

PRISMA SOCIAL N°18

CIUDADANÍA DIGITAL Y OPEN DATA ACCESS

JUNIO 2017 - NOVIEMBRE 2017

SECCIÓN ABIERTA | PP. 540-560

RECIBIDO: 28/3/2017 – ACEPTADO: 28/5/2017

LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

ANÁLISIS DE LAS FRANQUICIAS DE SALUD-
BELLEZA, DECORACIÓN Y RESTAURACIÓN

CITIZEN PARTICIPATION IN CORPORATE COMMUNICATION

AN ANALYSIS OF HEALTH&BEAUTY, DECORATION
AND FOOD FRANCHISE INDUSTRIES

DR. JUAN MONSERRAT-GAUCHI

PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE, DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y PSICOLOGÍA SOCIAL, ALICANTE, ESPAÑA

JUAN.MONSERRAT@UA.ES

DRA. M^a DEL CARMEN QUILES-SOLER

PROFESORA DE LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE, DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y PSICOLOGÍA SOCIAL, ALICANTE, ESPAÑA

MC.QUILES@UA.ES

DRA. ALBA-M^a MARTÍNEZ-SALA

PROFESORA DE LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE, DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y PSICOLOGÍA SOCIAL, ALICANTE, ESPAÑA

ALBAMARIA.MARTINEZ@UA.ES



prisma
social
revista
de ciencias
sociales

RESUMEN

Se analiza la gestión de la comunicación *online* de las empresas de franquicia en la red social *Facebook* desde la perspectiva estratégica de interacción con sus públicos. La hipótesis principal supone asumir la presencia activa, tanto de las marcas de franquicia como de sus públicos, en esta red social. Como hipótesis secundaria, se plantea la posibilidad de que existan cuentas de franquiciados que generarían confusión entre los ciudadanos.

Objetivos: analizar la presencia de las principales franquicias internacionales de los sectores: salud-belleza, decoración y restauración operativas en España en la red social *Facebook*; analizar la página de la empresa, determinar la existencia de cuentas del franquiciador o de franquiciados; determinar el número de seguidores, los mensajes publicados y, el carácter positivo, negativo o neutro de Estos y la contribución del público a la producción de contenido.

Se lleva a cabo un estudio de caso de las tres primeras franquicias de los sectores referidos. Los resultados demuestran la importancia que conceden tanto franquiciadores como franquiciados y públicos a esta red social. Se detecta un uso indebido por parte de algunas franquicias que puede llegar a confundir al público final. Los autores apuntan líneas estratégicas básicas para la gestión de social media.

PALABRAS CLAVE

Comunicación, estrategia, publicidad, Internet, redes sociales, empoderamiento ciudadano, franquicia.

ABSTRACT

An analysis of on-line communication of franchise companies through *Facebook* from the strategic perspective of interaction with their target audiences is presented in this research. The main hypothesis is to understand the fact that there is active presence of franchise brands and their target audiences on this social network. A secondary hypothesis suggests that some franchisee branch accounts may be creating confusion among the users.

Objectives: to analyse the presence of major international franchise industries of Health & Beauty, Decoration and Food franchises operating in Spain on *Facebook*; to analyse the website of the company; to determine whether the account belongs to the franchisor or the franchisees; to determine the number of followers; to analyse *posts* and their either positive, negative or balanced approach, and last but not least, to decide the target audience contribution to content generation.

An evaluation of the franchises belonging to the three major industries aforementioned is carried out. The results show the significance that both franchisors and franchisees, as well as citizens, give to this social network. However, it also shows some misuse on the side of several franchise websites which may lead to the feeling of confusion in the audience. Finally, basic strategic lines for the correct *management* of social media are indicated by the authors.

KEYWORDS

Communication; strategy; advertising; Internet; social networks; citizen empowerment, franchise.

1. INTRODUCCIÓN

Los sistemas de comunicación social han sufrido numerosos cambios recientemente. Como sistemas abiertos que son se han re-estructurado para sobrevivir y los agentes que los integran han tenido que adaptarse a ello. Las causas de esta revolución son diversas, algunas de ellas son, incluso, exógenas al propio sistema: la crisis financiera mundial o la revolución que suponen las nuevas tecnologías de comunicación e información, etc. (Caro, 2009; Campos Freire, 2010; Hernández, 2010; Wallovits y Virgili, 2011). En definitiva, los roles tradicionales asignados a las empresas como emisoras de la comunicación, a los medios como transmisores y, a los consumidores como receptores pasivos de los mensajes, han cambiado notablemente (Buzzi, 2009). En el caso de la franquicia, esto complica más la gestión de la comunicación ya que su marca, imagen y signos de identidad están cedidos a terceros en virtud de un acuerdo legal.

En esta investigación se realiza una aproximación al estudio del uso de las tecnologías y convergencias multimediales claves y básicas de la comunicación entre el director de comunicación y los públicos finales, en concreto a través de *Facebook*. Se analiza el grado de interacción (número de mensajes o *post* lanzados en un mes y respuesta de los usuarios) de la organización con sus públicos. Y, por otro lado, la respuesta de su público en forma de: me gusta, comentar (clasificando los comentarios en: positivos, negativos o neutros) y compartir. Todo ello, atendiendo a los preceptos de la comunicación 2.0 en la que el usuario asume un papel activo mediante la creación colaborativa de contenidos, analizada en este artículo.

La necesidad de gestionar la comunicación de forma diferente en aquellas empresas que operan bajo el sistema de franquicia de las que no, ya ha sido demostrada por otros autores. Estos plantean la conveniencia de una estrategia diferente y adecuada a cada uno de los grupos de interés de la franquicia (Argerich Pérez, 2007; García, 2013; Monserrat-Gauchi, Quiles Soler y González-Díaz, 2014; Monserrat-Gauchi y Quiles Soler, 2015). Para determinar la gestión de la comunicación on-line y la participación de los públicos finales teniendo en cuenta las transformaciones en la producción de contenidos, se han elegido los sectores de actividad: salud-belleza, decoración y restauración. En concreto, se han determinado como muestra de análisis las tres principales franquicias de cada sector. De este modo se analizan, para Salud-belleza: *Natur-house*, *The Body Shop* e *Ives Rocher*; para Decoración: *Ikea*, *BoConcept* y *Textura*; y para Restauración: *Lizarrán*, *Telepizza* y *Foster's Hollywood*.

