



Resumen 054

DOI: 10.47550/RCE/MEM/31.55

Capacidades de las redes de franquicias y su influencia en la forma de gobernanza

Jamileth Narváez³⁴ y Diego Vilcacundo³⁵

Información

Palabras clave:

Capacidades dinámicas y organizativas, Gobernanza relacional, BMA, Modelo Lineal Generalizado

Clasificación JEL:

D2.

Resumen:

Hoy en día la franquicia es parte de la vida cotidiana para la mayoría de consumidores a nivel mundial. Un sin número de empresas en diferentes tipos de industrias han adoptado o piensan en la franquicia como un método para invertir o hacer negocios, (Blair & Lafontaine, 2005). Primero, contextualizaremos lo que es una franquicia. Muchos autores han proporcionado diversas definiciones que se pueden englobar en que es una forma de negocio que se lleva a cabo en virtud de un acuerdo o contrato entre dos partes, donde una empresa denominada franquiciador cede a otra denominada franquiciada, el derecho a poseer y explotar su formato de negocio.

Por lo general este derecho comprende, el uso de una marca, presentación uniforme de los productos o locales, así como la comunicación franquiciador-franquiciado del know-how (saber-hacer) y la prestación continua de asistencia durante el tiempo que dure el contrato. En su estructura organizativa las redes de franquicias emplean tanto unidades propias, pertenecientes al franquiciador, como unidades franquiciadas, pertenecientes al franquiciado. Cuando el franquiciador decide tener unidades franquiciadas debe además elegir entre dos formas de gobernanza distintas, la franquicia de unidad simple (SUF) o la franquicia multi unidad (MUF), bajo esta última un franquiciado puede tener en el mismo sistema dos o más puntos de venta (Hussain et al., 2018).

Pero lo verdaderamente importante es el por qué tantas empresas que se dedican a distintas actividades económicas han elegido el formato de franquicia para comercializar sus productos o servicios ya sea dentro de su propio país o a nivel internacional. Entonces, para comprender el éxito de las franquicias, es necesario analizar sus estrategias.

A partir de la influencia de autores como Nelson & Winter (1994), Wenerfelt (1984), entre otros, el centro de atención de las ventajas competitivas se trasladó hacia los aspectos internos de una empresa, partiendo de la noción de que las empresas son heterogéneas en sus recursos y capacidades, la ventaja competitiva se hace más dependiente de la explotación interna. Aplicado a la franquicia, esto favoreció a que la dirección estratégica se concentre en la ventaja competitiva dando mayor importancia al papel de los recursos y capacidades de la red como base fundamental de su estrategia de gobernanza, que es en lo que nos centraremos.

³⁴ Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador

³⁵ Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador



MARCO TEÓRICO

Para explicar la forma de gobernanza en las redes de franquicias, investigaciones anteriores han utilizado la perspectiva de los costos de agencia y de transacción. Sin embargo, algunos autores (Castrogiovanni et al., 2006 & Dant et al., 2013)

han sugerido que los distintos fenómenos organizativos de la franquicia, no solo se estudien a partir de las teorías tradicionales. Es por ello que, desarrollamos un marco multiteórico basado en las capacidades organizativas, las capacidades dinámicas y el punto de vista de la gobernanza relacional.

Desde el enfoque de las capacidades organizativas una empresa puede obtener una ventaja competitiva mediante la exploración y explotación de los recursos de la empresa (Barney, 1991; Madhok, 1998). En la cual las capacidades de explotación incluyen la capacidad de transferir conocimientos, de gestionar los recursos humanos y capacidades de supervisión y coordinación, mientras que, las capacidades de exploración se refieren a la creación de nuevos productos, servicios o procesos.

Mientras que, desde el enfoque de las capacidades dinámicas, la ventaja competitiva de una empresa se basa en sus procesos y rutinas internas, que permiten a la empresa modificar y renovar sus capacidades organizativas, lo que hace posible tener un flujo constante de productos y servicios innovadores (Teece et al., 1997).

A continuación, se desarrollará el planteamiento de las hipótesis sobre algunas de las capacidades internas de las redes de franquicia.

Experiencia y SUF

Hurtado et al. (2011) argumentaron que el éxito o fracaso de la red de franquicia, depende de las características personales y empresariales de sus franquiciados. En la literatura existen opiniones contrarias sobre la importancia de esta variable en las redes de franquicias. Por un lado, Olm et al. (1988) argumentaron que la experiencia del franquiciado es un criterio importante para el franquiciador, al momento de elegir a los nuevos franquiciados de la red.

