



Revista Venezolana de Gerencia

ISSN: 1315-9984

[rvguz@yahoo.es](mailto:rvguz@yahoo.es)

Universidad del Zulia

Venezuela

Ramírez-Hurtado, José Manuel; Rondán-Cataluña, Francisco Javier  
Agrupación de franquiciadores basados en sus preferencias sobre los franquiciados  
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 18, núm. 62, abril-junio, 2013, pp. 200-216  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29026923005>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



## Agrupación de franquiciadores basados en sus preferencias sobre los franquiciados

Ramírez-Hurtado, José Manuel\*  
Rondán-Cataluña, Francisco Javier\*\*

### Resumen

La franquicia es una forma de negocio que ha experimentado un gran crecimiento a nivel mundial en las últimas décadas. El trabajo desarrollado trata de contribuir a la escasa literatura que existe acerca de la identificación de grupos de franquiciadores. Los objetivos del estudio son: 1) identificar grupos de franquiciadores que muestren diferencias entre sí en relación a las variables que influyen sobre la utilidad percibida de los perfiles de franquiciados preferidos, y 2) caracterizar a cada uno de los grupos de franquiciadores. Sobre una muestra representativa de 181 franquiciadores que operan en el mercado español se llevó a cabo una encuesta para medir sus preferencias sobre los perfiles deseados de franquiciados. La metodología estadística utilizada para alcanzar dichos objetivos es la regresión de clases latentes. Los resultados señalan la existencia de tres grupos diferenciados de franquiciadores en función de sus preferencias sobre el perfil del franquiciado. También se obtiene que en el sector, el número de franquiciados, la antigüedad de la cadena, la inversión total y la duración del contrato no son variables determinantes en la configuración de los tres grupos resultantes. Como conclusión hay que señalar que las cadenas franquiciadoras tienen definidos requisitos y exigencias para la selección de sus franquiciados, por tanto, hay diferencias entre grupos o cadenas de franquiciadores.

**Palabras clave:** Franquicia, selección de franquiciados, perfil de franquiciado, regresión de clases latentes.

---

Recibido: 10-02-12. Aceptado: 04-03-13

\* Profesor del departamento de economía, métodos cuantitativos e historia económica de la universidad de Pablo de Olavide. Sevilla, España, e-mail: jmramhur@upo.es

\*\* Profesor del departamento de administración de empresas y comercialización e investigación de mercados de la Universidad de Sevilla, España, e-mail: rondan@us.es

## Grouping Franchisors Based on Their Preferences for Franchisees

### Abstract

The franchise is a business format that has experienced great growth on a worldwide level in recent decades. This work seeks to contribute to the scarce literature existing about the identification of groups of franchisors. Unlike previous studies, this work is based on a classification of franchisors in terms of a rarely discussed aspect: their preferences about franchisee profiles. Specifically, the objectives of this work are: 1) to identify groups of franchisors that show differences among themselves related to variables that affect the perceived usefulness of the profiles of the preferred franchisees, and 2) to characterize each group of franchisors. A representative sample of 181 franchisors operating in the Spanish market was selected and a survey was carried out to measure their preferences regarding the desired franchisees profiles. The statistical methodology used was latent class regression. Results indicate the existence of three groups of franchisors, differentiated according to their preferences about the franchisee profile. Furthermore, results show that the sector, number of franchisees, age of the chain, total investment and length of the franchising contract are not determining variables in configuring the three resulting groups. In conclusion, it should be pointed out that franchising chains have definite requirements and demands for selecting their franchisees and, in this regard, there are differences among groups or chains of franchisors.

**Key words:** Franchise, franchisee selection, franchisee profile, latent class regression.

### 1. Introducción

Todo sistema de franquicias está constituido por franquiciadores que presentan características, estructuras y estrategias empresariales muy diferentes. De hecho, en cualquier sistema de franquicias se pueden encontrar franquiciadores que exigen una elevada inversión para poder adherirse a su red de franquiciados, o bien franquiciadores que exigen una baja inversión. También hay franquiciadores que exigen una elevada población mínima para poder instalar un establecimiento franquiciado, o bien otros franquiciadores que no son tan restrictivos en este aspecto (Tormo y Asociados, 2013). Por otra parte, algunos franquiciadores buscan un rápido incremento del número de franquiciados en un corto espacio de tiempo, mientras que

otros persiguen una línea más uniforme. En definitiva, todo sistema de franquicia está formado por franquiciadores muy diferentes, además de sectores muy diversos lo que implica una amplia variedad de empresas y negocios. Esto hace que la heterogeneidad de franquiciadores sea un hecho inherente en todo sistema de franquicias.

En este sentido, esta heterogeneidad hace que no todos los franquiciadores tengan las mismas preferencias sobre las características del perfil de franquiciado. La extensa literatura analizada muestra que los franquiciadores tienen unas determinadas preferencias sobre características genéricas que debe poseer todo franquiciado para incorporarse a una cadena de franquicia (Jambulingam y Nevin, 1999; López y Ventura, 2001; Clarkin y Swavelly, 2006;

Bordonaba *et al.*, 2008; Ramírez-Hurtado *et al.*, 2011). Entre estas características destacan la fidelidad, la experiencia previa, el deseo de éxito, la capacidad para relaciones con los trabajadores, la situación financiera, entre otros aspectos. Los estudios existentes, muestran que estas características son las preferidas por los franquiciadores a la hora de seleccionar un potencial franquiciado, sin embargo, ha sido poco estudiado el tópico de si existen o no diversos grupos de franquiciadores que presenten diferentes preferencias en relación a las características deseadas en los franquiciados. Es decir, la literatura analizada previamente ha tratado escasamente el tema de si los franquiciadores pueden ser agrupados en clusters o segmentos, en función de sus preferencias sobre el perfil deseado en los franquiciados. La segmentación de franquiciadores se ha llevado a cabo tradicionalmente utilizando una serie de variables cuantitativas que hacen referencia a los establecimientos que dispone el franquiciador, al número de franquiciados, a costes económicos, a la duración del contrato y a los años franquiciando (Blancas-Peral *et al.*, 2012; Carney y Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni *et al.*, 1995; Ketchen *et al.*, 2006; López Fernández *et al.*, 2013; López y Ventura, 2001; Rondán-Cataluña *et al.*, 2007). Sin embargo, ninguna variable hace referencia a las preferencias sobre el perfil del franquiciado.