2. OBJETIVOS

La investigación parte de la hipótesis principal de que las empresas de franquicia (de mayor relevancia internacional) y sus públicos interactúan activamente en *Facebook*. Como hipótesis secundaria, planteamos la posibilidad de que existan páginas de los establecimientos franquiciados que pueden generar confusión en los usuarios.

Se han seleccionado tres sectores considerados relevantes en la economía española. Los investigadores determinan analizar las tres primeras enseñas de cada sector, para detectar comportamientos dispares o similares (de la empresa y/o de los usuarios) por sectores de actividad y entre las enseñas analizadas.

El objetivo principal se centra, por lo tanto, en analizar la presencia e interacción de los públicos de franquicias de diferentes sectores de actividad, en un periodo de tiempo determinado, en la red social con mayor número de usuarios: *Facebook* (IAB Spain, 2015 y AIMC, 2015). De este modo, se analizan los contenidos generados, cantidad y naturaleza, para concluir acerca del grado de conexión y tipo de interacción de estas empresas de franquicia con sus públicos.

De este objetivo principal se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- O1- Determinar la presencia de las principales marcas de franquicia operativas en España de los sectores: Belleza-Salud, Decoración y Restauración, en la red social *Facebook*.
- O2- Analizar la página de la empresa, determinar si es del franquiciador o del franquiciado.
- O3- Analizar los mensajes publicados, tanto por los usuarios como por la empresa, y en el caso de los usuarios determinar el carácter positivo, negativo o neutro de los mismos.
- O4- Verificar si la empresa de franquicia permite o no a sus usuarios publicar comentarios en su muro a iniciativa propia.

3. METODOLOGÍA

El procedimiento metodológico supone llevar a cabo una revisión documental de publicaciones en los ámbitos académico y profesional, sobre franquicia, sobre la participación ciudadana en nuevos contextos digitales, así como sobre la red social *Facebook*. Esta se complementa con un estudio exploratorio a partir del análisis de 9 empresas pertenecientes a tres sectores de actividad citados. Según el informe de la consultora Tormo Franchise Consulting (2016), en el año 2015 estas tres áreas (Restauración, *Retail* y Servicios)

han impulsado el crecimiento del sistema de franquicia en España. La facturación media en cada uno de los sectores agrupados es la siguiente: Restauración, 542.744€; Retail, 399.200€; y Servicios, 170.945€.

La determinación de la muestra supone identificar las empresas de franquicia de relevancia internacional, independientemente de su país de origen, en los sectores seleccionados. Para ello se ha recurrido a principal consultora de ámbito mundial: Franquicia Directa. Esta ofrece en su página web, www.franquiciadirecta.com, un ranking de las 500 franquicias más destacadas que operan en Europa. Los criterios seguidos por la mencionada consultora para la elaboración de este ranking son: número de años que lleva operando como franquicia, número de franquicias abiertas y número de países en los que tiene presencia con unidades operativas.

De las 500 franquicias, se han seleccionado las tres primeras de cada uno de los sectores seleccionados: salud-belleza, restauración y decoración. A continuación, y para verificar que estas 9 empresas de franquicia operan en el mercado español realizamos una búsqueda individualizada en el Registro Oficial de Franquiciadores, dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España. Ocho de las nueve están inscritas en el Registro Oficial y una de ellas, *The Body Shop*, no lo está. No obstante, se decidió incluirla en la muestra dado que es operativa en el mercado español, con un total de 54 establecimientos, según la consultora Infofranquicias.com. De igual modo aparece en el ranking de las Top 500 franquicias elaborado por Franquicia Directa, con el número 44. Los datos relativos al número de establecimientos propios y franquiciados han sido extraídos, en todos los casos, del Registro Oficial del Ministerio, excepto en el de *The Body Shop* cuya información se ha extraído de la consultora Infofranquicias.com. La muestra final se detalla en la siguiente tabla (tabla 1).

Tabla 1. Muestra de empresas de franquicia

Nº Ran-king	Nombre	País de Origen	Sector de actividad	Operativa en España	Nº Establecimientos	Propios España	Franquiciados
59	Natur House	España	Salud-Belleza	Sí 200003020 9083F*	646	78	568
44	The Body Shop	Gran Bretaña	Salud-Belleza	Sí. No en el Registro	54	24	30
63	Ives Rocher	España	Salud-Belleza	Sí 200509741 3284F*	166	49	117
243	Ikea	Holanda	Mobiliario/ Decoración	Sí 199900150 0002F*	18	0	18
299	Bo Concept	Dinamarca	Mobiliario/ Decoración	Sí 200206041 3288F*	11	2	9
No disp.	Textura	España	Mobiliario/ Decoración	Sí 200307940 9083F*	86	49	37
361	Lizarrán	España	Restauración	Sí 200611921 3281F*	204	10	194
112	Telepizza	España	Restauración	Sí 200001221 3286F*	627	246	381
447	Foster's Hollywood	España	Restauración	Sí 200205161 3286F*	198	78	120

Fuente: Elaboración propia

***Número de inscripción en el Registro de Franquiciadores del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España**

Seleccionadas las franquicias, se investiga su presencia en *Facebook* y se analiza la actividad de la empresa y de su público durante el mes de enero de 2015. Para ello, nos hemos basado en los ítems establecidos por Monserrat-Gauchi (2014), enumerados a continuación (tabla 2).

La hipótesis secundaria relativa a la posible confusión del usuario por la existencia de páginas del franquiciador y de sus franquiciados, será analizada mediante la determinación de la existencia de perfiles de franquiciados en *Facebook*.

Hemos seleccionado este modelo de análisis por el rigor científico que aporta a este estudio enmarcado en las Ciencias Sociales, al combinar técnicas cualitativas, análisis de contenido, y cuantitativas para la consecución de los objetivos planteados.

