

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS**

### **CAPACIDADES DE LAS REDES DE FRANQUICIA Y SU INFLUENCIA EN LA FORMA DE GOBERNANZA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

#### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**SHIRLEY JAMILETH NARVÁEZ ALMEIDA**

shirley.narvaez@epn.edu.ec

**DIEGO ANDRÉS VILCACUNDO ULLOA**

diego.vilcacundo@epn.edu.ec

**DIRECTORA: CINTYA CATALINA LANCHIMBA LÓPEZ, Ph.D**

cintya.lanchimba@epn.edu.ec

**QUITO, MARZO 2021**

# **DECLARACIÓN**

Nosotros, Shirley Jamileth Narváez Almeida y Diego Andrés Vilcacundo Ulloa, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**Shirley Jamileth Narváez Almeida**

---

**Diego Andrés Vilcacundo Ulloa**

# **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Shirley Jamileth Narváz Almeida y Diego Andrés Vilcacundo Ulloa, bajo mi supervisión.

---

**Cintya Lanchimba, Ph.D**

**Directora**

# AGRADECIMIENTOS

A los alfareros de mi vida, mis padres Irene y Edison, quienes desde el momento en que nací e incluso antes de eso, buscaron la manera de ofrecerme lo mejor y hacer de mí una gran persona, siendo mi ejemplo de constancia y fortaleza me motivaron e inspiraron a luchar por mis sueños. Hoy pueden sentirse orgullosos, lo que sus ojos ven, es lo que ustedes con mucho esfuerzo y sacrificio han logrado y les aseguro que esto solo es el comienzo.

A mi hermana Abigaíl, por ser uno de los motivos para no rendirme, al ver que seguía mis pasos.

En conjunto el triunfo se disfruta más y cruzar la meta junto a quien decidió luchar, compartir y vivir de mi mano día a día casi todo este paso por la Universidad es realmente gratificante, por ello mi agradecimiento a Diego mi compañero de tesis y de vida.

A quienes hicieron de mi risa más sonora, mi sonrisa más brillante y mi vida mejor Nathy, Cristhian y Cristhopher.

A mi tutora de tesis Dra. Cintya Lanchimba, por haber aceptado este reto, y compartir sus conocimientos guiándonos con paciencia, en el último kilómetro de esta etapa.

En fin, mi eterna gratitud a quienes depositaron su confianza y creyeron siempre en mí, y de una u otra manera me recargaban de energía, para no darme por vencida.

*Nunca fue suerte, siempre fue Dios*

*Shirley Jamileth*

# AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiar siempre mi camino, por permitirme culminar otra etapa de mi formación académica, por la fortaleza y sabiduría para afrontar la vida. Te quedo eternamente agradecido.

A mi directora de tesis, PhD Cintya Lanchimba, por su apoyo y enseñanzas. Gracias por creer siempre en nosotros y guiar este proceso tan importante en nuestras vidas.

A mis padres, Elba y Rodrigo, las personas más importantes en mi vida. Gracias por su apoyo y por estar para mí en todo momento, por los valores que me han inculcado y sobre todo por el amor que me han dado.

A mis hermanas, Karina, Viviana y María José, por ser siempre mi ejemplo y alentarme a cumplir cada uno de mis sueños. Gracias por el apoyo y los consejos que me han dado en cada etapa de mi vida.

A Jamileth, por estos maravillosos años y por enseñarme lo hermoso que es el amor. Gracias por llenar de felicidad mis días, por todos los momentos vividos y por querer crecer juntos. Te llevaré siempre en mi mente y mi corazón.

A mis amigos, Cristhian, Christopher y Nathaly, por hacer de la universidad un lugar más ameno y lleno de buenos momentos.

A Paúl, que más que un amigo, te has convertido en un hermano. Gracias por el apoyo y el cariño.

*Diego Andrés*

# DEDICATORIA

A mis padres, mi hermana, mis abuelitos y mis ángeles en el cielo.

*Cuando me vean volar,  
recuerden que ustedes  
me pintaron las alas*

*Shirley Jamileth*

# **DEDICATORIA**

A mi familia, por siempre estar a mi lado, apoyándome y guiando mi camino. Por todas las enseñanzas que me han impartido, los valores que me han inculcado, por confiar y creer siempre en mí y por el amor que me han dado. Todo lo que soy se los debo a ustedes.

*Diego Andrés*

# Índice General

<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>I</b>
<b>Índice de Gráficos .....</b>	<b>II</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>III</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>IV</b>
<b>I Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>II Marco Teórico .....</b>	<b>5</b>
2.1. Experiencia y SUF .....	7
2.2. Confianza y MUF.....	9
2.3. Comunicación y MUF.....	11
<b>III Caso de Estudio: La franquicia en Brasil.....</b>	<b>13</b>
3.1 Brasil .....	13
3.2 La franquicia en Brasil.....	14
<b>IV Datos.....</b>	<b>17</b>
4.1 Descripción de los Datos.....	17
4.2 Variables Dependientes.....	18
4.3 Variables Independientes .....	19
4.4 Variables de Control.....	20
4.5 Análisis Descriptivo .....	23



<b>V Metodología.....</b>	<b>25</b>
5.1 Primera Fase.....	25
5.2 Segunda Fase.....	26
5.2.1 Especificación.....	28
5.2.2 Validación.....	29
<b>VI Resultados.....</b>	<b>32</b>
6.1. Primera Fase.....	32
6.2. Segunda Fase.....	34
<b>VII Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>40</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>49</b>
Anexo A. Representatividad de la Muestra .....	49
Anexo B. Función link canónica.....	49

# Índice de Tablas

Tabla 1. Variación 2017-2018 de la Facturación y Unidades Franquiadas .....	16
Tabla 2. Consistencia Interna.....	23
Tabla 3 Estadística Descriptiva.....	23
Tabla 4. Factor de Inflación de la Varianza (VIF).....	30
Tabla 5. Resultados BMA.....	33
Tabla 6. Estimación Modelo SUF y MUF (MV).....	34
Tabla 7. Resumen de los Efectos en la Forma de Gobernanza.....	36

# Índice de Gráficos

Gráfico 1. Evolución de la Franquicia y PIB en Brasil.....	15
Gráfico 2. Análisis de Distribuciones .....	27

# Resumen

Esta investigación tiene como finalidad determinar cómo la proporción de unidades franquiciadas simples (SUF) y múltiples (MUF) pueden ser afectadas por las capacidades internas de la franquicia. Se trata de un análisis empírico para franquicias brasileñas, basado en la teoría de las capacidades organizativas, capacidades dinámicas y la gobernanza relacional. La metodología aplicada, incluye, (i) análisis de componentes principales para la realización de indicadores relacionados a la experiencia y participación del franquiciado, la comunicación y confianza franquiciador-franquiciado y la uniformidad e innovación de las redes, (ii) Bayesian Model Averaging (BMA) para la selección del subconjunto de variables que explican mejor a las variables dependientes y (iii) la especificación de dos modelos lineales generalizados (GML). El estudio sugiere que, la experiencia tiene una relación negativa con la elección de SUF y la confianza franquiciador-franquiciado una relación positiva con la elección de MUF. Mientras que, la comunicación tiene un efecto contrario entre la elección de SUF o MUF como forma de gobernanza por parte del franquiciador.

**Palabras clave:** capacidades dinámicas y organizativas, gobernanza relacional, BMA, Modelo Lineal Generalizado.

# Abstract

The present research aims to determine how the proportion of single-unit franchising (SUF) and multiple-unit franchising (MUF) could be affected by the internal capabilities of the franchise. This is an empirical analysis for Brazilian franchises; based on the theory of organizational capabilities, dynamical capabilities, and relational governance. The applied methodology includes (i) analysis of the principal components for the realization of indicators related to the experience and the participation of the franchisee, the communication and trust between franchisor and franchisee, and the uniformity and innovation of the networks; (ii) Bayesian Model Averaging (BMA) for the election of the subset of variables that better explain the dependent variables; and (iii) the specification of two generalized linear models (GLM). The study suggests that the experience has a negative relation to the election of SUF, and the franchisor-franchisee trust a positive one to the election of MUF. Meanwhile, communication has an opposite effect between the election of either SUF or MUF as the way of governance by the franchisor.

**Keywords:** dynamical capabilities; organizational capabilities; relational governance; BMA; Generalized Linear Model

# I Introducción

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). 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 dentro de su propio país o a nivel internacional. Actualmente existe una vasta literatura que responde a dicha pregunta, evidenciando por qué resulta deseable una franquicia a la hora de invertir o de organizar una empresa.

Primero, iniciaremos contextualizando lo que es una franquicia. Muchos autores e instituciones 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 comercial entre dos partes, donde una empresa denominada franquiciador cede a otra denominada franquiciada, el derecho a poseer y explotar su formato de negocio ya sea con una o múltiples unidades, a cambio de un pago monetario (Cuesta, 2004; Castrogiovanni *et al.*, 2006; Código Deontológico Europeo de la Franquicia 1991). 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, ya que la existencia de unas tiene un impacto positivo en otras (Bradach & Eckles, 1989), por ello, han sido denominadas como un sistema dual, híbrido (Lafontaine & Slade, 1997; Castrogiovanni *et al.*, 2006). 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).

De la franquicia se derivan un sinnúmero de ventajas, algunas de las más destacadas son: la capacidad de combinar las ventajas comparativas de la cadena para crear reconocimiento de la marca y captar economías de escala, es decir, existen incentivos conjuntos y todos se benefician de los esfuerzos del otro, (Blair & Lafontaine, 2005). A nivel de país, Díez & Galán, (1998) señalan la modernización de las estructuras comerciales, crecimiento de la economía, creación de nuevas empresas, aumento del nivel de empleo, fomento de la inversión en I+D, acceso de las micro pymes a nuevas tecnologías, etc.

