



Unidades de comunicación en los hospitales de la ciudad de murcia: estatus, estrategias y tácticas

**Beatriz Montero del Amo,
Universidad de Murcia.**

ABSTRACT

Introducción: Desde que la Administración decide promocionar a los médicos para la gestión de los hospitales las relaciones públicas empresariales cobran importancia en sus programas de calidad. El objetivo de modificar y adaptarse al entorno defendido por Gruning se consigue más fácilmente siguiendo un modelo bidireccional de comunicación persuasiva. Las relaciones públicas excelentes han de ser además directivas y estratégicas, procurando la simetría en las relaciones con los públicos prioritarios y el consenso de intereses.

Objetivos: Conocer las UC de hospitales de Murcia, su estructura, estrategia y tácticas.

Metodología: Entrevistas cualitativas (enero- junio 2002) con los responsables de CI de los hospitales **Virgen de la Arrixaca, Morales Meseguer, Hospital San Carlos, Virgen de la Vega e Ibermutuamur**. Análisis material corporativo impreso.

Resultados: Se llevan a cabo acciones de RRPP pero, con frecuencia, no parten de la Unidad de Comunicación, que realiza un trabajo técnico con funciones parciales: fundamentalmente la relación con los medios y una publicación para los empleados

Conclusiones: La CI aparece ligada al talante del gerente y con escasez de medios. No existe planificación: las instituciones hospitalarias se encuentran en una fase previa a las RRPP excelentes, al seguir aún el modelo de información pública definido por el mismo autor.

UNIDADES DE COMUNICACIÓN EN LOS HOSPITALES DE LA CIUDAD DE MURCIA: ESTATUS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.

1. Introducción:

Desde que la Administración decide promocionar a los médicos para la gestión de los hospitales las relaciones públicas empresariales cobran importancia en sus programas de calidad. El objetivo de modificar y adaptarse al entorno defendido por Grunig (1984) se consigue más fácilmente siguiendo un modelo bidireccional de comunicación persuasiva. Las relaciones públicas excelentes han de ser además directivas y estratégicas, procurando la simetría en las relaciones con los públicos prioritarios y el consenso de intereses.

Nuestro trabajo de investigación se justifica reconociendo como preocupación actual de los gestores sanitarios el que la comunicación contribuya a favorecer las relaciones internas y externas de las instituciones hospitalarias, creando comprensión mutua entre sus públicos estratégicos: pacientes, personal médico y administrativo, medios de comunicación, instancias políticas, comunidad en general... y mejorando la imagen pública y la eficiencia social del hospital.

Las disciplinas que abordan la comunicación de las instituciones son el periodismo especializado, las relaciones públicas y el marketing. Mientras que el primero habla de periodismo de fuente, dirigido a concienciar o mentalizar a la opinión pública con noticias basadas en hechos objetivos, las relaciones públicas empresariales buscan modificar o adaptarse al entorno mediante la persuasión ejercida mediante una comunicación interesada y que parte de la investigación sociológica. Las comunicaciones integrales de marketing, que no solo persiguen establecer relaciones comerciales, también intentan hacerse con la comunicación global de las instituciones.

Consideramos a las relaciones públicas excelentes¹ como el antecedente de la

En 1992 Grunig publicó *Excellence in Public Relations and Communications Management*, conformando la base teórica de las Relaciones Públicas excelentes. Su aportación se puede sintetizar en las siguientes afirmaciones: 1/ Los programas de Relaciones Públicas excelentes han de gestionarse estratégicamente. 2/ Las Relaciones Públicas han de desvincularse del marketing. 3/ Los profesionales al servicio de una organización han de formar parte de la coalición dominante. 4/ Sólo debe existir un departamento único e integrado. 5/ El modelo simétrico bidireccional es el que contribuye más eficazmente a la excelencia. 6/ El potencial de las Relaciones Públicas está constituido por los conocimientos teóricos y el comportamiento ético de los profesionales. 7/ Los colaboradores del departamento de comunicación y Relaciones Públicas deben tener la posibilidad de ascenso y promoción a cargos superiores. 8/ Los públicos activos son el mejor caldo de cultivo para el ejercicio de las Relaciones Públicas excelentes.



comunicación institucional o corporativa actual, con sus características: directivas, estratégicas, en la búsqueda de la responsabilidad social y generadoras de una comunicación bidireccional y de simetría en las relaciones, con el objetivo del consenso (J. E. Grunig y T. Hunt, 2000) Este planteamiento, el más moderno de la teoría de Relaciones Públicas, las considera como algo más que persuasión: creadoras de comprensión mutua. La información de hechos objetivos, desnudos de todo adorno, obviando al sujeto que mira, no tiene sentido en la comunicación institucional y sí la persuasión, basada en la investigación y la creatividad, que convence con la razón y la verdad, pudiendo apelar a las emociones. Partimos de las ideas de que toda comunicación planificada o estratégica persigue influir en los demás y de que hasta el silencio implica una influencia recíproca entre los entes que a consecuencia no entran en relación.

El modelo de información pública (Grunig, 1992) representa un estadio primitivo de las relaciones públicas excelentes, defendiendo la información desde los principios del periodismo, es decir: verdadera, completa, inteligible y de interés para el destinatario. Estas características llevan aparejado el propósito de que el público salga favorecido con el conocimiento de la realidad de la organización, pero no practica una comunicación de doble sentido; se fundamenta en la unidireccionalidad de la comunicación, desde la organización a sus públicos. Basado en la intuición y la experiencia, apenas hacen uso de la investigación, sobre todo de la previa al acto comunicativo. En ocasiones trata de evaluar el impacto de los programas, pero no acostumbra a disponer de elementos de juicio contrastables empíricamente. Desde este enfoque, las Relaciones Públicas quedan relegadas a un segundo plano entre las funciones de la organización, porque no aportan información de calidad para la toma de decisiones.

La persuasión choca con la ética periodística pero no con la del relaciones públicas, pues busca inducir, mover a uno con razones a creer o a hacer una cosa. Según Canel (2000), para persuadir es preciso convencer. La convicción, que también persigue influir o provocar reacción, busca un cambio racional en el pensamiento, sin embargo la persuasión se dirige también al cambio de comportamiento, pudiendo recurrir además a la emoción. Otros términos con los que no hay que confundir a la persuasión son la seducción, que incita a la acción, pero sin plantearse en ningún momento la necesidad de convencer; la coacción, que es la fuerza o la violencia que se hace a una persona para obligarle a que diga o haga algo, sin respetar su libertad -como hace



siempre la persuasión pues cabe la réplica o reacción opuesta; y la manipulación, que tergiversa, modifica o cambia los hechos en un sentido determinado, siguiendo unas orientaciones prefijadas y con el fin de controlar los comportamientos, usando razonamientos verosímiles, pero falsos, y pudiendo apelar a las emociones.

