

# TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA CREACIÓN Y EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE FRANQUICIA

## UN ESTUDIO EMPÍRICO(\*)

**M<sup>a</sup> CONCEPCIÓN RODRÍGUEZ BENAVIDES**

**BEATRIZ MINGUELA RATA**

**JOSÉ IGNACIO LÓPEZ SÁNCHEZ**

Grupo de Investigación de Producción y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (GIPTIC-UCM).  
Universidad Complutense de Madrid

Los cambios que se están produciendo en el entorno en el que operan las organizaciones, tales como la globalización de la economía, la desregularización de los sectores económicos claves, el rápido cambio tecnológico, el incremento de la competencia, la mayor exigencia por parte de los clientes y la reducción del ciclo de vida de los productos, entre otros,

han convertido al conocimiento en un activo organizativo muy importante. Este conocimiento condiciona cómo hacer las cosas y cómo poder mejorarlas. Sólo aquellas empresas que sean capaces de gestionarlo de manera eficaz, alcanzarán rendimientos superiores. Por tanto, la competitividad de las mismas reside en él.

Básicamente, la gestión del conocimiento organizativo implica determinar cómo puede ser generado, aplicado y transferido. La generación comprende tanto la adquisición de conocimiento de otras organizaciones como su desarrollo interno. La aplicación consiste en hacer un uso adecuado del conocimiento, mientras que la transferencia se refiere al traslado y localización del conocimiento.

En el presente trabajo vamos a analizar más en profundidad uno de los tres procesos que comprende la gestión del conocimiento: la transferencia, y en

concreto estudiaremos dicho proceso en los sistemas de franquicia dada la importancia que tiene para este tipo de acuerdos.

En efecto, una persona o empresa, denominada franquiciador, desarrolla un concepto de negocio que posteriormente será explotado a través de numerosos establecimientos. Estos pueden ser de su propiedad o de terceros, llamados franquiciados, quienes crean su propia empresa y reproducen en ella el negocio del franquiciador gracias a la transferencia de conocimiento.

### LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LOS SISTEMAS DE FRANQUICIA: MARCO TEÓRICO ↓

La franquicia es un acuerdo de cooperación de tipo contractual entre dos empresas, que ha alcanzado gran éxito en los últimos años, debido a los menores

costes y mayor flexibilidad que supone en relación con la integración vertical (Gassenheimer *et al.*, 1996; Bordonaba Juste y Polo Redondo, 2004). Por un lado, el franquiciador es quien desarrolla un sistema de negocio, comprueba su rentabilidad y aceptación por el mercado y se encarga de su expansión y adaptación permanente a los gustos de los consumidores. Por otro lado, el franquiciado, quien a cambio de una contraprestación económica, asume la explotación de ese sistema de negocio en una determinada zona geográfica y conforme a las normas establecidas por el franquiciador (Fernández Aguado, 1997; López Fernández, 1997; Barbadillo de María, 1999; López Fernández *et al.*, 2000; Fernández Aguado *et al.*, 2001; Bermúdez González, 2002).

La colaboración entre el franquiciador y el franquiciado que establece la franquicia, exige organizar la actividad empresarial a través de dos tipos de instalaciones. La central de franquicia es desde donde el franquiciador gestiona todo el sistema, mientras que los establecimientos o unidades operativas pueden ser propiedad del franquiciador o de los franquiciados y son las encargadas de la atención al público (López Fernández, 1997). A las unidades del franquiciador se las suele denominar propias y los trabajadores de las mismas forman parte de la plantilla del franquiciador. En cambio, las unidades operativas franquiciadas, aunque son idénticas a los establecimientos propios puesto que tienen que explotar el sistema de negocio en función de lo establecido por el franquiciador, son propiedad del franquiciado. En consecuencia, el sistema de franquicia favorece la creación de empresas dado que un empresario con la ayuda de otra empresa explota su propio establecimiento.

Los componentes básicos del concepto de negocio del franquiciador son la marca, el producto y el saber hacer (Código Deontológico Europeo de la Franquicia, en Alonso Prieto, 2003).

Todas las unidades operativas de un sistema de franquicia, las propias y las franquiciadas, operan bajo una misma marca que es la que asegura a los clientes una calidad uniforme del producto (Rocha Bravo, 1987; Bescós Torres, 1990; Carney y Gedajlovic, 1991). Cuando los clientes están familiarizados con la marca que ostenta un establecimiento saben lo que en él pueden encontrar, aunque estén muy lejos de su localidad (Vaughn, 1974; Rubin, 1978). Y es que la marca proporciona certidumbre al consumidor, les informa que los precios de venta están justificados por el nivel de calidad (Caves y Murphy, 1976; Rubin, 1978, Norton, 1988a,b) y además, reduce sus costes de búsqueda porque pueden anticipar lo que van a recibir en futuras compras (Caves y Murphy, 1976; Rubin, 1978).

Para el franquiciador, el ceder a los franquiciados el uso de su marca representa la posibilidad de incrementar la red de distribución sin necesidad de llevar a cabo las inversiones que serían necesarias en el caso de no utilizar el sistema de franquicia (Martínez, 1988). Además, cuanto mayor es el tamaño del sistema, mayores son las posibilidades de generar economías de escala en la promoción de la marca (Rocha Bravo, 1987; Martín, 1988; Carney y Gedajlovic, 1991; Tikoo, 1997) y también, el reconocimiento de la marca es mayor (López Fernández *et al.*, 2000).

A su vez, el mayor reconocimiento de la marca hace más atractivo el negocio ya que atrae a más clientes (Bescós Torres, 1990), permite la diferenciación de la competencia y predispone favorablemente a potenciales franquiciados a adherirse al sistema de franquicia que posee esa marca (Gajo Fortuny, 1999). Al mismo tiempo, los franquiciados que ya pertenecen a la franquicia ven reducido el riesgo empresarial, dado que las probabilidades de éxito del establecimiento que explotan son mayores, y pueden obtener facilidades financieras gracias a la garantía comercial que supone la marca (Martínez, 1988; Pablos, 1998; Bermúdez González, 2002).