En el caso del franquiciado, le permite tener soporte técnico y comercial permanente, una rápida adquisición del *know-how*, acceso a un mercado potencial, rápido crecimiento, ratios de éxito elevados, favorece la competencia, y en el caso del franquiciador resulta una forma eficiente de acceder a recursos financieros y capital humano, diversificar el riesgo, tener crecimiento y ampliación territorial, posibilidad de obtener economías de escala, reducción de inversión y costos (Duarte, 2003; Castro & Cataluña, 2004).

Dentro del desarrollo de los países existe evidencia de que además de crear nuevas plazas de empleo genera un impacto positivo no solo en el ámbito económico sino también en lo social y cultural, debido a que extrapola beneficios (Hoffman & Preble, 2006). 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. Desde 1950 hasta 2017 el número de empresas franquiciadoras aumentó de 100 a 3000, ubicándose en la primera posición en cuanto a número de franquiciados, además en 2016 aportó 2,33% del PIB (iCEX, 2017). 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, como en el caso de Estados Unidos, Canadá y otros países de Europa y Asia (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 114.409 y 73.000, respectivamente (Lanchimba & Medina, 2018); en este sentido, Guerrero (2015) afirma que estos dos países emplean alrededor de 1.7 millones de personas, de las cuales el 58% corresponden a las franquicias de Brasil y el 42% corresponden a México.

Para comprender el éxito de las franquicias, se analizan sus estrategias. Pero ¿Qué es estrategia? En el ámbito empresarial, un gran número de autores la han definido, pero utilizaremos la definición proporcionada por Grant (1991), “Estrategia es el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades... y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo”. Porter (1980) fue el pionero en utilizar las estrategias organizacionales en el análisis de los determinantes de la rentabilidad o éxito de una empresa.

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, así partiendo de la noción de que las empresas son heterogéneas en sus recursos y capacidades (Mirón *et al.*, 2002), la ventaja competitiva se hace más dependiente de la explotación interna. Esto favoreció a que la dirección estratégica se concentre en la ventaja competitiva dando mayor importancia a la innovación y al papel de los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia de gobernanza, que es en lo que nos centraremos.

En este sentido, nuestro objetivo es analizar cómo las capacidades propias de la franquicia pueden influir en la estrategia del franquiciador, es decir, en la proporción de SUF y MUF en la red. Para ello, esta investigación se estructura de la siguiente manera, primero se realiza la revisión de la literatura concerniente a las teorías que pueden explicar las diferencias en las estrategias de gobernanza y se plantean hipótesis. Luego se explica la estructura de los datos, de las variables, la metodología aplicada y la estimación de los modelos. Por último, se discuten los resultados obtenidos, las posibles limitaciones y se presentan conclusiones.

## II 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. La teoría de la agencia afirma que se puede abordar de una forma más eficiente los problemas de selección adversa<sup>1</sup> y riesgo moral<sup>2</sup> utilizando MUF en comparación con SUF (Gómez *et al.*, 2010). La teoría de los costos de transacción menciona que la incertidumbre ambiental<sup>3</sup> y las inversiones específicas de la transacción difieren en la elección entre MUF y SUF (Hussain & Windsperger, 2015).

Así, siguiendo las teorías mencionadas, se pueden establecer diferencias en las estrategias de gobernanza entre el uso de SUF y MUF. Por ejemplo, el uso de MUF transfiere responsabilidad de supervisión a sus franquiciadores, teniendo menores costos de supervisión en relación a SUF (Gómez *et al.*, 2010). Cuando existe gran incertidumbre ambiental, los franquiciados SUF dado que tienen mayor orientación empresarial, pueden explotar mejor las oportunidades del mercado local (Hussain & Windsperger, 2015). Por último, cuando existe un gran número de unidades MUF, existe mayor probabilidad de tener altas inversiones en transacciones específicas ya que dan lugar a economías de escala (Hussain *et al.*, 2013).

---

<sup>1</sup> **Selección Adversa:** Fue denominada por Akerlof (1978) para describir situaciones previas a la firma de un contrato, en las que, por la asimetría de información una de las partes no es capaz de distinguir entre lo bueno o malo de lo que ofrece la otra parte.

<sup>2</sup> **Riesgo Moral:** Es un problema *ex post*, que se genera por la asimetría de información, es decir, cuando ya existe una relación contractual (Resquejo, 2001).

<sup>3</sup> **Incertidumbre Ambiental:** Es la falta de claridad en la información sobre los acontecimientos que pueden ocurrir en el sector ambiental, y sus repercusiones (Ferrari *et al.*, 2013).

Sin embargo, algunos autores (Castrogiovanni *et al.*, 2006 & Dant *et al.*, 2013) han sugerido que, la investigación de los distintos fenómenos organizativos de la franquicia, no solo se estudie a partir de las teorías tradicionales. En esa línea, en la presente investigación desarrollaremos un marco multiteórico basado en las capacidades organizativas, las capacidades dinámicas y el punto de vista de la gobernanza relacional.

Por ejemplo, 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; Teece *et al.*, 1997). Las capacidades de explotación incluyen la capacidad de transferir conocimientos, de gestionar los recursos humanos y capacidades de supervisión y coordinación (Hussain & Windsperger, 2010), mientras que, las capacidades de exploración se refieren a la innovación, es decir, las relacionadas a la creación de nuevos productos, servicios o procesos (Bradach, 1995; Hussain *et al.*, 2018), aplicando a las franquicias, la proporción de unidades MUF tiene una correlación positiva con las ventajas obtenidas de las capacidades de exploración y explotación a diferencia de SUF.

Hussain *et al.* (2018) en su estudio desarrollaron un modelo de capacidad organizativa, sobre la elección de MUF por parte del franquiciador, con datos de Alemania y Suiza, realizando una importante contribución a la literatura sobre la relación entre la teoría de la capacidad organizativa y la teoría de los costos de transacción. Su estudio enuncia que el franquiciador tiene una mayor proporción de unidades MUF cuando su propósito es obtener una ventaja competitiva gracias a una mayor capacidad de organización.

Por otro lado, según la Teoría 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). Según Hou (2008) las capacidades

dinámicas poseen cuatro componentes básicos, los cuales son: capacidad de detección, capacidad de absorción, capacidad de integración y capacidad de innovación.

La primera, se refiere a la capacidad de comprender el entorno y las necesidades de los clientes (Amit & Schoemaker, 1993), la segunda, refleja la capacidad de una empresa para reconocer el valor de la información tanto interna como externa (Cohen & Levinthal, 1990), la tercera, hace mención a la integración de patrones dispares de interacción mediante contribución, representación e interrelación (Okhuysen & Eisenhardt, 2002) y la cuarta, se refiere a la habilidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, a través de estrategias de innovación (Delmas, 1999; Wang & Amhed, 2004).

Garzón (2015), desarrolló un modelo de capacidades dinámicas concluyendo que, la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo depende de su éxito para adecuarse a los continuos cambios. En ese sentido, las capacidades dinámicas permiten desarrollar estrategias que generen valor y mejoren la posición competitiva de las empresas en dicho entorno. Por lo antes mencionado, a continuación, se desarrollará el planteamiento de las hipótesis sobre algunas de las capacidades internas de las redes de franquicia.

## **2.1. Experiencia y SUF**

Según Jambulingam & Nevin (1999) la experiencia del franquiciado se la puede definir como el grado de conocimientos previos que éste tiene en relación a las finanzas, administración del capital humano, el mercado, entre otros factores. 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, además, mencionan que los atributos más valorados por los franquiciadores a la hora de elegir a sus franquiciados, son la capacidad de gestión y de relaciones humanas. Así mismo, Sturgis (1993), considera que la columna vertebral de una

red de franquicia, son sus franquiciados, ya que constituyen un aspecto fundamental en la determinación y desarrollo de la franquicia.

En la literatura existen opiniones contrarias sobre la importancia de esta variable en las redes de franquicias. Tatham *et al.* (1972), Edens *et al.* (1976) y 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. De igual manera, Owen (1989) hizo hincapié en que los franquiciadores deberían seleccionar a personas que tengan experiencia empresarial previa en negocios similares. Por otro lado, Axelrad & Rudnick (1987) propusieron una opinión contraria. Sugirieron que la experiencia previa de un franquiciado en el mismo negocio o mercado, dificulta desprender las viejas costumbres y aceptar nuevas normas o estrategias empresariales del franquiciador. De hecho, 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).

En cuanto a la experiencia del franquiciador, Duckett (2008) afirma que cuando éste tiene mayor nivel de experiencia más atractiva será la franquicia, y mayor seguridad o confiabilidad entregará a los potenciales inversionistas. Adicionalmente existe un efecto espejo, es decir, que, si un posible franquiciado posee mayor grado de experiencia, ya sea en el mercado, o en otro tipo de aspectos relacionados, el franquiciador lo considerará más atractivo para franquiciado de múltiples unidades. Esto debido a que al poseer más de una unidad necesita tener el conocimiento y la capacidad de gestionar eficazmente mayor cantidad de recursos simultáneamente (Castrogiavanni *et al.*, 1993).

En consonancia con Tatham *et al.* (1972) proponemos que los franquiciados que tienen experiencia previa referente al negocio, recursos humanos y finanzas tienen más probabilidad

de entrar a la franquicia por primera vez (Williams, 1999). Sin embargo, mientras mayor sea la experiencia, los franquiciados estarán más inclinados a poseer unidades adicionales en el sistema para ampliar sus operaciones (Kaufmann y Dant 1996, Kaufmann y Kim 1995). En ese sentido, Fehr (2009) establece que es más probable que el franquiciador elija a socios con una mayor reputación como futuros franquiciados de la red. En este caso, el franquiciador utiliza el MUF como estrategia de recompensa para seleccionar a los franquiciados de acuerdo a su experiencia y credibilidad en lugar de SUF, por lo tanto, la experiencia de los nuevos socios proporciona la base de información para que el franquiciador se incline a franquiciar una o múltiples unidades a sus franquiciados (Gillis *et al.*, 2011).