Definimos la comunicación institucional o corporativa en los hospitales como: el proceso global planificado de comunicación persuasiva, dirigido a crear y difundir identidad, mediante relaciones informativas internas y externas con sujetos y entidades de la comunidad sanitaria, con el fin de generar credibilidad y confianza. Su objetivo es la calidad de esas relaciones mediante el consenso de los valores, o prácticas consideradas buenas en una organización sanitaria, y es fruto de la actividad de las unidades de comunicación. Nos acercamos a la institución hospitalaria como la más relacionada con el bienestar de la sociedad, dándose la paradoja de ser en la sociedad del bienestar donde más se le exige al hospital y a la salud misma: ya que cuanto más sana se encuentra una población menos se tolera la enfermedad por pequeña que sea.

La institución hospitalaria se encuentra legitimada a priori por los ciudadanos, a diferencia de la mayoría de las organizaciones, y se significa por la preocupación por la investigación y la gestión del conocimiento clínico. Su misión es el ahorro de costes o búsqueda de beneficios, produciendo cantidad y calidad de vida. Su comunicación organizacional está fundamentalmente marcada por la incertidumbre del proceso asistencial y resulta técnica y farragosa, produciéndose en relaciones asimétricas y marcadas por el componente de la confidencialidad de la historia clínica. La comunicación institucional hospitalaria no genera a día de hoy expectativas realistas, pues son frecuentes percepciones del tipo de: es una institución fría que no se preocupa lo suficiente de los pacientes individuales, las enfermeras son bruscas, las estancias hospitalarias son apresuradas y faltan camas públicas, hay excesiva burocracia o es una sanidad capitalista

La unidad diseñada para la atención al cliente que, según el Manual del SAP (INSALUD, 1993), procura: garantizar la información al paciente, la gestión, tramitación y canalización de sus requerimientos, la realización de estudios de satisfacción, la recogida y contestación de quejas, reclamaciones y sugerencias, y labores de divulgación y educación sanitaria, se ha quedado como mero gestor de reclamaciones en la mayoría de los casos, por lo que no existe feedback o evaluación de resultados de comunicación con el principal público



objetivo: los usuarios. Pero ¿cómo funcionan las unidades de comunicación en los hospitales?

2. Objetivos:

Conocer las unidades de comunicación de los hospitales de la ciudad de Murcia, sus objetivos y metas comunicativas, profesionales que la integran, prácticas diarias, sus estrategias y tácticas, y valorar la importancia que las organizaciones dan a la comunicación institucional o corporativa. Creemos que no existen profesionales de la comunicación que formen parte de la cúpula directiva y que desarrollen una estrategia integral.

3. Metodología:

Entrevistas cualitativas semiestructuradas (enero- junio 2002) con los responsables de Comunicación de los hospitales presentes en la ciudad de Murcia. El Virgen de la Arrixaca, dependiente del servicio murciano de salud, siendo hospital de referencia de la Comunidad Autónoma, con categoría de Universitario, cuenta con 944 camas. El Morales Meseguer, perteneciente al Servicio Murciano de Salud, forma parte del grupo II con 444 camas. El Hospital San Carlos, recientemente adquirido por la multinacional norteamericana United Surgical Partner (USP), cuenta con 132 camas; Virgen de la Vega, perteneciente a la aseguradora Asisa tiene 105 camas, e Ibermutuamur, el hospital de las mutuas de accidentes de trabajo posee 32 camas. Observación participante. Análisis vertical del material informativo: discursos internos y externos, recogidos en diversas publicaciones corporativas, y análisis de imagen publicada en medios

4. Resultados

a. Estructura y políticas

- El hospital Virgen de la Arrixaca, posee una periodista que depende directamente del gerente. Es licenciada en Ciencias de la Comunicación, rama periodismo. Se define como jefe de prensa y portavoz autorizado, formando parte del comité de dirección. Declara desarrollar una política de comunicación activa en su plan estratégico, encaminada a lograr una presencia positiva estable en los medios de comunicación regionales que prestigie a la institución, mentalizando a la población. Son frecuentes las apariciones en medios



del gerente, director médico y jefes de servicio o unidades.

- El Hospital Virgen de la Vega, perteneciente a una aseguradora médica, no tiene responsable de comunicación, siendo llevados estos temas por el director médico que viaja continuamente. El Hospital mantiene una presencia en los medios de comunicación a través de la publicidad institucional de la compañía aseguradora propietaria del hospital.

- El Hospital San Carlos, recientemente en manos de la multinacional norteamericana USP, tampoco posee responsable local y sí una dirección de comunicación centralizada y muy profesionalizada. Están en proceso de cambio y la relación con los medios corre a cargo del director médico. El consejero delegado para España declara respetar la idiosincrasia de los hospitales que adquieren y, en este sentido, el hospital ha pertenecido anteriormente a una congregación religiosa.

- En Ibermutuamur la comunicación es llevada por la responsable de calidad y comunicación, según directrices de la central, que trata directamente con los medios, y está formada en marketing. No tiene mucho contacto con el gerente, siendo enlace de una de las subdivisiones territoriales en que dividen al país. La Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales en la central de Madrid está adscrita a la subdirección general. El boletín interno *El Vértice de la Calidad*, que edita cada dos meses el centro de Murcia, contempla la comunicación con las empresas asociadas como un objetivo de calidad.

- Morales Meseguer Las funciones de comunicación corren a cargo de la coordinadora de gerencia, que forma parte del consejo de dirección. Procede del área administrativa y se ocupa además del área de formación. Los medios de comunicación social tratan directamente con el gerente, siendo considerados un instrumento de intervención política. Ha pasado recientemente una crisis de comunicación con el conocido "caso de la legionella", que trajo consigo informaciones contradictorias de distintas fuentes institucionales y políticas que fueron desmentidas por los propios trabajadores y que restaron credibilidad a los portavoces. Prioriza la comunicación de los servicios con los usuarios realizando numerosas publicaciones dirigidas a ellos y considerándolas herramientas de marketing sanitario.