Asociada a la marca se encuentra el producto. Una oferta diferenciada de la de la competencia es esencial para el éxito de la franquicia y esa diferenciación se puede deber a que 1) la oferta es original, en el sentido en que no existe en el mercado otra organización que distribuya el mismo producto, 2) supone una ventaja competitiva, ya sea en calidad o precio, 3) es especializada, sin dejar de ser amplia y variada, 4) es homogénea, puesto que tendrá que ser la misma en cualquier unidad operativa y 5) es rentable, al permitir a los establecimientos obtener un margen de beneficios (Pablos, 1998).

Relacionado con la marca y el producto está el saber hacer, el tercer y último componente básico del concepto de negocio del franquiciador. En el contexto de la franquicia, el término saber hacer no se refiere a la acepción tradicional de dimensión técnica del conocimiento, sino que el concepto se ha ampliado al conjunto de conocimientos y prácticas del franquiciador obtenidos a partir de su experiencia como empresario (Kahn, 1988; Bescós Torres, 1990). Así, aunque el contenido y la organización del saber hacer varían de una franquicia a otra y de un sector a otro (Miquel Peris *et al.*, 1997; Tormo, 2002), éste comprende un conjunto coordinado y estructurado de conocimientos y experiencias de naturaleza técnica, comercial, logística, administrativa, contable, financiera, fiscal y de gestión (Martínez, 1988; Ussía, 1988; Bescós Torres, 1990; Blesa Pérez, 1997; Miquel Peris *et al.*, 1997; Llorens, 1998; Pablos, 1998; Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

Además, el saber hacer del franquiciador debe cumplir tres condiciones. En primer lugar, debe ser secreto, esto es, no debe ser conocido o fácilmente accesible ya que si estuviera al alcance de cualquiera, desaparecería la ventaja competitiva del que lo posee (Flechoso Sierra, 1997; Pablos, 1998; Barbadillo de María, 1999; Alonso Prieto, 2003). En segundo lugar, el saber hacer debe ser sustancial en el sentido en que su contenido tiene que ser esencial para el desarrollo de la actividad principal objeto de la franquicia (Flechoso Sierra, 1997; Pablos, 1998; Barbadillo de María, 1999), lo que a su vez implica que el saber hacer tenga que ser original o específico a cada franquiciador, de tal forma que pueda probar que ese saber hacer es útil, necesario y eficaz para las unidades operativas (Kahn, 1988; Martínez, 1988; Miquel Peris *et al.*, 1997; Pablos, 1998). En tercer lugar, la identificación del saber hacer se refiere al hecho de que debe estar descrito de una manera exhaustiva y pueda verificar que cumple las dos condiciones previas, esto es, las de secreto y sustancial (Flechoso Sierra, 1997; Pablos, 1998; Barbadillo de María, 1999; Alonso Prieto, 2003).

En realidad, el saber hacer es el elemento clave del éxito de una franquicia (Martínez, 1988; Ussía, 1988; Bescós Torres, 1990; Flechoso Sierra, 1997; Pablos, 1998; Alonso Prieto, 2003). Es cierto que la marca es fundamental. Es la que hace entrar a los clientes en las unidades operativas (Martínez, 1988). Sin embargo, el valor de la marca de una franquicia depende del saber hacer del franquiciador (Martínez, 1988; Miquel Peris *et al.*, 1997). La marca informa a los consumidores sobre la relación calidad-precio que se ofrece en los establecimientos que operan bajo la misma, pero siempre y cuando, en esos establecimientos se esté utilizando el saber hacer del franquiciador. De lo contrario, los niveles de calidad no se corresponderían con las expectativas de los consumidores y ello podría afectar a toda la cadena ya que el cliente se sentirá insatisfecho y, probablemente, desarrollaría una percepción negativa de todo el sistema (Rubin, 1978).

Lo mismo sucede con el producto. El producto es importante para conseguir el éxito del establecimiento pero éste no deja de ser el resultado de la aplicación del saber hacer del franquiciador (Martínez, 1988; Blesa Pérez, 1997).

Por tanto, «*el saber hacer constituye la piedra angular del edificio de la franquicia*» (Miquel Peris *et al.*, 1997: 91), «*es el verdadero protagonista de las posibilidades de éxito o fracaso de toda franquicia*» (Martínez, 1988: 54), aunque, el auténtico valor del saber hacer reside en la capacidad de transmisión del franquiciador (Kahn, 1988) y en la exactitud con

la que todos los franquiciados lo utilicen (Pablos, 1998), o en otras palabras, en su proceso de transferencia.

En efecto, el saber hacer tiene que ser perfectamente transmisible (Felipe Gallego, 1987; Rocha Bravo, 1987; Kahn, 1988; Martínez, 1988; Rovira y Ordiñaga, 1988; Ussía, 1988; Blesa Pérez, 1997; Flechoso Sierra, 1997; Pablos, 1998; Barbadillo de María, 1999; Tormo, 2002). Si el saber hacer no fuera transmisible, no se podría replicar el éxito alcanzado por el franquiciador (Kahn, 1988), cuando precisamente la franquicia está basada en la reproducción del modelo de negocio del franquiciador por parte de los franquiciados (Kahn, 1988; Stanworth *et al.*, 1996; Pablos, 1998; Barbadillo de María, 1999; Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

Por ello, dada la importancia que tiene para los sistemas de franquicia el proceso de transferencia de conocimiento, consideramos importante y necesario profundizar en esta línea de estudio. En concreto, el propósito de esta investigación es encontrar respuesta a la siguiente pregunta:

*¿Cómo influye la transferencia de conocimiento en el rendimiento de los sistemas de franquicia?*

El franquiciador debería transmitir al franquiciado toda la información necesaria para la creación del establecimiento, los objetivos e instrucciones para la explotación adecuada del negocio, así como prestar asistencia técnica y/o comercial y asesorar al franquiciado durante el funcionamiento del sistema de franquicia (Bordonaba Juste y Polo Redondo, 2006). Tanto en el momento de la creación del establecimiento del franquiciado como durante su funcionamiento, esta transferencia de conocimiento se produce a través de tres instrumentos complementarios (Alonso Prieto, 2003): el manual de explotación, la formación, y los servicios de apoyo que el franquiciador presta a los franquiciados.