Por consiguiente, esperamos que la experiencia del franquiciado tenga un impacto contrario en la elección organizativa del franquiciador hacia la SUF. Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

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

## **2.2. Confianza y MUF**

La influencia de las relaciones interpersonales como la confianza, sobre los resultados organizativos de las franquicias ha tomado mayor relevancia (Sarkar *et al.*, 2001), ya que este aspecto se vuelve fundamental cuando lo que se pretende es estudiar la relación entre dos partes (Fernández *et al.*, 2013). Los estudios revelan que la confianza es una característica propia de las relaciones exitosas (Sarkar *et al.*, 2001; Zajac & Olsen, 1993), Según Davis & Schoorman (1995), se puede definir a la confianza como la voluntad de creer en otro y tomar medidas en circunstancias que hacen que uno sea vulnerable a la otra parte.

Desde el punto de vista de la gobernanza relacional (por ejemplo, Macneil 1983; Heide & John 1992; Zajac & Olsen, 1993), la confianza es un importante mecanismo que permite

mitigar el problema de incertidumbre y la probabilidad de comportamiento oportunista por parte del franquiciado, además, conduce a mayores rentas relacionales debido a la disminución de los costos de transacción (Bradach & Eccles, 1989; Dahlstrom & Nygaard, 1996).

Considerando la relación franquiciador-franquiciado, las interacciones positivas entre ambos, reflejan una gran credibilidad, lo que 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 términos prácticos, el franquiciador confía en que el franquiciado se desempeñe de acuerdo a los niveles esperados y las pautas establecidas, mientras que, el franquiciado confía en el franquiciador tanto como apoyo emocional, que está directamente relacionado al valor de la marca, como para el apoyo gerencial, referente a la capacitación, especialización y diseño de procesos (Davies *et al.*, 2011).

Esta dependencia entre el franquiciador y franquiciado puede producir que las relaciones interpersonales y organizacionales sean ambiguas, conduciendo a desacuerdos sobre cuestiones de control, es decir, cuando los franquiciados sienten que ya no pueden confiar en el franquiciador, pueden pensar que sus obligaciones contractuales ya no están relacionadas con sus intereses económicos o empresariales. Estas creencias a su vez provocarían una disminución en los esfuerzos para cumplir con las normas y objetivos de la franquicia o incluso actos de incumplimientos contractuales (Zajac & Olsen, 1993; Davies *et al.*, 2011). Por tanto, como menciona Baucus *et al.* (1996), los franquiciadores deben mantener la buena voluntad y confianza de sus franquiciados, debido a que un franquiciado descontento que descuide las políticas operativas y organizativas debilitará el valor de la marca de la franquicia.

Por otro lado, Gillis *et al.* (2011), menciona que, el franquiciador tiene una mayor propensión a utilizar franquicias MUF cuando las relaciones con sus franquiciados se caracterizan por la equidad y credibilidad, lo que produce un alto nivel de confianza. Por tanto, la MUF funciona como mecanismo de selección para recompensar a los franquiciados cuya reputación refleja una alta fiabilidad y motivación empresarial. 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.*

### **2.3. Comunicación 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). De igual manera, Chiou *et al.* (2004) señalan que la satisfacción global de los franquiciados y la intención de permanecer en la red de franquicia dependen en gran parte de la comunicación que exista con el franquiciador.

La comunicación además juega un papel fundamental en la transferencia de conocimientos, que se formaliza como la manera de compartir los recursos y capacidades de la organización (Fernández *et al.*, 2013), aplicando a la franquicia, el emisor (franquiciador) comparte el saber hacer (*know-how*) al receptor (franquiciado), lo que es verdaderamente importante 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.

La utilización de canales de comunicación adecuados genera una fuerte y creciente marca, ya que, permite que tanto el franquiciador como el franquiciado comprendan que persiguen



intereses en común, compartiendo los conocimientos (*know-how*) entre todos los miembros del sistema, convirtiéndose así en uno de los activos intangibles con mayor valor que la franquicia puede crear (Ramirez *et al.*, 2005).

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). Finalmente, Grünhagen & Dorsch (2003) mencionan que el grado con que un sistema de franquicias crece dentro de un mercado, depende del nivel de satisfacción de las partes, y se puede evidenciar con el ratio a través del cual los franquiciados se expanden. 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.*

## III Caso de Estudio: La franquicia en Brasil

### 3.1 Brasil

Oficialmente la República Federativa de Brasil es el país más grande de América del Sur y el quinto más grande del mundo con una superficie de 8,5 millones de km<sup>2</sup> y una población de alrededor de 210 millones de habitantes según el censo 2019 realizado por El Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE). El mismo año ocupó la novena posición en el Top 10 de países más ricos según el PIB nominal y la octava según el PIB por paridad de compra. En cuanto a indicadores sociales tiene un IDH de 0.76 (PNUD, 2019) y un índice de Gini de 53,9 (World Bank, 2019).

Es un país recientemente industrializado y considerado una economía de renta media alta (World Bank, 2019), por ello que es una de las economías más fuertes de Sudamérica, abarca la mayor proporción de riqueza global de la región debido a la extensa flora y fauna y diversos recursos naturales como petróleo y minerales de fácil acceso. Se ha perfilado como potencia regional y ha ido ganando prestigio, reconocimiento e influencia en el escenario internacional, además, es reconocido como una potencia global emergente y se proyecta como una potencial superpotencia (Pino, 2012; Gratius, 2008). Una muestra del protagonismo mundial de Brasil son sus alianzas internacionales, por ejemplo, el foro de diálogo trilateral IBSA (India, Brasil, Sudáfrica), además, junto a Rusia, India y China forman parte del grupo de mercados emergentes con mayor potencial económico en el largo plazo, denominado BRIC, entre otros.

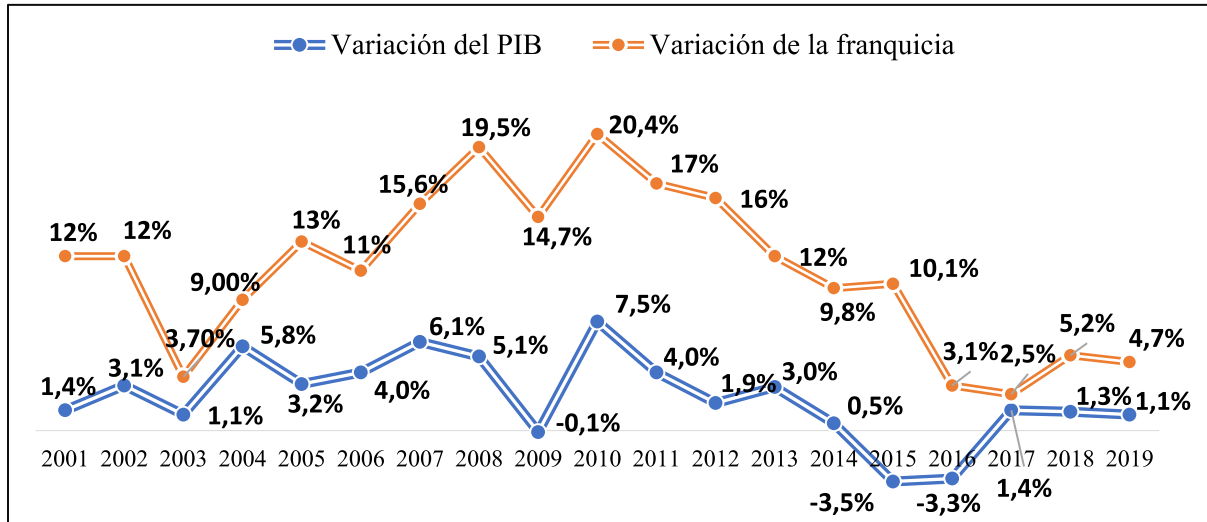
## 3.2 La franquicia en Brasil

El origen de la franquicia en Brasil como modelo de negocio se remonta a los años sesenta con la llegada de la escuela de idiomas franquiciante Yázigi, y en los setenta con la llegada de la primera sucursal de una de las cadenas más grande de comida rápida McDonald's. Sin embargo, al igual que en México la operatividad a gran escala inicia en los noventa gracias a la apertura económica que caracterizó a la región latinoamericana en aquella época (Barrios *et al.*, 2020).

Tras la apertura de las relaciones comerciales y a la par la llegada al país de los intereses de inversionistas y empresarios llevó al legislativo a promulgar la Ley de Franquicia (Ley 8955 de 1994) desde entonces todas las relaciones de franquicia, incluyendo sus acuerdos, están regulados por dicha ley, y según (Pfister *et al.*, 2006) las leyes de franquicias tienen un impacto significativo en el desarrollo de un país, sin embargo, la creación en Brasil fue tarde en relación a las normas vigentes en Europa y Estados Unidos, promulgadas en 1967 y 1978 respectivamente.

Desde la llegada de la franquicia al gigante sudamericano, ha mantenido una tasa de crecimiento (variación del número de unidades) superior a la de la economía (variación del PIB) (**Gráfico 1**), así, en el periodo comprendido entre 2001 y 2019 existe una brecha promedio de 9,5% (diferencia entre la variación de las unidades franquiciadas y la variación del PIB) y hasta la actualidad la franquicia como modelo de negocio tiene un impacto favorable en la economía (Department of Commerce USA, 2016).

**Gráfico 1.** Evolución de la Franquicia y del PIB en Brasil



Elaboración: Autores

Según datos de la Asociación Brasileña de Franquicias (ABF), para el año 2018, 145 marcas de franquicias brasileñas operaron en 114 países, esta cifra evidencia el crecimiento de la internacionalización en comparación con datos registrados en 2017, cuando 142 marcas de franquicia operaban en 100 países.