En la fecha de nuestra investigación los técnicos responsables de comunicación de los hospitales de la ciudad de Murcia no poseen una visión global



sobre la misma, ni un estatus importante. Tienen una formación muy heterogénea. En la mayor parte de los casos han llegado al puesto por promoción interna. Son los gerentes, salvo en el caso de la Arrixaca, quienes se relacionan fundamentalmente con los medios de comunicación, público considerado prioritario haciendo sombra al resto.

b. Estrategia

La estrategia corre a cargo de los gerentes o directores médicos en su ausencia, y no está por escrito. No existe planificación y sí el ánimo de resolver los problemas de cada día, lo que no es poco en un hospital. El modelo de información pública es el más común en los hospitales públicos, que no realizan investigación ni evaluación de resultados de comunicación. Son los hospitales públicos los que más se comunican, con el objetivo de 'mentalizar a la opinión pública', en palabras de Juana Aguilar (2000), y en la búsqueda de la tan mitificada objetividad, "un concepto que, aunque ampliamente defendido en la teoría, es limitado en la práctica." (VVAA, 2000: 92). Todo ello con una gran escasez de medios.

En la Arrixaca se da la mayor apuesta por influir en la opinión pública, desde un punto de vista de gabinete de prensa; en el Morales Meseguer se prioriza la opinión del usuario y se piensa en términos de marketing; en Ibermutuamur, la de los clientes asociados a la mutua, con una visión comercial y de calidad.

Para un estadio superior de la investigación hemos dejado el entrar en contacto con las unidades de comunicación nacionales. Estamos seguros que de proponer un modelo ideal habríamos de tomar acciones y conductas de unos y de otros. Sería muy interesante profundizar en las estrategias y tácticas que se llevan a cabo sin una conciencia de las mismas como tales, así como profundizar en las publicaciones corporativas.

c. Campañas destacadas

i. Talleres de empleo:

Promovida por la Dirección de Comunicación de Ibermutuamur contrata a los desempleados por accidente laboral en dar cursos preventivos sobre seguridad en el trabajo. Son trabajadores que han sufrido lesiones o accidentes en sus

empresas asociadas y que, en algunos casos, se han quedado muy mal. Se les da una oportunidad de volver al ámbito laboral, utilizándoles como profesores, para que les cuenten a otras personas que han sufrido traumatismos cómo ellos han salido adelante y están trabajando. La dirección de comunicación incide mucho en los talleres porque los considera una gran labor social; pero, al mismo tiempo, sirven para canalizar posiciones negativas hacia las organizaciones convirtiéndolas en una oportunidad para mejorar su imagen y eficacia. Otra función de los talleres de empleo es la elaboración de guías como la que vemos a continuación.

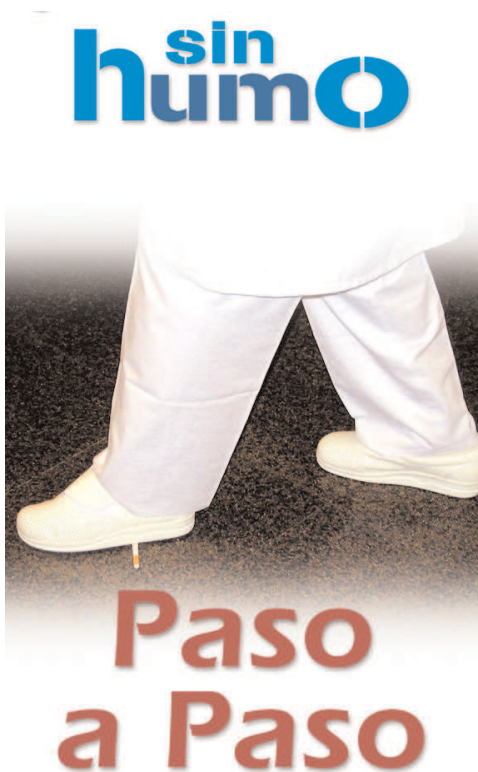
Guía de Los Talleres de Empleo



ii. Arrixaca sin Humo:



Promovida por el área de calidad de la Arrixaca, esta dirigida a conseguir que los empleados dejen de fumar. Perfectamente orquestada y publicitada en el interior del centro se rentabiliza poco en cuanto a imagen externa.



iii. Hospitur

Producto de marketing de USP en sus hospitales en España, combina turismo y salud. Pretende aprovechar la situación de España como destino turístico ofreciendo un paquete de servicios turísticos y médicos y asistencia a aquellos turistas que pueden necesitar servicios médicos. Realizan acuerdos con aseguradoras, tour operadores y agencias. Cuentan con oficina específica, médicos y enfermeras con idiomas.

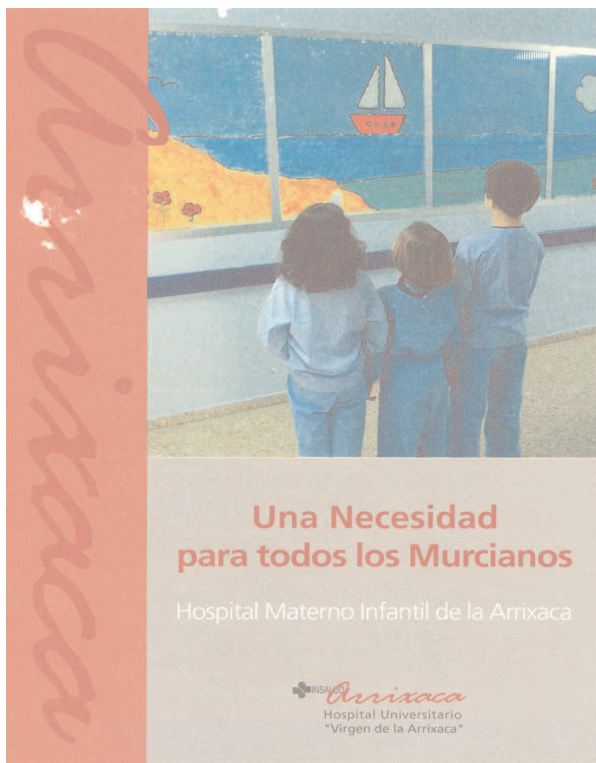


Comisión de Seguimiento del hospital:

Llevada a cabo en una etapa anterior de gestión del Morales Meseguer, buscaba el consenso y la participación social en la reapertura de la llamada popularmente Arrixaca Vieja, en una especie de comité de seguimiento en el que participaban diversos líderes de opinión en distintos ámbitos y ciudadanos de la calle.

iv. Nuevo Hospital Materno Infantil:

Llevada a cabo por la gestión del Virgen de la Arrixaca, buscaba sensibilizar a la opinión pública sobre la necesidad de financiación del nuevo materno infantil, actualmente en proceso de construcción.



