidad y relaciones públicas), que la empresa lleva a cabo para sus franquiciados actuales. La tercera parte contemplaría las acciones dirigidas a los potenciales franquiciados de la cadena, y por último, una cuarta parte que pregunta sobre las estrategias de comunicación y/o relaciones públicas que se llevan a cabo con los clientes o consumidores finales de la red de establecimientos. El cuestionario posee un total de 30 ítems estructurados en los cuatro bloques presentados. De entre las preguntas formuladas, se podría manifestar que la mayoría eran cerradas, la persona entrevistada no podía salirse de unas categorías impuestas en el cuestionario. Sólo si su respuesta era *no*, la pregunta se convertiría en abierta, al solicitarle en este caso que argumentase el motivo por el cual respondía *no*.

La encuesta mediante cuestionario estandarizado y autoadministrado fue el instrumento idóneo para llevar a cabo la identificación de las variables comunicacionales en la muestra de empresas seleccionada. De este modo, se pudo validar los resultados obtenidos mediante la aplicación de este método, con los obtenidos de los dos casos concretos analizados de forma cualitativa mediante la observación participante. Todo esto, con el objetivo de conocer el funcionamiento, estructura, y funciones a desarrollar por el departamento de marketing y comunicación de la empresa franquiciadora, cuya concreción se materializa en estrategias de comunicación para el desarrollo e implantación de la franquicia. Además, se configuró un modelo de optimización de la eficacia comunicacional, en base a la utilización de unas determinadas variables de comunicación por parte de las empresas franquiciadoras.

4. Desarrollo

La aplicación de las técnicas de investigación anteriormente descritas tuvo lugar en diferentes fases, que comprenden un periodo de tiempo acotado.

a) La primera fase, de observación documental, se desarrolló durante de 2002.

b) La segunda fase, supuso la aplicación de técnicas de investigación cualitativas. De entre éstas, se aplicó la observación en campo y más concretamente la observación participante anteriormente definida, a las empresas Aromas de Dakar y Abordo. Se llevó a cabo desde enero de 2002, hasta noviembre del mismo año.

Objetivos de esta fase:

- Conocer la operativa día a día en la gestión de la comunicación.
- Obtener información para identificar las variables de publicidad y relaciones públicas, con posibilidad de ser utilizadas en este tipo de empresas, dentro de un modelo de comunicación más amplio.
- Identificar las técnicas comunicativas utilizadas en estas dos empresas, para más adelante verificar su utilización en empresas asentadas y de reconocido éxito en el mercado.

Metodología de la segunda fase:

- Reuniones periódicas con las empresas, investigación en fuentes primarias y secundarias, investigaciones *in situ*.

c) **La tercera fase**, de investigación cuantitativa, supuso el diseño de un cuestionario y la realización de una encuesta. Se extendió desde 2003, hasta julio de 2004.

Objetivos:

- Conocer los sistemas y procesos comunicativos de un número determinado de empresas franquiciadoras en España, las de mayor éxito en el mercado.
- Comprobar los resultados obtenidos en la dimensión cualitativa en un número mayor de empresas.
- Realizar un acercamiento cuantitativo a la realidad comunicacional de las empresas franquiciadoras para la determinación de las variables de comunicación utilizadas.

Metodología

Supuso determinar una muestra de enseñanzas a analizar mediante la realización de una encuesta. La muestra de empresas, no debía ser aleatoria ya que interesaba conocer cómo comunican las mejores empresas franquiciadoras en España. Por ello, la muestra se definió teniendo en cuenta las siguientes variables relacionadas directamente con la comunicación:

- Sectores de actividad con mayor volumen de facturación (resultaron 10 sectores de actividad).
- Sectores con mayor crecimiento por número de establecimientos (9)
- Sectores con mayor inversión publicitaria (13)

De la puesta en común de estos sectores, obtenemos un total de 11 sectores de actividad diferentes, con una suma de 439 empresas franquiciadoras. Para trabajar con una muestra de empresas manejable y representativa de este universo se determinó encuestar a 205 empresas franquiciadoras, tal y como vemos en el cuadro presentado a continuación.

	Sector de actividad	Nº enseñanzas operativas	Ponderación	Nº Enseñas a analizar por sector
1.	Supermercados, distribución - alimentación.	31	7,1	15
2.	Servicios: servicios de transporte.	12	2,7	6
3.	Confección moda.	87	19,8	41
4.	Agencias Inmobiliarias	36	8,3	17
5.	Agencias de Viajes	22	5	10
6.	Hostelería - restauración	113	25,7	53
7.	Mobiliario y decoración	43	9,8	20
8.	Alimentación – panadería	7	1,6	3
9.	Servicios a la persona: Salud, belleza y cuidado personal	22	5	10
10.	Comercio o Tiendas especializadas	54	12,3	25
11.	Música – vídeos	12	2,7	5
	Total enseñanzas:	439	100%	205

El proceso para la realización de la encuesta, supuso dos envíos por correo ordinario del cuestionario (Primer envío: diciembre 2003) y una serie de llamadas telefónicas (enero y febrero de 2004). Además, supuso la visita a algunas de las enseñanzas de la muestra en dos ferias de franquicia (Barcelona Negocios y Franquicias: febrero de 2004 y Expo franquicia Madrid: abril de 2004). A partir de este momento se procedió a un segundo envío por correo del cuestionario (junio de 2004), y una segunda ronda de llamadas telefónicas (junio de 2004).

En esta investigación se pretende analizar cómo se gestiona la comunicación en el seno de la empresa franquiciadora, el funcionamiento de su departamento interno de marketing y comunicación, y la aplicación de estrategias de comunicación. Por ello, los resultados relevantes que aquí recogemos, son los relativos a la gestión de la comunicación en este tipo de enseñanzas, tales como: la implantación por parte de la empresa de un plan de marketing y comunicación desarrollado, los flujos y canales de comunicación que se dan en este tipo de organizaciones y la concepción y aplicación de estrategias de

comunicación para cada uno de los públicos objetivo de la empresa franquiciadora: el franquiciado actual, el potencial y el cliente final.

Dado que el cuestionario diseñado como instrumento de medida en esta investigación está estructurado en base a estos tres públicos objetivo, más una primera parte de cuestiones generales sobre la empresa, presentaremos los resultados de la investigación estructurados de ese modo.