Por todo ello, los objetivos de este trabajo se orientan identificar grupos de franquiciadores que muestren diferencias entre sí en relación a las variables que influyen sobre la utilidad percibida de los perfiles de franquiciados preferidos, así como caracterizar a cada uno de los grupos de franquiciadores.

Desde el punto de vista académico el trabajo contribuye a la escasa literatura disponible sobre la identificación de grupos de franquiciadores. Desde el punto de vista empresarial también ayuda a los potenciales franquiciados a tener un mayor conocimiento sobre los criterios que siguen los franquiciadores a la hora de seleccionar a un franquiciado. En este sentido, los resultados son en cierta medida extensibles a otras poblaciones, ya que las franquicias logran introducir en cada población una imagen global muy parecida, a pesar de que en el mundo existan diferentes rasgos culturales que identifican a los pueblos (Perozo y Montiel, 2008).

El trabajo, a diferencia de los estudios previos, se basa en realizar una clasificación de franquiciadores en función de un aspecto poco tratado previamente, como es el de las preferencias sobre el perfil del franquiciado. Los datos han sido obtenidos mediante un cuestionario dirigido a los 792 franquiciadores que había en España en el año 2009, específicamente al Director de Expansión o al Director General de la cadena franquiciadora. De un total de 192 cuestionarios resultaron válidos 181. Por otro lado, se utiliza la metodología de regresión de clases latentes con medidas repetidas para llevar a cabo dicha segmentación, una metodología que apenas ha sido utilizada en el ámbito de la franquicia.

## **2. Selección de los franquiciados: aspectos a considerar**

La selección de franquiciados es un tema que no ha sido suficientemente tratado en la literatura científica (Wang y Altinay, 2008). Los trabajos de Jambulin-

gan y Nevin (1999), Clarkin y Swavely (2006) y Ramírez-Hurtado *et al.* (2011), se han centrado más en los criterios de selección de los franquiciados, tales como el nivel financiero, las cualidades para gestionar un negocio, las características demográficas, las actitudes y la personalidad, o la experiencia, que en el proceso de selección de los mismos. Por tanto, poco se conoce sobre los primeros pasos en el proceso de selección de los franquiciados, y máxime cuando hay una relación directa entre la selección de franquiciados y la cooperación entre los franquiciadores y sus franquiciados (Clarkin y Swavely, 2006).

La franquicia supone la existencia de una relación de marketing entre dos agentes como son el franquiciador y el franquiciado. Una correcta selección de franquiciados puede traer consigo notables resultados empresariales, mientras que una pobre selección de los mismos puede causar problemas en la cadena (Justis y Judd, 1989). De hecho, la franquicia es un sistema que puede ser más apropiado para unos franquiciados que para otros. Algunos franquiciados acceden al mercado de la franquicia y contribuyen en gran medida al éxito de la marca y de la cadena, mientras que otros fallan en su cometido (Jambulingan y Nevin, 1999).

Así pues, el éxito de un franquiciador depende en gran medida de la utilización de un proceso sistemático de investigación para seleccionar de forma cuidadosa a los potenciales franquiciados más cualificados (Olm *et al.*, 1988). Esto hace que la capacidad que algunos franquiciadores tienen para seleccionar de forma

correcta a los franquiciados sea considerada como una ventaja competitiva (Jambulingan y Nevin, 1999).

En la práctica, los franquiciadores que buscan fortalecer su imagen de marca son más restrictivos a la hora de incrementar su número de franquiciados, mientras que aquellos franquiciadores que buscan primordialmente un alto ratio de expansión pueden poner en peligro la calidad de los franquiciados seleccionados (Combs *et al.*, 2004).

En resumen, los franquiciadores que seleccionan a los correctos franquiciados obtienen mejores resultados que aquellos franquiciadores que realizan una selección de forma inadecuada. En este sentido, el objetivo de seleccionar al correcto franquiciado está condicionado significativamente por la heterogeneidad del mercado. Así pues, para asegurar una relación de cooperación entre el franquiciador y los franquiciados, el franquiciador debe hacer un gran esfuerzo durante la fase de selección, para conocer las condiciones que debe tener un potencial franquiciado (Wang y Altinay, 2008).

Hay que tener en cuenta que existen algunos franquiciadores que seleccionan a los franquiciados de forma poco adecuada, aún cuando esta selección no debe estar basada únicamente en la experiencia, en la intuición o en el azar; es necesario asumir un proceso riguroso y bien definido que permita seleccionar a los franquiciados mejor cualificados. En caso contrario, una inadecuada selección del franquiciado va a conducir al fracaso del punto de venta y, como consecuencia, al deterioro de la imagen de marca, lo que repercutirá en toda la cadena.

### 3. Características del perfil del franquiciado preferidas por los franquiciadores

El estudio de las características del franquiciado es una de las líneas de investigación que se han llevado a cabo en la literatura sobre el sistema de franquicias (Baena, 2010). Debido a que la franquicia es una relación de interdependencia, el análisis de las cualidades de los franquiciados es un aspecto esencial a tener en cuenta, ya que ambas partes contribuyen al mantenimiento y al éxito de dicha relación (Nathan, 2000).

Es tal la importancia del estudio de las características de los franquiciados, que los franquiciadores pueden desarrollar estrategias empresariales a través del conocimiento de las características que afectan al éxito y al fracaso de los franquiciados (Falbe y Welsh, 1998).