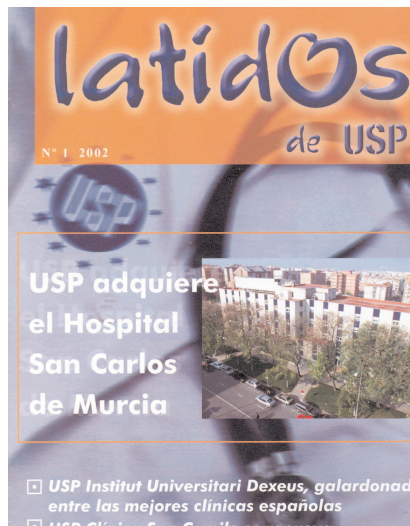
v. Publicaciones

El Departamento de publicaciones de la Arrixaca realiza numerosas, entre ellas la guía del usuario, que recoge los derechos de los pacientes -como el de la información- y diversos folletos para conocimiento de sus servicios -incluidos los de naturaleza no asistencial- o el manual de acogida al trabajador. Realiza un boletín interno con carácter mensual, que también se dirige a otros hospitales e instituciones. En el año 2000 publicaron una lujosa memoria anual que hacía balance de los últimos cuatro años: *Arrixaca 2000*, y que coincidía con el veinticinco aniversario de su fundación en 1975. A la vez se realizó un especial en la prensa regional pagado por los proveedores de las obras llevadas a cabo en el Hospital



Los distintos servicios del hospital Morales Meseguer promueven numerosas publicaciones generales, como una completa Guía Informativa del Usuario - señalando los derechos y deberes de los pacientes, el servicio de información, etc.- un Manual de Acceso a Urgencias, de Consultas Externas, del Hospital de Día, de Atención al Usuario, un Plano de Situación y Accesos; y específicas, como la Guía de Acogida a la Unidad de Transplantes de Médula Ósea, instrucciones y guías para distintos servicios o, a veces, paneles, para los diabéticos u otros enfermos. Enfocados a la comunicación con el usuario, están realizados a iniciativa de los distintos servicios, consensuada con el gerente. También poseen un boletín para la comunicación interna.

San Carlos no posee publicaciones todavía. Los nuevos propietarios editan la revista *Latidos de USP* de ámbito nacional, su primer número está dedicado al Hospital San Carlos. También poseen la publicación *Impactos Relevantes en Prensa*, con extractos de periódicos de toda España referidos a noticias felices de sus clínicas.





Ibermutuamur publica mensualmente la revista de divulgación institucional BIP, dirigida a la comunicación externa e interna, principalmente con las empresas asociadas. El boletín interno *El Vértice de la Calidad*, de carácter bimensual contempla la comunicación institucional o corporativa como un objetivo de calidad. Realizan publicidad asociada a la prevención de riesgos laborales. Las funciones de comunicación corren a cargo de la coordinadora de calidad y comunicación. Tienen además multitud de materiales de comunicación corporativa como Manual de Identidad Visual, Resumen Financiero, Catálogo Corporativo, Memoria Anual, y objetos promocionales como carpetas para congresos, eurocalculadoras, etc. Posee página web propia, que permite realizar transacciones a los asociados e incluso ofrece información on line a través del móvil.

El Virgen de la Vega distribuye una revista de la compañía aseguradora ASISA, igualmente calendarios y otros objetos promocionales.

5. Conclusiones Finales

1. Los temas de Comunicación y Relaciones públicas son englobados en este sector bajo el término genérico de marketing sanitario, predominando el interés por la comunicación interna sobre la externa.
2. La Comunicación Institucional aparece ligada al talante del erente, que cuida fundamentalmente la relación con los medios y la publicación para los empleados.
3. A nivel nacional los hospitales privados poseen direcciones de comunicación, apostando claramente por la misma, pero no delegan

do en los técnicos locales. Los hospitales públicos tienen técnicos que forman parte del staff de gerencia, trabajan según criterios periodísticos y con gran escasez de medios.

4. Los soportes favoritos por los hospitales públicos son los folletos informativos para los usuarios y empleados, Los hospitales privados realizan más publicaciones corporativas, sobre todo revistas externas.

5. En este sector se encuentran en gran auge las Web corporativas en Internet y se dejan ver grandes posibilidades para las relaciones públicas y para el periodismo científico

Bibliografía

- Canel, M^a J. (2000): "La comunicación política". Doctorado en Comunicación Aplicada, Universidad Católica San Antonio, Murcia
- Gaitán, J. A. y Piñuel, J. L. (1998): Técnicas de Investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos, Síntesis, Madrid
- Grunig, J.E. (ed) (1992): Excellence in Public Relations and Communications Management, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale
- Grunig, J. E.; Hunt, T. (2000). Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000. Barcelona. Pág. 53
- Lamata, Fernando (ed) (1998): Manual de Administración y Gestión Sanitaria, Ediciones Díaz Santos, Madrid.
- Manual del SAP (INSALUD 1993)
- Ministerio de Sanidad y Consumo (1986): Ley General de Sanidad. Edición anotada. Madrid.
- Sotelo Enríquez, Carlos. (2001): Introducción a la Comunicación Institucional, Ariel, Barcelona.
- Taylor, S.J.; Bogdan, R. (1987): Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Villafañe, Justo (1993): Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas, Pirámide, Madrid.
- VV.AA. (1999): Gestión sanitaria. Innovaciones y desafíos, Masson, Barcelona
- VV.AA. (2000): Periodistas al descubierto. Retrato de los profesionales de la información, Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), Madrid. Pág. 92
- VV.AA. (2001): Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas, Pearson Educación, Madrid.
- Weil, Pascale. (1992): La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Westphalen, M.H.; Piñuel, J.L. (1993): La Dirección de Comunicación, Ediciones del Prado, Madrid



Las relaciones públicas en la empresa franquiciadora. Técnicas utilizadas en un modelo comunicacional de optimización de la eficacia

**Juan M. Montserrat Gauchi,
Universidad de Alicante.**

ABSTRACT

El propósito de esta investigación fue determinar la aportación de las técnicas de relaciones públicas como variables que contribuyen, dentro de un modelo de comunicación más amplio, a la optimización de la eficacia comunicacional en las empresas franquiciadoras. Se utilizaron técnicas cualitativas (observación participante) en determinadas empresas, así como técnicas cuantitativas (encuesta) a un número mayor de empresas de franquicia para determinar las variables de Relaciones Públicas utilizadas y valorar su eficacia. Se determinaron diferentes variables valoradas por las empresas como muy eficaces, y que van dirigidas a los tres públicos de la empresa de franquicia: franquiciados actuales, potenciales franquiciados y clientes finales o consumidores. La puesta en marcha de estas técnicas de relaciones públicas, junto a otras variables de comunicación comercial y organizacional, contribuye a optimizar los resultados y la eficacia comunicacional de las empresas franquiciadoras en el mercado español.

LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA EMPRESA FRANQUICIADORA. TÉCNICAS UTILIZADAS EN UN MODELO COMUNICACIONAL DE OPTIMIZACIÓN DE LA EFICACIA.

1. Introducción:

Resulta evidente que la franquicia es un fenómeno que goza de un auge imparable en nuestro país durante los últimos años. Su irrupción en la economía de mercado y en la sociedad de numerosos países, ha transformado el paisaje urbano y ha venido a ocupar las principales calles, centros y galerías comerciales de las ciudades.

El objetivo de esta investigación fue determinar la aportación de las técnicas de relaciones públicas como variables que contribuyen, dentro de un modelo de comunicación más amplio, a la optimización de la eficacia comunicacional en las empresas franquiciadoras.



El fenómeno de la franquicia puede ser objeto de estudio desde numerosas perspectivas. No obstante, el estudio de los sistemas y procesos comunicacionales y más concretamente de las acciones de Relaciones Públicas en este tipo de organización empresarial, desde una perspectiva independiente -que no aislada- del fenómeno económico-comunicativo más amplio, resulta del todo escaso. La presente *comunicación* intenta explicar la contribución de las técnicas de Relaciones Públicas como parte de un plan de comunicación diseñado *ad hoc* para la empresa franquiciadora que sería motor y clave para el desarrollo del sistema de franquicia.

Los estudios e investigaciones sobre franquicia que se han llevado a cabo desde muy diversos ámbitos y en especial, en el universitario, se acometen en la mayoría de ocasiones desde una perspectiva económica, de la mercadotecnia, o jurídica pero, salvo algunas excepciones, son muy pocas las que profundizan en el estudio de la comunicación, y más concretamente, de las Relaciones Públicas, en este tipo de empresa.

El estudio de los sistemas comunicacionales y de Relaciones Públicas, se abordó desde el conocimiento de la peculiaridad de la estructura comunicativa del sistema empresarial de franquicia, con una central que gestiona una comunicación dirigida a un triple público objetivo:

- 1- Potenciales franquiciados: inversores o personas interesadas en montar un negocio.
- 2- Franquiciados actuales, y
- 3- Clientes finales de su producto / servicio.

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

En definitiva, en esta investigación nos planteamos **cómo las Relaciones Públicas pueden contribuir al crecimiento y expansión de una empresa franquiciadora, formando parte de una estrategia más amplia de comunicación.**

2. Metodología



La metodología en la presente investigación se desarrolló en tres fases: una primera de observación documental, la segunda de observación en campo y una tercera que supuso el diseño de un cuestionario y la realización de una encuesta.

3.1- Observación documental: La investigación se apoyó en la observación documental de dos tipos. En el primero de ellos, con una finalidad exploratoria del territorio, se procedió a la revisión y análisis de la bibliografía sobre franquicias. El objetivo fue conocer con mayor profundidad este fenómeno para identificar las variables que lo configuran con un sistema comercial con unas características diferenciales concretas. Partimos de la base que los sistemas y procesos comunicacionales en la empresa franquiciadora son diferentes a los de cualquier otro tipo de organización, por las características intrínsecas de este tipo de empresa, anteriormente comentadas.

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

Como ya hemos señalado, la documentación utilizada para el desarrollo de esta investigación ha sido de carácter bibliográfico y hemerográfico. La actividad de investigación se desarrolló, concretamente a través de:

- 1- Búsquedas en fuentes hemerográficas para la comprensión de estado de la cuestión y la definición de las variables de comunicación significativas con respecto al fenómeno franquiciador en España.
- 2- Estudio de las fuentes bibliográficas primarias, con el objeto de poder sustentar los supuestos teóricos de los que partía esta investigación.
- 3- Investigación en fuentes bibliográficas secundarias, con el objetivo de conocer otras perspectivas de investigación sobre la comunicación en la franquicia.
- 4- Con el objetivo de conocer de forma práctica las técnicas comunicativas en las empresas franquiciadoras, se lleva a cabo el estudio y observación cuali-

tativa del funcionamiento de dos empresas franquiciadoras, atendiendo a sus canales y flujos de comunicación especialmente. Posteriormente, con las encuestas realizadas a una muestra de 200 empresas franquiciadoras, estudiamos de forma cuantitativa la implementación de técnicas de Relaciones Públicas en 80 de estas empresas.

5- Por último, debemos hacer referencia a las fuentes digitales utilizadas. En un fenómeno tan reciente y de corta y trayectoria como el de la franquicia, la aportación de los recursos y páginas webs ha sido notoria, sobre todo para conocer datos y cifras de crecimiento y evolución, estudios e informes realizados por diferentes consultoras, etc.

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

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

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

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

Duverger diferencia entre los meros observadores y los observadores participantes. Ambos en un principio son sólo observadores, convirtiéndose más adelante en observadores participantes del grupo, siendo su voluntad de observar



la razón de ser de su participación. Por otra parte, la participación puede ser más o menos intensiva o prolongada, según que el observador se mezcle de un modo breve y superficial en la vida del grupo o la simbiosis sea profunda y prolongada. Ambos casos dan lugar a un buen número de situaciones intermedias. (Duverger, M. 1971:330-331)

Aplicamos pues, esta técnica al análisis de dos casos concretos, (Aromas de Dakar y Abordo). Estas empresas se seleccionaron por criterios de proximidad geográfica, antigüedad en el mercado de franquicia y número de establecimientos operativos. Siendo conscientes de que la investigación científica aspira a la generalización de resultados, en un etapa posterior mediante el diseño y la selección de una muestra representativa, validamos de forma cuantitativa los datos obtenidos.

El periodo de tiempo en el que se llevó a cabo la observación participante en los dos casos, fue desde enero hasta noviembre de 2002. Durante este periodo se mantuvieron reuniones periódicas con el equipo directivo y el departamento de marketing y comunicación de cada una de las empresas. La periodicidad fue quincenal.