4. CONTENIDO

4.1. Comunicación digital y la red social *Facebook*

El carácter comunitario de la Red es uno de los principios en los que se sustenta el modelo web actual, el modelo 2.0 que se caracteriza por el protagonismo que otorga a lo social (Lacalle, 2011), por la necesidad de crear espacios en los que se fomente la interacción y por un nuevo papel del usuario como emisor de información. En la Red, el usuario es co-desarrollador, su participación mejora la experiencia y genera valor en su uso ordinario, basándose en cuatro principios: compartir, conversar, comunicar y cooperar (Del Pino y Galán, 2010). Este hecho, ha sido estudiado desde la perspectiva de la participación en el ámbito informativo y el empoderamiento ciudadano, entre otros, por Gertudris-Casado, Gértrudix-Barrio y Álvarez-García (2016). Estos analizan la interrelación entre los datos en abierto, la participación, la información y el cambio social. En esta investigación trasladamos, en parte, esa perspectiva al ámbito de la empresa privada, en concreto a la franquicia.

Según el estudio de IAB Spain (2015), *Facebook* es usado por un 96% de los internautas, con una frecuencia diaria cuando la media se sitúa en 3,6 días/semana. También lidera el ranking de redes sociales por cuota de tiempo dedicado (horas/semana) con 4h y 31 minutos, así como el de uso según dispositivos de acceso: 96% a través de PC, 75% a través de móviles y 28% a través de tabletas. El estudio de AIMC (2015) cifra los usuarios de *Facebook* en un 88,8% del total de usuarios de redes sociales.

El éxito de las redes sociales queda probado también en el ámbito de las organizaciones. El estudio de Social Media Examiner (2015), expone las ventajas que, según profesionales del *marketing*, aporta el uso de los medios sociales en las estrategias de *marketing*, comunicación y publicidad. Concretamente, una mayor visibilidad y tráfico son los dos principales beneficios señalados, y se destaca también el uso de las redes sociales para establecer relaciones y vínculos que fidelicen a los consumidores reales y potenciales y como acciones generadoras de *engagement*.

4.2. La comunicación en la franquicia

Una de las principales consultoras en España, Tormo Franquicias Consulting, indica que pese a los cierres que hubo durante 2008 (primer año de la crisis) y en 2012, el año que golpeó con más fuerza al sistema de franquicia, esta ha superado con destreza la situación. En el *Informe de la Franquicia 2016*, se refleja un crecimiento en el último año del 8,8% en cuanto a empresas franquiciadoras. Respecto al número de establecimientos adheridos, este supone un incremento del 2,9% y del 1,8% respecto al empleo. (Tormo Franquicias Consulting, 2016).

Actualmente existen 1.114 empresas franquiciadoras en España, que suponen 56.698 establecimientos franquiciados, una facturación de 18.667 millones de euros, y un empleo total de 341.966 puestos de trabajo.

El estudio de este sistema de comercialización se ha abordado por investigadores desde diferentes perspectivas (Baena, 2010): legal, organización empresarial, *marketing*, *management*, estudios de satisfacción de empleados, rentabilidad de la distribución minorista independiente o mediante franquicia, etc. Sin embargo, son pocas las publicaciones de carácter científico que abordan el estudio de la franquicia en lo que respecta a la gestión de la comunicación. En este sentido, cabría destacar las aportaciones de Bolea de Anta (1988); Argerich Pérez (2007); García, (2013); Monserrat-Gauchi y Quiles-Soler (2015); Baena-Graciá, Moreno-Sánchez y Reis-Graeml (2011); en el ámbito nacional español, y en el ámbito anglosajón o americano de Dickey (2001), Davis (2004) o Lair (2006). Otros autores se acercan al estudio del sistema de franquicia al estudiar flujos de comunicación en diferentes sistemas de organización empresarial.

El modelo de franquicia se enfrenta a retos adicionales por la diversidad de públicos a los que debe dirigir su comunicación: los franquiciados actuales, los franquiciados potenciales y los clientes finales de sus establecimientos (Castelló Martínez y Monserrat-Gauchi, 2012). Esta peculiaridad de la franquicia supone la existencia de un tercer agente en el proceso comunicativo: el franquiciado (a su vez emisor y receptor de información y nexo de unión entre la central franquiciadora y los consumidores finales). Esta característica exige mayor esfuerzo a la hora de plantear y desarrollar la estrategia de *marketing* digital. Las redes sociales son difíciles de controlar debido a su accesibilidad, inmediatez, y al multitudinario número de posibles emisores, y por consiguiente de mensajes y de receptores que a su vez pueden convertirse en nuevos emisores.

El objeto de estudio se aborda desde la aceptación de la necesidad de las franquicias por estar presentes activamente en las redes sociales, y del nuevo papel del consumidor en este canal como emisor de mensajes y por lo tanto como co-creador de la marca. Esta necesidad se sustenta en la bibliografía y estudios revisados anteriormente, fundamentalmente en la aplicación de los preceptos descritos por Del Pino y Galán, (2010) y Lacalle, (2011). En segundo lugar, acometemos esta investigación desde la perspectiva de una nueva realidad comunicacional en la que cualquier establecimiento franquiciado puede establecer (si la central así lo permite) sus propias relaciones y diálogos con su público a través del canal *online*, opción no recomendable según Monserrat-Gauchi (2014).

Como consecuencia de lo anterior y, debido al tipo de organización que es la franquicia, es necesario atender a criterios de segmentación de públicos. Las indicaciones de los principales autores en las teorías de relaciones con los públicos, Capriotti (2013); Oliveira, Capriotti y Matilla (2015) apuestan por identificar grupos o colectivos específicos en

una organización. La segmentación resulta de gran utilidad para que los profesionales planifiquen y gestionen las relaciones de manera estratégica entre dichos colectivos y las organizaciones, porque permite investigar y conocer a estos grupos de forma detallada. Evidencian la alta coherencia entre jerarquización de los públicos y la comunicación con los mismos.

Con todas estas variables, las centrales franquiciadoras se enfrentan a un complicado entramado comunicacional.

4.3. Resultados de la Investigación

En el análisis desarrollado por los investigadores, se han revisado las aportaciones realizadas por los usuarios de la red social *Facebook* y por la franquicia analizando las diferentes opciones de interacción que ofrece *Facebook* en enero de 2015. *Facebook* ofrecía, en el periodo analizado, tres opciones básicas de interacción: "me gusta", "comentar" y "compartir" que suponen diferentes niveles de implicación. «Me gusta» representaría el nivel 1, menor compromiso y menor esfuerzo para el usuario. «Comentar» se situaría en el nivel 2 ya que implica una opinión propia del usuario de la que se responsabiliza. Y por último, «compartir», el nivel 3, ya que denota un mayor grado de identificación (Merino-Bobillo, Lloves-Sobrado y Pérez-Guerrero, 2013). Por limitaciones del objeto de estudio no se ha llevado a cabo un análisis cualitativo de los comentarios vertidos por los usuarios en la página de cada franquicia, excepto el ya señalado que clasifica los comentarios en: positivos, negativos o neutros. Además hemos verificado si la franquicia permite a los usuarios publicar comentarios, a iniciativa propia, en el muro de su página oficial.