Bordonaba (2003) estudia los motivos por los que un franquiciador no renovaría con alguno de los franquiciados. Un 12.8% de los franquiciadores no renovaría el contrato con alguno de los franquiciados debido a que el perfil del franquiciado es poco

adecuado (Tabla 1). Esto nos proporciona una idea de la importancia que supone para el franquiciador definir y encontrar un perfil de franquiciado adecuado.

Tatham *et al.* (1972) fueron los primeros en tratar el análisis de las características que deben poseer los franquiciados; para ello evaluaron una serie de criterios utilizados frecuentemente por los franquiciadores en la selección de sus franquiciados. Los resultados mostraron una ordenación de dichos criterios por orden de importancia, obteniéndose en primer lugar el nivel financiero, seguido de la gestión, la experiencia como trabajador en el pasado, la personalidad, la mentalidad, y finalmente el nivel educativo. A partir de este trabajo, han sido otros autores los que han investigado el tema de las características del perfil del franquiciado.

Ramírez-Hurtado *et al.* (2011) realizan un estudio en el que se recogen las principales investigaciones existentes en este sentido. En el Cuadro 1 vienen resumidas las principales características requeridas en los franquiciados. El análisis de todos estos trabajos permite la deducción de tres aspectos clave: 1) a pesar de

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

| MOTIVOS POR LOS QUE EL FRANQUICIADOR NO RENOVARÍA CON ALGUNOS DE LOS FRANQUICIADOS | % respuesta |
|--|-------------|
| No seguir las directrices sobre la operativa                                       | 21.5        |
| Escaso interés y dedicación del franquiciado                                       | 14.9        |
| <b>Perfil de franquiciado poco adecuado</b>  | <b>12.8</b> |
| No respetar la imagen de la central  | 12.4        |
| Falta de pago de cuotas o cánones  | 10.7        |
| Escaso rendimiento económico   | 9.9         |
| No respetar la exclusividad del producto   | 8.3         |
| Ubicación poco adecuada del establecimiento  | 8.3         |
| No respetar la zona de exclusividad  | 1.2         |

Fuente: Bordonaba (2003).

**Cuadro 1**  
**Principales características requeridas en el perfil de franquiciado<sup>1</sup>**

| <b>Características de la personalidad</b>             | <b>Características empresariales</b>   | <b>Factores económicos</b>             | <b>Características biográficas</b>                     |
|---|--|--|--|
| <b>Características valoradas como muy importantes</b> |  |  |  |
| Deseo de éxito  | Experiencia previa en negocios propios | Nivel financiero elevado <sup>2</sup>  | Algún nivel educativo                                  |
| Disponibilidad para trabajar duro                     | Capacidad de gestión                   | Ahorros para cubrir el período inicial | Casado   |
| Extrovertido  | Capacidad de comunicación              |  |  |
|   | Fidelidad al franquiciador             |  |  |
|   | Carácter emprendedor                   |  |  |
| <b>Características valoradas como importantes</b>     |  |  |  |
| Mentalidad  | Experiencia previa en el mismo sector  | Soporte económico de la familia        | Conocimientos o algunos estudios en ventas y marketing |
| Actitud positiva                                      | Responsabilidad                        |  |  |
| Perseverancia   | Sentido de la organización             |  |  |
| Vigor   | Orientación hacia las ventas           |  |  |
| Creatividad   | Orientación hacia los clientes         |  |  |
| Liderazgo   |  |  |  |
| Ética   |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia.

que la franquicia es un sistema que ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años a nivel mundial, existe un número muy escaso de estudios científicos que hayan analizado el perfil de franquiciado, lo que señala que la investigación al respecto no ha ido paralela al espectacular avance experimentado por la franquicia; 2) la mayoría de los estudios sobre el perfil del franquiciado tienen un carácter descriptivo, es decir, se han limitado a describir las características que presentan los franquiciados (enfoque po-

sitivo), en vez de identificar las características que deberían tener los propios franquiciados (enfoque normativo), y 3) a pesar de todos los estudios realizados, hay poco consenso entre los franquiciadores acerca del franquiciado ideal, quizás como consecuencia de la gran heterogeneidad existente entre los mismos.

Clarkin y Swavely (2006) indican que poco se conoce acerca de cómo los franquiciadores evalúan las características en los franquiciados. Más aún, señalan que la importancia que los franquicia-

1 Algunos trabajos analizan ciertas características similares, sin embargo la denominación en cada uno de ellos es diferente.

2 El nivel financiero aparece en algunos estudios como un factor muy importante, mientras que en otros aparece como una características poco valorada. Este factor depende en gran medida de la situación económica que exista en el entorno. Hoy día, con la presencia de una crisis económica a nivel mundial, posiblemente este factor esté catalogado como muy importante.

dores dan a las características de los franquiciados en el proceso de selección no ha sido suficientemente examinada.

En resumen, muchos franquiciadores prefieren candidatos con pasado en negocios o gestión y, sin embargo, otros no le dan mucha importancia a este aspecto. Algunos franquiciadores consideran que se requiere la experiencia en un sector concreto; otros, prefieren individuos que acatarán las fórmulas y leyes del franquiciador, mientras que existen franquiciadores para quienes el nivel financiero es la característica más importante. En definitiva, parece ser que no existe un consenso acerca del franquiciado ideal (Ramírez, 2007). Por tanto, el estudio de las características, tanto personales como empresariales, del franquiciado resulta de vital importancia para el éxito de las cadenas de franquicia y, como consecuencia, para el desarrollo futuro del sistema de franquicia.

Es importante resaltar la heterogeneidad de franquiciadores existente en cualquier sistema de franquicias, ello hace que no todos los franquiciadores tengan las mismas preferencias sobre las características del perfil de franquiciado. En este sentido, cobra una especial importancia el estudio y la identificación de clusters de franquiciadores.