Mientras que, Axelrad & Rudnick (1987) propusieron una opinión contraria. Sugirieron que la experiencia previa de un franquiciado dificulta desprender las viejas costumbres y aceptar nuevas normas o estrategias empresariales del franquiciador. Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

H1: *La experiencia del franquiciado tiene un impacto negativo en el uso de SUF.*

Confianza y MUF

La influencia de las relaciones interpersonales como la confianza, sobre los resultados organizativos de las franquicias ha tomado mayor relevancia. Desde el punto de vista de la gobernanza relacional, la confianza es un importante mecanismo que permite mitigar el problema de incertidumbre y la probabilidad de comportamiento oportunista por parte del franquiciado.

Considerando la relación franquiciador-franquiciado, las interacciones positivas entre ambos, aumenta la reputación y consigo la confianza del franquiciador en los socios de la red, ante ello, es más probable que los seleccione como franquiciados de unidades múltiples (Griessmair et al., 2014). En ese sentido, planteamos la siguiente hipótesis:

H2: *La confianza entre el franquiciador y franquiciado afecta positivamente al uso de la MUF como forma de gobernanza.*

Comunicación SUF y MUF

Howe (2003) considera que la comunicación franquiciador-franquiciado es uno de los elementos claves para alcanzar el éxito en el sistema de franquicias, ya que el desarrollo de canales de comunicación óptimos permite evitar y minimizar los conflictos entre ambos, creando así una marca más fuerte (Allen, 1994).

La comunicación además juega un papel fundamental en la transferencia de conocimientos (Fernández et al., 2013), aplicando a la franquicia, el emisor (franquiciador) comparte el saber hacer (know-how) al receptor (franquiciado), lo que es fundamental para mantener la uniformidad en toda la red. Por tanto, el grado de comunicación franquiciador-franquiciado, depende del número de unidades que posea el franquiciado.

Si existe una buena relación franquiciador-franquiciado y la comunicación es exitosa, la franquicia tiene mayor probabilidad de expandirse, generar ventajas competitivas y aumentar el grado de desempeño de las partes (Howe, 2003; Chiou et al., 2004). Por lo mencionado, proponemos que:

H3: *La comunicación entre el franquiciador y franquiciado tiene un efecto negativo en la elección de SUF como sistema de gobernanza.*



H4: La comunicación entre el franquiciador y franquiciado tiene un efecto positivo en la elección de MUF como sistema de gobernanza.

LA FRANQUICIA EN BRASIL

La mayor parte de investigaciones empíricas se han concentrado en Estados Unidos dado que es conocido como la capital mundial de la franquicia y, por ende, donde más impacto ha tenido. Sin embargo, en la actualidad a pesar de la literatura escasa sobre la importancia de este tipo de negocios en países emergentes, Latinoamérica se ha convertido en uno de los destinos más apetecidos por los inversionistas, para la expansión de cadenas de franquicias internacionales ya que representa un mercado con abundantes oportunidades al no haber sido explotado (Hoffman & Preble, 2006).

Los escasos estudios existentes en estos mercados se centran principalmente en Brasil y México, ya que, a nivel de Latinoamérica, son los países que poseen un mayor número de establecimientos franquiciados. Es así, que nuestra investigación la realizamos para Brasil.

METODOLOGÍA

Los datos fueron tomados de una encuesta realizada por un grupo de investigadores de distintas universidades entre ellas la Escuela Politécnica Nacional, en conjunto con la Asociación Brasileña de Franquicias (ABF). La ABF envió la encuesta a todas las redes de franquicias asociadas en febrero de 2018. Por tanto, la muestra es de corte transversal, y luego de realizar la limpieza y depuración de la base se obtuvo un total de 182 observaciones. Esto debido a que el 8,3% fueron datos perdidos y luego de comprobar que eran MCAR es decir que eran aleatorios se procedió a eliminarlos. Finalmente, la representatividad de la muestra se comprobó con datos del informe anual publicado por la ABF.

En cuanto a las variables, se realizaron dos modelos uno por cada forma de gobernanza por tanto tenemos 2 variables dependientes. Además, se controlaron variables derivadas de la teoría de las capacidades dinámicas y la teoría de la agencia que pueden además de las variables independientes, podrían influir en la elección del franquiciador en la forma de gobernanza.