El manual de explotación es un conjunto de documentos que incluyen las directrices y recomendaciones de obligado cumplimiento para todos los establecimientos (Flechoso Sierra, 1997). Gracias al manual de explotación, los franquiciados disponen de un referente al que pueden remitirse en todo momento para resolver sus dudas (Barbadillo de María, 1999; Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

Con carácter general, los manuales en los que queda recogido el saber hacer del franquiciador pueden agruparse en dos categorías: manuales de imagen corporativa y manuales operativos (Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

Los manuales de imagen corporativa recogen aquellos aspectos indicativos de la enseña, tales como colocación de logotipos, colores, tamaños e incluso impresos (Flechoso Sierra, 1997). Los manuales operativos recogen todos los aspectos técnicos relativos al funcionamiento de los establecimientos (Flechoso Sierra, 1997; Barbadillo de María, 1999; Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

Además de los manuales, el franquiciador debe proporcionar a los franquiciados la *formación* que precisen (Flechoso Sierra, 1997; Barbadillo de María, 1999; Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

En el momento de la creación, la formación tendrá un carácter eminentemente teórico y consistirá en explicar el contenido del manual de explotación. Así, se informa al franquiciado sobre el concepto de negocio, la situación actual y perspectivas del sector, la oferta, los procedimientos de elaboración, aprovisionamiento e inventarios, la presentación de productos y servicios, los planteamientos comerciales, la política de personal, el programa informático de gestión, la imagen corporativa, la relación de franquicia, los planes económicos y el control de la gestión, entre otros muchos aspectos (Flechoso Sierra, 1997; Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

La formación teórica se complementa con la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en un centro piloto. Posteriormente, tras la apertura y durante las primeras semanas de actividad, personal cualificado del franquiciador se desplaza a la nueva unidad operativa para resolver todas las dudas que tenga el franquiciado durante el transcurso de una jornada normal de trabajo (Barbadillo de María, 1999; Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

Ahora bien, el proceso de formación del franquiciado no finaliza con la apertura y lanzamiento del establecimiento sino que éste se prolonga a lo largo de toda la relación contractual dado que se suelen producir modificaciones en el contenido del manual de explotación (Flechoso Sierra, 1997; Pablos, 1998; Barbadillo de María, 1999; Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

Aunque las necesidades de formación continua dependen fundamentalmente del tipo de franquicia y de las circunstancias que se vayan produciendo en la marcha del negocio, los medios utilizados con mayor frecuencia son los seminarios periódicos de formación, los seminarios de formación de reciclaje, las convenciones de franquiciados y la información continuada de utilidad para la red (Barbadillo de María, 1999; Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

Los seminarios periódicos de formación son cursos que facilitan la transmisión de las mejoras que pro-

gresivamente haya ido experimentando el saber hacer del franquiciador (Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003). Estos cursos son normalmente impartidos en la central de franquicia y es posible, que exijan un breve periodo de formación práctica en unidades piloto (Barbadillo de María, 1999).

Los seminarios de reciclaje son cursos de formación que sólo se imparten a determinados franquiciados ya que, su finalidad, es la de actualizar sus conocimientos respecto aquellas áreas de negocio en las que han demostrado ciertas carencias (Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

Las convenciones de franquiciados son reuniones de franquiciados que permiten organizar sesiones de trabajo referentes a, por ejemplo, la presentación de datos generales de la red, de promociones y campañas publicitarias, la incorporación de nuevos productos, las variaciones en la imagen corporativa, las mejoras de los sistemas informáticos de gestión, la presentación de grandes cuentas y de servicios externos. Los temas que se tratan en estos encuentros suelen ser objeto de un trabajo previo entre el franquiciador y un comité de franquiciados y, una vez expuestos al consenso de todos los franquiciados, se decide sobre su utilidad y desarrollo (Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

La información continuada de utilidad para la red está relacionada con la animación del sistema lo que depende, en gran medida, de la calidad de las herramientas de comunicación que se establezcan entre ambas partes. Y es que, una comunicación fluida entre franquiciador y franquiciado es un factor imprescindible para que éste último cuente con la formación más apropiada de cara a satisfacer al cliente. Los medios de información más habituales son las circulares informativas y las publicaciones internas a modo de boletín informativo. De esta manera, el franquiciador informa a todos los establecimientos sobre la evolución del mercado, la apertura de nuevas tiendas, los acuerdos alcanzados con proveedores, las aportaciones de otros franquiciados o las negociaciones en curso, entre otros aspectos (Tormo, 2002; Alonso Prieto, 2003).

Asimismo, el franquiciador debe prestar *servicios de apoyo* para la creación y el funcionamiento adecuado de los establecimientos franquiciados, aunque el tipo y el número de servicios proporcionados puede variar de una cadena a otra (Alonso Prieto, 2003).

Algunos de los servicios de apoyo más habituales al inicio de la actividad son los relativos a la planificación conjunta del proceso de apertura, el análisis del mercado de implantación, la búsqueda de la localización más adecuada, el establecimiento del área comer-

cial de exclusividad, la elaboración del proyecto de adecuación, equipamiento y decoración, la supervisión del acondicionamiento del local, la estimación de las inversiones iniciales necesarias y búsqueda de financiación, la colaboración en la selección del personal, la determinación del almacenamiento inicial de apertura, la formación inicial del franquiciado y de su personal, la entrega de manuales operativos y de imagen, la planificación de la campaña de lanzamiento en el mercado de exclusividad territorial, la elaboración de informes previstos de explotación así como la asistencia técnica y comercial desde el inicio de la actividad (Alonso Prieto, 2003).

En cambio, los servicios de apoyo continuo se pueden concretar en los siguientes aspectos: la formación continuada del franquiciado y de su personal, la investigación del mercado, las compras y negociación con proveedores autorizados, los sistemas informáticos de gestión, la coordinación de promociones y campañas publicitarias a nivel nacional, el seguimiento de campañas publicitarias a nivel local y la elaboración del presupuesto publicitario (Alonso Prieto, 2003).

