

**RELACIÓN FRANQUICIANTE-FRANQUICIADO: ANÁLISIS DE LOS RETOS Y
BENEFICIOS EN EL MODELO DE FRANQUICIA
FRANCHISOR-FRANCHISEE RELATIONSHIP: ANALYSIS OF THE CHALLENGES AND
BENEFITS OF THE FRANCHISE MODEL**

Autores: ¹Grecia Melissa Sandoval Rivas y ²Ivanna Karina Sánchez Montero.

¹ORCID ID: [gsandoval2@idoamerica.edu.ec](https://orcid.org/0009-0006-2696-2533)

²ORCID ID: [ivannasanchez@uti.edu.ec](https://orcid.org/0000-0002-0029-6265)

¹E-mail de contacto: [https://orcid.org/0009-0006-2696-2533](mailto:gsandoval2@idoamerica.edu.ec)

²E-mail de contacto: [https://orcid.org/0000-0002-0029-6265](mailto:ivannasanchez@uti.edu.ec)

Afiliación: ¹²Universidad Tecnológica Indoamérica, (Ecuador).

Artículo recibido: 17 de Octubre del 2025

Artículo revisado: 19 de Octubre del 2025

Artículo aprobado: 22 de Octubre del 2025

¹Estudiante de la Universidad Tecnológica Indoamérica, (Ecuador).

²Ingeniera en Administración de Empresas graduada en la Universidad Central del Ecuador, (Ecuador). Máster Empresarial en Dirección Comercial y Marketing graduado en el Real Centro Universitario Escorial - María Cristina Adscrito de la Universidad Complutense de Madrid, (España). Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas / Master In Business Administration (MBA) graduada de la Universidad Internacional de la Rioja, (España). Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria graduada en la Universidad Tecnológica Indoamérica, (Ecuador).

Resumen

La relación entre franquiciante y franquiciado es el núcleo del modelo de franquicia, una dinámica compleja marcada por una tensión inherente entre el control central para la estandarización de la marca y la autonomía que demanda el franquiciado para operar de forma emprendedora. La calidad de este vínculo determina la capacidad de la red para innovar y competir. Su objetivo fue analizar la producción científica reciente (2020-2025) sobre la dinámica control-autonomía en la relación franquiciante-franquiciado, sintetizando los desafíos, factores de éxito y resultados de desempeño documentados. Se realizó una revisión sistemática de la literatura siguiendo el protocolo PRISMA, culminando en el análisis temático de 40 estudios académicos seleccionados. Los hallazgos confirman que la confianza, el soporte percibido y la justicia organizacional son los factores clave que moderan el conflicto. La transformación digital emerge como un nuevo y significativo campo de tensión, mientras que la co-creación de conocimiento se posiciona como una práctica crucial para la resiliencia de la red. El éxito de la franquicia moderna depende menos de la rigidez contractual y más de la calidad de la alianza estratégica, donde la confianza y la colaboración son los pilares fundamentales.

Palabras clave: Autonomía, Control, Gestión del conocimiento, Modelos de negocio, Relaciones humanas.

Abstract

The relationship between franchisor and franchisee is at the core of the franchise model, a complex dynamic marked by an inherent tension between central control for brand standardization and the autonomy demanded by the franchisee to operate entrepreneurially. The quality of this bond determines the network's capacity to innovate and compete. To analyze recent scientific production (2020-2025) on the control-autonomy dynamic in the franchisor-franchisee relationship, synthesizing the documented challenges, success factors, and performance outcomes. A systematic literature review was conducted following the PRISMA protocol, culminating in the thematic analysis of 40 selected academic studies. The findings confirm that trust, perceived support, and organizational justice are the key factors moderating conflict. Digital transformation emerges as a significant new field of tension, while knowledge co-creation is positioned as a crucial practice for network resilience. The success of modern franchising depends less on contractual rigidity and more on the quality of the strategic alliance, where trust and collaboration are the fundamental pillars.

Keywords: Autonomy, Control, Knowledge management, Business models, Human relations.

Sumário

A relação entre franqueador e franqueado está no cerne do modelo de franquicia, uma dinâmica complexa marcada por uma tensão inerente entre o controle central para a padronização da marca e a autonomia necessária ao franqueado para operar empreendedora. A qualidade desse vínculo determina a capacidade da rede de inovar e competir. O objetivo foi analisar a produção científica recente (2020-2025) sobre a dinâmica controle-autonomia na relação franqueador-franqueado, sintetizando os desafios, os fatores de sucesso e os resultados de desempenho documentados. Uma revisão sistemática da literatura foi conduzida seguindo o protocolo PRISMA, culminando em uma análise temática de 40 estudos acadêmicos selecionados. Os resultados confirmam que a confiança, o suporte percebido e a justiça organizacional são os principais fatores moderadores de conflitos. A transformação digital surge como uma nova área significativa de tensão, enquanto a cocriação de conhecimento se posiciona como uma prática crucial para a resiliência da rede. O sucesso do franchising moderno depende menos da rigidez contratual e mais da qualidade da aliança estratégica, onde a confiança e a colaboração são os pilares fundamentais.