Siguiendo la técnica de la observación participante, en un primer momento nuestro papel fue el de meros observadores, haciendo así acopio de información sobre los procesos de trabajo, sistemas y procesos comunicacionales de la empresa, y realizando un importante acopio de información. Toda esta labor de observación, más adelante nos permitiría participar en la toma de decisiones de cada una de las empresas con la configuración de un amplio modelo comunicacional para las mismas, en el que tendrían cabida una serie determinada de acciones de Relaciones Públicas.

Los métodos de registro de la observación fueron múltiples, en algunas ocasiones la información quedaba registrada en un cuaderno de campo, en otras en un registro magnético de las entrevistas o conversaciones realizadas, y en otros caso la utilización de un ordenador portátil facilitó la tarea de recogida de información.

3.3- Cuestionario y Encuesta: Con la finalidad de obtener resultados extrapolables y susceptibles de ser aplicados como modelo para otras empresas franquiciadoras, nos servimos de técnicas de investigación cuantitativas para acercarnos a la realidad comunicacional de un determinado número de empre-

sas franquiciadoras. Para ello nos valimos de la de técnica del cuestionario, la cual nos proporcionó datos relevantes para proceder a la comparación de los resultados obtenidos en las dos fases de la investigación. Puesto que el objetivo de la investigación cuantitativa no es otro que el de "recoger información 'cuantificable' a partir de un número estadísticamente representativo de los consumidores" (León y Olbarri, 1996:338)

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

En cuanto al instrumento empleado en la parte cuantitativa del estudio fue el cuestionario. En este sentido, deberíamos considerar que *en cuanto a la encuesta, es con mucho la fórmula más común de recogida de datos en la investigación publicitaria, así como en la investigación general de marketing*. (León, 1988:33)

Si atendemos a la finalidad del cuestionario, *es obtener, de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables o temas que nos interese conocer*. (Soler Pujals, 1991:95)

Para abordar nuestro objetivo se diseñó un cuestionario estandarizado y autoadministrado. Es estandarizado en la medida en que en todas las administraciones "se lee" la misma pregunta. (González Río, M.J. 1997:172)

Por otro lado, afirmamos que es autoadministrado, en base a una clasificación que realiza Luque Martínez. Éste divide las encuestas según su alcance, desde una perspectiva temporal y según la forma de administrar. Dentro del último criterio nos encontramos con las encuestas autoadministradas cuya principal característica es la ausencia de entrevistador. En ellas se pretende del entrevistado que lea, comprenda y respete las instrucciones del cuestionario y, finalmente, que lo devuelva cumplimentado. (Luque Martínez, 1999)



El diseño del cuestionario se estructuró en cuatro partes, una primera de cuestiones generales sobre la empresa encuestada. La segunda parte contiene preguntas sobre las acciones de comunicación y de relaciones públicas, que la empresa lleva a cabo para sus franquiciados actuales. La tercera parte contemplaría las acciones relativas a los potenciales franquiciados de la cadena. Y por último la cuarta parte pregunta sobre las acciones de comunicación y/o relaciones públicas que se llevan a cabo con los clientes o consumidores finales de la red de establecimientos franquiciados. El cuestionario posee un total de 30 ítems.

El cuestionario, siguiendo a Azofra, se diseñó atendiendo a estos tres tipos de preguntas:

- 1- **Abiertas:** En las preguntas abiertas no se establece ningún tipo de respuesta. Las preguntas abiertas se denominan también de respuesta libre.
- 2- **Cerradas:** las preguntas cerradas son aquellas en las que la persona entrevistada no puede salirse de unas categorías impuestas en el cuestionario. Proporcionan una serie de ventajas, como mayor rapidez y comodidad la hora de recoger los datos, y eliminan la ambigüedad de las respuestas abiertas.
- 3- **Semicerradas:** por su parte, las preguntas semiabiertas o semicerradas ofrecen junto a algunas respuestas previsibles la opción de poder elegir, más allá de éstas, otras de respuesta libre. (Azofra, 2000:11)

El cuestionario, se estructuró en los cuatro bloques presentados, con un total de 30 preguntas. De entre las preguntas formuladas, podríamos manifestar que **la mayoría eran cerradas**, la persona entrevistada no podía salirse de unas categorías impuestas en el cuestionario. Sólo si su respuesta era no, la pregunta se convertiría en abierta, al solicitarle en este caso que argumentase el motivo por el cual respondía no.

La encuesta mediante cuestionario estandarizado y autoadministrado nos pareció, pues, el instrumento idóneo para llevar a cabo la identificación de las variables comunicacionales y de relaciones públicas en la muestra de empresas definida. De este modo, pudimos validar los resultados obtenidos mediante la aplicación de este método, con los obtenidos de los dos casos concretos analizados de forma cualitativa mediante la observación participante. Todo esto con el **objetivo de configurar un modelo de optimización de la eficacia comunicacional, en base a la utilización de unas determinadas variables comunicacionales y de relaciones públicas, en las empre-**



sas franquiciadoras.

3. Desarrollo

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

La primera fase, de observación documental, se desarrolló desde septiembre de 2001 hasta diciembre de 2002.

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

Objetivos:

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

Metodología:

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

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

Objetivos:

- Conocer los sistemas y procesos comunicativos de un número determinado de empresas franquiciadoras en España.
- Comprobar los resultados obtenidos en la dimensión cualitativa en un número mayor de empresas.



- Realizar un acercamiento cuantitativo a la realidad comunicacional de las empresas franquiciadoras para la determinación de las variables de RRPP utilizadas.

Metodología:

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

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

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

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

El proceso para la realización de la encuesta, supuso dos envíos por correo ordinario del cuestionario (Primer envío: 15 diciembre 2003), una serie de llamadas telefónicas (15/16 enero y 10/12 febrero de 2004). Además supuso la visita de algunas de las enseñanzas objeto de nuestra muestra dos ferias de franquicia (Barcelona Negocios y Franquicias: 20 febrero de 2004 y Expo franquicia Madrid: 2 abril de 2004). A partir de este momento se procedió a un segundo envío por correo del cuestionario (1 de junio de 2004, y una segunda ronda de llamadas telefónicas (7 de junio de 2004).

4. Aportaciones

Con el objetivo de sintetizar las aportaciones de esta investigación al mundo de las Relaciones Públicas, procedemos a la presentación de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la muestra de empresas franquiciadoras previamente definida. Nos limitamos a transcribir los resultados de aquellas preguntas que atañen directamente a las técnicas de relaciones públicas en el seno de las empresas de franquicia.

Preguntas pertenecientes las Bloque I- Cuestiones Generales:

1- ¿Posee su empresa un departamento de marketing y comunicación desarrollado?