#### **4. Identificación y caracterización de grupo de franquiciadores basados en sus preferencias sobre los franquiciados**

Para alcanzar los objetivos del trabajo se ha utilizado un modelo de regresión de clases latentes (RCL). El RCL de

Wedel y Kamakura (2000), tiene la gran ventaja de que simultáneamente clasifica observaciones o casos (en este caso son franquiciadores) en segmentos latentes y estima modelos de regresión para cada segmento, permitiendo medir la heterogeneidad no observada. Lo más relevante de esta metodología es que se identifican segmentos que son homogéneos en su respuesta a las variables utilizadas, lo que conlleva a una segmentación normativa (Wedel y Kamakura, 2000), evitando la fijación de las variables a priori sin saber si son lo suficientemente discriminantes. La RCL presenta diversas ventajas sobre el modelo de regresión normal que pueden ser revisadas en el trabajo de Vermunt y Magidson (2003).

Para poder aplicar el análisis de regresión de clases latentes con medidas repetidas se han utilizado nueve variables independientes y una variable dependiente, utilizadas en la literatura por Ramírez-Hurtado *et al.* (2011). Las variables usadas se han considerado determinantes a la hora de establecer el perfil preferido por los franquiciadores (Ramírez, 2007). Cada una de las variables independientes se ha medido en una escala nominal. Para cada variable se han establecido una serie de niveles, con el fin de poder obtener un diseño factorial fraccionado, tal como se hace en cualquier aplicación de análisis conjunto. La variable dependiente representa la preferencia que cada franquiciador otorga a una determinada combinación de niveles de los atributos. El diseño factorial fraccionado constaba de 16 perfiles. Cada entrevistado tenía que valorar los 16 perfiles en una escala de Likert de 1 a 7 puntos, donde 1 era el perfil menos preferido y 7



el perfil más preferido. En el Cuadro 2 vienen recogidas las variables o atributos<sup>3</sup>, junto con los niveles especificados para cada uno. En total, cada entrevistado completó 16 valoraciones de perfiles, por lo que el número total de casos fue de  $181 \times 16 = 2.896$  casos.

Las cifras referentes al número de franquiciadores que operan en España

fueron obtenidas de varias fuentes de información, concretamente de los anuarios y guías de las consultoras Tormo & Asociados, Barbadillo Asociados y FDS Consulting (2013), del Registro de Franquiciadores existente en el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, así como de los portales de internet de la AEF (Asociación Española de Franquiciado-

**Cuadro 2**  
**Variables independientes utilizadas y establecimiento de niveles**

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

Fuente: elaboración propia.

3 El modelo de regresión de clases latentes con medidas repetidas utiliza un diseño factorial fraccionado, el cual es utilizado frecuentemente en los estudios de análisis conjunto. En estos estudios las variables son denominadas usualmente como atributos.

res), de la consultora MundoFranquicia Consulting, de la Cámara de Madrid y de la Cámara de Valencia.

El cuestionario fue enviado por vía email o por vía postal, desde Abril a Junio de 2009 a los 792 franquiciadores que operan en España, según los datos obtenidos a partir de las fuentes de información anteriores. Previamente el cuestionario fue probado en 10 franquiciadores. En todos los casos, el contacto iba dirigido al Director de Expansión o al Director de cada cadena, el cual debía responder el cuestionario. Un total de 192 cuestionarios fueron completados, de los cuales había 181 válidos. La tasa de respuesta por sectores viene recogida en la Tabla 2.

Se puede observar que la tasa de respuesta en cada sector de actividad es muy similar a la tasa de respuesta obtenida en la muestra, lo que asegura la representatividad de los datos obtenidos. Una vez obtenidos los datos, se analizaron con el software Latent Gold versión 4. En la Tabla 3 aparece la selección del número de grupos más adecuado, utilizando el criterio de minimización del BIC (Bayesian Information Criterion) el mismo, es un criterio para seleccionar modelos dentro de un conjunto finito de los mismos. Se calcula a partir de la función de verosimilitud, pero teniendo también en cuenta el número de parámetros, de modo que mientras más bajo sea su valor mejor ajuste tiene el modelo.

A partir de la tabla anterior se infiere que el modelo de 3 clases o grupos o conglomerados es el que ofrece un BIC más bajo, por lo que es el modelo seleccionado. Además el  $R^2$  y el índice de clasificación de errores muestran que el modelo tiene una buena bondad de ajuste.

Ahora bien, en el estudio realizado, existe un grupo de franquiciadores muy exigentes a la hora de seleccionar a los franquiciados (clase 1), ya que buscan franquiciados que dispongan en gran medida las características analizadas. Contrariamente, hay un grupo de franquiciadores muy poco exigentes (clase 2), es decir, que buscan franquiciados con determinadas características, aunque, el no cumplimiento de ellas no supone un inconveniente importante a la hora de llevar a cabo la selección. Finalmente hay un grupo intermedio (clase 3), formado por franquiciadores cuyo nivel de exigencia se encuentra establecido entre los dos anteriores.

En la Tabla 4 se ofrece cómo influyen las distintas variables independientes sobre la dependiente en cada uno de los tres cluster o clases resultantes.

En base al test de Wald (que mide la significación del conjunto de parámetros) en la tabla anterior, se constata que todas las variables independientes tienen una influencia significativa sobre la variable dependiente que es la utilidad dada a los distintos perfiles de franquiciados. El test de Wald (=) (que mide si los coeficientes de regresión son iguales entre las clases o grupos) indica que sólo 1 variable (disponibilidad para trabajar duro) no discrimina entre los 3 grupos de empresas que surgen del análisis. Es decir, la intensidad de esa variable respecto a la variable dependiente es parecida en los tres grupos. Sin embargo las 8 variables restantes ofrecen diferencias significativas en su intensidad en cada uno de esos conglomerados de franquiciadores. Ello significa que en cada uno de esos tres grupos de franquiciadores, la intensidad de las variables independientes cambia.