En cuanto a las marcas brasileñas que se encuentran en el exterior, la industria de la moda es la más representativa, con 35 marcas, seguida por la industria de la belleza y el cuidado personal, con 25 marcas, la tercera posición la ocupa la industria alimentaria con 22 marcas. Estados Unidos y Portugal, en 2018, son los países donde existen mayor número de marcas brasileñas con 59 y 34 marcas, respectivamente.

El coloso sudamericano además es reconocido como uno de los países en los que más se ha desarrollado la franquicia local, es decir, posee un gran número de redes brasileñas, así del total de empresas que operan en el régimen de franquicias, el 90% son locales. En el reporte publicado por la ABF a finales del 2018, se menciona que el número de redes ha crecido por segundo año consecutivo teniendo 2.877 redes, lo que representa un total de 153.704 establecimientos en operación, aumentando la media de unidad por red a 53,4 lo que para

2014 apenas era de 42,7 esto permite facturar para el año analizado 174,843 billones de reales brasileños (aproximadamente 32 billones de dólares estadounidenses) (**Tabla 1**).

**Tabla 1.** Variación 2017-2018 de la Facturación y Unidades Franquiciadas

<b>Sector</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>% Δ Facturación</b>	<b>% Δ Unidades</b>
Alimentación	42,816	45,827	7,0%	5,9%
Casa y Construcción	9,228	10,020	8,6%	5,8%
Comunicación, Informática y Electrónica	5,103	5,485	7,5%	4,1%
Entretenimiento y Recreación	2,162	2,437	12,7%	6,9%
Hotelería y Turismo	11,251	12,632	12,3%	8,1%
Limpieza y Conservación	1,354	1,386	2,4%	5,2%
Moda	21,868	22,931	4,9%	7,6%
Salud, Belleza y Bienestar	30,021	31,907	6,3%	5,4%
Servicio automoción	5,756	5,894	2,4%	0,6%
Servicios y otros negocios	22,921	24,924	8,7%	2,7%
Servicios educativos	10,839	11,400	5,2%	6,5%
<b>TOTAL</b>	<b>163,319</b>	<b>174,843</b>	<b>7,1%</b>	<b>5,2%</b>

**Elaborado por:** Autores  
**Fuente:** Asociación Brasileña de Franquicias

# IV Datos

## 4.1 Descripción de los Datos

En el caso de Brasil una fuente importante de información relacionada a las franquicias es facilitada por la Asociación Brasileña de Franquicias ABF, misma que anualmente publica alrededor de 4 informes. Uno de ellos es la Guía Oficial de Franquicias, la cual contiene información relacionada a las características de la cadena, por ejemplo, número total de puntos de venta, nivel de inversión, número de empleados, entre otros. Sin embargo, carece de información acerca de las unidades SUF y MUF. Por ello, se unió el anuario de la ABF y los resultados de una encuesta realizada por un grupo de investigadores de la Escuela Politécnica Nacional (Ecuador), Universidade de São Paulo (Brasil), y Université Savoie Mont Blanc (Francia), en conjunto con la ABF.

Antes de enviar el cuestionario final a todas las redes, los investigadores realizaron entrevistas semiestructuradas a seis franquiciadores y franquiciados multi unidad con el fin de evaluar el cuestionario y reformular preguntas dado que sea necesario. La ABF envió el cuestionario a las 963 redes asociadas entre enero y febrero de 2018, teniendo un total de 215 respuestas, de las cuales 201 las consideraron como válidas.

Dado que las respuestas pertenecen a franquicias asociadas a la ABF, se compararon los datos por sector económico, la facturación, el total de unidades propias y el total de unidades franquiciadas, tanto de la muestra como del total de redes en ABF (**Ver Anexo A**). Se pudo

evidenciar que no existen discrepancias entre los datos de la muestra y los datos totales (ABF) en ninguna de las variables analizadas.

En este caso dada la naturaleza de las fuentes de información, existen valores faltantes en las variables de predicción, en un promedio de 8.3%. Debido a este hecho, se realizó una prueba de Little para determinar si los datos faltantes siguen algún patrón o son MCAR (es decir, la falta de información no depende de los valores observados o faltantes del set de variables utilizadas). Se trata de un test global, que demuestra con una estadística de chi cuadrado la hipótesis nula del MCAR (Little, 1998). Dicha prueba arrojó como resultado un p-valor de 0.645 (chi-cuadrado = 76.695), lo que refleja que los datos son MCAR.

Una vez demostrado que los datos faltantes son completamente aleatorios se procede a eliminarlos, debido a que dichas observaciones contaban con más del 70% de información faltante y según Sangra & Codina (2015) si los datos son MCAR, la eliminación de los valores faltantes no produce sesgo, únicamente afecta al tamaño de la muestra.

## **4.2 Variables Dependientes**

Las variables dependientes utilizadas para el análisis representan el uso o la tendencia a franquiciar tanto unidades únicas como múltiples. Éstas se definen a continuación.

**SUF:** Porcentaje de unidades únicas, explicada por la relación entre el número de unidades únicas franquiciadas y el total de establecimientos (franquiciados más establecimientos de propiedad de la empresa).

**MUF:** Porcentaje de unidades múltiples, se mide como una relación entre el número de unidades múltiples franquiciadas y el total de unidades de la red (franquiciados más establecimientos de propiedad de la empresa).

### 4.3 Variables Independientes

Las variables independientes de interés para esta investigación son las siguientes:

**Experiencia (H1):** Mediante esta variable se mide el nivel de experiencia del franquiciado a través de una escala Likert<sup>4</sup> de tres puntos. Se pidió a los franquiciadores que calificaran el nivel de experiencia de sus franquiciados con respecto al manejo de los recursos humanos, financieros y conocimientos previos del mercado. Cabe destacar que la literatura sobre las implicaciones de esta variable acerca de la elección del sistema de gobernanza es limitada, sin embargo, algunos estudios permiten entender que los franquiciadores prefieren candidatos con pasado en negocios, gestión o un sector en concreto (DeCeglie, 1993), ya que resulta de gran importancia para el éxito de las cadenas de franquicias (Clarkin & Swavely, 2006).

**Confianza (H2):** De acuerdo con Anderson & Narus (1990), Yamagishi & Yamagishi (1994) y Dyer & Chu (2000), la confianza se mide a través de una escala Likert de cuatro elementos y seis puntos, referente a la calificación que proporcionan los franquiciadores sobre el nivel de confianza en base a su experiencia de interacción con sus franquiciados con relación al ambiente laboral, el intercambio de información y la cooperación entre ambas partes.

**Comunicación (H3 y H4):** Se utilizó una escala Likert de seis puntos para medir las capacidades de comunicación franquiciador – franquiciado, ya que como menciona García *et al.* (2004) el crecimiento potencial de las franquicias está condicionado por las relaciones que existen dentro de las mismas. A los franquiciados se les hicieron preguntas relacionadas con la creación de procesos para la difusión de nuevas ideas, así como los incentivos que emplea para generar buenas relaciones a lo largo de la red.

---

<sup>4</sup> **Escala de Likert:** son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación.



## 4.4 Variables de Control

Con el objetivo de reforzar el análisis, controlamos las variables derivadas de la teoría de las capacidades dinámicas y la teoría de la agencia que pueden además de las variables independientes, influir en la elección del franquiciador en la forma de gobernanza de las redes de franquicias.

**Participación:** En línea con los trabajos de Windsperger (2004) y Mumdzhev & Windsperger (2011), este indicador mide el grado de influencia que el franquiciador otorga al franquiciado en las decisiones operacionales de la red de franquicias en relación con temas referentes al marketing, publicidad, investigación y desarrollo, recursos humanos, planificación de formación, expansión y resolución de conflictos; en una escala Likert de seis puntos. Grünhagen & Mittelstaedt (2002) mencionan que una de las razones de la tendencia hacia las MUF podría ser la mayor influencia o participación de los franquiciados sobre la toma de decisiones del franquiciador. En comparación con los franquiciados de una sola unidad, los franquiciados de varias unidades representan una mayor fuerza en el mercado, ya que controlan una multitud de puntos de ventas y, a su vez, mantiene una participación mucho mayor en la red de franquicia, favoreciendo así el uso de MUF en lugar de SUF como forma de gobernanza.

**Uniformidad:** A través de esta variable se mide la consistencia en la apariencia y presentación de las unidades de la red, mediante una escala Likert de seis puntos. Sen (1998) menciona que respetar la uniformidad brinda un *know-how* materializado en la red de franquicias. Se pidió a los franquiciadores que evaluarán el nivel de uniformidad en las franquicias con respecto a la apariencia, marca, calidad y estandarización de los bienes y servicios de la red. Comparando, por un lado, con franquiciados que operan varias unidades

simultáneamente (MUF), el franquiciador tiene que tratar menos con estos, que, si cada una de estas unidades estuviese operada por franquiciados individuales (SUF), esto significa, que la uniformidad debería ser más fácil de controlar y el *know-how* más rápido de transferir a todas las unidades si hay menos franquiciados implicados, favoreciendo así a MUF (Weaven & Frazer 2007). Por otro lado, Kaufmann (1992) sugiere, que los franquiciados SUF podrían dedicar más tiempo a sus unidades y, por lo tanto, garantizar una mejor inclusión de las normas de la red, incrementando así el uso de SUF como forma de gobernanza.