Tabla 2. Presencia y actividad en Facebook de franquicias y usuarios

Nombre de Franquicia	Presencia en Facebook	Cuenta de: 1.Franquiciador 2.Franquiciado	Nº de seguidores	Permite publicar en su muro	Número de mensajes publicados		Mensajes Positivos Negativos Neutros	Número de me gusta Gusta	Número de veces compartido
					Usuarios	Empresa			
Natur House	Sí	1. Sí 2. Sí	18.571	No	66	14	55 + 0 - 11 n	170	201
The Body Shop	Sí	1. Sí 2. No	60.435	Sí	74	16	54 + 3 - 17 n	95	21
Yves Rocher	Sí	1. Sí 2. Sí	145.025	Sí	74	16	55 + 3 - 16 n	163	22
Ikea	Sí	1. Sí 2. No	855.338	Sí	724	24	344 + 187 - 193 n	19.946	2.023
Bo Concept	Sí	1. Sí 2. Sí	809	Sí	0	19	0 + 0 - 0 n	64	5
Textura	Sí	1. Sí 2. No	23.654	Sí	15	15	15 + 0 - 0 n	1.917	72
Lizarrán	Sí	1. Sí 2. Sí	37.190	Sí	47	25	29 + 0 - 18 n	237	175
Telepizza	Sí	1. Sí 2. Sí	615.576	Sí	232	25	27+ 45 - 160 n	3.323	750
Foster's Hollywood	Sí	1. Sí 2. Sí	250.133	Sí	166	28	44 + 30 - 92 n	3.640	448

Fuente: Elaboración propia

a) Resultados del análisis de la gestión e interacción de franquicias y franquiciados

Las cadenas de franquicias del sector Salud- Belleza: **Natur-House, The Body Shop e Yves Rocher**, presentan un comportamiento dispar. *Natur-House* e *Ives Rocher* permiten a sus franquiciados tener sus propias páginas en *Facebook* lo que dificulta la gestión de identidad de la marca al posibilitar la difusión de mensajes diferentes que pudieran confundir a sus usuarios.

En concreto, **Naturhouse** dispone de una página oficial de la franquicia y de otras muchas de franquiciados. La mayoría de páginas acompañan el nombre del negocio con el de la localidad en la que se encuentran (*Naturhouse Gandía, Naturhouse Madrid, etc*). Las páginas de los franquiciados cuelgan contenido muy similar al de la página oficial,

siguiendo el mismo formato de promoción de productos, recuerdo de los actuales, lanzamientos, consejos saludables o recetas. La página posee una gran cantidad de contenido compartido. No obstante, tras examinarlo, se observa que la gran mayoría de los usuarios que compartieron las entradas son franquiciados.

Se puede afirmar que la página del franquiciador y la de los franquiciados son muy similares ya que comparten la misma temática en las publicaciones, aprovechando en el caso de los franquiciados las entradas del franquiciador o página oficial, para aumentar su contenido.

En el caso de **The Body Shop**, la gestión es diferente. La firma inglesa está presente en muchos países del mundo. No obstante, cabe destacar como característica positiva, el hecho de que la marca dispone de una página oficial para cada país en el que se encuentra, con un formato muy similar: *The Body Shop Nederland*, *The Body Shop Indonesia*, *The Body Shop Japan*, etc. De este modo, la franquicia puede adaptarse a los gustos y necesidades de cada grupo de consumidores dependiendo del área geográfica en la que se encuentren, dirigirse a ellos en su idioma, etc. Según las principales teorías de relaciones con los públicos, esta es una forma adecuada de dirigirse a ellos. Oliveira, Capriotti y Matilla (2015) apuestan por identificar grupos o colectivos específicos, ya que la segmentación resulta de gran utilidad para que los profesionales planifiquen y gestionen las relaciones de manera estratégica entre dichos colectivos y las organizaciones.

Esta franquicia dispone de 54 establecimientos en España pero ninguno de ellos tiene página en *Facebook*. Por lo tanto, toda la comunicación nacional se lleva a cabo por la página oficial española, *The Body Shop España*. Esta marca sigue una estrategia de gestión de marca única o agregada en *Facebook* (Montserrat-Gauchi, 2014), un hecho positivo ya que al no existir páginas de franquiciados, se evitan las posibles confusiones en el lanzamiento de promociones o publicidad diferente en cada una de ellas.

El caso de **Yves Rocher** es similar al de *Natur House* que también dispone de algunas páginas de franquiciados en el ámbito nacional, aunque de forma muy escasa. Estas páginas publican entradas del mismo formato que la página oficial basándose en sus productos tanto presentes como nuevos. Como ya hemos referido anteriormente, esta no es la gestión de la presencia en *Facebook* más adecuada según los principales autores, ya puede generar confusión entre sus públicos. Por otro lado, la franquicia dispone de una página oficial por cada país en el que está presente.

Las cadenas pertenecientes al sector Mobiliario-Decoración: **Ikea**, **Bo-Concept** y **Textura**, presentan también un comportamiento de gestión de marca desigual. *Ikea* y *Textura* gestionan una única página en *Facebook*, sin permitir a sus franquiciados la presencia

en la red. En cambio, en el caso de *Bo Concept* se pueden encontrar páginas para sus establecimientos de Ontinyent, Málaga o Sevilla.

Ikea lleva a cabo una gestión de comunicación en *Facebook* donde los franquiciados tienen acceso a la página oficial para publicar contenido en ella. De esta forma, toda la información y contenidos de *Ikea* se unifican en una sola página a nivel nacional. Este método, permite publicaciones periódicas y actualizadas para llegar de manera periódica a sus más de 855.338 seguidores.