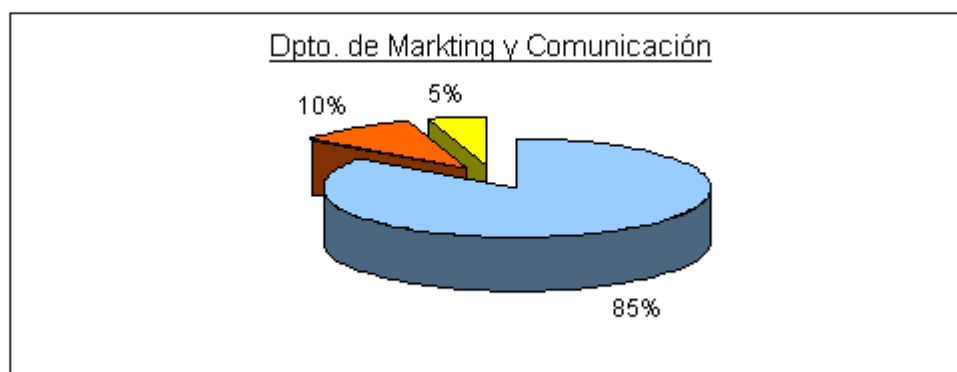
5. Aportaciones

A continuación se ofrecen los resultados de ambas fases de la investigación (encuesta y observación participante) de forma comparada. Así se podrá aceptar o refutar la validez de nuestra hipótesis de partida: Un perfecto conocimiento de los flujos de comunicación en la empresa franquiciadora y su correcta gestión son la base del éxito para el desarrollo y crecimiento de la franquicia en el mercado, por encima de la imagen de marca que ésta pueda tener. Para ello, se han extraído las aportaciones de la encuesta anteriormente descrita (ofrecidos en su mayoría en porcentajes), como los resultados de los datos recogidos en la fase de la investigación denominada "observación participante" y que hacen referencia al diseño y aplicación de estrategias de comunicación para la expansión de la franquicia.

De entre las variables estudiadas, se profundizará en el análisis y comentario de aquellas que, a la vista de las respuestas obtenidas resultan ser más interesantes para la correcta gestión de la comunicación global y que además, reflejan el estado de la cuestión respecto a la comunicación en este tipo de empresas.

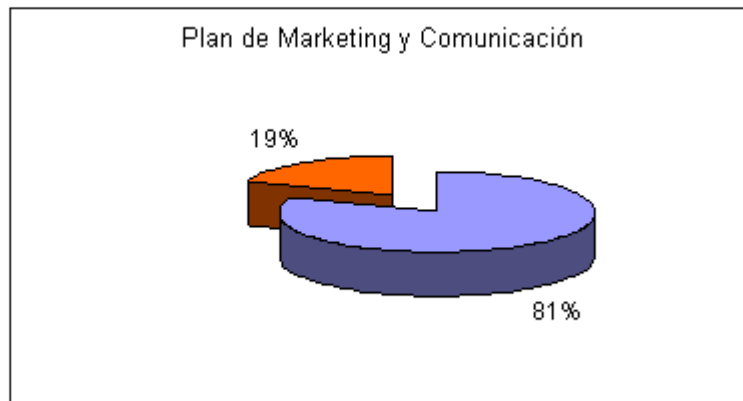
De entre las cuestiones relativas a la primera parte del cuestionario, Cuestiones Generales de la Empresa, cabe destacar las siguientes:

1 - ¿ Posee su empresa un departamento de Marketing y Comunicación desarrollado?



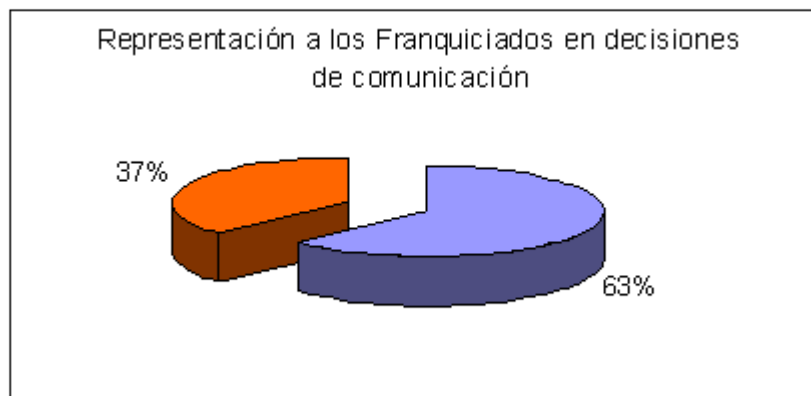
La primera variable que se procede a comentar, es la que hace referencia a la posibilidad de que las enseñanzas posean o no departamento interno de marketing y comunicación. El 73% de las enseñanzas posee un departamento interno y el 12% lo subcontrata a una asesoría externa. Por lo tanto, el 85% de las enseñanzas analizadas gestiona la comunicación de su red de establecimientos mediante un departamento, o una o varias personas responsables del área de marketing y comunicación. Éste sería pues, un requisito imprescindible para el correcto funcionamiento de la enseñanza, tal y como también hemos podido observar en los dos casos prácticos analizados en profundidad: *Abordo* y *Aromas de Dakar*. Por lo tanto, en este caso concreto existe similitud en ambos tipos de empresas. Así que, ya sean empresas de reciente irrupción en el mercado de franquicia o ya consolidadas es necesario el poseer un departamento de comunicación y marketing con una estructura mínima.

2 - ¿Posee su empresa un plan de marketing y comunicación desarrollado?



El 81% de las empresas posee un plan de marketing y comunicación desarrollado. Normalmente, y por los comentarios recogidos en el cuestionario éste es de carácter anual, describiendo detalladamente las acciones que se han de llevar a cabo en la empresa para sus diferentes públicos: franquiciados actuales, potenciales y clientes finales de los establecimientos. Además, éste fue el caso de las dos empresas emergentes analizadas de forma cualitativa, durante dos años se realizó el seguimiento de un plan de comunicación y marketing diseñado *ad hoc* para la empresa franquiciadora, por lo tanto se puede afirmar que en ambos casos sería conveniente que existiese este plan.

3 - ¿Conceden representación a sus franquiciados en la toma de decisiones relativas al ámbito de la comunicación?



El 63% de las enseñas concede representación a los franquiciados, es decir voz aunque sin voto, en aquellas decisiones relativas a la comunicación y publicidad de la enseña. Consideramos que si bien esta acción no es imprescindible para el funcionamiento óptimo de la misma, sí parece, a la vista de los resultados, recomendable en las enseñas ya consolidadas. Por el contrario, no se detectó esta necesidad en las enseñas emergentes con un número de franquiciados todavía escaso que quizás no justificaría esta representación.