**Innovación:** Este indicador refleja las capacidades relativas al desarrollo de nuevas rutinas organizacionales y procesos comerciales, productos y servicios que mejoran las bases de conocimientos del franquiciador (Bradach 1995; Schilke 2014; Teece *et al.*, 1997) permitiendo obtener una ventaja competitiva (Shumway 2001; Sorenson y Sørensen 2001). Se preguntó a los franquiciadores sobre el nivel de innovación a lo largo de la red de franquicia referente a la generación de nuevas ideas y la adaptación a los cambios por parte de sus franquiciados, si estos intercambian ideas entre sí, y si la red fomenta el aprendizaje y la innovación. Según Hussain & Windsperger (2010), las redes MUF tienen una mayor capacidad de desarrollo debido a la experiencia que los franquiciados han acumulado en anteriores establecimientos, por lo cual, los franquiciados MUF mejoran las capacidades del sistema para crecer e innovar en comparación con SUF. Además, mencionan que cuanto mayor sea el *know-how* específico del sistema, debido a las mayores capacidades de innovación de MUF, las capacidades de supervisión, transferencia de conocimientos y recursos humanos se vuelven más importantes para el crecimiento de la red en comparación de SUF.

**Territorio Exclusivo:** variable dicotómica que toma el valor de 1 si la red de franquicia ofrece a los franquiciados exclusividad territorial y 0 caso contrario. Según Castro &

Cataluña (2004), con la exclusividad de la zona se abarca mayor densidad poblacional y se reduce la posibilidad de competencia, además, atribuyen el éxito de las MUF a las cláusulas de no competencia generadas por la exclusividad territorial otorgadas a sus franquiciados.

**Inversión Inicial:** Es una estimación del monto necesario para que el franquiciado establezca el punto de venta, también conocido como capital inicial (Brickley & Dark, 1987). Por otra parte, el tamaño de la inversión monetaria de un franquiciado sirve como señal de rentabilidad. Los franquiciados más talentosos piensan que pagar una inversión inicial más alta vale más, a diferencia de los menos talentosos (Shane, 1998). Además, para el uso de esta investigación a la variable se la transformó, es decir, se restó su media y se dividió para su desviación estándar, con el objetivo de reducir o comprimir su escala.

**Maduración de la Marca:** Siguiendo a Lafontaine (1992) esta variable fue construida a partir de la diferencia entre el año de creación de la marca y el año en el que ésta implantó el formato de franquicia.

**Sector:** Diferenciamos entre franquicia de productos y servicios. Estudios anteriores sugieren que el uso de unidades franquiciadas varía según el sector empresarial y el industrial (Dant & Grünhagen 2014; Wadsworth & Morgan 2003), debido a que las empresas de servicios poseen más recursos intangibles en relación con las empresas de franquicias de productos.

Para analizar la confiabilidad de las variables se utilizó el alfa de Cronbach, que hace referencia a la consistencia interna, es decir, el grado en el que los ítems se correlacionan entre sí, donde valores entre 0.70 y 0.90, indican una consistencia alta para una escala unidimensional (Henson, 2001; Streiner, 2003; Sun *et al.*, 2007).

A continuación, en la **Tabla 2** se muestra el Alfa de Cronbach para cada indicador construido, evidenciando que existe consistencia interna.

**Tabla 2.** Consistencia Interna

Indicadores	Alfa de Cronbach
Experiencia	0.734
Participación	0.971
Comunicación	0.753
Confianza	0.827
Uniformidad	0.729
Innovación	0.814

**Elaboración:** Autores

## 4.5 Análisis Descriptivo

A continuación, se presenta la estadística descriptiva de las variables relacionadas con la franquicia.

**Tabla 3** Estadística Descriptiva

Variables	Media	Desviación Estándar	Correlación											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. MUF (%)	0.27	0.24	1											
2. SUF (%)	0.56	0.27	-	1										
3. Experiencia	2.03	1.10	0.09	-0.19*	1									
4. Participación	10.8	12.07	-0.15	0.12	-0.06	1								
5. Comunicación	12.73	2.30	0.23**	-0.15*	0.05	0.16*	1							
6. Confianza	17.29	2.69	0.06	-0.09	0.07	0.15*	0.46*	1						
7. Uniformidad	19.29	1.44	0.05	-0.02	0.12	0.20**	0.11	0.15*	1					
8. Innovación	32.25	5.27	-0.12	0.14	0.06	0.22**	0.43***	0.41***	0.17*	1				
9. Inversión Inicial	142.137	103.348	0.19*	-0.30***	0.00	0.32***	0.21	0.15*	0.00	0.15	1			
10. Maduración Marca	9.69	6.39	0.01	0.01	0.00	0.00	0.07	0.02	0.02	-0.16*	0.13	1		

**Elaboración:** Autores (\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001)

Como se observa en la **Tabla 3**, la variable Participación presenta heterogeneidad, ya que la desviación estándar es mayor a la media. Sin embargo, el método utilizado permite modelar este tipo de variables. Se evidencia también que, en promedio la inversión inicial necesaria para que un franquiciado establezca un punto de venta es de 142.137 reales brasileños (\$26.021 dólares estadounidenses). Además, las empresas tienen en promedio aproximadamente 10 años utilizando a la franquicia como sistema de gobernanza.

Además, se muestran las correlaciones entre cada una de las variables. Se puede observar que las variables utilizadas en la Hipótesis 1, 3 y 4 están significativamente correlacionadas, en comparación con otras correlaciones aquí presentadas. A su vez, los resultados reflejan que las variables que tienen mayor nivel de correlación son: Confianza y Comunicación (0,46), Innovación y Comunicación (0,43) e Innovación y Uniformidad (0,41). Sin embargo, las correlaciones no sobrepasan el 0,5 por lo que se podría pensar que no existen potenciales problemas de multicolinealidad entre las variables de interés, o problemas de endogeneidad con la variable dependiente. Sin embargo, se realizaron los test necesarios para desestimar el problema.

# V Metodología

La metodología se realizó en dos fases debido a la escasa literatura sobre la influencia de las capacidades dinámicas y organizativas en la forma de gobernanza de las franquicias y en armonía con el artículo de Lanchimba *et al.*, 2020. En la primera etapa se seleccionan las variables que mejor se ajustan al conjunto de datos, mediante una técnica estocástica denominada BMA, mientras que, la segunda etapa nos permite establecer las relaciones causa-efecto entre SUF y MUF y sus respectivas variables independientes, a través, de la estimación de GML. A continuación, se detalla más detenidamente la metodología aplicada.

## 5.1 Primera Fase

Bayesian Model Averaging o BMA por sus siglas en inglés, es el primer paso para la realización de las estimaciones, ya que es un método utilizado con el fin de escoger las variables que mejor se ajustan a los datos. Según Berger *et al.* (2001), uno de los problemas más difundidos entre los investigadores es la selección adecuada de las variables, y por ello en los últimos años han surgido diferentes criterios para la selección del mejor modelo, dos muy conocidos son Akaike AIC (Akaike, 1998) y el Criterio de Información de Schwarz BIC (Schwarz, 1978).

La incertidumbre inherente en el proceso de elegir cuál es el mejor modelo dentro de una colección de posibles modelos, es considerada cuando se utiliza el método BMA por ello que su uso como herramienta para el análisis de datos se está volviendo cada vez más habitual. Su popularidad radica en que no utiliza un solo modelo, por el contrario, crea un promedio

ponderado de todos los posibles modelos. La idea básica del BMA es que obtiene la probabilidad de incluir posteriormente un candidato a regresor sumando las probabilidades del modelo posterior a través de aquellos modelos que incluyen al regresor, y a su vez, esta probabilidad se traduce en la importancia que tiene el regresor. (Brown, Vannucci, & Fearn, 2002; Eicher, Papageorgiou, & Raftery, 2011).

El objetivo es encontrar el subconjunto de variables o regresores que mejor se ajuste a los datos. Dada una variable dependiente,  $Y$ , una data  $D$ , y un conjunto de posibles regresores  $X_1, \dots, X_p$ . Denotando  $M_1, \dots, M_k$  todos los modelos considerados, donde cada uno representa un subconjunto de regresores candidatos, y  $P(M_K)$  es la probabilidad a priori de que el modelo  $M_K$  sea el modelo correcto.

Entonces, en base al Teorema de Bayes, el BMA pondera la probabilidad a posteriori tal como se presenta en la Ec. (1).

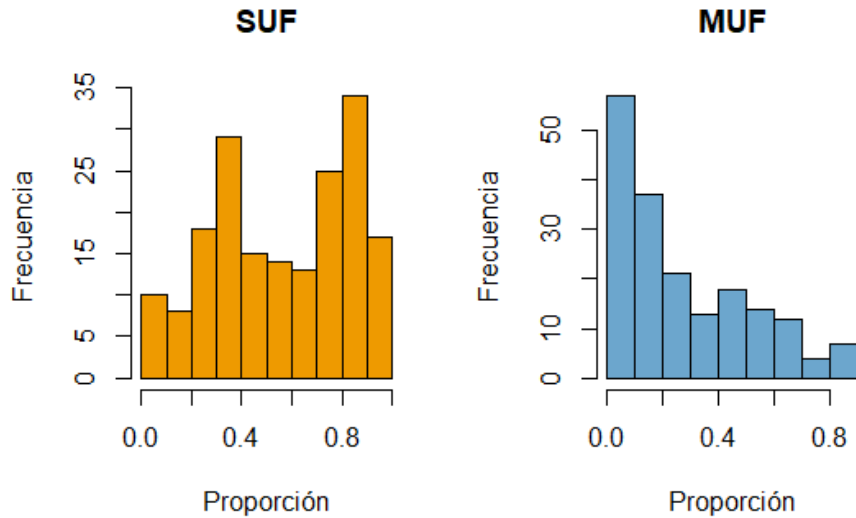
$$P(M_K|D) = \frac{P(D|M_K)P(M_k)}{\sum_{s=1}^k P(D|M_s)P(M_s)} \quad (1)$$

De esta manera, se obtienen varios modelos, el mejor debe tener la menor información bayesiana (BIC) y la más alta probabilidad.

## 5.2 Segunda Fase

Dada la naturaleza de las variables dependientes (distribuciones no normales) como se observa en el **Gráfico 2**, los modelos lineales estimados por mínimos cuadrados ordinarios no son posibles, es por ello, que los Modelos Lineales Generalizados se convierten en la alternativa para la especificación de procedimientos que no cumplen con alguno de los supuestos básicos de los modelos lineales clásicos.