Bo Concept gestiona su comunicación en *Facebook* de manera descentralizada. Sus franquiciados poseen cuentas propias (*Bo Concept* Barcelona, Málaga, Sevilla, o Valencia). Este es un claro ejemplo de la falta de cohesión de marca, ya que de las páginas secundarias, sólo *Bo Concept* Málaga sigue una misma identidad comunicativa con la página oficial. Se constata la dispersión que existe dentro de la estrategia de comunicación *online* de la marca.

Por otro lado, la firma *Textura* cuenta con una gestión de comunicación unificada en *Facebook*, ya que los mensajes y publicaciones a nivel nacional se recogen bajo una misma y única cuenta oficial.

Las cadenas pertenecientes al sector Restauración: ***Lizarrán, Telepizza y Foster's Hollywood***, cuentan con páginas oficiales en *Facebook* y además, con perfiles de sus franquiciados en diferentes ciudades y calles en la geografía nacional. Por tanto, podemos inferir que las tres principales franquicias de restauración gestionan su marca en la red social de forma desagregada.

Lizarrán posee su página oficial con la denominación *Lizarrán Bar*. Pero además, existen diferentes páginas de los franquiciados en la geografía española. En este caso se suelen denominar *Lizarrán* + nombre ciudad en la que estén ubicados y si hay más de uno, también se distinguen por la zona de la ciudad. En cada caso existe una imagen diferente y una foto diferente de perfil (la fachada del establecimiento, un producto de consumo, la imagen de un torero, la marca sobre el fondo rojo, negro, o blanco, etc). En algunos casos vemos, como la propia página oficial se hace eco de las ofertas de restaurantes específicos, sin nombrar el establecimiento franquiciado correspondiente. Esta gestión desagregada de la comunicación genera confusión entre los consumidores.

Foster's Hollywood gestiona su comunicación de forma similar. Existe una página oficial y páginas propias de los franquiciados (*Foster's Hollywood* + nombre de la región correspondiente). Esto provoca confusiones entre los clientes, como por ejemplo el caso de las ofertas para jóvenes universitarios, no disponibles en todos los restaurantes.

También la cadena **Telepizza** presenta la misma situación. La página oficial, denominada *Telepizza España*, coexiste con páginas de franquiciados que pueden crear cierta confusión con sus promociones. Además, en algunos casos también se observan diferencias notables en la gestión de la identidad visual, al tener como foto de perfil un logo anticuado o diferente al de la página oficial.

b) Resultados del análisis de la interacción con los públicos y generación de contenidos

Las cadenas de franquicias del sector Salud- Belleza: **Natur-House**, **The Body Shop** e **Yves Rocher** presentan un nivel medio respecto a los otros dos sectores analizados, tanto en lo relativo a generación de contenidos por parte del franquiciador, como a la interacción con sus usuarios.

Natur House ha publicado durante el mes de enero 14 entradas. Los usuarios han participado con 66 mensajes, (55 positivos, 0 negativos y 11 neutros). Durante el periodo analizado ha recibido 170 me gustas a sus *post*, y han sido compartidos 201 veces. Interactúan con los clientes mediante preguntas abiertas, como por ejemplo: «¿Cuántos kilos has bajado con *Natur House*?» o «¿Qué sabor de yogurt te gusta más?». Esto hace que el público se relacione con la marca y comparta experiencias con ella fomentando así la fidelización.

Las preguntas de los clientes hacia la marca no son muchas, pero la mayoría de ellas no son contestadas o les dan respuesta otros consumidores o páginas de franquiciados, lo cual no aporta buena imagen a la marca. Los franquiciados interactúan con la página oficial, comentando y compartiendo las entradas a menudo. Esto último hace que la media de entradas compartidas sea muy elevada (201).

The Body Shop publica 16 *post* que generan 74 comentarios (54 positivos, 3 negativos y 17 neutros). La mayoría de las publicaciones son para la promoción de productos, en estas informan de sus beneficios o lanzan preguntas a sus seguidores para conocer su opinión. También emplean esta red para el lanzamiento de promociones. Por otro lado, todas las entradas están acompañadas de imágenes muy elaboradas, y en el caso de no aparecer ningún producto de la marca, introducen su logotipo. Tienen un *feedback* muy positivo con el cliente ya que contestan a todas las dudas rápidamente y marcan con «Me gusta» los comentarios de todos sus seguidores.

Yves Rocher publicó 16 *post* durante el mes de enero, no obstante, hay un dato que llama la atención, ya que las publicaciones de este mes terminan el día 23 y no se vuelve a publicar el resto del mes. Estos mensajes generaron 74 comentarios (55 positivos, 3 negativos y 16 neutros). En sus entradas emplean las imágenes para la promoción de sus productos

y buscan interactuar con sus clientes, añaden consejos de belleza en los cuales recomiendan sus productos y promocionan la llegada de las rebajas. No tienen ninguna promoción especial para esta red y sus seguidores. Además, muestran su compromiso con el medio ambiente y colaboran con diferentes organizaciones y ONGs. Todas las preguntas de los seguidores son contestadas por la página oficial solucionando así sus dudas.

Las cadenas pertenecientes al sector Mobiliario-Decoración: **Ikea, Bo-Concept y Textura**, presentan la siguiente interacción:

En el caso de **Ikea**, la empresa publicó 24 entradas que generaron una suma de 19.946 me gusta. En cuanto al nivel de involucración, los comentarios han sumado un total de 724 creando muchos de ellos controversias y opiniones muy dispares entre los usuarios. En cuanto a los positivos, suman 344, siendo así mayoría frente a los 187 negativos y los 193 neutros. En cuanto al grado 3, «compartir», podemos observar que *Ikea* también se ve respaldada por un gran número de publicaciones compartidas por su comunidad que ascienden a un total de 2.023.

Respecto a **Bo Concept**, cuenta con 809 seguidores. Podemos percibir, a través de los datos recogidos, que no conforman una comunidad muy activa en *Facebook* debido a la poca interacción. De este modo, el grado de menor involucración «Me gusta» es el más utilizado, 64 veces. En cuanto a «comentar» que supone un grado de involucración más elevado, no encontramos ningún comentario de los usuarios y por tanto, no podemos diferenciar entre positivo, negativo o neutro. Los usuarios han compartido 5 veces las publicaciones emitidas por la franquicia.