4 - ¿Contribuyen económicamente los franquiciados con un canon de publicidad que satisfacen a la central franquiciadora?

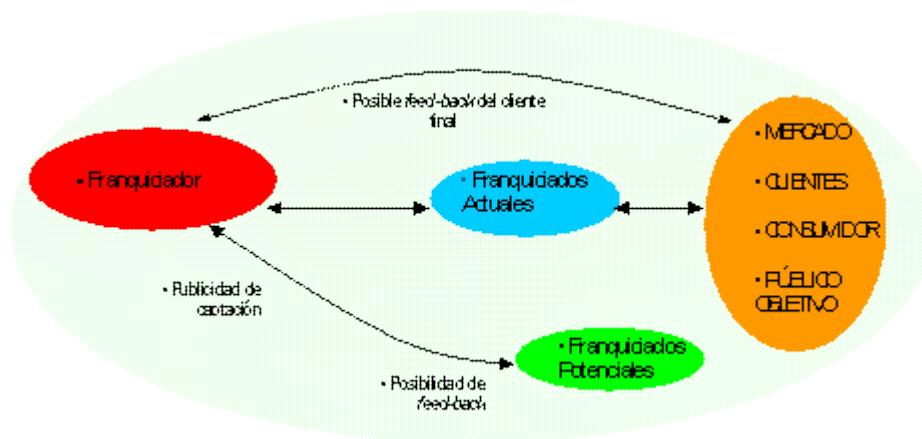
La mayoría de las cadenas consultadas, el 57%, manifiesta que sus franquiciados contribuyen económicamente con un canon de publicidad a las campañas publicitarias de la red. Este hecho corrobora los planteamientos teóricos que defienden algunos autores (Ortiz de Zárate, A., Barbadillo de María, S.). Consideramos pues esta fórmula como la idónea, ya que una de las principales ventajas de la franquicia es beneficiarse de las economías de escala derivadas de la aportación económica de todos los franquiciados para obtener el mejor rendimiento de las acciones publicitarias.

El mayor número de enseñas, un 39%, fija esta contribución económica en un porcentaje en función de las ventas o facturación de los establecimientos franquiciados. Sólo el 2% de las enseñas manifiesta que el porcentaje se establece en función de las compras de los franquiciados a la central. Siendo también destacable el 16% de enseñas que operan con una

cuota fija. En el caso del porcentaje, éste supone del 1 al 2% de las compras a la central para el 19% de enseñas, y oscila del 3 al 5% en el 15% de las enseñas.

Teniendo en cuenta este complejo entramado comunicacional en el que participan diferentes sujetos publicitarios-comunicadores, se considera apropiado representar gráficamente el universo de comunicación de la empresa de franquicia. En el gráfico representado a continuación, se presenta cómo se articula la comunicación en el entorno de la franquicia, qué actores intervienen, y cuáles son sus flujos y canales. Ya se ha hecho referencia anteriormente a la peculiaridad comunicativa de este tipo de empresas, que viene determinada por una figura intermedia entre el emisor primario (franquiciador) y su público objetivo final (clientes de sus establecimientos franquiciados), y que es cada uno de sus establecimientos franquiciados. Además, el entramado se sigue complicando, si atendemos al contenido de la comunicación que emite el franquiciador. Éste puede ser: de marca, cuando va dirigido a los consumidores finales, o de captación de franquiciados cuando se dirige a las personas interesadas en montar un nuevo establecimiento de la enseña.

Gráficamente quedaría representado así:



Fuente: Monserrat Gauchi, J.M. (2004: 217)

Siguiendo a Álvaro Ortiz de Zárate (1998: 137) entendemos que una asociación de franquicia no puede ser una calle de una sola dirección. El autor al referirse a la importancia de la comunicación en la empresa franquiciadora manifiesta que "tiene que ser un autovía de dos direcciones; una organización donde promotores y asociados puedan exponer sus opiniones y comunicarse por canales fluidos".

Se acepta pues, que en la franquicia se dan diferentes canales de comunicación, todos ellos bidireccionales y que fluyen:

- Del franquiciador al franquiciado;
- Del franquiciador al cliente final, o mercado potencial;
- Del franquiciador a los potenciales franquiciados, y
- Del franquiciado al cliente, consumidor final o mercado potencial

Se ha diferenciado y clasificado la comunicación de este modo ya que se presupone que los medios a utilizar son diferentes en cada uno de los casos, así como también el contenido de la comunicación.

La comunicación entre franquiciador y franquiciado ha sido objeto de análisis por parte de diferentes autores considerándola algunos de ellos como comunicación interna y otros como comunicación externa, siendo éstos los que defienden que la relación entre el franquiciador y el franquiciado es similar a la del distribuidor-mayorista con cada uno de los minoristas con los que opera. No es el objetivo de esta comunicación llegar a delimitar los límites de la comunicación interna o externa en la empresa de franquicia, sino analizar y estructurar la misma para delimitar la contribución de la comunicación, y en concreto la publicidad y las relaciones públicas, al crecimiento de este tipo de empresas en un mercado altamente competitivo.

La comunicación entre franquiciador y cliente final o mercado potencial de cada uno de los establecimientos de la enseña, se ha venido a denominar también *comunicación de marca*. Ésta ejerce una doble función: atraer a los potenciales

consumidores hacia los establecimientos franquiciados de la enseña, y por otro lado, aumentar el conocimiento y notoriedad de la marca en el mercado lo cual favorece enormemente la adhesión de potenciales franquiciados a la cadena.

En este sentido, también se han definido los medios adecuados para favorecer la posibilidad de *feed-back* o retroalimentación de esta comunicación, de forma que el consumidor puede, además de contactar con el franquiciado y expresarle sus deseos o valoración sobre el producto/servicio adquirido, hacerlo también directamente al departamento de comunicación del franquiciador, lo cual es doblemente útil para éste, pues recibe información de primera mano sobre los consumidores de su producto/servicio pudiendo así valorar su posición competitiva en el mercado.