Como hemos comentado anteriormente, el conocimiento debe ser perfectamente transmisible en los sistemas de franquicia porque así los franquiciados pueden reproducir el modelo de negocio desarrollado por el franquiciador. De lo contrario, problemas en la transmisión del conocimiento por parte del franquiciador y en la absorción del mismo por parte del franquiciado, dificultan la utilización eficiente del conocimiento lo cual repercute negativamente en el rendimiento del sistema.

Dado que el proceso de transferencia de conocimiento se lleva a cabo a través del manual de explotación, la formación y los servicios de apoyo que el franquiciador presta a los franquiciados formulamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis:** *cuanto mayor sea la transferencia de conocimiento en los sistemas de franquicia, en términos de mayor grado de descripción del conocimiento en los manuales de explotación, mayor formación inicial, mayor formación continuada, mayor número de servicios de apoyo durante la creación, y mayor número de servicios de apoyo prestados por el franquiciador durante el funcionamiento del establecimiento franquiciado, mayor será el rendimiento de los sistemas de franquicia.*

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ¶

Para analizar la relación anterior, se diseñó un cuestionario (a partir de la revisión de la literatura tanto

teórica como empírica) agrupando preguntas referentes a cada una de las variables objeto de estudio. Dicho cuestionario fue enviado a la población objetivo que estaba constituida por 267 establecimientos franquiciados localizados en España, que desarrollan su actividad en diferentes sectores y que son miembros de la Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (AEDEF).

Se decidió adoptar la perspectiva de análisis del franquiciado porque la mayoría de los estudios en materia de franquicia solicitan la información a los franquiciadores y, sobre todo, porque creemos que es más interesante y objetivo obtener la información de aquéllos que tienen que aplicar el conocimiento desarrollado por el franquiciador. A continuación pondremos de manifiesto cómo se han construido los indicadores representativos de las variables objeto de estudio.

Para medir el grado de descripción del conocimiento en los manuales de explotación se ha construido un indicador (MANLS) a partir de la suma de dos ítems medidos con escala de Likert de 7 puntos (1: totalmente en desacuerdo; 7: totalmente de acuerdo), con los cuales se pretende valorar si, por un lado, el conocimiento que le transmite el franquiciador al franquiciado está lo suficientemente descrito en documentos y, por otro lado, si puede ser aprendido a través del estudio de los manuales de explotación. (Zander y Kogut, 1995; Minguela-Rata *et al.*, 2008)

La variable formación se ha desglosado en dos indicadores: uno que hace referencia a la formación inicial (FORMINC), y otro que viene referido a la formación continua (FORMCNT). Para ello, se han utilizado dos ítems, con escala de Likert de 7 puntos (1: totalmente en desacuerdo; 7: totalmente de acuerdo), donde se pretende valorar si la formación (inicial por un lado, y continua por otro) que el franquiciador proporciona a los franquiciados es sencilla y rápida. (Zander y Kogut, 1995; Bresman, Birkinshaw y Nobel, 1999; Minguela-Rata *et al.*, 2008)

Para la tercera variable independiente, esto es, los servicios de apoyo, al igual que hemos hecho con la variable formación, también la hemos desglosado en dos indicadores: uno relativo a los servicios de apoyo que el franquiciador presta al franquiciado para la creación de su establecimiento (SSAPYINC), y otro que hace referencia a los servicios de apoyo continuo (SSAPYCNT) que el franquiciador presta para el correcto funcionamiento del establecimiento franquiciado. Basándonos en Shane (1998) así como en el cuestionario del Directorio de Franquicias y Comercio 2005 de la Consultora Mundofranquicia, los franquiciados debían responder SI reciben, o NO

CUADRO 1  
VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO

Variable	Acronimo	Tipo	Tipo
Manuales de explotación	MANLS	Independiente	Continua (acotada entre 1 y 7)
Formación inicial	FORMINC	Independiente	Continua (acotada entre 1 y 7)
Formación continua	FORMCNT	Independiente	Continua (acotada entre 1 y 7)
Servicios de apoyo iniciales	SSAPYINC	Independiente	Categorica (entre 0 y 25) (1)
Servicios de apoyo continuo	SSAPYCNT	Independiente	Categorica (entre 0 y 22) (2)
Transformación	TRANSF	Control	Dicotómica
Ventas por metro cuadrado	VTAS/m2	Dependiente	Continua (euros/m2)
Tiempo de recuperación de la inversión inicial	TRCPINV	Dependiente	Continua (acotada entre 1 y 7)

(1) Esta variable inicialmente, tal y como estaba medida, tomaba valores comprendidos entre 0 y 25 (máximo número de servicios prestados por el franquiciador en la creación del sistema de franquicia). Sin embargo, decidimos recodificarla para transformarla en una variable continua (acotada entre 1 y 7), de manera que todas las variables que hacen referencia a la transferencia de conocimiento estuviesen medidas en una escala de 1 a 7.

(2) Esta variable inicialmente, tal y como estaba medida, tomaba valores comprendidos entre 0 y 22 (máximo número de servicios prestados por el franquiciador durante la vigencia del contrato de franquicia). Sin embargo, decidimos recodificarla para transformarla en una variable continua (acotada entre 1 y 7), de manera que todas las variables que hacen referencia a la transferencia de conocimiento estuviesen medidas en una escala de 1 a 7.

FUENTE: Elaboración propia.

reciben, una serie de servicios de apoyo que proponíamos en el cuestionario (diferenciando los iniciales de los continuos). A las respuestas afirmativas (SI) se les asignó una puntuación de 1, y a las negativas (NO), 0 puntos. La medida empleada para cada uno de los indicadores fue la suma de todos los ítems (Minguela-Rata *et al.*, 2007).

Por lo que respecta a la variable dependiente, una conclusión que hemos extraído de la revisión de la literatura es que el rendimiento de los sistemas de franquicia es una variable que presenta importantes problemas en cuanto a su medición, puesto que es posible identificar múltiples formas de medir el rendimiento (Carman y Klein, 1986; Elango y Fried, 1997). Nosotros hemos optado por emplear una medida objetiva y otra subjetiva. Somos conscientes de que las medidas objetivas tienen una mayor validez, pero la literatura ha demostrado que existe una gran correlación entre las medidas objetivas y subjetivas del rendimiento, lo que hace que ambas sean válidas a la hora de analizar el rendimiento (Hart y Banbury, 1994).