Textura también presenta un grado de interacción escaso. La franquicia realiza un total de 15 entradas en *Facebook*, sus seguidores emiten la misma cantidad de comentarios a modo de respuesta. Estos 15 mensajes son positivos, por lo que se percibe una buena imagen de la empresa en *Facebook*. A pesar de ello, cabe destacar que *Textura* suma un público de más de 23.654 seguidores. Teniendo en cuenta este número, se puede considerar que el nivel 2 «comentar» presenta muy poca interacción. Sí son destacables los resultados de «me gusta», ya que se han obtenido 1.917 en las escasas 15 publicaciones de la empresa. Encontramos un total de 72 publicaciones compartidas. Podemos concluir afirmando que la comunidad de *Textura* interactúa con mayor frecuencia a través de una implicación baja «me gusta» de manera asidua (1.917); en menor medida mediante un grado de implicación más elevado «compartir» (72 veces); y mucho menos con el nivel intermedio, «comentar» con solo 15 comentarios.

Por último, la interacción de las marcas en el sector Restauración, ofrece los siguientes resultados:

Lizarran Bar posee 37.190 seguidores. Durante el mes de enero de 2015 publicó 25 *post*, Estos generaron 47 comentarios de los seguidores (29 positivos, 0 negativos, 18 neutros). Algunos de los comentarios son de sus franquiciados. Otros, simplemente responden a las publicaciones de la empresa cuando se les pregunta o se les invita de alguna manera a interactuar y participar con ellos. Los mensajes son, en su mayoría, de promoción de algún producto o invitación a los usuarios a acudir a alguno de sus restaurantes. Se utilizan mucho las imágenes con fotos de los productos.

Telepizza España posee 615.576 seguidores en su página oficial. Publicó 25 *post* que generaron 232 comentarios de por los usuarios (27 positivos, 45 negativos, 160 neutros). Los *post* de la empresa son promociones en su mayoría, aunque también existen algunos para crear contenidos como en el caso de los días en los que hay fútbol, haciendo partícipe al seguidor y creando interacción. Los usuarios se quejan en cuanto a la calidad de la comida pero sin embargo, no hay abundancia de comentarios negativos en cuanto a promociones. A pesar de que la empresa permite a sus franquiciados gestionar páginas en *Facebook*, no hay confusión dado que para todas las franquicias existen las mismas ofertas o promociones.

Foster's Hollywood. La marca posee 250.133 seguidores. Realizó 28 publicaciones. Estas generaron 166 comentarios de usuarios (44 positivos, 30 negativos, 92 neutros). La mayoría de las publicaciones por parte de la empresa son fotos de los productos o promociones especiales. Existen muchísimas quejas relativas al servicio o la calidad de la comida, pero también hay comentarios acerca de confusiones en promociones ya que no aplican las mismas en todos los establecimientos. Las promociones para universitarios existen en algunos restaurantes (enseñando el carnet de estudiante se puede disfrutar de una promoción exclusiva); pero no ha sido publicada por los canales oficiales de la empresa con lo que no se tiene claro qué restaurantes la ofrecen.

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos muestran una realidad dispar en lo que se refiere al uso de la red social *Facebook* en las estrategias de *marketing*, comerciales y publicitarias de las empresas de franquicia de los sectores analizados. Desde el punto de vista de los usuarios, la generación de contenido y la interacción se presentan dispares, tal y como ahora pasamos a comentar.

En primer lugar y en relación a la hipótesis principal acerca de la presencia activa en *Facebook* de las empresas de franquicia y sus usuarios, el análisis realizado nos permite verificarla en lo que concierne a la presencia e interacción de unos y otros, pues el

100% de las enseñanzas analizadas cuentan con una página en esta red social en la que se produce mayor o menor interacción con sus usuarios.

Con respecto a la hipótesis secundaria: existencia de páginas de franquiciados, la mayoría de ellas (6 de 9) permiten a sus franquiciados poseer su propia página en *Facebook* provocando confusiones entre los usuarios relativas a los productos, promociones, etc. Esto, además, dificulta en mayor medida, la consecución de los objetivos comunicacionales de las enseñanzas al no controlar desde la central la gestión de la comunicación. Las franquicias desarrollan por lo tanto una política de gestión, en términos de Monserrat-Gauchi (2014), desagregada de su marca en la red social *Facebook*, tal y como desaconsejan este y otros autores como Castelló Martínez y Monserrat-Gauchi (2012). Solo tres enseñanzas: *The Body Shop*, *Ikea* y *Textura* aplican lo que los autores denominan política de marca única o agregada, que consiste en ceder legalmente el uso de la marca para su explotación comercial pero no para actividades de comunicación. Por tanto, se acepta la hipótesis secundaria definida en esta investigación que supone la existencia de cuentas de los establecimientos franquiciados en la red social *Facebook*.

Atendiendo a los autores citados anteriormente: Capriotti (2013); Oliveira, Capriotti y Matilla (2015), y a sus aportaciones sobre la segmentación de los públicos en entornos *online*, las franquicias deberían segmentar a sus públicos para que la comunicación con ellos fuese más eficaz. Esta segmentación podría producirse con criterios geográficos, por países. Pero no resulta coherente segmentar a los públicos en la red social *Facebook* mediante la creación de páginas de cada establecimiento franquiciado si la comunicación en medios tradicionales es común para todo el territorio nacional. De ahí que los autores citados defiendan una política de comunicación agregada, sin presencia de páginas de establecimientos franquiciados o si las hay, que el franquiciador ejerza una labor de coordinación y supervisión de los contenidos de las mismas, ya que en definitiva la que comunica es la marca de su propiedad.

En los sectores mobiliario-decoración y salud-belleza, se dan dos maneras diferentes de gestionar la comunicación. La estrategia de social media consiste en la determinación de un plan estratégico que establezca y desarrolle el modelo de gestión de las redes sociales y posicionamiento en buscadores. En estos dos sectores se dan dos modelos completamente opuestos. Por una parte, el modelo totalmente centralizado (social media gestionado única y directamente por el franquiciador). Por otro lado, el modelo totalmente descentralizado (gestionado por cada franquicia).