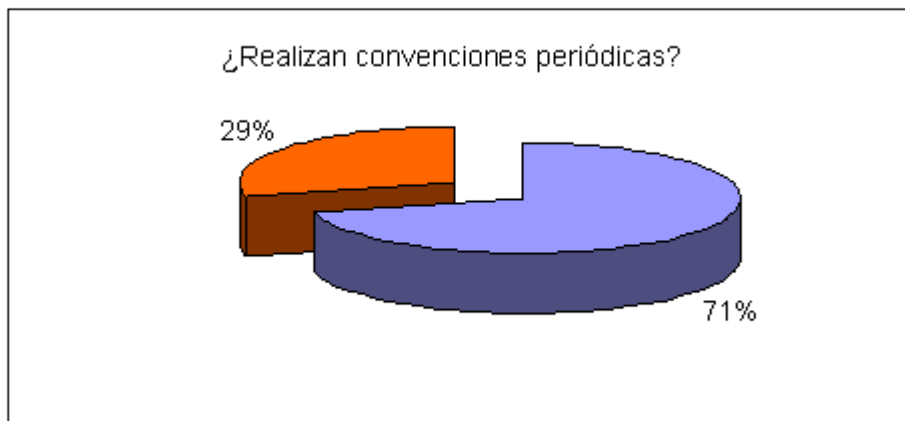
La comunicación del franquiciador al potencial franquiciado, adopta un carácter casi unidireccional, restando sólo la posibilidad de que el potencial franquiciado responda a la oferta del franquiciador por el medio que éste le especifique (cuestionario por correo ordinario o electrónico). Normalmente este tipo de comunicación es publicidad con un alto componente informativo sobre las características de la enseña y del negocio.

Y por último, la comunicación que se da entre cada uno de los establecimientos franquiciados y su mercado potencial o consumidor final suele ser supervisada, controlada o dirigida por el franquiciador. Éste último es quien programa, realiza y establece los medios por los que fluirá esta comunicación, sobre todo en lo que respecta a la publicidad que el franquiciado pueda realizar en su mercado local.

Siguiendo con las aportaciones de la presente investigación, se ha considerado interesante destacar las siguientes cuestiones referidas a la comunicación con los franquiciados actuales de la cadena.

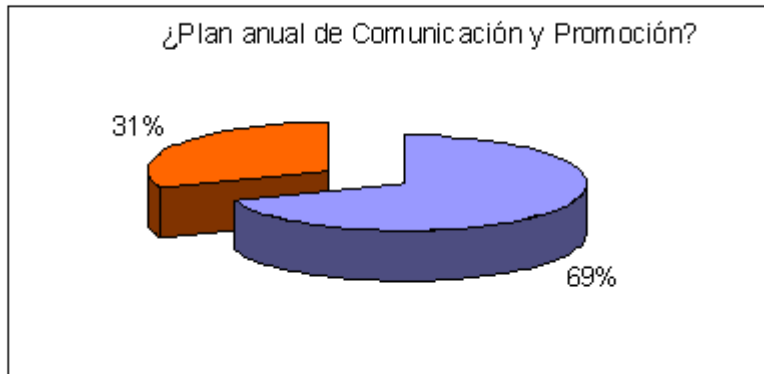
A) Acciones dirigidas a los franquiciados actuales:

a) Realizan convenciones periódicas de franquiciados:



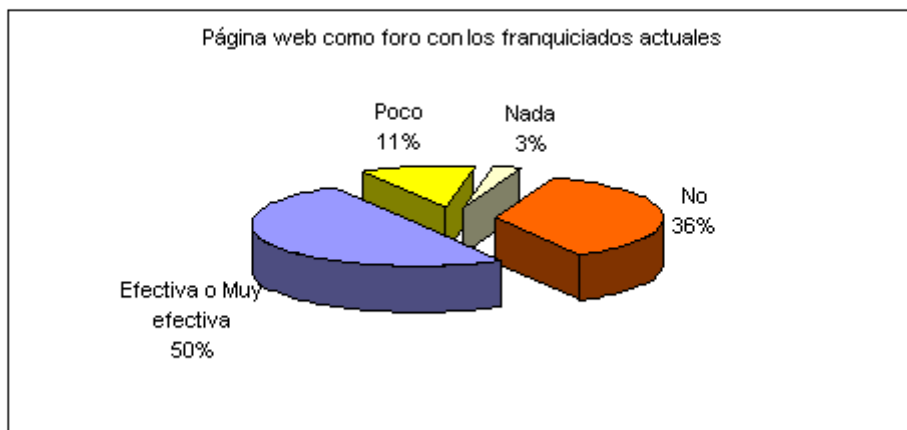
En cuanto al hecho de realizar convenciones periódicas de franquiciados, el 39% de las enseñas valora esta acción como muy efectiva y si a éstas sumamos el 32% de enseñas que la valora como efectiva, podríamos manifestar que esta acción (apoyada con el 71% de las enseñas) es fundamental para el correcto funcionamiento de la enseña, ya que contribuye a crear canales de comunicación interna, fluidos y efectivos. Estas convenciones también se llevaban a cabo en las empresas emergentes analizadas mediante la observación participante, aunque el número de franquiciados fuese menor por la reciente incorporación de estas empresas al sistema de franquicia.

b) Diseñan de un plan anual de comunicación, promociones, publicidad, etc. para el franquiciado:



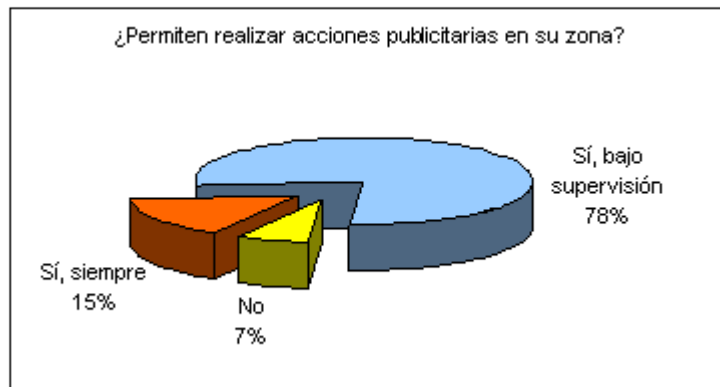
El 23% de las enseñas diseña un plan anual de comunicación y promoción para los franquiciados actuales, suele consistir en campañas de publicidad o promocionales, y es valorado como muy efectivo. El 46% manifiesta que este plan es efectivo, por lo tanto se considera fundamental la realización del mismo ya que cuenta con el apoyo del 69% de las enseñas. Tanto franquiciador como franquiciado poseen los mismos intereses comerciales, por este motivo es importante que el franquiciador prevea el desarrollo de estas acciones. La mayoría de empresas consolidadas, así como las dos empresas emergentes a las que se realizó el seguimiento desarrollan este tipo de acciones.

c) Disponen de una página web que actúe como foro de comunicación con y para los franquiciados actuales:



El 50% de las enseñas dispone de una web que da cabida a los franquiciados actuales, tanto para foro de comunicación como para la gestión de sus establecimientos (el 21% considera esta web como muy efectiva, y el 29% como efectiva). Existe un 11% de las enseñas que la considera poco efectiva y un 3% que considera que no tiene ninguna efectividad. Aún así, sorprende el hecho de que el 36% de las enseñas no tuviese página web para este fin concreto. Por los comentarios de algunas enseñas, se puede afirmar que son plenamente conscientes de la importancia a corto y medio plazo de este sistema de comunicación. Algunas enseñas afirmaron estar trabajando para mejorar o ampliar los servicios de la misma. Por el contrario las enseñas emergentes no disponían de este servicio en su web, aunque entraba dentro de sus planes de acción a corto plazo.

d) Permiten a los franquiciados realizar campañas de comunicación dirigidas a su zona de influencia:



Respecto a la posibilidad de que el franquiciado realice publicidad por iniciativa propia en su zona de influencia, atendiendo a las respuestas obtenidas la mayoría de las enseñas permite la realización de la misma siempre con supervisión de la central (73%), y además el 57% la consideran efectiva, mientras que el 16% la considera muy efectiva. Aún así, cabe resaltar el hecho de que el 15% de las empresas consolidadas deje en manos de sus franquiciados la posibilidad de desarrollar acciones de comunicación en su zona de influencia sin ninguna supervisión, lo cual pondría en peligro la unidad de la imagen de la cadena, entre otras cosas. Por el contrario, este hecho está mucho más controlado en las franquicias emergentes.

A continuación, se procede a comentar las acciones dirigidas a los potenciales franquiciados, es decir a la captación de nuevos miembros y en definitiva al crecimiento y expansión de la cadena.

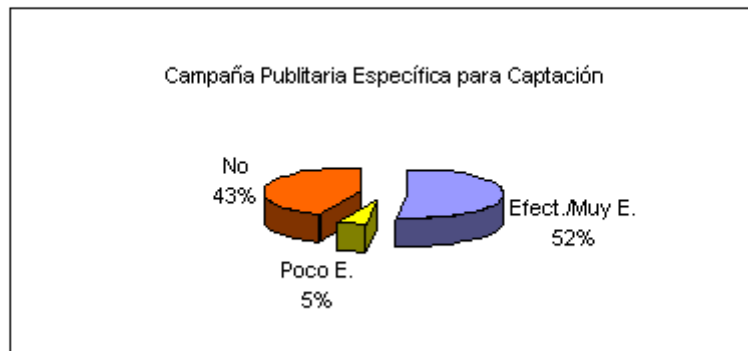
B) Acciones dirigidas a los potenciales franquiciados:

a) Desarrollan desde la central, una política activa de comunicación sobre la enseña y sus establecimientos:



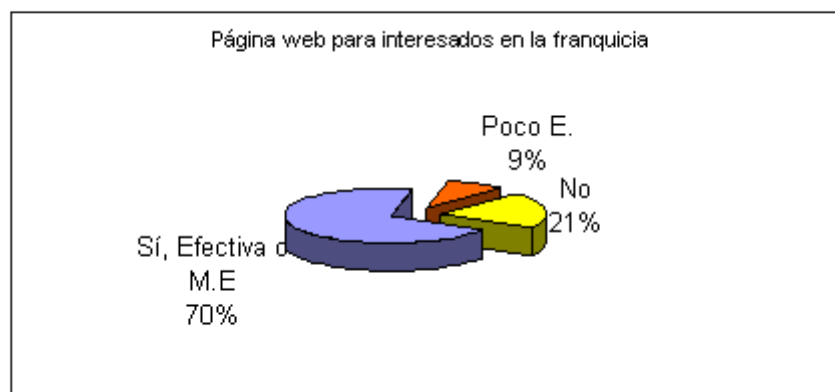
El desarrollar una política activa de comunicación no pagada, pasando notas de prensa a los medios del sector, etc. es una acción aprobada y valorada de forma efectiva o muy efectiva por un 75% de las enseñas, por lo que desde el departamento de publicidad y relaciones públicas, debería llevarse a cabo de forma periódica. Esta acción consistente en mantener el contacto y transmitir información a los medios específicos de franquicia, así como a los del sector de actividad al que pertenezca la enseña es importante en los dos tipos de franquicias analizados, ya que en las cadenas emergentes se desarrolla bien desde su propio departamento de comunicación o desde uno externo. Sin duda contribuye notablemente al conocimiento de la enseña en el entorno de la franquicia y en su sector de actividad.

b) Campaña de publicidad específica para la captación:



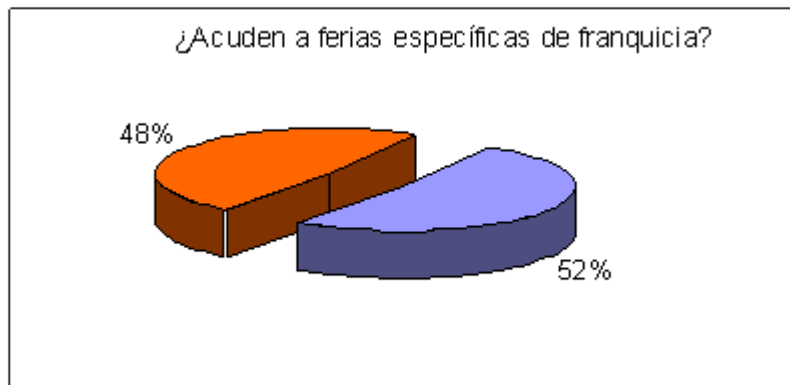
El 52% de los encuestados manifiesta planificar una campaña de publicidad específica para la captación de franquiciados y valora la misma como efectiva (41%) o muy efectiva (11%). Atendiendo a los comentarios de algunas de las enseñas, entendemos que esta campaña forma parte de un plan de marketing y comunicación más amplio desarrollado por la central franquiciadora. Llama la atención que el 43% de los encuestados no planifiquen y desarrollen una campaña de comunicación pagada para ampliar su red de establecimientos franquiciados. Por otro lado es una acción necesaria en las cadenas de franquicia emergentes para darse a conocer entre su público objetivo.

c) Disponen de una página web para los interesados en la franquicia:



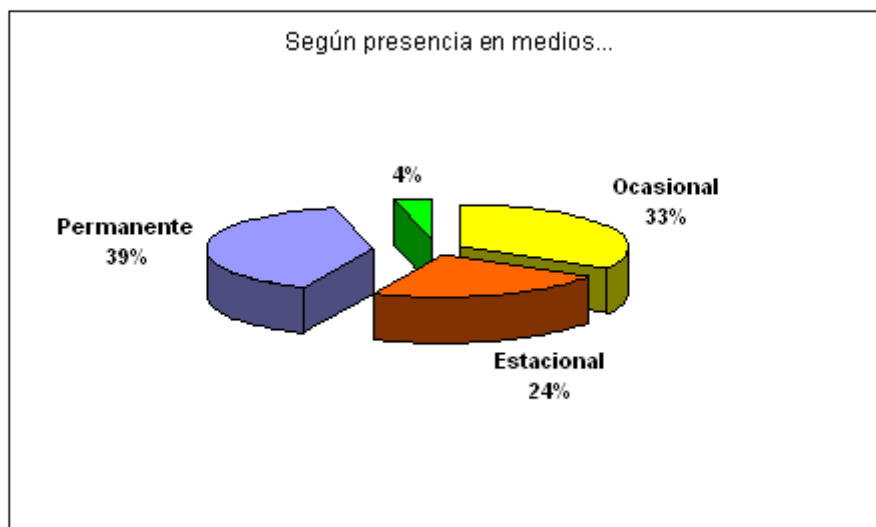
El disponer de una página web que atienda a los interesados en la franquicia, que les proporcione la información mínima y recoja los datos de los candidatos es una acción valorada como muy efectiva o efectiva por el 70% de las enseñas encuestadas, (el 24% la valoró como muy efectiva y el 46% como efectiva). Además, en el caso de las empresas emergentes, ésta es una de las primeras acciones que se desarrollan. El primer contacto de un potencial franquiciado con una franquicia determinada suele venir de la visita de su página web.

d) Asisten a ferias específicas de franquicia:



El 52% de las enseñas acude a ferias específicas de franquicia y las considera como efectivas o muy efectivas, siendo ésta otra variable a incluir en el plan de comunicación de un franquiciador. Entre el 48% restante se encuentran el 18% de las enseñas que asisten a ferias y las consideran poco efectivas, y el 30% que manifiesta no asistir a este tipo de eventos. Las empresas emergentes analizadas sí acuden a este tipo de eventos dado que es beneficioso para ellas fortalecer el conocimiento de su marca.

e) Según la presencia en los medios de comunicación se considera un anunciante...



El hecho de estar presente en los medios de comunicación como anunciante es algo que valora positivamente el 63% de las enseñas. Respecto a la tipología de anunciante, el 39% de las enseñas se considera permanente y el 24% estacional. El 4% de las enseñas se considera anunciante permanente o estacional según los medios. Este hecho, como ya se ha comentado, se considera de especial importancia para las enseñas que aún no son conocidas y deben hacerse un nombre y prestigio en el mercado.

f) Otras acciones propuestas por el franquiciador:

De la respuesta a esta pregunta se podría afirmar que si el franquiciador desarrolla alguna acción especial para la captación, esto va a depender del sector de actividad en el que éste opere. Así, por ejemplo hay enseñas que han manifestado visitar a establecimientos minoristas de su misma actividad, para intentar reconducirlos a la red, como ocurría en el sector de agencias de viajes, o video clubs. Otras enseñas toman la iniciativa de entablar negociaciones con las promotoras de centros comerciales. Aparecer en los portales Web de consultoras especializadas en franquicias es otra de las acciones descritas. Mantener acuerdos para la comercialización de la enseña con algunas consultoras especializadas, es otra acción que llevan a cabo otros franquiciadores. Otras, identifican zonas o localidades prioritarias para su expansión y desarrollan campañas de publicidad locales para contactar con posibles franquiciados de esa zona determinada. La página Web, el

aparecer en los principales buscadores de Internet y en las Webs de las consultoras en franquicia, es una acción descrita por varias enseñas de diferentes sectores de actividad.

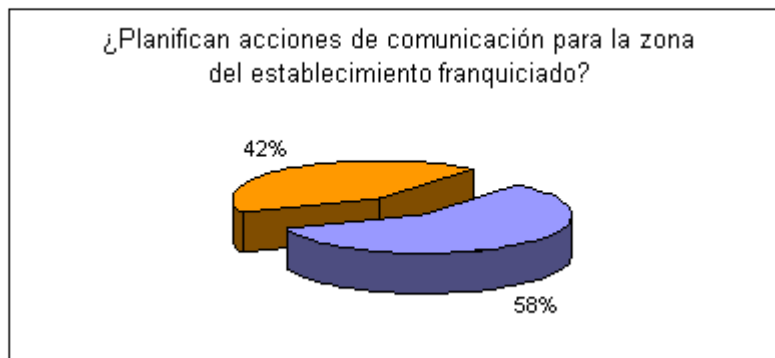
C) Acciones dirigidas al consumidor final de la enseña:

a) Campaña promocional para o tras la apertura de cada establecimiento:



El hecho de tener definida una política de comunicación por parte de la central para la apertura de cada establecimiento franquiciado es algo valorado por el 86% de las enseñas de forma muy positiva o positiva. De hecho, conseguir que durante los primeros días de vida de un negocio se dé un flujo elevado de clientes o consumidores por el mismo, es algo valorado por cualquier enseña de franquicia. Este hecho beneficia tanto al franquiciador como al franquiciado de cualquier tipo de cadena: emergente o consolidada.

b) Realización de acciones de comunicación o campañas de publicidad por parte del franquiciado en su zona de influencia, y detalle de las acciones:



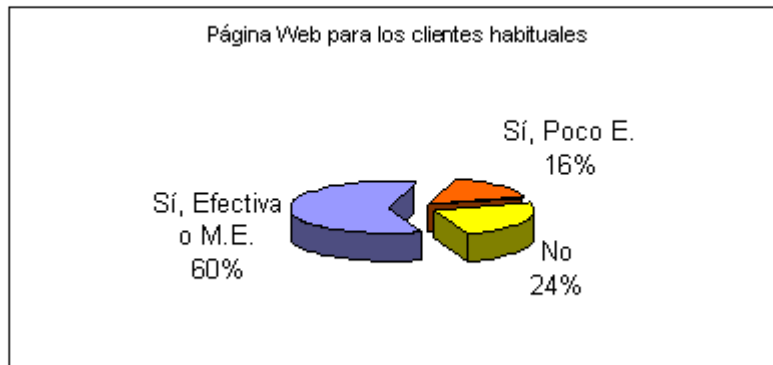
De igual forma, el franquiciador valora positivamente el hecho poseer una plan de comunicación con unas normas que regulen las campañas de publicidad, patrocinio o relaciones públicas que el franquiciado pueda realizar en su entorno más inmediato.