Respecto a la primera variable que nos merece comentar es la que hace referencia a la posibilidad de que las enseñanzas posean o no departamento interno de marketing y comunicación. El porcentaje bruto de respuestas ofrece el dato de que el 82% de las enseñanzas posee un departamento interno y el 12% lo subcontrata a una asesoría externa. Por lo tanto, el 95% de las enseñanzas analizadas gestiona la comunicación de su red de establecimientos mediante un departamento, o una o varias personas responsables del área de marketing y comunicación. Éste sería pues, un requisito imprescindible para el correcto funcionamiento de la enseñanza, ya gestionaría las actividades de publicidad y relaciones públicas que se desarrollan en la enseñanza o sus establecimientos.

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

El 81% de las empresas posee un plan de marketing y comunicación desarrollado. Normalmente, y por los comentarios recogidos en el cuestionario éste es de carácter anual, describiendo detalladamente las acciones que se han de lle-



var a cabo en la empresa para sus diferentes públicos, franquiciados y clientes finales de los establecimientos.

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

El 63% de las enseñas concede representación a los franquiciados, es decir voz si no voto, en aquellas decisiones relativas a la comunicación y publicidad de la enseña. Consideramos que si bien esta acción no es imprescindible para el funcionamiento óptimo de la misma, sí parece, a la vista de los resultados, recomendable.

Preguntas pertenecientes al Bloque II - Acciones para los franquiciados Actuales:

4-¿Realizan convenciones periódicas de franquiciados?

En cuanto al hecho de realizar convenciones periódicas de franquiciados, el 39% de las enseñas valora esta acción como muy efectiva, y si a éstas sumamos el 32% de enseñas que la valora como efectiva, podríamos manifestar que esta acción (apoyada con el 71% de las enseñas) es fundamental para el correcto funcionamiento de la enseña, ya que contribuye a crear canales de comunicación interna, fluidos y efectivos.

5-¿Disponen de un boletín interno de la franquicia de periodicidad regular?

El 52% de las enseñas respondió que no disponen de publicación interna regular, por lo que se debería llevar a cabo alguna acción correctora en este sentido, dado que el 15% respondió que sí y que consideraban la acción como muy efectiva. El 27% respondió que sí, considerando la acción como efectiva. Por lo que el 42% del total de las enseñas manifestó llevar a cabo la acción valorando positivamente su efectividad. El 3% respondió sí, y consideró la acción como poco efectiva. Ninguna enseña consideró la acción como nada efectiva.

6-¿Permiten a sus franquiciados la realización de acciones de relaciones públicas o comunicación orientadas a su zona de influencia?

Respecto a la posibilidad de que el franquiciado ponga en práctica acciones

de relaciones públicas por iniciativa propia en su zona de influencia, queda claro atendiendo a las respuestas obtenidas que la mayoría de las enseñanzas permite la realización de la misma siempre con supervisión de la central (73%), y el 57% la consideran efectiva, mientras que el 16% la considera muy efectiva. Respecto al 23% que concedía permiso a sus franquiciados para la realización de campañas de relaciones públicas sin supervisión en algún caso se argumentó como motivo el hecho de que el franquiciador formaba adecuadamente al franquiciado para la realización de este tipo de acciones. Cuestión que cabría poner en tela de juicio.

7-¿Cuentan con incentivos para sus franquiciado, como el nombramiento de franquiciado del año, u otros?

La mayoría de enseñanzas, concretamente el 62% de las encuestadas, no cuentan con este tipo de incentivos. Por lo que sería conveniente, a la vista de los porcentajes que ofrecemos a continuación, realizar acciones correctoras para mentalizar a los directivos de marketing y comunicación de las enseñanzas, de los beneficios de su implantación. El 19% de las enseñanzas contestó que sí, y consideró la acción muy efectiva. Además, el 15% de las enseñanzas respondió sí, considerando la acción efectiva. El 4% de las empresas contestó sí, y consideró la acción poco efectiva. Finalmente, ninguna enseñanza manifestó llevar a cabo la acción y considerarla nada efectiva.

8-¿Cuentan con un programa de visitas de control o apoyo por parte de la central a los franquiciados?

El contar con un programa de visitas de control y apoyo a los centros franquiciados es algo considerado como muy efectivo por el 57% de las enseñanzas y efectivo por el 35%. Con lo que esta variable propuesta cuenta con el apoyo del 92% de las enseñanzas. Algunas de las enseñanzas encuestadas manifestaron la importancia que tanto para la central, como para los franquiciados posee esta acción, por la facilidad que conlleva para detectar errores en la gestión del establecimiento, así como para aumentar la comunicación y relaciones entre franquiciador y franquiciado.

Preguntas pertenecientes al Bloque III - Acciones dirigidas a los potenciales franquiciados:

9-¿Desarrollan una política activa de comunicación? (Pasan notas de prensa



periódicamente a los medios específicos del sector, por ejemplo).

El desarrollar una política activa de comunicación, pasando notas de prensa a los medios del sector, etc. es una acción aprobada y valorada de forma efectiva o muy efectiva por un 75% de las enseñas. Ésta es una práctica que sólo es valorada por el 10% de las enseñas que la llevan a cabo como poco efectiva.

10-¿Asisten a ferias de franquicia? (Salón Internacional de la Franquicia de Valencia u otros).

El 52% de las enseñas acude a ferias específicas de franquicia, y las considera como efectivas o muy efectivas, siendo pues ésta otra variable de relaciones públicas, a contemplar en nuestro plan de comunicación.

Preguntas pertenecientes al Bloque IV - Acciones dirigidas al consumidor final:

11-¿Definen y ejecutan una campaña promocional o de relaciones públicas para o tras la apertura de cada establecimiento?

El hecho de tener definida una política de comunicación por parte de la central, para la apertura de cada establecimiento franquiciado es algo valorado por el 86% de las enseñas de forma muy positiva.

La central de franquicia valora positivamente desarrollar políticas de fidelización de los clientes actuales de los establecimientos franquiciados. Este tipo de políticas pasa por una serie de acciones de marketing y comunicación, que contempla acciones de relaciones públicas y publicidad, y que como en muchos otros casos, se inserta dentro de un plan mucho más amplio.

12-¿Realizan algún tipo de promoción de productos (por franjas horarias, volumen o cantidad de compra) acompañadas de acciones de comunicación para la animación del punto de venta?