Por un lado, pretendíamos medir el rendimiento a partir de las ventas generadas en cada establecimiento franquiciado (Sorenson y Sorensen, 2001), pero, dado que los establecimientos suelen tener distinta superficie, consideramos más adecuado emplear la ratio de las ventas anuales (en euros) generadas en cada establecimiento por metro cuadrado (VTAS/m<sup>2</sup>). En cuanto a la medida subjetiva, basándonos en Carman y Klein (1986), se pidió al franquiciado que valorase la importancia (1: nada importante; 7: sumamente importante) que conce-

de a un indicador económico, concretamente el tiempo de recuperación de la inversión, y su satisfacción (1: totalmente insatisfecho; 7: totalmente satisfecho) respecto al grado de consecución del mismo. A partir de dicha información, se construyó un indicador (TRCPINV) mediante la ponderación de las puntuaciones otorgadas a la importancia y a la satisfacción.

Por último, como la población objetivo estaba constituida por establecimientos que desempeñan su actividad tanto en el sector servicios como en el comercio minorista y en la hostelería y restauración, consideramos conveniente incluir una variable *dummy* (TRANSF), con el objetivo de observar si los establecimientos que desempeñan actividades de comercialización y transformación física presentan unos rendimientos diferentes a los de aquellos establecimientos donde solamente se llevan a cabo actividades comerciales. Para ello, se pidió a los encuestados que indicasen el sector de actividad de su marca o enseña así como si desempeñan alguna actividad de transformación física. A partir de esta información, la variable TRANSF toma valor 1 si en el establecimiento se realiza algún tipo de transformación física, mientras que su valor será 0 si sólo se desempeñan actividades comerciales.

En el cuadro 1, a modo de resumen, aparece la descripción de las variables consideradas en este estudio así como su tipología. Una vez definidas las variables objeto de estudio, los dos modelos a contrastar se podrían resumir mediante las siguientes expresiones:

**CUADRO 2**  
**DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y DE LA MUESTRA**

Sectores	Población		Muestra		
	N	%	N	%	Subsectores (n)
Servicios	129	48'31	25	44'65	Agencias inmobiliarias (3) Centros de estética y belleza (2) Clínicas odontológicas (1) Compra – Venta artículos usados (1) Enseñanza (1) Servicio financiero (2) Tintorería y lavandería (15)
Comercio minorista	56	20'98	11	19'64	Dietética, herbolarios y parafarmacia (1) Fotografía (1) Juguetería (1) Muebles (2) Moda (1) Oficina y papelería (1) Panadería y pastelería (1) Tienda de vinos (1) Tienda especializada (2)
Hostelería y restauración	82	30'71	20	35'71	Cafeterías (1) Comida rápida (15) Heladerías (1) Italianos (1) Tapas (1) Temáticos (1)
TOTAL	267	100	56	100	

FUENTE: Elaboración propia.

$$\text{Modelo 1: } VTAS/m^2 = \beta_0 + \beta_1 MANLS + \beta_2 FORMINC + \beta_3 FORMCNT + \beta_4 SSAPYINC + \beta_5 SSAPYCNT + \beta_6 TRANSF + \epsilon$$

$$\text{Modelo 2: } TRCPINV = \beta_0 + \beta_1 MANLS + \beta_2 FORMINC + \beta_3 FORMCNT + \beta_4 SSAPYINC + \beta_5 SSAPYCNT + \beta_6 TRANSF + \epsilon$$

### ANÁLISIS EMPÍRICO

El trabajo de campo fue realizado entre los meses de abril y septiembre de 2006, y a la conclusión del mismo habíamos recibido un total de 56 cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuesta del 21% sobre el total de la población objetivo. En el cuadro 2 se puede observar la distribución de la población objetivo y de la muestra por sectores de actividad, sus correspondientes subsectores y para éstos últimos, además se indica entre paréntesis, el número de establecimientos franquiciados que los integran. En el cuadro 3 recogemos qué subsectores requieren desempeñar actividades de transformación física y en cuáles se llevan a cabo solamente actividades comerciales.

En cuanto al análisis de la representatividad de la muestra, calculamos y comparamos los porcentajes

**CUADRO 3**  
**DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS SEGÚN EL TIPO DE ACTIVIDAD**

Actividad	Subsectores
Transformación y Comercialización	Centros de estética y belleza, clínicas odontológicas, tintorería y lavandería, fotografía, panadería y pastelería, cafeterías, comida rápida, heladerías, italianos, tapas y temáticos
Comercialización	Agencias inmobiliarias, compra-venta artículos usados, enseñanza, servicio financiero, dietética, herbolarios y parafarmacia, juguetería, muebles, moda, oficina y papelería, tienda de vinos, tienda especializada

FUENTE: Elaboración propia.

de respuestas recibidas por cada sector de actividad con los porcentajes de la población objetivo (cuadro 2). Aunque éstos no son idénticos, sí son similares y mantienen la proporción. Por tanto, podemos aceptar que la muestra tiene un grado de representación sólido con respecto a la población objetivo, lo cual nos va a permitir utilizarla para realizar los análisis estadísticos pertinentes y poder generalizar las conclusiones al ámbito de estudio determinado.

Finalmente, el cuadro 4 recoge los estadísticos descriptivos de las variables independientes y dependientes incluidas en este estudio.

## RESULTADOS

En primer lugar, hemos evaluado la consistencia del cuestionario así como su capacidad para medir los conceptos que se pretenden analizar mediante la realización de una serie de pruebas (1). Después hemos analizado el posible sesgo de no respuesta comparando los aspectos señalados por los establecimientos que han respondido el cuestionario en las primeras semanas con aquéllos que contestaron en las últimas semanas, sin encontrar diferencias significativas.