**Gráfico 2.** Análisis de Distribuciones



**Elaboración:** Autores

Antiguamente, la única forma de tratar la ausencia de normalidad era mediante una transformación de la variable de salida/dependiente o el uso de modelos no paramétricos, sin embargo, los GLM ofrecen una alternativa y además son de gran utilidad, ya que, permiten la especificación de modelos en los que debido a la naturaleza de la información los errores siguen distintos tipos de distribución (Nelder & Wedderburn, 1972). Fueron desarrollados por John Nelder & Robert Wedderburn (1972) como una forma de unificar bajo un solo marco teórico varios modelos estadísticos como la regresión Binomial, Poisson, Gamma, es decir, los que pertenecen a la familia exponencial de distribuciones.

Generalmente, los GML tienen 3 componentes:

**Componente Aleatorio:** es un vector aleatorio correspondiente a la variable  $Y_i$ , que sigue una distribución exponencial, con media  $\boldsymbol{u}$ .

**Componente Sistemático:** es el predictor lineal que se denota como  $\boldsymbol{n} = \boldsymbol{X}\boldsymbol{\beta}$

**Función Link (vínculo):** es una función monótona y derivable que relaciona la esperanza matemática de la variable con el predictor lineal.



$$\mathbf{n} = \mathbf{g}(\mathbf{u}) \quad E(\mathbf{y}) = \mathbf{u} = \mathbf{g}^{-1}(\mathbf{n})$$

En la práctica muchas veces la relación entre la variable explicada y las variables explicativas es no lineal, como en nuestro caso, por ello que, el objetivo de la función vínculo es linealizar dicha relación, mediante la transformación de la variable de salida. La diferencia entre usar la función link y usar una transformación, es que la función transforma la media,  $E[\mathbf{Y}]$ , y no los datos,  $\mathbf{Y}$ . Las funciones link canónicas son aquellas que por defecto se aplican a cada distribución. En la **Anexo B** se resumen las más comunes.

En los GLM los parámetros se estiman por la función de máxima verosimilitud  $L$ , y para las  $n$  observaciones independientes está dada por:

$$L(\boldsymbol{\theta}) = \prod_{i=1}^n f(y_i; \theta_i; \phi) \quad (1)$$

Donde  $\theta_i$  depende del vector de coeficientes  $\boldsymbol{\beta}$  del modelo. Como resultado de la teoría de verosimilitud se puede realizar inferencia como en los modelos lineales tradicionales.

## 5.2.1 Especificación

Sean  $\mathbf{Y}_1, \dots, \mathbf{Y}_n$  variables aleatorias independientes (variables a explicar) con una distribución de la familia exponencial. Es decir,

$$f(\mathbf{y}_i; \boldsymbol{\theta}_i) = \exp[\mathbf{y}_i b(\boldsymbol{\theta}_i) + c(\boldsymbol{\theta}_i) + d(\mathbf{y}_i)] \quad (2)$$

tiene la forma canónica y depende de un solo parámetro  $\boldsymbol{\theta}_i$ , mientras que,  $\mathbf{Y}_i$  es la componente aleatoria del modelo. Suponiendo que  $E(\mathbf{Y}_i) = \mathbf{u}_i$  (donde  $\mathbf{u}_i$  es alguna función de  $\boldsymbol{\theta}_i$ ). Entonces se puede encontrar una función de  $\mathbf{u}_i$  tal que

$$\mathbf{g}(\mathbf{u}_i) = \mathbf{g}\{E(\mathbf{Y}_i)\} = \mathbf{X}_i^t \boldsymbol{\beta} \quad (3)$$

El componente sistemático del modelo es  $X_i^t \beta$ , y  $g$  es lo que habíamos definido anteriormente como función link. Por tanto,

$$u_i = g^{-1}(X_i^t \beta) \quad (4)$$

A partir de la Ec. (4), los modelos a estimar quedarían de la siguiente manera. Cabe destacar que, dado que el franquiciador a la hora de franquiciar puede elegir entre franquiciar unidades SUF o franquiciar unidades MUF, se realiza la estimación de un modelo para cada forma de gobernanza, cuya forma funcional se detalla a continuación:

#### **Modelo SUF**

$$\begin{aligned} SUF_i = & \beta_0 + \beta_1 \text{Experiencia}_i + \beta_2 \text{Comunicación}_i + \beta_3 \text{Confianza}_i \\ & + \beta_4 \text{Inversión Inicial}_i + \beta_5 \text{Sector Servicio}_i + \mu_i \end{aligned}$$

$$\text{Para } i = 1 \dots 182 \quad (5)$$

$$\text{con } SUF_{ijk} \sim GA(\mu_{ijk}, \sigma_{ijk})$$

#### **Modelo MUF**

$$\begin{aligned} MUF_i = & \beta_0 + \beta_1 \text{Comunicación}_i + \beta_2 \text{Confianza} + \beta_3 \text{Territorio Exclusivo} \\ & + \beta_4 \text{Inversión Inicial}_i + \beta_5 \text{Sector Servicio}_i + \mu_i \end{aligned}$$

$$\text{Para } i = 1 \dots 182 \quad (6)$$

$$\text{con } MUF_{ijk} \sim GA(\mu_{ijk}, \sigma_{ijk})$$

### **5.2.2 Validación**

Con la finalidad de obtener estimadores eficientes que expliquen los datos analizados, se realiza en dos etapas las pruebas estadísticas para los GLM, con el objetivo de determinar el

modelo más adecuado. En la primera se lleva a cabo el test de Razón de Verosimilitud para establecer qué modelo se ajusta mejor a los datos. Una vez culminada esta etapa, en la segunda, se realizan tres test estadísticos para determinar si dichos modelos son eficientes.

**Razón de Verosimilitud:** ésta prueba permite comparar dos modelos anidados jerárquicamente para determinar si el hecho de añadir complejidad al modelo hace que este sea más preciso (Vuong, 1989). Tanto para el modelo SUF y MUF, dicha prueba arrojó como resultados p-valores menores a 0.001, lo que refleja que los modelos de las Ec. 5 y Ec. 6 son significativamente más precisos.

**Multicolinealidad:** este problema se presenta cuando existe una relación lineal fuerte entre dos o más variables. Para detectar este problema se realiza el Factor de Inflación de la Varianza (VIF), el cual mide el efecto combinado que tienen las dependencias entre los regresores sobre la varianza de ese término, donde valores mayores a 5 o 10 indican que los estimadores están mal especificados debido a la multicolinealidad (Montgomery et. al, 2006). Para los dos modelos seleccionados los valores del VIF son inferiores a 2 (**Tabla 4**), evidenciando que no existen problemas de multicolinealidad.

**Tabla 4.** Factor de Inflación de la Varianza (VIF)

<b>Variables</b>	<b>SUF</b>	<b>MUF</b>
Experiencia	1.01	-
Comunicación	1.33	1.38
Confianza	1.19	1.35
Territorio Exclusivo	-	1.05
Inversión Inicial	1.06	1.05
Sector Servicio	1.05	1.08

**Nota:** (-) Variables no incluidas en los modelos.

**Elaborado por:** Autores

**Devianza:** permite determinar si un modelo describe adecuadamente o no los datos observados. Lo ideal de esta prueba es que el p-valor sea mayor a 0.05 para no rechazar la hipótesis nula de que el modelo tiene un buen ajuste. Para el caso de SUF (p-valor: 0.998) y para MUF (p-valor: 0.99) se evidencia que los modelos explican adecuadamente a los datos.

**Hosmer-Lemeshow:** es una prueba de bondad de ajuste que refleja si el modelo ajusta adecuadamente los datos (Hosmer *et al.*, 2013). Tanto para el modelo SUF como para el MUF, se tienen p-valores mayores a 0.05 (0.93 y 0.98 respectivamente), lo que reflejan que efectivamente los modelos se ajustan correctamente a los datos.

# VI Resultados

## 6.1. Primera Fase

Según los resultados del BMA, el subconjunto de regresores más efectivo, tanto para el modelo con variable dependiente proporción de unidades SUF como para el modelo con variable dependiente proporción de unidades MUF, se presentan en la **Tabla 5**.

Para el modelo econométrico que incluye la proporción de SUF, los principales regresores son los indicadores relacionados a la experiencia, participación y comunicación, la inversión inicial y la variable dicotómica que indica si la franquicia pertenece al sector servicios, mientras que para el modelo que incluye la proporción de MUF, los principales regresores son los indicadores relacionados a la participación, comunicación y confianza, la inversión inicial, el territorio exclusivo y de igual forma la variable dicotómica mencionada anteriormente. A pesar de que este primer conjunto de resultados es adecuado, no permite concluir firmemente que las capacidades relacionadas con la experiencia, confianza y comunicación influyen en la forma de gobernanza en las redes de franquicias. Es por ello, que completamos este análisis empírico con las regresiones finales (GML) relacionadas con las capacidades potenciales, como lo marca el BMA.