Se le concede gran importancia al hecho de poseer campañas promocionales para el mantenimiento de los establecimientos a lo largo del año, el 58 % de las enseñas encuestadas. El franquiciador no sólo considera importante conseguir un buen número de clientes tras la apertura de cada uno de sus estable-



imientos franquiciados, si no que también se preocupa de que éstos de mantengan en niveles óptimos de clientela a lo largo del año. Hacen especial hincapié en este hecho las enseñanzas cuyo producto o servicio es estacional. Para ello los franquiciadores manifiestan servirse de acciones de relaciones públicas para la comunicación y difusión de estas promociones, así como para la animación del punto de venta.

13-¿Organizan actos tendentes a diversificar la clientela y encaminados a un determinado posicionamiento de la enseñanza?

Sólo el 45% de las enseñanzas desarrolla esta acción y la valora como efectiva o muy efectiva. Sin embargo, el 48% de las enseñanzas encuestadas directamente reconocer no llevar a cabo ninguna acción en este sentido, y el 25% piensa que es poco efectiva. Por otro lado, el franquiciador valora positivamente el hecho poseer una plan de comunicación con unas normas que regulen el hecho de que el franquiciado pueda realizar campañas de publicidad, patrocinio o relaciones públicas en su entorno más inmediato.

14- ¿Se implica su empresa en políticas de marketing y responsabilidad social (ayuda o colaboración con ONGs o asociaciones de este tipo)?

Sólo el 29% de las enseñanzas encuestadas reconoció llevar a cabo este tipo de políticas considerándolas como efectivas o muy efectivas. El 52% de las enseñanzas no desarrollaron este tipo de políticas. Deberían establecerse medidas tendentes a reforzar el valor de este tipo de acciones y concienciar a los directivos de marketing y comunicación de las empresas franquiciadoras, del valor de su comunicación al público objetivo mediante acciones de relaciones públicas o publicidad.

CONCLUSIONES

A modo de conclusión, podríamos afirmar que la utilización de técnicas de relaciones públicas por parte de las empresas franquiciadoras que gozan de un auge y un crecimiento notable en el mercado, es un hecho patente. No obstante, algunas de estas técnicas no están suficientemente valoradas por las empresas de franquicia, tal y como hemos podido observar de en los porcentajes resultantes de nuestra encuesta. Por todo ello, podríamos manifestar que si bien las relaciones públicas contribuyen de manera notoria al auge y crecimiento de este tipo de empresas, podrían ser explotadas por un número mayor



de éstas ya que, algunas de las posibles acciones a desarrollar por las mismas, se encuentran infravaloradas.

5. Bibliografía

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

Alonso Prieto, Mariano (2003) La Franquicia de la "A" a la "Z". Manual para el franquiciador y el franquiciado. Madrid. Ediciones Mariano Alonso y LID Editorial Empresarial, S.L.

Arceo Vacas, J.L. (1988) Fundamentos para la Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas, Madrid. Ed. PPU.

Azofra, M. J. (2000) Cuestionarios. Madrid. Ed. Centro de Investigaciones Sociológicas.

Barbadillo de Marfía, Santiago (1999) La Franquicia paso a paso. Madrid. Ed. de Franquicia, S.L.

Barquero Cabrero, J.D. (1994) Manual de Relaciones Públicas Empresariales. Barcelona. Ed. Gestión 2000.

Bermúdez González, Guillermo J. (2002) La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias. Madrid. Esic Editorial,

Bolea de Anta, Adelaida (1990) Los Grandes de la Franquicia. El secreto de su éxito. Madrid. Ed. Ciencias Sociales.

De Salas Nestares, M^a Isabel (1996) El Nuevo Posicionamiento. Comunicación y Estudios Universitarios. Valencia. Revista de Ciencias de la Información nº6/1996. Fundación San Pablo, CEU.

De Salas Nestares, M^a Isabel (2002) La comunicación empresarial a través de Internet. Valencia. Ed. Universidad Cardenal Herrera CEU.

Díez de Castro, Enrique y José L. Galán González (1998) Práctica de la Franquicia. Madrid. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de España.

Duverger, Maurice (1971) Métodos de las Ciencias Sociales. Barcelona. Ed. Ariel.

Expertos en Franquicia, AA.VV. (2003) Expertos en Franquicia. Madrid. Ed. MundoFranquicia Consulting.

León, J. L. (1988) La investigación en publicidad. Metodologías y crítica. Bilbao. Ed. Servicio editorial Universidad del País Vasco.

León, J. L. y Olabari (1996) Conducta del consumidor y marketing. Bilbao. Ed. Deusto.

Ortíz de Zárate, Álvaro (1996) Manual de Franquicia. Madrid. Ed. Selina Olmedo, colección Gestión 2000,

Sainz de Vicuña Ancín, José M^a. (2000) El plan de marketing en la práctica. Madrid. Ed. ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, José M^a. (1996) La distribución comercial: opciones estratégicas. Madrid. Ed. ESIC.

Saperas, E. (1998) Manual Básico de Teoría de la Comunicación. Barcelona. Ed. Sims.

Sierra Bravo, R. (2001) Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios. Madrid.



Ed. Paraninfo.

Solano Fleta, L. (1995) Fundamentos de las relaciones Públicas. Madrid Ed. Síntesis.
Soler Pujals, P. (1991) La investigación motivacional en marketing y publicidad. Bilbao. Ed. Deusto.

Soler Pujals, P. (1997) Estrategia de comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas. Barcelona Ed. Gestió 2000.

Tormo, Eduardo A.(2001) De emprendedor a franquiciador. Madrid. Ed. Selina Olmedo.

Publicaciones Periódicas:

Anuario Español del Franchising y Comercio Asociado, (2000-2004) Barcelona. Ed. Gestión Internacional del Franchising, S.L.

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

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

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

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

Recursos Web:

AreaFranquicia.com

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

Visitas periódicas en el 2004.

Franchipolis

<http://www.franchipolis.com/doc/noticia>

Visitas periódicas en el periodo en el año 2004.

Tormo.com

<http://www.tormo.com/noticias/noticia.asp>

Visitas periódicas en el 2004.

"e-franquizium.com"

<http://www.efranquizium.com/invertir/ok/index.asp>

Visitas periódicas desde noviembre de 1999 a diciembre 2002.

Franquicia.net

<http://www.franquicias.net>

Visita realizada en octubre de 2004

Asociación Española de Franquiciadores

<http://www.franquiciadores.com>

Visitas periódicas durante 2004.

Barbadillo y Asociados

<http://www.bya.es>

Visitas periódicas en 2004.