Para contrastar la hipótesis planteada se recurrió al análisis de regresión lineal múltiple, utilizando para ello, el programa estadístico SPSS para Windows versión 13.0. Los resultados obtenidos de dicho análisis para el modelo 1, cuya variable dependiente era VTAS/m<sup>2</sup> (2), y para el modelo 2, cuya variable dependiente estaba medida de manera subjetiva, aparecen recogidos en el cuadro 5.

Ambos modelos planteados son significativos como muestra la prueba F, es decir, ambos modelos son explicativos de las variaciones en el rendimiento de los establecimientos franquiciados, medido éste tanto objetiva como subjetivamente. Por tanto, es posible rechazar la hipótesis nula de no existencia de relación lineal significativa entre la transferencia de conocimiento y el rendimiento de los establecimientos franquiciados. Además, las variables incorporadas en los modelos explican el 30,7% y el 25,3% de la variación de las ventas por metro cuadrado y del tiempo de recuperación de la inversión (medido desde un punto de vista subjetivo) respectivamente.

En cuanto a los parámetros asociados a cada una de las variables independientes que representan, de manera general, la transferencia de conocimiento, podemos observar que no todos ellos resultan significativos. Concretamente, en el modelo 1, donde medimos el rendimiento de manera objetiva, solamente la transferencia de conocimiento a través de los manuales de explotación (MANLS), los servicios de apoyo continuo (SSAPYCNT) y la variable *dummy* (TRANSF) resultan significativas. De hecho, el valor de sus coeficientes indica que los servicios de apoyo continuo es el factor que tiene mayor incidencia en las ventas por metro cuadrado del establecimiento franquiciado. Los resultados de la regresión muestran que el coeficiente de la variable TRANSF es negativo, lo que indica, no sólo la existencia de diferencias respec-

to a las ventas por metro cuadrado entre los establecimientos que realizan actividades comerciales y aquéllos en los que se llevan a cabo tanto actividades comerciales como productivas, sino también que, en este último tipo de establecimientos, las ventas por metro cuadrado son menores.

Por lo que respecta al modelo 2, donde medimos el rendimiento mediante la valoración que otorga el franquiciado al tiempo de recuperación de la inversión, la transferencia de conocimiento a través de manuales de explotación (MANLS), la formación inicial proporcionada por el franquiciador (FORMINC), así como los servicios de apoyo continuo (SSAPYCNT) resultan significativos. En este segundo modelo, también los servicios de apoyo continuo es el factor que tiene mayor incidencia en la valoración del tiempo de recuperación de la inversión.

Pero, a diferencia del modelo anterior, el coeficiente de la variable MANLS es negativo, lo que indica que los franquiciados consideran que cuanto mayor sea el grado de descripción del conocimiento en los manuales de explotación, menor será la ponderación de la importancia y la satisfacción del franquiciado en relación al tiempo de recuperación de la inversión. Los resultados parecen indicar que a la hora de valorar el tiempo de recuperación de la inversión, los establecimientos franquiciados consideran más importante la formación inicial proporcionada por el franquiciador que la transferencia de conocimiento a través de los manuales de explotación. Sin embargo, en este segundo modelo, no podemos afirmar que en los establecimientos donde se realicen actividades comerciales y de transformación existan diferencias significativas en cuanto a la valoración del tiempo de recuperación de la inversión.

Los resultados obtenidos en las pruebas anteriores son fiables puesto que los residuos cumplen las hipótesis de esperanza nula, varianza constante y no autocorrelación, además de distribuirse como una normal.

## CONCLUSIONES

El conocimiento se ha convertido en el principal activo organizativo ya que condiciona cómo hacer las cosas y cómo poder mejorar. Aquellas empresas que sean capaces de gestionarlo adecuadamente, serán capaces de alcanzar unos rendimientos superiores.

En este trabajo hemos intentado profundizar en uno de los procesos que comprende la gestión del conocimiento: la transferencia. El franquiciador debería transmitir al franquiciado toda la información necesaria para la creación del estableci-

miento, sin olvidarse de los objetivos e instrucciones para una adecuada explotación del negocio. Además debería asesorarle y prestarle la asistencia que necesite durante el funcionamiento del sistema de franquicia (Bordonaba Juste y Polo Redondo, 2006).

Tanto en el momento de la creación del establecimiento del franquiciado como durante su funcionamiento, esta transferencia de conocimiento se produce a través de tres instrumentos que se complementan (Alonso Prieto, 2003): el manual de explotación, la formación, y los servicios de apoyo que el franquiciador presta a los franquiciados. De ahí que el objetivo de este trabajo sea estudiar la influencia de estos instrumentos (tanto en el momento de la creación del establecimiento franquiciado como durante su funcionamiento) en el rendimiento de los sistemas de franquicia, medido éste de manera objetiva y subjetiva.

Para alcanzar dicho propósito se elaboró un cuestionario que fue enviado a 267 establecimientos franquiciados localizados en España y que pertenecían a diferentes cadenas y sectores de actividad. Con los 56 cuestionarios recibidos se llevó a cabo un análisis de regresión lineal múltiple que nos permitiera contrastar la hipótesis planteada.

Los resultados de las regresiones parecen indicar que los servicios de apoyo que el franquiciador presta a los franquiciados de forma continua es el factor que tiene una mayor incidencia en el rendimiento, medido éste tanto en términos de las ventas por metro cuadrado como de la importancia y satisfacción del franquiciado en relación al tiempo de recuperación de la inversión. Ello se debe a que cuantos más servicios preste el franquiciador, más fácil le resulta al franquiciado aplicar el conocimiento transmitido y obtener unos resultados positivos.

En cuanto a los manuales de explotación, los resultados establecen una relación positiva con las ventas por metro cuadrado, por lo que se puede concluir que el conocimiento que contienen y que es aplicado por los franquiciados contribuye de manera efectiva a la explotación eficiente del establecimiento. Sin embargo, la influencia de los manuales en la valoración que los franquiciados hacen del tiempo de recuperación de la inversión, es negativa, lo cual se puede deber a que 1) el franquiciado percibe un menor riesgo cuanto más descrito esté el conocimiento en los manuales, porque está más seguro de poder recuperar la inversión y 2) que menor es la utilidad o el valor que dan a los manuales en detrimento de la formación inicial, otra de las variables consideradas en nuestro análisis.