**Tabla 5. Resultados BMA**

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	SUF	MUF	SUF	MUF	SUF	MUF	SUF	MUF	SUF	MUF
Constante	-5.681e-01	-1.826e-01	-7.167e-01	-2.102e-01	-6.018e-01	-6.983e-01	-8.135e-01	-1.853e-01	-7.542e-01	-7.257e-01
Experiencia	-7.311e-02	.	.	.	-7.053e-02	.	-7.538e-02	.	-7.370e-02	.
Confianza	.	.	.	.	.	4.386e-02	.	.	.	4.404e-02
Comunicación	.	5.509e-02	.	5.875e-02	.	7.562e-02	.	4.876e-02	-1.527e-02	7.948e-02
Participación	.	.	.	.	3.115e-03	.	.	-8.346e-03	.	.
Uniformidad	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Innovación	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Territorio Exclusivo	.	2.412e-01	.	.	.	.	.	2.584e-01	.	.
Inversión Inicial	-2.426e-01	1.314e-01	-2.450e-01	1.217e-01	-0.1259	1.227e-01	-2.307e-01	1.481e-01	-2.302e-01	1.131e-01
Maduración Marca	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Sector Servicio	2.344e-01	-4.746e-01	2.328e-01	-5.160e-01	0.1323	-4.594e-01	2.305e-01	-4.544e-01	2.253e-01	-5.014e-01
Var	3	4	2	3	4	4	3	5	4	4
BIC	-7.277e+02	-6.811e+02	-7.252e+02	-6.807e+02	-7.241e+02	-6.799e+02	-7.240e+02	-6.797e+02	-7.237e+02	-6.796e+02
post prob	0.466	0.124	0.135	0.101	0.078	0.069	0.074	0.061	0.064	0.058

**Elaborado por:** Autores

## 6.2. Segunda Fase

Una vez obtenido los resultados del BMA y con el fin de determinar la robustez de los estimadores, se muestran los distintos Modelos Lineales Generalizados (GLM), estimados por máxima verosimilitud. El análisis de la devianza y la prueba de Hosmer-Lemeshow enfatizan la significancia global de la estimación. Los resultados son sólidos, como lo demuestran las estimaciones realizadas (**Tabla 6**).

**Tabla 6.** Estimación Modelo SUF y MUF (MV)

	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)
$R^2_{pseudo}$ (%)	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

**Elaboración:** Autores (\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001)

En la **Tabla 5**, se observan los resultados de los 3 modelos estimados para cada forma de gobernanza (SUF y MUF). En el **Modelo 1**, se consideran las capacidades organizativas propias de la franquicia (Comunicación, Confianza, Participación y Experiencia), cabe destacar que para el modelo MUF se excluye la última, debido a los resultados del BMA. En el **Modelo 2**, además de las capacidades, se incluye la Inversión Inicial. Por último, en el **Modelo 3**, se añade también el Territorio Exclusivo y la variable que hace referencia al

Sector Servicio. De esta manera, se evidencia que existe robustez en los estimadores, ya que, si bien existe diferencia entre los modelos, los resultados no difieren.

En base a la Razón de Verosimilitud y al Criterio de Información (AIC), se seleccionó al **Modelo 3**, como el modelo que mejor se ajusta a los datos. A continuación, se presentan los resultados; para el caso de SUF, las capacidades referentes a la Comunicación y la Confianza, tienen un impacto negativo, al igual que la Experiencia, corroborando así lo propuesto en la Hipótesis 1, lo que sugiere que cuando un franquiciado tiene un mayor nivel de experiencia, la red de franquicia tiende menos a utilizar el SUF como modelo de gobernanza. Además, los resultados sustentan la Hipótesis 3, un franquiciado SUF tiene menor nivel de comunicación con el franquiciador. Para las variables de control, el Sector Servicio tiene un efecto positivo y la Inversión Inicial un efecto negativo, es decir, un franquiciado necesita menos inversión inicial cuando elige adquirir una unidad simple.

En cuanto al modelo MUF, los resultados reflejan que la Confianza entre el franquiciador y franquiciado tiene un impacto positivo en el uso de la MUF como forma de gobernanza, confirmando la Hipótesis 2. Asimismo, se comprueba la Hipótesis 4, relacionada a la Comunicación entre las partes, es decir, cuando el franquiciador tiene una buena comunicación con sus franquiciados, aumenta el uso de unidades múltiples en su red de franquicia. Las variables de control, Sector Servicio tiene un impacto negativo, mientras que, la Inversión Inicial positivo, en la proporción de MUF.

En la **Tabla 7**, se muestra un resumen de los efectos que tienen las capacidades propias de las redes de franquicias en Brasil, sobre la elección de SUF o MUF como forma de gobernanza por parte del franquiciador.



**Tabla 7.** Resumen de los Efectos en la Forma de Gobernanza

	SUF	MUF
Experiencia	Color claro	
Comunicación	Color claro	Color oscuro
Confianza	Color claro	Color oscuro
Participación		
Territorio Exclusivo		
Inversión Inicial	Color claro	Color oscuro
Sector Servicio	Color oscuro	Color claro

**Nota:** Color oscuro (efecto positivo), color claro (efecto negativo) y blanco sin efecto.

**Elaboración:** Autores

Los resultados sugieren que, en el caso de la Comunicación, Confianza, Inversión Inicial y Sector Servicio los efectos son opuestos, en otras palabras, si una variable tiene efecto positivo en la elección de SUF el efecto es negativo en MUF, y viceversa. 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 en la decisión de elegir una de estas formas de gobernanza. Por último, en el caso de la Experiencia, ésta solo tiene efecto negativo sobre la elección de SUF y ningún efecto sobre MUF.

## VII Conclusiones y Recomendaciones

El principal objetivo de este estudio es determinar cómo la proporción de SUF Y MUF se pueden ver afectadas por las capacidades dinámicas y organizativas propias de la cadena de franquicia. Además de aportar evidencia empírica sobre las franquicias en países emergentes como lo es Brasil. Para ello se utilizó información de franquicias brasileñas, se aplicó el proceso BMA para seleccionar las variables relevantes a incluir en la estimación de los modelos lineales generalizados para SUF y MUF.

Los resultados apoyaron a comprobar las hipótesis propuestas; en el caso de la Experiencia y la elección de SUF, en línea con lo mencionado por Castrogiovanni *et al.* (1993), un franquiciado MUF necesita tener mayores conocimientos y experiencia ya que tienen que tratar simultáneamente con un sin número de condiciones que implican diferentes mercados, mientras que un franquiciado SUF necesita tener solo conocimientos sobre un mercado.

La relación que existe entre el franquiciador y sus franquiciados es uno de los aspectos más importantes para la creación de valor en la franquicia (Bermúdez, 2002), por ello se plantearon las hipótesis relacionadas a la confianza y a la comunicación, mismas que con la evidencia empírica pudieron ser respaldadas. Específicamente el estudio de 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, y de forma contraria, si el franquiciador no posee información que haga que confíe en un posible franquiciado, elegirá SUF.

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. Se puede deducir que existe una relación inversa entre el número de unidades que tiene un franquiciado de una misma franquicia y el nivel de comunicación que tiene con el franquiciador, dado que un franquiciado MUF necesitaría mayor transferencia del *know-how* que un franquiciado SUF.

En cuanto a las variables de control, como era de esperarse, el adquirir una unidad adicional, requiere de más inversión en la relación comercial, es decir, que los MUF requieren de un mayor capital inicial que sus contrapartes SUF (Dant *et al.*, 2013). Finalmente, el Sector Servicio tiene un impacto contrario a lo presentado por (Dant & Grünhagen 2014; Wadsworth & Morgan 2003), y esto se debe principalmente a que en Brasil gran parte de las unidades múltiples las componen establecimientos dedicados a los sectores de moda y alimentación.

En relación a las limitaciones que presenta esta investigación, se puede mencionar que si bien la muestra es representativa sería interesante trabajar con un mayor número de observaciones. Además, para futuras investigaciones ya sea de Brasil u otro país se podría incluir capacidades dinámicas relacionadas al aprendizaje, al conocimiento, a la adaptación y a la absorción de información. Dado que no existe un estudio similar o al menos no sabemos de su existencia, no fue posible comparar resultados con otro país, o proporcionar conclusiones sobre lo que sucede en una economía emergente en relación a una economía desarrollada.

Las redes de franquicias al ser un sistema que impacta directamente en la economía, su análisis se vuelve un tema fundamental para comprender el funcionamiento y crecimiento de las mismas en los países emergentes. Debido a los continuos cambios que se producen en los mercados, es recomendable desarrollar capacidades que permitan fortalecer las relaciones franquiciador - franquiciado en las redes brasileñas. Finalmente, 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.

# Bibliografia

- Akaike, H. (1998). Information theory and an extension of the maximum likelihood principle. In *Selected papers of hirotugu akaike* (pp. 199-213). Springer, New York, NY.
- Akerlof, G. A. (1978). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. In *Uncertainty in economics*, 235-251.
- Allen, R. L. (1994): “Franchisor-franchisee: Communication maintains the marriage”, *Nation’s Restaurant News*, 28(12), 27-31.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, J. C., & Narus, S. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42–58.
- Associação Brasileira de Franchising. (2019, 01). Desempenho do Franchising Brasileiro Projeções 2018/2019. Retrieved from ABF: <https://www.abf.com.br/numeros-dofranchising/>.
- Associação Brasileira de Franchising. (2019, 02). Desempenho do Franchising Brasileiro em 2018 e estudo sobre Microfranquias. Retrieved from ABF: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berger, J. O., Pericchi, L. R., Ghosh, J. K., Samanta, T. (2001). Objective Bayesian methods for model selection: Introduction and comparison. *Lecture Notes-Monograph Series*, 135-207.

- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). The economics of franchising. *Cambridge University Press*.
- Bradach, J. (1995). Chains within chains: the role of multi-unit franchisees. *Journal of Marketing Channels*, 4(1/2), 65–81.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118.
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 401-420.
- Brown, J., Vannucci, M., & Fearn, T. (2002). Bayes model averaging with selection of regressors. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, 64(3), 519-536.
- Castro, E. C. D., & Cataluña, F. R. (2004). La investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 10(3), 71-96.
- 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.
- Castrogiovanni, G. J., Justis, R. T., & Julian, S. D. (1993). Franchise failure rates: An assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 105.
- 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.
- Clarkin, J. E., & Swavely, S. M. (2006). The importance of personal characteristics in franchisee selection. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 133-142.
- Cohen, M. A., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1996). An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies. *Journal of Retailing*, 71, 339–361.