**Tabla 2**  
**Tasa de respuesta por sectores**

| Sectores   | Población  | % sobre el total de la población | Muestra    | % sobre el total de la muestra |
|--|------------|----------------------------------|------------|--------------------------------|
| 1 Agencias de viajes   | 20         | 2,53%                            | 8          | 4,42%                          |
| 2 Agencias inmobiliarias   | 32         | 4,04%                            | 14         | 7,73%                          |
| 3 Alimentación   | 18         | 2,27%                            | 3          | 1,66%                          |
| 4 Automoción   | 28         | 3,54%                            | 9          | 4,97%                          |
| 5 Belleza y cosmética  | 84         | 10,61%                           | 16         | 8,84%                          |
| 6 Centros de enseñanza   | 19         | 2,40%                            | 2          | 1,10%                          |
| 7 Confección, moda y complementos  | 146        | 18,43%                           | 19         | 10,50%                         |
| 8 Construcción, decoración mobiliaria y restauración de interiores               | 36         | 4,55%                            | 10         | 5,52%                          |
| 9 Limpieza   | 18         | 2,27%                            | 6          | 3,31%                          |
| 10 Deportes y aventura   | 9          | 1,14%                            | 2          | 1,10%                          |
| 11 Dietética y parafarmacia  | 9          | 1,14%                            | 1          | 0,55%                          |
| 12 Fotografía y óptica   | 13         | 1,64%                            | 4          | 2,21%                          |
| 13 Hostelería y restauración   | 104        | 13,13%                           | 26         | 14,36%                         |
| 14 Imprenta y rotulación   | 14         | 1,77%                            | 2          | 1,10%                          |
| 15 Informática   | 21         | 2,65%                            | 7          | 3,87%                          |
| 16 Joyería y bisutería   | 19         | 2,40%                            | 3          | 1,66%                          |
| 17 Oficina y papelería   | 7          | 0,88%                            | 2          | 1,10%                          |
| 18 Panadería, pastelería y heladería   | 13         | 1,64%                            | 9          | 4,97%                          |
| 19 Ocio  | 12         | 1,52%                            | 1          | 0,55%                          |
| 20 Otros servicios de comercialización y distribución de productos y/o servicios | 151        | 19,07%                           | 33         | 18,23%                         |
| 21 Telecomunicaciones  | 9          | 1,14%                            | 4          | 2,21%                          |
| 22 Varios  | 10         | 1,26%                            | 0          | 0,00%                          |
| <b>Total</b>   | <b>792</b> |                                  | <b>181</b> |                                |

Fuente: elaboración propia a partir de diversas fuentes de información.

Los resultados muestran que la clase 1 es la más grande con un 40.81% de la muestra, la clase 2 tiene el 30.76 % de la muestra y la 3 el 28.43%. Además la clase 3 es la que ofrece una mayor utilidad percibida media de 4.11 (en una escala que va de 1 a 7) del perfil de franquiciado,

siendo la clase 2 la que presenta para dicha utilidad un valor más bajo (2.58), la clase 1 tiene un valor intermedio entre las dos anteriores (3.28).

Analizando la clase 1, es decir, la formada por aquellos franquiciadores más exigentes, se puede observar que lo

**Tabla 3**  
**Selección del número de conglomerados**

|                           | Log Likelihood<br>(logaritmo de<br>verosimilitud) | BIC(LL)          | Nº de<br>parámetros | Class.Err.    | R <sup>2</sup> |
|---------------------------|---|------------------|---------------------|---------------|----------------|
| 1-Class Regression        | -4819,6215  | 9712,0219        | 14                  | 0             | 0,3746         |
| 2-Class Regression        | -4613,3640  | 9424,2708        | 38                  | 0,0605        | 0,5117         |
| <b>3-Class Regression</b> | <b>-4522,9156</b>                                 | <b>9368,1379</b> | <b>62</b>           | <b>0,0619</b> | <b>0,5415</b>  |
| 4-Class Regression        | -4470,0688  | 9387,2083        | 86                  | 0,0629        | 0,5838         |
| 5-Class Regression        | -4421,7740  | 9415,3827        | 110                 | 0,0656        | 0,5823         |
| 6-Class Regression        | -4396,4298  | 9489,4583        | 134                 | 0,0676        | 0,5945         |

Fuente: elaboración propia.

que más valoran es que el franquiciado siga fielmente todas las indicaciones del franquiciador, seguido de la capacidad de gestión a nivel profesional. Sin embargo, en el extremo opuesto, la experiencia previa en el mismo sector es una característica menos valorada por este grupo de franquiciadores. Tampoco la dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada es una característica muy deseada.

En la clase 2, se puede comprobar que, a pesar de tratarse de los franquiciadores menos exigentes, sin embargo sí exigen en mayor medida que los franquiciadores de la clase intermedia, que los franquiciados tengan carácter emprendedor. Por tanto, en la clase 2 los franquiciadores prefieren de manera importante a personas emprendedoras, es decir, a personas con iniciativa, que vean a la franquicia como una fórmula de autoempleo más que como una oportunidad de inversión.

Por otro lado, la clase 3 está formada por aquellos franquiciadores que tienen un nivel de exigencia intermedio a la hora de seleccionar a los franquiciados. Esta clase destaca sobre las dos anterior-

res en que los franquiciadores buscan fundamentalmente personas que se dediquen a tiempo completo a la unidad franquiciada. Tratan de seleccionar a personas implicadas en el negocio y, por tanto, no buscan personas que vean a la franquicia simplemente como una inversión.