**CUADRO 4**  
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES

	Media	Mínimo	Máximo	Desviación típica
MANLS	6,71	2	13	2,977
FORMINC	3,29	1	6	1,626
FORMCNT	3,04	1	6	1,695
SSAPYINC	3,88	1	7	1,294
SSAPYCNT	3,79	1	7	1,806
VTAS/m2	3226,7803	197,33	10542,86	2401,424
TRCPINV	21,89	1	49	14,628

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 5**  
REGRESIÓN LINEAL

	Modelo 1 (VTAS/m2)	Modelo 2 (TRCPINV)
	$\beta_1$ (error típico)	$\beta_1$ (error típico)
<b>CONSTANTE</b>	566,013 (1309,660)	15,360 ** (6,136)
<b>MANLS</b>	277,667 * (152,251)	-1,793 ** (0,835)
<b>FORMINC</b>	-231,350 (281,422)	3,598 ** (1,621)
<b>FORMCNT</b>	-420,011 (283,115)	-1,770 (1,734)
<b>SSAPYINC</b>	452,925 (365,517)	-1,058 (2,063)
<b>SSAPYCNT</b>	649,509 ** (254,979)	4,845 *** (1,536)
<b>TRANSF</b>	-2029,762 ** (813,059)	-1,837 (4,720)
<b>R<sup>2</sup></b>	0,404	0,339
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,307	0,253
<b>Test F</b>	4,175 ***	3,940 ***

\*\*\* p ≤ 0,01; \*\* p ≤ 0,05; \* p ≤ 0,1

FUENTE: Elaboración propia.

En efecto, existe una relación positiva entre el tiempo de recuperación de la inversión inicial y la formación inicial, pero ésta es negativa respecto a los manuales de explotación. Ello se puede deber a que los franquiciados valoran más el tener un contacto cara a cara y recibir explicaciones sobre la forma de explotar su establecimiento que el tener que aprender a través de manuales.

Finalmente, hemos encontrado evidencia empírica de diferencias en el rendimiento en función de si se realizan en el establecimiento sólo actividades comerciales o, además, se llevan a cabo actividades productivas. En concreto, las ventas por metro cuadrado son menores en aquellos establecimien-

tos en donde se efectúan actividades productivas y comerciales lo cual creemos que puede ser debido a que 1) parte de la superficie del local se dedica a actividades de transformación y, por tanto, las dimensiones del establecimiento son necesariamente mayores, y 2) a que las desviaciones respecto a los procedimientos operativos establecidos por el franquiciador pueden ser mayores y ello repercute en las ventas por metro cuadrado.

Estos resultados deben ser valorados con precaución dado que esta investigación presenta una serie de limitaciones. En primer lugar, los resultados obtenidos sólo son generalizables a nuestra población de referencia. En segundo lugar, la muestra obtenida es pequeña (56 establecimientos franquiciados), aunque la tasa de respuesta es de un 21% (una tasa alta si tenemos en cuenta los inconvenientes de utilizar el cuestionario como método de recogida de información). Por último, hemos utilizado una única fuente de información ya que el cuestionario sólo fue enviado a los franquiciados, que, precisamente, son sólo una parte de la relación diádica que se produce en la franquicia. Sin embargo, considerábamos relevante que la información la proporcionara el receptor del conocimiento. Además, como tanto la información sobre la transferencia de conocimiento, y la información sobre las variables dependientes han sido suministradas por la misma persona, es posible que la investigación presente un sesgo de varianza común.

En futuras investigaciones se tiene previsto perfeccionar los indicadores utilizados para medir las diferentes variables, utilizar el año en el que el franquiciado empezó a trabajar con esa marca o enseña, así como analizar la transferencia de conocimiento desde la perspectiva del franquiciador.

**(\*) El presente estudio se enmarca dentro del Proyecto SEJ2006-06017 del Plan Nacional de I+D+I (2004-2007) del Ministerio de Educación y Ciencia.**

## NOTAS †

- [1] Por lo que respecta a la fiabilidad, la variable MANLS fue construida a partir de la suma de dos ítems. Su coeficiente de correlación era de 0,817 significativa al nivel 0,01. Para el resto de variables no corresponde realizar dicho análisis.
- [2] Como puede observarse en el cuadro 4, la variable VTAS/m<sup>2</sup> presenta una gran dispersión. Para facilitar la estimación del modelo, transformamos esta variable en términos logarítmicos, y volvimos a realizar el análisis. Los resultados obtenidos en cuanto a significatividad de las variables y de los estadísticos no difieren de los presentados en el cuadro 5. Por esta razón se decidió no incluirlos.