En la Tabla 1, se tiene la descripción de las variables, Cabe destacar que aquellas se encuentran con (*) representan un indicador construido a partir de la técnica de Análisis de Componentes Principales y con el Alfa de Cronbach se comprobó su consistencia.

Tabla 1. Descripción de variables

VARIABLES	TIPO	DESCRIPCIÓN
SUF	Dependiente	Unidades franquiciadas simples sobre el total de unidades de la red
MUF	Dependiente	Unidades franquiciadas múltiples sobre el total de unidades de la red
Experiencia*	Independiente	El nivel de experiencia del franquiciado
Confianza*	Independiente	La confianza del franquiciador en sus franquiciados
Comunicación*	Independiente	Las capacidades de comunicación franquiciador-franquiciado
Participación*	Control	El grado de influencia que el franquiciador otorga al franquiciado
Uniformidad*	Control	La consistencia en la apariencia y presentación
Innovación*	Control	Capacidades relativas al desarrollo de nuevas rutinas o procesos
Maduración de la Marca	Control	Diferencia entre el año de creación y año que adoptó el formato de franquicia
Sector	Control	Dummy: 1 si la red pertenece al sector servicio

* Si la variable es un indicador construido

Elaborado por: Los Autores

La metodología se realizó en dos fases. En la primera etapa se seleccionan las variables que mejor se ajustan al conjunto de datos, mediante una técnica estocástica denominada BMA, su popularidad radica en que no utiliza un solo modelo, por el contrario, crea un promedio ponderado de todos los posibles modelos. El objetivo es encontrar el subconjunto de variables o regresores que mejor se ajuste a los datos.

Mientras que, la segunda etapa nos permite establecer las relaciones causa-efecto entre las variables dependientes SUF y MUF, con sus respectivas variables independientes, a través, de la estimación de Modelos Lineales Generalizados. Se utiliza esta metodología ya que al analizar la distribución de las variables dependientes se observó que no seguían una distribución normal, por lo tanto, los modelos lineales estimados por mínimos cuadrados ordinarios no son posibles.



RESULTADOS

Una vez obtenido los resultados del BMA (Tabla 2) y con el fin de determinar la robustez de los estimadores, se estiman tres Modelos Lineales Generalizados (GLM) por máxima verosimilitud, incluyendo las variables progresivamente. En la Tabla 3, se observa que los resultados son sólidos. Cabe mencionar que, mediante el Test de Razón de Verosimilitud, se tiene que el Modelo 3 (Modelo Completo) es el mejor modelo, además, a este modelo se le aplicaron los diferentes test para descartar alguna problemática.

Tabla 2. Resultados BMA

VARIABLES	SUF	MUF
Experiencia	✓	X
Confianza	X	✓
Comunicación	✓	✓
Participación	✓	✓
Uniformidad	X	X
Innovación	X	X
Territorio Exclusivo	X	✓
Inversión Inicial	✓	✓
Maduración Marca	X	X
Sector Servicio	✓	✓

Elaborado por: Los Autores

Tabla 3. Estimaciones GML

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	SUF	MUF	SUF	MUF	SUF	MUF
Constante	0.7978*** (0.155)	0.3776** (0.116)	0.7204*** (0.149)	0.3779*** (0.101)	0.6337*** (0.142)	0.4251*** (0.085)
Experiencia	-0.0547** (0.020)		-0.601** (0.019)		-0.0621*** (0.018)	
Comunicación	-0.0304*** (0.009)	0.0327*** (0.008)	-0,0299*** (0.008)	0.0263*** (0.008)	-0.0242** (0.008)	0.0201*** (0.006)
Confianza	-0.0299** (0.009)	0.0207** (0.006)	-0.0085** (0.008)	0.0016** (0.005)	-0.0202* (0.008)	0.0133** (0.005)
Participación	0.0.026 (0.002)	-0.0018 (0.001)				
Territorio Exclusivo						-0.0241 (0.021)
Inversión Inicial			-0.1321*** (0.025)	0.1074*** (0.027)	-0.1394*** (0.026)	0.1037*** (0.021)
Sector Servicio					0.1038** (0.036)	-0.1516*** (0,030)
R^2_{pseud} (%)	7.70	8.85	13.44	14.96	17.36	26.65
Devianza	55.03	92.96	50.46	86.72	49.48	72.71
AIC	63.343	-101.66	51.357	-112.48	47.517	-137.56