Los resultados del trabajo muestran también que en el sector, el número de franquiciados, la antigüedad de la cadena, la inversión total y la duración del contrato no son variables que influyan en la configuración de los tres grupos resultantes. Como consecuencia de ello, tanto en el sector minorista, como en el sector de servicios o como en el sector de hostelería-restauración operan los tres tipos de franquiciadores señalados anteriormente. Aunque parezca que algunos sectores están formados por actividades más complejas que requieran unas características específicas, sin embargo, los resultados muestran que en los diversos sectores hay franquiciadores muy exigentes, medianamente exigentes y poco exigentes con la selección de los franquiciados. Por tanto, cualquier potencial franquicia-

**Tabla 4**  
**VARIABLES INDEPENDIENTES DEL MODELO**

| Variable independiente   | Clase 1 | Clase 2 | Clase 3 | Wald     | p-valor <sub>g</sub> | Wald(=) | p-valor  |
|--|---------|---------|---------|----------|----------------------|---------|----------|
| <b>Gestión</b>   |         |         |         |          |                      |         |          |
| Gestión a nivel profesional                                      | 0,5379  | 0,2991  | 0,3426  | 271,9738 | 8,20E-56             | 24,3614 | 6,80E-05 |
| Capacidad básica de gestión                                      | 0,2022  | 0,025   | 0,0485  |          |                      |         |          |
| Ninguna capacidad de gestión                                     | -0,7401 | -0,3241 | -0,3911 |          |                      |         |          |
| <b>Emprendedorismo</b>   |         |         |         |          |                      |         |          |
| Con carácter emprendedor   | 0,2174  | 0,1408  | 0,087   | 62,1748  | 2,00E-13             | 6,3892  | 0,041    |
| Sin necesidad de ser emprendedor                                 | -0,2174 | -0,1408 | -0,087  |          |                      |         |          |
| <b>Relaciones humanas</b>  |         |         |         |          |                      |         |          |
| Extrovertido   | 0,346   | 0,1394  | 0,2004  | 132,0479 | 2,00E-28             | 14,2209 | 0,00082  |
| Introvertido   | -0,346  | -0,1394 | -0,2004 |          |                      |         |          |
| <b>Disponibilidad para trabajar</b>                              |         |         |         |          |                      |         |          |
| Dedicación a tiempo completo a la unidad franquiciada            | 0,2055  | 0,2358  | 0,2735  | 119,1703 | 2,40E-23             | 1,1424  | 0,89     |
| Dedicación a tiempo parcial a la unidad franquiciada             | 0,084   | 0,0431  | 0,008   |          |                      |         |          |
| Delegación de todo el trabajo en otras personas                  | -0,2895 | -0,2788 | -0,2815 |          |                      |         |          |
| <b>Fidelidad</b>   |         |         |         |          |                      |         |          |
| Sigue fielmente todas las indicaciones del franquiciador         | 0,7017  | 0,466   | 0,4767  | 400,3439 | 2,40E-83             | 11,2441 | 0,024    |
| En algunas ocasiones no sigue las indicaciones del franquiciador | 0,01    | 0,0038  | -0,0707 |          |                      |         |          |
| No suele seguir las indicaciones del franquiciador               | -0,7117 | -0,4697 | -0,406  |          |                      |         |          |
| <b>Éxito</b>   |         |         |         |          |                      |         |          |
| Con deseo de éxito muy acentuado                                 | 0,258   | 0,114   | 0,1937  | 101,0661 | 9,20E-22             | 8,2402  | 0,016    |
| Con deseo de éxito poco acentuado                                | -0,258  | -0,114  | -0,1937 |          |                      |         |          |
| <b>Experiencia laboral</b>                                       |         |         |         |          |                      |         |          |
| Con experiencia previa en el mismo sector                        | 0,1838  | 0,0314  | 0,1324  | 46,4443  | 4,60E-10             | 10,703  | 0,0047   |
| Sin experiencia previa en el mismo sector                        | -0,1838 | -0,0314 | -0,1324 |          |                      |         |          |
| <b>Perseverancia</b>   |         |         |         |          |                      |         |          |
| Con perseverancia  | 0,3791  | 0,2026  | 0,2342  | 188,3307 | 1,40E-40             | 10,9693 | 0,0041   |
| Sin perseverancia  | -0,3791 | -0,2026 | -0,2342 |          |                      |         |          |
| <b>Nivel financiero</b>  |         |         |         |          |                      |         |          |
| Nivel financiero superior a la inversión inicial requerida       | 0,2539  | 0,0996  | 0,1535  | 81,2541  | 1,70E-17             | 7,9345  | 0,019    |
| Nivel financiero solamente para cubrir la inversión inicial      | -0,2539 | -0,0996 | -0,1535 |          |                      |         |          |

Fuente: Elaboración propia.

do que desee incorporarse al sistema de franquicias puede buscar y analizar enseñanzas de cualquier sector ya que podrá encontrar dentro de cada uno de ellos cadenas a las que adherirse, independientemente de las características que presente el potencial franquiciado y de la rigurosidad que muestre el franquiciador a la hora de llevar a cabo la selección.

Otra variable no influyente es el número de franquiciados del franquiciador. En algunos estudios se afirma que el tamaño del franquiciador hace que gane experiencia, con lo que está más adaptado a identificar franquiciados cualificados. Sin embargo, hay otros estudios en los que se encuentra que el tamaño de la red no afecta al éxito o fracaso en la selección de los franquiciados. Los resultados encontrados indican la existencia de franquiciadores muy exigentes, medianamente exigentes y poco exigentes, tanto en aquellas cadenas con un amplio número de franquiciados como en aquellas otras con un número bajo de franquiciados.

De igual modo ocurre con la antigüedad de la cadena. A pesar de que parezca que los franquiciadores más antiguos tienen más experiencia en la selección y, por tanto, son más restrictivos y exigentes, los resultados del estudio muestran que no es así. También ocurre lo mismo con la inversión total, aunque ésta sea elevada, los franquiciadores no son más exigentes, sino que también existen franquiciadores medianamente exigentes y poco exigentes con cadenas que requieren una elevada inversión.

Finalmente, una elevada duración del contrato tampoco hace que los franquiciadores sean más exigentes con los franquiciados a la hora de seleccionarlos,

sino que hay franquiciadores medianamente exigentes y poco exigentes que ofrecen también contratos de una mayor duración.

Resumiendo, los resultados del trabajo muestran la existencia de tres grupos diferenciados de franquiciadores, a la hora de seleccionar a los franquiciados. Hay un grupo de franquiciadores que son muy exigentes a la hora de seleccionar a los franquiciados (clase 1), ya que buscan franquiciados que posean en un alto grado las características analizadas. En el extremo contrario, hay un grupo de franquiciadores que son menos exigentes con dichas características (clase 2). Finalmente, hay un tercer grupo de franquiciadores cuyo nivel de exigencia se encuentra entre los de los dos anteriores (clase 3). Por tanto, el panorama de franquiciadores en España, en relación al proceso de selección de franquiciados, está formado por tres grupos que se pueden denominar muy exigentes, medianamente exigentes y poco exigentes.