Bo Concept (mobiliario), *Ives Rocher* y *Natur House* (salud-belleza) poseen varias cuentas en *Facebook* además de un perfil oficial en España. Lo mismo ocurre con las tres marcas analizadas del sector restauración: *Lizarrán*, *Telepizza* y *Foster's Hollywood*. De esta manera, cada franquiciado tiene acceso a crear su propia cuenta sin poder publicar en la

oficial. Según García (2013), las franquicias deben actuar con mucho cuidado a la hora de gestionar la comunicación en los medios sociales. Si no se cuenta con una estrategia de comunicación bien definida y alineada para los franquiciados, la presencia en las redes sociales puede perjudicar en vez de ayudar a la marca. Por ello, si la red de franquicias es grande y la marca opta por dejar que cada franquiciado maneje sus perfiles en las redes sociales, el franquiciador tendrá que establecer unas normas de conducta comunes y de cumplimiento obligatorio para que todas sus franquicias actúen en la misma línea.

Ikea, *Textura* y *The Body Shop* presentan otro modelo comunicacional más cohesionado y estable. Todas con una única cuenta oficial en España, mantienen una estrategia de comunicación centralizada. Siguiendo a García (2013), todo el peso de la estrategia de comunicación tendría que recaer sobre el franquiciador. Además, se debería normalizar el lenguaje empleado en las publicaciones y hacer un seguimiento del impacto que Estos tienen en las diferentes redes sociales. La franquicia también debe contar con una política que facilite la gestión de crisis cuando un cliente se queje por el servicio prestado. Otro factor a tener en cuenta, es la supervisión de la actuación. El franquiciador debe llevar a cabo una labor de supervisión y adaptación constante de las redes sociales en las que aparecen sus franquiciados. Para esto podrá enviar circulares, crear talleres de formación, etc.

De entre todos los sectores analizados, *Ikea* es la marca que destacada en todos los aspectos tomados en cuenta para este estudio. Su página, cuenta con 27 entradas en Enero de 2015 (sólo superada por *Foster's Hollywood* con 28), es la que cuenta con un mayor número de usuarios, además de mantener una comunidad consolidada que respalda en los tres grados de involucración («Me gusta» «Comentar» y «Compartir») a la franquicia. *Ikea* podría ser considerada como una franquicia referente, caracterizada por su imagen cohesionada y su constante participación. La clave de su éxito, puede deberse a su estricto control de marca y al cuidado de sus contenidos.

Tanto los usuarios de las nueve enseñas analizadas de los tres sectores de actividad, como cada la empresa, realizan un uso activo de la red social *Facebook*. Destacan por número de *post* publicado las tres del sector restauración: 25, 25 y 28 *post*, seguidas muy de cerca por *Ikea* (24). La interacción en el nivel definido como «me gusta» también es sobresaliente en el sector restauración por encima de los demás, seguidos muy de cerca por *Ikea* y por *Textura* del sector decoración. Lo mismo ocurre con «compartir» y con «comentar» en todos los casos el sector restauración destaca por encima de los demás, e *Ikea* es la única enseña de otro sector de actividad que les supera en seguidores, mensajes de los usuarios, «me gustas» y «compartir». No puede establecerse una relación directa entre el

número de seguidores de cada página y los comentarios generados por los mismos, dado que encontramos excepciones significativas en el sector de salud-belleza.

En todos los casos analizados la interacción y valoración de los usuarios es positiva. El número de comentarios positivos es mayor que los negativos, excepto en el caso de *Telepizza* con 45 comentarios negativos frente a 27 positivos. Y también se da, en la mayoría de enseñanzas excepto en una, la posibilidad de publicar en el muro de la marca a iniciativa del usuario y no sólo en respuesta a un *post* de la franquicia. La única que no permite a los usuarios la publicación es *Natur House*.

Bo Concept es la empresa con menos usuarios registrados, por lo que la creación de contenido por parte de los usuarios tendería de forma natural a ser menor que en las otras empresas. A pesar de que la franquicia actualiza el contenido de manera casi periódica, con un total de 19 entradas, no ha obtenido ningún comentario por parte de su comunidad. Cabe pensar que el fallo se encuentra en la elección del modelo comunicacional. De esta forma, *Bo Concept* podría paliar la baja interacción de su público con dos medidas: la captación de seguidores; y la unificación de las cuentas y centralización de la estrategia de comunicación. En franquicia la necesidad de una centralización de la estrategia de comunicación *online* es evidente. Si se concentrara el público que las páginas de franquiciados tienen repartidas en sus cuentas bajo una sola cuenta oficial en España, su comunidad se vería duplicada o multiplicada exponencialmente.

En definitiva, las franquicias deben llevar un control exhaustivo de su comunicación y contenidos *online* ya que de la eficacia de sus técnicas y estrategias dependerá la imagen global que se tenga de la empresa. Si el usuario percibe un perfil de empresa actualizado y una imagen coherente en sus acciones de comunicación, se verá incentivado a participar en el contenido publicado por la empresa y sentirá la necesidad de participar en esa comunidad consolidada. Castelló-Martínez y Monserrat-Gauchi, (2012) indican que una gestión adecuada de la estrategia *online* exige ofrecer a los usuarios contenidos adaptados a sus necesidades, deseos y expectativas. Estos contenidos deben ser de valor para que se potencie la interacción con los usuarios.

Como limitaciones a la presente investigación, los autores apuestan por abrir una línea de investigación cualitativa, referida al contenido de los comentarios publicados en el muro de cada franquicia por sus usuarios. De este modo, podría inferirse la contribución de dichos usuarios en la generación de contenidos, debate e interacción entre la marca y los usuarios y entre los usuarios que lo generan y otros usuarios de la red social. Sin duda, futuras investigaciones deberían abordar esta perspectiva de análisis e investigación *marketing*.