El 58% de las enseñas valora positivamente el hecho de realizar promociones por franjas horarias, por volumen de compra, o para la animación del punto de venta. De los comentarios que se realizan en las respuestas de los franquiciadores se desprende que esta variable se realiza o no, en función del sector de actividad y tipo de producto o servicio que comercialice la enseña.

La central de franquicia valora positivamente desarrollar políticas de fidelización de los clientes actuales de los establecimientos franquiciados. Este tipo de políticas se concreta en una serie de acciones de marketing y comunicación, que como en muchos otros casos, se insertan dentro de un plan mucho más amplio. Se concede gran importancia al hecho de poseer campañas promocionales para el mantenimiento de los establecimientos a lo largo del año. El franquiciador no sólo considera importante conseguir un buen número de clientes tras la apertura de cada uno de sus establecimientos franquiciados, si no que también se preocupa de que éstos de mantengan en niveles óptimos de clientela a lo largo del año.

Hacen especial hincapié en este hecho las enseñas cuyo producto o servicio es estacional. Esta variable es considerada como importante tanto en las enseñas consolidadas como en las emergentes.

d) Poseen una página web destinada a los clientes habituales de los diferentes establecimientos:



El 60% de las enseñas posee una página Web en la que el cliente final se pueda informar, pueda expresar su opinión o sus inquietudes directamente a la central franquiciadora, o para que pueda realizar consultas y lo valora como efectivo. Sólo el 16% manifiesta disponer de este servicio para sus clientes o consumidores finales, y considera la acción como poco efectiva. Llama la atención que aún el 24% de las enseñas analizadas no disponga de este servicio en su página web.

6. Conclusiones

A lo largo de este artículo se han expuesto los resultados más importantes del análisis cuantitativo de una serie de variables relativas a la comunicación y en concreto a publicidad y relaciones públicas, en la empresa franquiciadora. Además, se han comparado los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo aplicado a empresas de franquicia consolidadas, con los resultados de un análisis cualitativo previo obtenido mediante observación participante en empresas franquiciadoras emergentes.

En líneas generales, podríamos afirmar que se han identificado un buen número de variables relativas a comunicación que los franquiciadores consolidados han considerado como fundamentales para el éxito de sus empresas. Estas variables están dirigidas a cualquiera de los tres públicos objetivos definidos e intentan acometer objetivos de comunicación concretos que han sido identificados previamente por el franquiciador. Es importante reseñar que la mayoría de estas variables consideradas importantes por las grandes empresas, ya habían sido recogidas en los dos planes específicos desarrollados para Abordo y Aromas de Dakar, ambas empresas son emergentes en el mundo de la franquicia. La consideración de estas variables en los planes de comunicación fue debida tanto a la necesidad de una correcta gestión de la comunicación en la franquicia, como a la adecuación de las estrategias de comunicación a los objetivos de crecimiento y consolidación de la misma.

En primer lugar, cabría señalar que es importante que las estrategias de comunicación en franquicia sean planificadas, dirigidas y desarrolladas con el necesario conocimiento previo de las peculiaridades de la comunicación en el entorno de la empresa de franquicia. Y esto, con independencia de que se trate de una enseña consolidada como de una de reciente creación o incorporación a la franquicia. Ha quedado demostrada la peculiar complejidad de la gestión de la comunicación en este tipo de empresas frente a las de cualquier otro tipo de anunciante.

Además, podríamos afirmar que la utilización de técnicas de publicidad y de relaciones públicas por parte de las empresas franquiciadoras que gozan de un auge y un crecimiento notable en el mercado, habiendo alcanzado una buena posición competitiva, es un hecho patente. Es decir, aunque una franquicia ya sea conocida y esté posicionada en un mercado determinado sigue desarrollando una importante labor de comunicación dirigida a cada uno de sus públicos objetivos.

Por otro lado, las estrategias de comunicación utilizadas por empresas de reciente creación o irrupción en el sistema de franquicia, no difieren de las utilizadas por las empresas franquiciadoras ya asentadas. En ambos casos, las empresas desarrollan e implantan las mismas estrategias para su crecimiento, consolidación, o permanencia en el mercado. Por lo tanto, no existen diferencias notables a la hora de desarrollar un plan de comunicación en franquicia sea éste para el tipo de

empresa que sea (emergente o consolidada) a excepción de pequeñas diferencias en algunas variables que pasamos a comentar:

- Representación de algunos franquiciados en el comité de marketing o comunicación. Es decir, el hecho de que algunos franquiciados puedan opinar de las decisiones respecto a la publicidad y la comunicación en general de la cadena de franquicia. Esta posibilidad en una cadena emergente con pocos franquiciados no tendría demasiado sentido.
- La web de la cadena, como foro de comunicación entre los franquiciados actuales, es un servicio del que tampoco disponen las cadenas emergentes, puesto que cuando los franquiciados son pocos, las central no considera necesaria la creación de estos canales.
- Las cadenas emergentes controlan mucho más la comunicación que realizan sus franquiciados en sus respectivas áreas de influencia. El porcentaje de franquiciadores consolidados que permiten a sus franquiciados realizar campañas en sus zonas de actuación con o sin supervisión es elevado.

La comunicación, y más concretamente la publicidad y las relaciones públicas como técnicas concretas al servicio de unos objetivos comerciales, fluyen y se canalizan en la empresa de franquicia de forma muy diferente a como ocurriría en cualquier otro tipo de empresa. De la correcta gestión de la comunicación en este tipo de empresas depende su expansión y consolidación en un mercado competitivo y, por lo tanto, la supervivencia de las mismas. Convendría matizar en este momento las teorías defendidas por algunos autores que afirman que la imagen de marca es el principal activo de la franquicia. Cuando una franquicia empieza a operar en un determinado mercado, y no posee una imagen asentada y reconocida, el saber gestionar su imagen de marca en el mismo es la principal causa de éxito.

Por lo tanto, aceptamos la hipótesis de partida de esta investigación, ha quedado demostrado que un correcto conocimiento de los flujos de comunicación en la empresa franquiciadora y su correcta gestión son la base del éxito para el desarrollo y crecimiento de la franquicia en el mercado, por encima de la imagen de marca que ésta pueda tener, como hemos podido observar de la comparación entre la gestión de estrategias de comunicación en franquicias emergentes y consolidadas.

Una vez constatados todos estos resultados podríamos preguntarnos cómo sería ese planteamiento específico para gestionar la comunicación en franquicia, es decir qué etapas seguiría, cómo se implantaría, etc. En este sentido queda planteada una línea de investigación futura, que pasaría por el planteamiento secuencial del plan de comunicación específico para la empresa franquiciadora. Este plan diseñado ad hoc debería contemplar cada una de las variables aquí analizadas para los diferentes públicos objetivos. Además, la necesidad de validación del mismo sería otra posible línea de actuación en este sentido.