- 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.
- Dant, R., & Grünhagen, M. (2014). International franchising research: some thoughts on the what, where, when, and how. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 124–132.
- Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321–340.
- Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- DeCeglie P. (1993). What franchisor look for. *Nation's Business*, 81(7), 58-59.
- Delmas, M. A. (1999). Exposing strategic assets to create new competencies: The case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America. *Industrial and Corporate Change*, 8, 635-650.
- Department of Commerce, U. (2016). *Top Markets Report Franchising Country Case Study*.
- Díez, E.C. y Galán, J.L. (1998): *Práctica de la franquicia, McGrawHill*. Madrid.
- Duckett, B. (2008). Business format franchising: a strategic option for business growth – at home and abroad. *Strategic Direction*, 24(2), 3–4.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier–automaker relationships in the US, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31, 259–285.
- Edens, F.N., Self, D.R., and Grider D.R. Jr. 1976. Franchisors describe ideal franchisee. *Journal of Small Business Management*, 39–47.
- Eicher, T., Papageorgiou, C., & Raftery, A. (2011). Default priors and predictive performance in Bayesian model averaging, with application to growth determinants. *Journal of Applied Econometrics*, 26(1),30-55.
- Fadairo, M., & Lanchimba, C. (2017). Franchising in Latin America. In *Handbook of Research on Franchising*. Edward Elgar Publishing.

- Fehr, E. (2009). On the economics and biology of trust. *Journal of the European Economic Association*, 7, 235–266.
- Fernández M. M., Bolívar C. A. M., & Galván S. I. (2013). Communication and knowledge transfer in cooperation agreements: an application to franchises. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Ferrari, N. D., & de Ferrari, M. M. L. (2013). “Scanning” las dimensiones ambientales: incertidumbre, cambio y complejidad. *Revista Científica de la Universidad de Mendoza*, (1), 243-265.
- Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- Gillis, W. E., McEwan, E., Crook, T. R., & Michael, S. C. (2011). Using tournaments to reduce agency problems: the case of franchising. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35, 427–447.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Gratius, S. (2008). Brasil emerge como potencia regional y global. *Quórum. Revista de pensamiento iberoamericano*, (22), 135-146.
- 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.
- Grünhagen, M. & Dorsch, M. (2003): “Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current and Future Value Assessments of Two Franchisee Types”, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, 4, pp. 366-384.
- Grünhagen, M., & Mittelstaedt, R. (2002). Is bigger better? The participation of scale efficiencies and decisión participation as motivations for aspiring multi-unit franchisees. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 8(3),188-200.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). ¿Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56, 32–44.



- Henson, R. K. (2001). Understanding Internal Consistency Reliability Estimates: A Conceptual Primer on Coefficient Alpha. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34(3), 177–189.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (1991). Franchising: Selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- 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.
- Hosmer, D. W., Jr., S. A. Lemeshow, and R. X. Sturdivant. (2013). Applied Logistic Regression. 3rd ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Hou, J.-J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1251–1268.
- 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., & Windsperger, J. (2010). Multi-Unit Ownership Strategy in Franchising: Development of an Integrative Model. *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 3–31.
- Hussain, D., Sreckovic, M., & Windsperger, J. (2018). An organizational capability perspective on multi-unit franchising. *Small Business Economics*, 50(4), 717-727.
- iCEX. (2017). *El mercado de las franquicias en Estados Unidos Diciembre 2017*. Miami: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363–395.
- Kaufmann P.J. (1992). “The Impact of Managerial Performance Decay on Franchisor’s Store Allocation Strategies,” *Journal of Marketing Channels*, 1(4), 51-79.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11 (5), 343-358.

- Kaufmann, P. J., & Kim, S. H. (1995). Master franchising and system growth rates. *Journal of Marketing Channels*, 4(1-2), 49-64.
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The RAND Journal of Economics*, 23(2), 263.
- Lafontaine, F., & Slade, M. E. (1997). Retail contracting: Theory and practice. *The Journal of Industrial Economics*, 45(1), 1-25.
- Lanchimba, C., & Medina, D. (2018). Impacto del franquiciamiento en el desarrollo. *Problemas del desarrollo*, 49(193), 95-118.
- Lanchimba, C., Welsh, H., Fadairo, M., Silva, V. (2020). The impact of franchisor signaling on entrepreneurship in emerging Markets. *Journal of Business Research*. Forth coming.
- Little, R. J. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association*, 1198-1202.
- Macneil, I. R. (1983). Values in contract: internal and external. *Northwest University Law Review*, 78, 340-369.
- 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.
- Mirón, S. I., & Hernández, J. S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *In Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89.
- Montgomery, E. & Vining, D. & Peck. 2006. *Introducción Al Análisis de Regresión Lineal*. 3ed ed. México: Cecs.
- Mumdziev N. & J. Windsperger, 2011, The structure of decision rights in franchising networks: a property rights perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042-2587.
- Nelder, J; Wedderburn, R (1972). "Generalized Linear Models". *Journal of the Royal Statistical Society*. Series A (General) (Blackwell Publishing) 135 (3): 370-384.

- Nelson, R., & Winter, S. (1994). De una Teoría Evolutiva del cambio económico. *La naturaleza económica de la empresa*, 225-240.
- Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13(4), 370-386.
- Olm, K.W., Eddy, G.G., & Adaniya, A.R. 1988. Selecting franchisee prospects. *Society of Franchising Proceedings II*. San Francisco: Society of Franchising.
- Pfister, E., Deffains, B., Doriat-Duban, M. y Saussier, S. (2006), "Institutions and Contracts: Franchising", *European Journal of Law and Economics*, 21,53-78.
- Pino, B. A. (2012). Contribuciones de Brasil al desarrollo internacional: coaliciones emergentes y cooperación Sur-Sur/Brazil's contributions to international development: emerging coalitions and South-South cooperation. *Revista CIDOB d'afers internacionals*, 189-204.
- PNUD (2019). Informe sobre Desarrollo Humano 2019. Programa de las Naciones Unidas. Obtenido de: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2019\\_overview\\_-\\_spanish.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf).
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*, 1(2), 12-17.
- Sangra, R. A., & Codina, A. F. (2015). The identification, impact and management of missing values and outlier data in nutritional epidemiology. *Nutricion hospitalaria*, 31(3), 189-195.
- 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.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203.
- Schwarz, G. (1978). Estimating the dimension of a model. *Annals of statistics*, 6(2), 461-464.
- Shane, S (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *The Academy of Management Journal*, 39,216–234.

- Shumway, T. (2001). Forecasting bankruptcy more accurately: a simple hazard model. *The Journal of Business*, 74(1), 101–124.
- Sorenson, O., & Sørensen, J. (2001). Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 713–724.
- Streiner, D. L. (2003). Being Inconsistent About Consistency: When Coefficient Alpha Does and Doesn't Matter. *Journal of Personality Assessment*, 80(3), 217–222.
- Sturgis, I. (1993): “Keys to successful franchise ownership”, *Black Enterprise*, 23, 77-81.
- Sun W, Chou C-P, Stacy AW, Ma H, Unger J, Gallager P (2007). SAS and SPSS macros to calculate standardized Cronbach's alpha using the upper bound of the phi coefficient for dichotomous items. *Behavior research methods*, 39(1), 71-81.
- Tatham, R., Douglass, R., and Bush, R.F. 1972. An analysis of decision criteria in franchisor/franchisee selection processes. *Journal of Retailing* 48(1):16–21, 94.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vuong, Q. H. (1989). Likelihood Ratio Tests for Model Selection and Non-Nested Hypotheses. *Econometrica*, 57(2), 307.
- Wadsworth, F., & Morgan, K. (2003) Multi-unit franchisee ownership study. In 17th Annual International Society of Franchising Conference, San Antonio.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Weaven, S., and Frazer, L. (2007). “Mature Franchise Systems Use Multiple Unit Franchising to Leverage Learning Economies and Sustain System Wide Growth,” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(2), 107-126.
- Wenerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williams, D. L. (1999). Why do entrepreneurs become franchisees? An empirical analysis of organisational choice. *Journal of Business Venturing*, 14 (1), 103-124.

- Windsperger J., 2004, Centralization of franchising networks: Evidence from the Austrian franchise sector, *Journal of Business Research*, 57 (12), 1361-1369.
- World Bank. (2019). Open Data. Retrieved. Obtenido de: <https://datos.bancomundial.org/pais.brasil>.
- Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18, 129–166.
- Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30, 131–145.

# Anexos

## Anexo A. Representatividad de la Muestra

Sector Económico	Facturación (%)		Número de Unidades Propias (%)		Número de Unidades Franquiadas (%)	
	ABF	Muestra	ABF	Muestra	ABF	Muestra
Alimentación	38,79	48,73	32,82	40,02	27,81	28,28
Casa y Construcción	4,03	2,12	4,05	3,25	8,23	8,08
Comunicación, Informática y Electrónica	1,49	0,16	2,43	0,25	3,94	2,53
Entretenimiento y Recreación	0,12	0,08	0,27	0,14	1,16	1,01
Hotelería y Turismo	5,6	1,34	2,39	0,68	1,85	1,52
Limpieza y Conservación	8,67	0,52	3,13	1,4	2,9	1,01
Moda	9,14	6,93	10,44	7,43	15,06	14,65
Salud, Belleza y Bienestar	17,66	21,82	21,1	20,49	18,66	22,22
Servicio automoción	2,09	3,11	4,27	7,44	2,43	2,53
Servicios y otros negocios	6,25	9,32	4,75	4,3	7,53	6,57
Servicios educativos	6,17	5,87	14,34	14,59	10,43	11,62

Elaborado por: Autores

## Anexo B. Función link canónica

Distribución	Función canónica
Normal	$n=\mu$ (identidad)
Binomial	$n=\ln(P/(1-P))$ (logística)
Poisson	$n=\ln(\mu)$ (logarítmica)
Exponencial	$n=1/\mu$ (recíproca)
Gamma	$n=1/\mu$ (recíproca)

Elaborado por: Autores