Los resultados sugieren que, en el caso de la Comunicación, Confianza, Inversión Inicial y Sector Servicio los efectos son opuestos. En el caso de Participación y Territorio Exclusivo, según los resultados del BMA se tenía una leve sospecha de que podían influir en el uso de SUF o MUF, respectivamente. Sin embargo, con la estimación del GML se confirma que no tienen ningún efecto. Por último, en el caso de la Experiencia, ésta solo tiene efecto negativo sobre la elección de SUF y ningún efecto sobre MUF.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados apoyaron a comprobar y respaldar las hipótesis propuestas. En cuanto a la Experiencia y la elección de SUF, en línea con lo mencionado por Castrogiovanni et al. (1993), a un franquiciado SUF le basta con tener conocimientos sobre un mercado. Sin embargo, en algunos sectores, las empresas prefieren empezar con personas nuevas en el negocio, que no tengan ideas preconcebidas sobre los procesos y gestión de la franquicia en determinados mercados (Franchise World 1978).

Para la Confianza y MUF, Sarkar et al. (2001) menciona que la confianza aumenta la eficiencia y los beneficios, mientras que, disminuye la incertidumbre, la probabilidad de comportamientos oportunistas y los costos de transacción, favoreciendo a incrementar el grado de satisfacción del franquiciador, así, a mayor nivel de confianza elegirá otorgar MUF. De igual manera, la comunicación tiene efectos inversos entre la elección de SUF o MUF, en parte esto se puede atribuir a la estrecha relación existente con el nivel de confianza. Chiou et al. (2004), afirma que la comunicación refuerza la confianza entre las partes y aumenta el nivel de satisfacción.

Finalmente, debido a los continuos cambios que se producen en los mercados y en base a la evidencia empírica, es recomendable desarrollar capacidades que permitan fortalecer las relaciones franquiciador - franquiciado en las redes brasileñas. Los resultados obtenidos en esta investigación en torno a las capacidades y formas de gobernanza en las franquicias contribuyen a la literatura existente y pueden ser de gran utilidad para los franquiciadores al momento de elegir entre franquiciar unidades simples o múltiples.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, R. L. (1994): "Franchisor-franchisee: Communication maintains the marriage", *Nation's Restaurant News*, 28(12), 27-31.
- Axelrad, N.D. and Rudnick, L.G. (1987). *Franchising: A Planning and Sales Compliance Guide*. Chicago: Commerce Clearing House Inc.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge University Press.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27-44.
- Chiou, J. S.; Hsieh, C. & Yang, C. H. (2004): "The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System", *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.
- Dant, R. P., Weaven, S. K., Baker, B. L., & Jeon, H. J. J. (2013). An introspective examination of single-unit versus multi-unit franchisees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 473-496.
- Fernández Monroy, M., Bolívar Cruz, A. M., & Galván Sánchez, I. (2013). Communication and knowledge transfer in cooperation agreements: an application to franchises. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Griessmair, M., Hussain, D., & Windsperger, J. (2014). Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view. *Journal of business research*, 67(11), 2337-2345.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (2006). Strategies for business format franchisors to expand into global markets. *Journal of Marketing Channels*, 13(3), 29-50.
- Howe, M. C. (2003): "Keys to a Successful Franchisor-Franchisee Relationship", *Franchising World*, 13-14.
- Howe, M. C. (2003): "Keys to a Successful Franchisor-Franchisee Relationship", *Franchising World*, 13-14.
- Hurtado, J. M., Casas, F. M., & Cataluña, F. J. (2011). Criteria used in the selection of franchisees: an application in the service industry. *Service business*, 5(1), 47-67.
- Hussain, D., Sreckovic, M., & Windsperger, J. (2018). An organizational capability perspective on Gmulti-unit franchising. *Small Business Economics*, 50(4), 717-727.
- Madhok, A. (1998). The nature of multinational firm boundaries: transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. *International Business Review*, 7(3), 259–290.
- Nelson, R., & Winter, S. (1994). De una Teoría Evolutiva del cambio económico. *La naturaleza económica de la empresa*, 225-240.
- Olm, K.W., Eddy, G.G., & Adaniya, A.R. (1988). *Selecting franchisee prospects*. Society of Franchising Proceedings II. San Francisco: Society of Franchising.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the academy of marketing science*, 29(4), 358-373.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180