6. REFERENCIAS

AIMC Asociación para la investigación de medios de comunicación, (2015). 17º Navegantes en la Red. *Encuesta AIMC a usuarios de Internet Marzo 2015*. Consultado el 30 de abril de 2015 (http://download.aimc.es/aimc/974_ryRa6/macro2014.pdf)

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

Baena Graciá, V. (2010). "Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009". *Cuadernos de Gestión*, 10(2): 43-66. Consulta el 3 de marzo de 2015 (https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7719/1/CdG_1023.pdf)

Baena Graciá, V., Moreno Sánchez, M.F., Reis Graeml, F. (2011). "Las Ferias Comerciales como herramienta de comunicación y generadora de valor de una compañía. Análisis de la Franquicia Española". *Tribuna de Economía*, (860):147-162. Consulta el 15 de marzo de 2015 (http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_860_147-162__51D646931F227A73396CC438D06601E9.pdf)

Bolea de Anta, A. (1988). *La empresa de franquicia en el ámbito de la comunicación: Un modelo de aplicación al campo del diseño y moda de España*. Tesis Doctoral Inédita. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Buzzi, G. (coord.) (2009). *El Modelo de la Nueva Agencia*. Argentina: USA. Consulta el 20 de marzo de 2015 (<http://www.slideshare.net/francisco.goldaracena/el-modelo-de-la-nueva-agencia-2597058>)

Campos Freire, F. (coord.) (2010). *El cambio mediático*. Sevilla-Zamora, España: Comunicación Social.

Capriotti, P. (2013) *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Ed. IIRP, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Caro, A. (2009). Editorial: "Publicidad y crisis capitalista". *Pensar la Publicidad*, 3(1): 9-14. Consulta el 1 de abril de 2015 (<http://revistas.ucm.es/inf/18878598/articulos/PEPU0909120009A.PDF>)

Castelló Martínez, A. y Monserrat Gauchi, J. (2012). "La comunicación digital de la empresa de franquicia: uso y presencia en los medios sociales". *Revista adComunica*, 3: 105-124. Consulta el 13 de abril de 2015 (<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43022/Juan%20Monserrat%20Gauchi.pdf?sequence=1>)

Cesaria, R. (2000). "Organizational communication issues in Italian multinational corporations". *Management Communication Quarterly*, 14(1), pp. 167-172. DOI: 10.1177/0893318900141009. Consulta el 15 de abril de 2015 (<http://mcq.sagepub.com/content/14/1/161.extract>)

Davis, P.J. (2004). "Effective communication strategies in a franchise organization. Corporate communications". *An International Journal*, 9 (4): 276-282. Consulta el 20 de abril de 2015 (<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/1356328041056401>)

Del Pino, C. y Galán, E. (2010). "Internet y los nuevos consumidores. El nuevo modelo publicitario". *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 82: 55-64. Consulta el 10 de abril de 2015 (<https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2010020215530001&idioma=es>)

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

Franquicia Directa, Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio, Consulta el 10 de enero de 2015 (<http://www.franquiciadirecta.com/top500/>)

García, J. (2013). "Recomendaciones para las franquicias en las redes sociales". *Revista Ámbito Financiero*. Consulta el 12 de mayo de 2015 (<http://ambito-financiero.com/recomendaciones-franquicias-redes-sociales/>)

Gertrudis-Casado, M-C.; Gértrudix-Barrio, M. y Álvarez-García, S. (2016). "Competencias informativas profesionales y datos abiertos. Retos para el empoderamiento ciudadano y el cambio social". *Comunicar*, 47 (v.XXIV): 39-47. Consulta el 23 de abril de 2016 (<http://dx.doi.org/10.3916/C47-2016-04>)

Hernández, R. (2010). "La publicidad médica como se entendía hace diez años ha muerto. Enrique Alda, presidente de Ogilvy Healthworld Spain y Director Creativo de la Agencia para Europa analiza cómo están afectando la crisis y la Revolución Digital a la comunicación del sector farmacéutico". *Revista Anuncios*, (28): 27-28. Consulta el 3 de mayo de 2015 (<http://ambito-financiero.com/recomendaciones-franquicias-redes-sociales/>)

IAB Spain, Institute Advertising Bureau Spain, (2015). *VI Estudio de Redes Sociales de IAB Spain*. Consulta el 3 de septiembre de 2015 (http://www.iabspain.net/wpcontent/uploads/downloads/2015/01/Estudio_Anuual_Red_Sociales_2015.pdf)

Lacalle, Ch. (2011). "La ficción interactiva: Televisión y Web 2.0". *Revista Ámbitos*, 20: 87-107. Consulta el 23 de abril de 2016 (<http://www.redalyc.org/pdf/168/16821321005.pdf>)

Lair, D.J. (2006). *A rhetorical-cultural analysis of the franchise of The Apprentice*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Utah, Salt Lake City, USA.

Merino-Bobillo, M^a., Lloves-Sobrado, B. y Pérez-Guerrero, A. M^a. (2013). "La interacción de los usuarios en los perfiles de Facebook de la prensa española". *Revista Palabra Clave*, 16 (3): 842-872. Consulta el 15 de diciembre de 2015 (<http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v16n3/v16n3a08.pdf>)

Montserrat Gauchi, J. (2014). Interacción y generación de contenidos sobre franquicia en Facebook. En Martínez-Rodrigo y Raya-González (coords.), *Comunicación e interactividad*: 345-365. Madrid: ACCL.

Montserrat Gauchi, J., Quiles Soler, M.C. y González Díaz, C. (2014). "La innovación en las estrategias para la captación de franquiciados". *Revista Palabra Clave*, 17(2): 517-545. Consulta el 20 de enero de 2015 (<http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/3018/3508>)

Montserrat Gauchi, J. y Quiles Soler, M^a C. (2015). "Marketing de información en empresas de franquicia". *El profesional de la información*, 24 (1): 31-38. Consulta el 23 de septiembre de 2015 (<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/ene/04.pdf>)

Oliveira, A., Capriotti, P. y Matilla, K, (2015). "Concepción y gestión estratégica de los públicos en las empresas del sector energético de España". *Communication & Society*, 28 (1): 79-92. Consulta el 27 de junio de 2015 (http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art_id=523)

Registro Oficial de Franquiciadores de España, Ministerio de Economía y Competitividad, Secretaría de Estado y Comercio. Consulta el 3 de marzo de 2015 (<http://franquicias.comercio.es/>)

Social Media Examiner (2015). *Social Media Marketing Industry Report*. Consulta el 28 de junio de 2016 (<http://www.socialmediaexaminer.com/report/>)

Tormo Franquicias Consulting (2016). *Informe de la Franquicia 2016*. Madrid. Consulta el 15 de enero de 2016 (www.tormofranquicias.es)

Wallovits, J. y Virgili, P. (2011). *La reconciliación con el consumidor*. Barcelona: Empresa Activa, Ediciones Urano.