Uno de los aspectos más importantes para que el sistema de franquicia se pueda implantar de forma consistente en la economía de cualquier país es el de la expansión de las cadenas de franquicia, siendo éste uno de los principales retos que deben afrontar los franquiciadores. Para que este reto tenga éxito, el franquiciador debe llevar a cabo una selección correcta de los franquiciados, la cual no debe estar basada únicamente en la experiencia, la intuición o el azar. La importancia de la correcta selección de los franquiciados radica en que el éxito de un franquiciador depende del éxito de sus franquiciados y el fracaso de estos supone el fracaso del franquiciador (Ramírez-

Hurtado *et al.*, 2011). Lo que está claro es que los conflictos en el canal pueden crear una mala imagen de la cadena de franquicia, con las consiguientes consecuencias negativas para la expansión de la misma y para la rentabilidad asociada (Gauzente, 2003; Moro, 2002).

## 5. Conclusiones

La franquicia hoy día tiene una masiva presencia en una amplia variedad de actividades cotidianas que son realizadas día tras día por cualquier persona, como pueden ser desayunar, pedir la comida, comprar zapatos, salir de copas, alquilar una película de vídeo o reservar un viaje, entre otras muchas.

La franquicia contribuye de manera notable al crecimiento de la economía de muchos países, mediante la creación de miles de empresas que proporcionan empleo a muchas personas, tanto directo como indirecto.

Existen tres clases o grupos diferenciados de franquiciadores: franquiciadores muy exigentes, franquiciadores medianamente exigentes y franquiciadores poco exigentes con la selección de los franquiciados.

Este hecho tiene varias consecuencias importantes para la incorporación de los franquiciados a una red de franquicias. En primer lugar, la selección de franquiciados no es llevada a cabo de manera análoga por todos los franquiciadores que operan en el mercado español, ya que el grado de exigencia sobre las características requeridas varía de unos a otros. En segundo lugar, si un potencial franquiciado presenta la mayoría de las características exigibles por los franquiciadores, podrá

adherirse a la cadena de franquicias que más se adapte a sus necesidades e intereses. Sin embargo, si un potencial franquiciado carece de algunas de las características preferidas por los franquiciadores, no podrá adherirse a cualquier cadena de franquicias, sino a aquellas que sean gestionadas por franquiciadores poco exigentes en el proceso de selección. Por tanto, en este último caso, el potencial franquiciado verá limitado el conjunto de posibles franquiciadores a los que podrá unirse. Otra consecuencia importante es que los franquiciadores más exigentes tendrán que disponer de procedimientos o instrumentos más precisos para comprobar el nivel de cumplimiento de las características exigibles a los potenciales franquiciados. Con ello, los franquiciadores conseguirán franquiciados más adaptados a los objetivos establecidos, evitando de este modo la aparición de problemas en la relación entre ambas partes, lo cual genera conflictos en el canal. De hecho, la selección adecuada de franquiciados hace que, desde el punto de vista del franquiciador, tal como aconsejan la teoría de la agencia y la teoría de los costos de transacción, los costos asociados al control del franquiciado y a las transacciones entre ambas partes, disminuyan debido a que se evita la conducta oportunista del franquiciado.

Los franquiciadores más exigentes valoran principalmente potenciales franquiciados que sigan fielmente todas las indicaciones del franquiciador. Sin embargo, hay que señalar que previamente al inicio de la relación franquiciador-franquiciado es muy difícil seleccionar a una persona que tenga un nivel elevado de fidelidad al franquiciador, ya que este gra-

do se detecta con el transcurso de la relación entre ambos. Por tanto, sería necesario disponer de algún test psicológico adecuado que permita detectar el grado de fidelidad del potencial franquiciado al franquiciador.

Los franquiciadores más exigentes también valoran en gran medida el que un potencial franquiciado tenga capacidad de gestión a nivel profesional. Esta característica supone que el individuo debe tener conocimientos y saber dominar las herramientas necesarias para el desarrollo del negocio.

También este tipo de franquiciadores buscan personas que tengan perseverancia. La franquicia no es un sistema infalible, por lo que en muchas ocasiones se requiere que el franquiciado tenga perseverancia, ya que en muchas ocasiones para la obtención de beneficios se requiere tiempo y motivación.

Los otros dos tipos de franquiciadores también buscan estas características en los potenciales franquiciados, aunque su nivel de exigencia es mucho menor. En el sector estudiado, el número de franquiciados, la antigüedad de la cadena, la inversión total y la duración del contrato no son variables que influyan en la configuración de los tres grupos resultantes.

Por último, hay que señalar que los resultados deben ser mirados con la cautela necesaria, ya que los mismos dependen en gran medida de las variables explicativas seleccionadas. Con respecto a las líneas futuras de investigación, este estudio ha permitido identificar tres tipos de franquiciadores en un área escasamente explorada. Sería interesante poder replicar el trabajo con datos de otros

países, para poder contrastar si existen diferencias significativas entre ellos, y de esta forma poder generalizar los resultados a un nivel más amplio. En este sentido, sería interesante comparar los resultados obtenidos entre países con un nivel de desarrollo elevado del sistema de franquicia y otros con un nivel más bajo, aplicando incluso otras metodologías, como puede ser un análisis clúster.