## BIBLIOGRAFÍA ‡

- ALONSO PRIETO, M. (2003): *La Franquicia de la 'A' a la 'Z'. Manual para el Franquiciador y el Franquiciado*, LID Editorial Empresarial, Madrid.
- BARBADILLO DE MARÍA, S. (1999): *Guía Práctica sobre el Sistema de Mayor Éxito en los Últimos Años. La Franquicia Paso a Paso*, Ediciones de Franquicia, Madrid.
- BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G.J. (2002): *La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias*, ESIC Editorial, Madrid.
- BESCOS TORRES, M. (1990): *Factoring y Franchising: Nuevas Técnicas de Dominio de los Mercados Exteriores*, Editorial Pirámide, Madrid.
- BLESA PÉREZ, A. (1997): «Peculiaridades de la Franquicia como Estrategia de Cooperación», *Alta Dirección*, vol. 192, pp. 135-142.
- BORDONABA JUSTE, M.V.; POLO REDONDO, Y. (2004): «Gestión estratégica de la relación de franquicia», *Universia Business Review*, nº 1, pp. 50-63.
- BORDONABA JUSTE, M.V.; POLO REDONDO, Y. (2006): «Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 29, pp. 5-30.
- BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. (1999): «Knowledge Transfer in International Acquisitions», *Journal of International Business Studies*, vol. 30, nº 3, pp. 439-462.
- CARMAN, J.M.; KLEIN, T.A. (1986): «Power, Property and Performance in Franchising: A Review and Integration of Theory», *Research in Marketing*, vol. 8, pp. 71-130.
- CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E. (1991): «Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations», *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 607-629.
- CAVES, R.E.; MURPHY II, W.F. (1976): «Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets», *Southern Economic Journal*, vol. 42, abril, pp. 572-586.
- ELANGO, B.; FRIED, V.H. (1997): «Franchising Research: A Literature Review and Synthesis», *Journal of Small Business Management*, julio, pp. 68-81.
- FELIPE GALLEGO, J. (1987): *Principios Generales para la Dirección de Establecimientos Hoteleros*, Gráficas Lormo, Madrid.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (1997): «Franquicia: Selección de Franquiciados, Selección de Franquiciador», *Técnica Económica*, vol. 160, septiembre, pp. 31-44.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J.; DAVID OVIEDO, J.; PASCUAL BASTIDA, D. (2001): *Cómo Elaborar un Manual de Franquicia. Un ejemplo Práctico*, Cie Inversiones Editoriales Dossat, Madrid.
- FLECHOSO SIERRA, J.J. (1997): *El Libro de la Franquicia*, Editorial Biblioteca Nueva, Madrid.
- GAJO FORTUNY, J. (1999): *La Franquicia y su Entorno (Franchising)*, Ed. CIMS, Barcelona.
- GASSENHEIMER, J.; BAUCUS, D.; BAUCUS, M. (1996): «Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and in communication in franchise structures», *Journal of Business Research*, vol. 36, nº 1, pp.67-80.
- HART, S.; BANBURY, C. (1994): «How Strategy-Making Processes Can Make a Difference», *Strategic Management Journal*, vol. 15, nº 4, pp. 251-269.
- KAHN, M. (1988): «La Transmisión de Know How en la Franquicia», en CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA (1988): *Guía de la Franquicia*, Ed. Conselleria d'Industria, Comerç i Turisme y La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, Valencia.

LÓPEZ FERNÁNDEZ, B. (1997): «Transmisión del Conocimiento e Incentivos en las Redes de Franquicia», Actas del VII Congreso Nacional de ACEDE, Aguadulce, Almería, septiembre 1997.

LÓPEZ FERNÁNDEZ, B.; GONZÁLEZ-BUSTO MUGICA, B.; ÁLVAREZ CASTAÑO, Y. (2000): «Análisis Dinámico de los Acuerdos de Franquicia: Crecimiento y Estructura de Propiedad», Actas del X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo, septiembre 2000.

LORENS, C. (1998): «La Identidad de una Franquicia como Motor de su Éxito», *Ideas Empresariales*, vol. 63, noviembre, pp. 14-22.

MARTÍN, R.E. (1988): «Franchising and Risk Management», *The American Economic Review*, vol. 78, nº 5, pp. 954-968.

MARTÍNEZ, L. (1988): «Las Ventajas del Sistema de Franquicia», en CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA (1988): *Guía de la Franquicia*, Ed. Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme y La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, Valencia.

MINGUELA-RATA, B.; RODRÍGUEZ-BENAVIDES, M.C.; SASTRE CASTILLO, M.A. (2007): «La complejidad del conocimiento y su influencia en el rendimiento de los sistemas de franquicia», *Proceedings 5th Internacional Conference of the Iberoamerican Academy of Management*. Santo Domingo, 2007.

MINGUELA-RATA, B.; RODRÍGUEZ-BENAVIDES, M.C.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.I. (2008): «The effect of tacit knowledge and value of knowledge on franchise systems performance», *Proceedings The 3rd World Conference on Production and Operations Management*, Tokyo, 2008.

MIQUEL PERIS, S.; PARRA GUERRERO, F.; LHERMIE, C.; MIQUEL ROMERO, M.J. (1997): *Distribución Comercial*, ESIC Editorial, Madrid, 2ª edición.

MUNDOFRANQUICIA CONSULTING (2005): *Directorio de Franquicias y Comercio 2005*, MundoFranquicia Consulting, Madrid.

NORTON, S.W. (1988a): «An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form», *Journal of Business*, vol. 61, nº 2, pp. 197-218.

NORTON, S.W. (1988b): «Franchising, Brand Name Capital and the Entrepreneurial Capacity Problem», *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 105-114.

PABLOS, S. de (1998): *Franquicias. Cómo Montar un Negocio de Éxito*, Ediciones Temas de Hoy, Madrid.

ROCHA BRAVO, J.A. (1987): «La Franquicia como Concepto Técnico, Económico y Jurídico», *ICE*, abril, pp. 45-49.

ROVIRA, A.; ORDINAGA, S. (1988): «Características Generales y Tipos de Franquicia», en CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA (1988): *Guía de la Franquicia*, Ed. Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme y La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, Valencia.

RUBIN, P.H. (1978): «The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract», *The Journal of Law and Economics*, vol. 21, abril, pp. 223-233.

SHANE, S.A. (1998): «Making New Franchise Systems Work», *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 697-707.

SORENSEN, O.; SØRENSEN, J.B. (2001): «Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning and Chain Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 713-724.

STANWORTH, J.; PRICE, S.; PURDY, D.; ZAFIRIS, N.; GANDOLFO, A. (1996): «Business Format Franchising: Innovation and Creativity or Replication and Conformity?», *Franchising Research: An International Journal*, vol. 1, nº 2, pp. 29-39.

TIKOO, S. (1997): «Claves para la Concesión de Franquicias», *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, vol. 18, enero-febrero, pp. 25-29.

TORMO, E. A. (2002): *De Emprendedor a Franquiciador*, Ediciones Selina Olmedo, Madrid.

USSIA, J. de (1988): «Las Bases Económicas y Comerciales del Desarrollo de la Franquicia», en CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA (1988): *Guía de la Franquicia*, Ed. Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme y La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, Valencia.

VAUGHN, C. (1974): *Franchising*, Lexington Books, Nueva York.

ZANDER, U.; KOGUT, B. (1995): «Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test», *Organization Science*, vol. 6, nº 1, pp. 76-92.