Palavras-chave: Autonomia, Controle, Gestão do Conhecimento, Modelos de Negócios, Relações Humanas.

Introducción

El modelo de franquicia se ha consolidado como una de las estrategias de expansión empresarial más exitosas a nivel global, permitiendo a las marcas un crecimiento acelerado y a los emprendedores una ruta de negocio con un riesgo aparentemente mitigado (Muñoz, 2023). La calidad de esta relación no solo define la eficiencia operativa diaria, sino que determina directamente la capacidad de

toda la red para innovar, adaptarse y, en última instancia, sobrevivir en mercados cada vez más competitivos (Manzoor et al., 2021). El franquiciante debe proteger la integridad de su marca, asegurando una experiencia homogénea para el consumidor en cualquier punto de venta, lo que exige la imposición de protocolos y directrices estrictas (Perdreau et al., 2023). Por el contrario, el franquiciado, quien invierte su capital y opera en la primera línea del mercado, busca la flexibilidad necesaria para responder a las particularidades de su entorno local y maximizar su rentabilidad. Este equilibrio de poder asimétrico es una fuente constante de conflicto potencial, donde una gestión deficiente puede erosionar la confianza y transformar a los socios estratégicos en adversarios (Shi, 2024). La era digital ha añadido una nueva y disruptiva capa de complejidad a esta relación. La transformación tecnológica, acelerada por cambios en el comportamiento del consumidor, exige una colaboración sin precedentes para implementar innovaciones como plataformas de e-commerce, aplicaciones de delivery, marketing digital y sistemas de gestión de datos (Das, 2023). Asimismo, la transferencia y co-creación de conocimiento se ha revelado como un factor crítico para la resiliencia del sistema. Un modelo unidireccional, donde el franquiciante simplemente transmite un know-how estático, es insuficiente (Fernández et al., 2024).

Las redes de franquicia más exitosas son aquellas que han evolucionado hacia ecosistemas de aprendizaje, donde el conocimiento del mercado local del franquiciado es valorado, capturado y reintegrado en la estrategia global de la marca (Dalmau, 2021). Por todo lo anterior, analizar la relación franquiciante-franquiciado trasciende el interés puramente académico y se convierte en una necesidad estratégica. La literatura

reciente evidencia que los resultados de la red, desde la satisfacción del cliente hasta la rentabilidad financiera, están intrínsecamente ligados a la salud de este vínculo (Kremez et al., 2021). Comprender los factores que fomentan la colaboración, mitigan el conflicto y construyen confianza es esencial para desbloquear el verdadero potencial del modelo de franquicia (Weaven et al., 2021). La relación entre franquiciante y franquiciado es el pilar sobre el cual se construye y sostiene todo el sistema de franquicias. Los estudios clásicos, fundamentados principalmente en la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1979), postulan que la franquicia surge como una solución eficiente para mitigar el "problema de agencia" (Calderón et al., 2017). Sin embargo, esta visión, aunque fundamental, fue matizada por la Teoría de la Escasez de Recursos (Cannon et al., 2019), que propone que la franquicia es también una estrategia para que los franquiciantes superen la falta de capital y conocimiento local para una expansión rápida (Park y Jang, 2017). Estos dos pilares teóricos clásicos establecen la tensión inherente del modelo: una estructura diseñada para alinear intereses pero que, al mismo tiempo, nace de una interdependencia de recursos que crea una dinámica de poder compleja y a menudo asimétrica (Etkin, 2017).

Diversos autores, tales como Lafontaine (1992) establecieron en sus trabajos seminales, demostraron empíricamente que la estructura de los contratos (el balance entre royalties y cánones fijos) se diseña para equilibrar la necesidad de incentivar el esfuerzo del franquiciado y la de mitigar el riesgo para el franquiciante. Esta perspectiva ha sido enriquecida por la Teoría del Intercambio Social, que sugiere que la relación trasciende lo puramente económico. El franquiciado no solo evalúa los retornos financieros, sino también el soporte, la comunicación y la percepción de

justicia procesal y distributiva por parte del franquiciante (Prihandono et al., 2021). Mientras el franquiciante necesita un control riguroso para proteger el valor de la marca, el franquiciado posee un conocimiento tácito del mercado local que es vital para la competitividad (Vega, 2024). Lendowski et al. (2022) analiza cómo la incongruencia de objetivos en este punto es una de las principales fuentes de conflicto, argumentando que los mecanismos de comunicación flexible y la participación del franquiciado en la toma de decisiones estratégicas son cruciales para mitigar estas fricciones. Otro campo de investigación emergente es el impacto de la transformación digital. La necesidad de adoptar nuevas tecnologías (e-commerce, big data, IA, marketing digital) ha introducido nuevos puntos de tensión sobre la inversión, el control de los datos del cliente y la distribución de los beneficios (Moro y Campo, 2020). Kohli et al. (2021) señalan que, si bien la tecnología puede mejorar la eficiencia y la comunicación, también puede exacerbar la asimetría de poder si el franquiciante la utiliza principalmente como una herramienta de vigilancia y control, en lugar de un catalizador para la colaboración.