## Referencias bibliográficas

- Asociación Española de Franquiciadores (AEF) (2009). [www.franquiciadores.com](http://www.franquiciadores.com) (acceso en enero de 2009).
- Baena, Verónica (2010). "Teoría y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009". **Cuadernos de Gestión**, Vol. 10, Nº 2, pp. 43-66.
- Barbadillo y Asociados (2009). **Guía franquicias de España 2009**. Ed. Madrid, España. [www.bya.es](http://www.bya.es) (acceso en enero 2009)
- Blancas-Peral, Francisco; Contreras, Ignacio y Ramírez-Hurtado, José M. (2012). "Choosing a travel agency franchise by mean of a global composite indicator: An application in Spain". **Journal of Business Economics and Management**, iFirst pp. 1-27.
- Bordonaba, Victoria (2003). **Determinantes del éxito de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas: análisis empírico en el sistema de franquicia**. Tesis doctoral, Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.
- Bordonaba, Victoria; Lucía, Laura y Polo, Yolanda (2008). "Análisis del ciclo de vida de la franquicia en los sectores de moda y restauración". **Universia Business Review**, Vol. 19, Nº 1, pp. 42-59.



- Cámara de Comercio de Madrid (2009). **Directorio de franquicias y comercio 2009**. Madrid, España. [www.madridfranquicia.com](http://www.madridfranquicia.com) (acceso en enero 2009).
- Cámara de Comercio de Valencia (2009). **Informe Franquicias 2009**. Valencia, España (acceso en febrero 2009).
- Carney, Mick y Gedajlovic, Eric (1991). "Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations". **Strategic Management Journal**, Vol. 12, N° 8, pp. 607-629.
- Castrogiovanni, Gary J.; Bennett, Nathan y Combs, James G. (1995). "Franchisor types: Reexamination and clarification". **Journal of Small Business Management**, Vol. 33, N° 1, pp. 45-55.
- Clarkin, John E. y Swavely, Steven M. (2006). "The importance of personal characteristics in franchisee selection". **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 13, N° 2, pp.133-142.
- Combs, James G.; Ketchen, David J. y Hoover, Vera L. (2004). "A strategic group approach to the franchising-performance relationship". **Journal of Business Venturing**, Vol. 19, N° 6, pp. 877-897.
- Falbe, Cecilia M. y Welsh, Dianne H.B. (1998). "NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and the United States". **Journal of Business Venturing**, Vol. 13, N° 2, pp. 151-171.
- FDS Consulting (2009). [www.fdsconsulting.net](http://www.fdsconsulting.net) (acceso en febrero 2009).
- Gauzente, Cleire. (2003). "Measuring franchisee's satisfaction: theoretical considerations and empirical testing". **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 31, N° 10, pp. 508-517.
- Jambulingan, Thani y Nevin, John (1999). "Influence on franchisee selection criteria on the outcomes desired by the franchisor". **Journal of Business Venturing**, Vol. 14, N° 4, pp. 363-395.
- Justis, Robert y Judd, Richard (1989). **Franchising**. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Ketchen, David J.; Combs, James G. y Upson, John W. (2006). "When does franchising help restaurant chain performance". **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol. 47, N° 1, pp. 14-26.
- López Fernández, Begoña; González-Busto, Begoña y Álvarez Castaño, Yolanda (2013). "The Dynamics of Growth in Franchising". **Journal of Marketing Channels**, Vol. 20, N° 1-2, pp. 2-24.
- López, Begoña y Ventura, Juan (2001). "Grupos estratégicos en las franquicias españolas". **Economía industrial**, Vol. 340, N° 4, pp. 163-176.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España (2009). Registro de Franquiciadores. [Http://franquicias.comercio.es/](http://franquicias.comercio.es/) (acceso en enero 2009).
- Moro Prieto, María A. (2002). "Teorías que justifican el uso de la franquicia: contraste empírico". **Revista de Economía y de Empresa**. Vol. 17, N° 46, pp. 97-122.
- Mundofranquicia (2009). **Directorio de franquicias y comercio 2009**. Madrid, España. [www.mundofranquicia.com](http://www.mundofranquicia.com) (acceso en enero 2009).
- Nathan, Greg (2000). **Profitable Partnerships**. Nathans Corporetate Psychology, Brisbane, Australia.
- Olm, K W.; Eddy, Golberg G. y Adaniya, Alvin R. (1988). **Selecting franchisee prospects**. Society of Franchising Proceedings II. San Francisco: Society of Franchising.
- Perozo de Jiménez, Graciela y Montiel Spluga, Lissie (2008). Imagen corporativa del

- sistema de franquicia en el sector de juegos de loterías. **Revista Venezolana de Gerencia**, Vol. 13 N° 42, pp. 198-219.
- Ramírez Hurtado, José M. (2007). **Determinación y estudio del perfil de franquiciado mediante la aplicación de análisis conjunto**. Tesis Doctoral. Departamento de Economía, Métodos cuantitativos e Historia Económica. Universidad Pablo de Olavide. Sevilla, España.
- Ramírez-Hurtado, José M.; Rondán-Cataluña, Francisco J.; Guerrero-Casas, Flor M. y Berbel-Pineda, Juan M. (2011). "Identifying the franchisee profiles franchisors prefer". **Journal of Business Economics and Management**, Vol. 12, N° 4, pp. 567-588.
- Rondán-Cataluña, Francisco J.; Navarro-García, Antonio y Díez de Castro, Enrique C. (2007). "Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising". **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 3, N° 4, pp. 355-377.
- Tatham, Ronald L.; Douglas, Robert y Bush, Ronald F. (1972). "An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/ Franchisee Selection Processes". **Journal of Retailing**, Vol. 48, N° 1, pp. 16-22.
- Tormo y Asociados (2013). [www.tormo.com](http://www.tormo.com) (extraído el 19 de febrero de 2013).
- Vermunt, Jeroen K. y Magidson, Jay (2003). **Addendum to Latent gold User's Guide: Upgrade for Version 3**. Boston, Statistical Innovations Inc.
- Wang, Catherine L. y Altinay, Levent (2008). "International franchise partner selection and chain performance through the lens of organisational learning". **The Services Industries Journal**, Vol. 28, N° 2, pp. 225-238.
- Wedel, Michel y Kamakura, Wagner A. (2000). **Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations**. 2nd edition, Kluwer Academic, Boston.