Por todo ello, podríamos manifestar que si bien la publicidad y las relaciones públicas contribuyen de manera notoria al auge y crecimiento de este tipo de empresas, deberían ser gestionadas desde el conocimiento de las peculiaridades comunicativas de la franquicia. Los franquiciadores sin una marca reconocida en el mercado pueden posicionarse en el mismo utilizando estrategias de comunicación aquí analizadas y descritas para el lograr un crecimiento exitoso. Estas estrategias deberían contemplarse teniendo en cuenta la existencia de diferentes públicos objetivos, fundamentales para la supervivencia y consolidación de la empresa que además, requieren de estrategias de comunicación concebidas y dirigidas a cada uno de ellos, todas ellas integradas en un plan de comunicación ad hoc para la franquicia.

7. Bibliografía

Alonso Prieto, Mariano, 1997: *Una franquicia para mi nuevo negocio*. Madrid. Ed. Selina Olmedo.

---, 2003: *La franquicia, de la "A" a la "Z". Manual para el franquiciador y el franquiciado*. Madrid. Ediciones Mariano Alonso y LID Editorial Empresarial, S.L.

Arceo Vacas, J. L., 1988: *Fundamentos para la teoría y y técnica de las relaciones públicas*, Madrid. Ed. PPU.

Azofra, M. J., 2000: *Cuestionarios*. Madrid. Ed. Centro de Investigaciones Sociológicas.

Barbadillo de María, Santiago, 1999: *La franquicia, paso a paso*. Madrid. Ed. de Franquicia, S.L.

Barquero Cabrero, J. D., 1994: *Manual de relaciones públicas empresariales*. Barcelona. Ed. Gestión 2000.

- Bermúdez González, Guillermo J., 2002: *La franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. Madrid. Esic Editorial,
- Bolea de Anta, Adelaida, 1990: *Los grandes de la franquicia. El secreto de su éxito*. Madrid. Ed. Ciencias Sociales.
- De Salas Nestares, María Isabel, 1996: "El nuevo posicionamiento. Comunicación y estudios universitarios". *Revista de Ciencias de la Información* nº 6. 1996. Fundación San Pablo, CEU. Valencia.
- , 2002: *La comunicación empresarial a través de Internet*. Valencia. Ed. Universidad Cardenal Herrera CEU.
- Díez de Castro, Enrique y José L. Galán González, 1998: *Práctica de la franquicia*. Madrid. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de España.
- Duverger, Maurice, 1971: *Métodos de las Ciencias Sociales*. Barcelona. Ed. Ariel.
- Expertos en Franquicia, AA.VV., 2003: *Expertos en franquicia*. Madrid. Ed. MundoFranquicia Consulting.
- González Rio, M.J., 1997: *Metodología de la Investigación Social*. Ed. Aguaclara.
- Hernández Rodríguez, A. J. (2002): "Planificar la comunicación", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 48. Recuperado el 18 de marzo de 2006 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>
- León, J. L., 1988: *La investigación en publicidad. Metodologías y crítica*. Bilbao. Ed. Servicio Editorial Universidad del País Vasco.
- y Olabarri, 1996: *Conducta del consumidor y marketing*. Bilbao. Ed. Deusto.
- López García, Xosé (1999): Estrategias locales en tiempos de globalización. *Revista Latina de Comunicación Social*, 21. Recuperado el 4 de febrero de 2005 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999dse/40xose.htm>
- Luque Martínez, T., 1999: "Encuestas para la investigación". En: Sarabia Sánchez, F.J. (Coord.) *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Montserrat Gauchi, J. M., 2004: *Sistemas y procesos de comunicación organizacional en las empresas franquiciadoras: creación de un modelo de optimización de la eficacia*. Tesis doctoral no publicada. UCH-CEU, Valencia.
- Ortiz de Zárate, Álvaro, 1996: *Manual de franquicia*. Madrid. Ed. Selina Olmedo, colección Gestión 2000,
- Pérez, R. A., 2001: *Estrategias de Comunicación*. Barcelona, Ed. Ariel
- Sáinz de Vicuña Ancín, José M^a., 2000: *El plan de marketing en la práctica*. Madrid. Ed. ESIC.
- , 1996: *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid. Ed. ESIC.
- Saladrigas Medina, Hilda (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado el 5 de junio de 2007, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- Saperas, E., 1998: *Manual básico de Teoría de la Comunicación*. Barcelona. Ed. Sims.
- Sierra Bravo, R., 2001: *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. Madrid. Ed. Paraninfo.
- Solano Fleta, L., 1995: *Fundamentos de las relaciones p úblicas*. Madrid Ed. Síntesis.
- Soler Pujals, P., 1991: *La investigación motivacional en marketing y publicidad*. Bilbao. Ed. Deusto.
- , 1997: *Estrategia de comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas*. Barcelona Ed. Gestió 2000.

Tormo, Eduardo A., 2001: *De emprendedor a franquiciador*. Madrid. Ed. Selina Olmedo.

Publicaciones periódicas

Anuario Español del Franchising y Comercio Asociado, (2000-2006). Barcelona. Ed. Gestión Internacional del Franchising, S.L.

Catálogo Oficial SIF, Salón Internacional de la Franquicia – Valencia, (2004-06). Barcelona. Ed. Franchisa.

Guía de Franquicias, Tormo y Asociados, (2004-06). Madrid. Ed. Selina Olmedo.

Guía de Franquicias de España – Barbadillo y Asociados, (2004). Madrid. Ed. Barbadillo y Asociados Consultores, S.L.

Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores, (2004-06). Madrid. Ed. BPMO Publicaciones Corp.

Recursos Web

ÁreaFranquicia.com: <http://www.areafranquicia.com>

Franchipolis: <http://www.franchipolis.com>

Tormo.com: <http://www.tormo.com>

"e-franquizium.com": <http://www.efranquizium.com>

Franquicia.net: <http://ww.franquicias.net>

Asociación Española de Franquiciadores: <http://www.franquiciadores.com>

Barbadillo y Asociados: <http://www.bya.es>

FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

Monserrat Gauchi, Juan M. (2008): "Análisis comparativo de las estrategias de Comunicación en franquicia. Enseñas consolidadas versus emergentes", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 106 a 120, en pdf. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Recuperado el ____ de _____ de 2____ de:
http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/09_Alicante/Juan_Monserrat.html.