La presente investigación aborda una temática de alta pertinencia social y económica, centrada en la relación entre control y autonomía dentro de las franquicias del sector gastronómico. La importancia de este análisis radica en que el éxito o fracaso de este modelo de negocio impacta directamente las condiciones de vida de sus actores principales: los franquiciados, quienes a menudo arriesgan su patrimonio personal, y los franquiciantes, cuyo crecimiento depende de una red saludable. El aporte real e inmediato de este estudio es de naturaleza teórico-metodológica y se dirige a la comunidad académica. Al ser una revisión sistemática de la literatura mediante el método PRISMA, la

investigación no generará datos primarios, sino que ofrecerá una contribución más fundamental: una síntesis rigurosa y actualizada del conocimiento existente. A largo plazo, una comprensión más clara de las dinámicas de poder documentadas en la academia podría incluso catalizar discusiones sobre marcos regulatorios más equitativos.

De este modo, aunque su contribución directa es al conocimiento científico, su relevancia última reside en el potencial de sus hallazgos para catalizar mejoras que fortalezcan el ecosistema de franquicias. El objetivo general de esta investigación es analizar la producción científica publicada entre 2020 y 2025 sobre la dinámica entre el control del franquiciante y la autonomía del franquiciado. Mediante una revisión sistemática PRISMA, se buscará sintetizar los enfoques teóricos, los factores críticos de la relación y los resultados de desempeño documentados en la literatura académica, enfocándose específicamente en el contexto del sector gastronómico para mapear el estado actual del conocimiento. Para alcanzar esta meta principal, se han establecido tres objetivos específicos que estructuran el proceso de análisis. Primero, se procederá a identificar los principales mecanismos de control y las formas de autonomía que han sido conceptualizados en los estudios empíricos y teóricos revisados. Se describirán los factores de conflicto y los mecanismos de colaboración que la literatura reporta como emergentes de esta tensión. Se categorizarán los diversos indicadores de desempeño y satisfacción (financieros, operativos, relacionales) que la investigación académica ha empleado para evaluar el impacto del equilibrio entre control y autonomía, permitiendo así una comprensión integral de cómo se ha investigado y medido este fenómeno.

Materiales y Métodos

Para analizar los retos y beneficios contemporáneos en la relación franquiciante-franquiciado, se realizará una revisión sistemática de la literatura siguiendo las directrices de la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). En el marco de una revisión sistemática, el objeto de estudio no es una población de individuos, sino la producción científica sobre un tema específico. El presente estudio se enfoca en el ecosistema de franquicias en el período 2020-2025. Esta ventana temporal es particularmente relevante por abarcar un período de disrupción y transformación sin precedentes, marcado por la pandemia de COVID-19, la consolidación de la economía digital, las tensiones en la cadena de suministro global y los cambios en el comportamiento del consumidor.

Tabla 1. Criterios de elegibilidad (Construcción de la Muestra)

Criterio	Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Tipo de Estudio	Artículos empíricos (cuantitativos, cualitativos o mixtos), revisiones de literatura y tesis doctorales con aportes originales.	Artículos de opinión, editoriales, noticias, estudios de caso sin análisis riguroso, trabajos no académicos.
Enfoque Temático	El estudio debe centrarse explícitamente en la dinámica, retos, beneficios o factores clave de la relación entre franquiciante y franquiciado.	Estudios que traten la franquicia de forma tangencial o se enfoquen solo en aspectos financieros o de marketing sin analizar la relación.
Período Temporal	Publicaciones con fecha entre el 1 de enero de 2020 y la fecha de finalización de la búsqueda (estimada para el 15 de agosto de 2025).	Publicaciones fuera de este rango temporal.
Idioma	Artículos publicados en español o inglés.	Artículos en otros idiomas.
Acceso	Estudios disponibles en texto completo a través de las suscripciones institucionales o repositorios de acceso abierto.	Estudios cuyo texto completo no sea recuperable.

Fuente: elaboración propia

Se llevará a cabo una búsqueda sistemática y exhaustiva en las siguientes bases de datos académicas, seleccionadas por su preeminencia en las áreas de negocios, economía y ciencias sociales: Scopus, Web of Science (WoS), ProQuest Business Collection, EBSCOhost (Business Source Complete), Google Scholar (para búsqueda complementaria y literatura gris) y Dialnet (para literatura científica en español). La estrategia de búsqueda combinará términos clave relacionados con la franquicia, la relación diádica y sus resultados, utilizando operadores booleanos (AND, OR). La selección de los estudios para la muestra final se basará en los siguientes criterios de inclusión y exclusión, aplicados de manera estricta. El proceso para construir la muestra seguirá las cuatro fases del diagrama de flujo PRISMA 2020, garantizando la transparencia y replicabilidad del método:

- **Identificación:** Ejecución de las búsquedas en las bases de datos y exportación de todos los resultados a un gestor bibliográfico (ej. Zotero) para la eliminación de duplicados.
- **Cribado (Screening):** Dos investigadores revisarán de forma independiente los títulos y resúmenes de los registros únicos, aplicando los criterios de elegibilidad. Las discrepancias se resolverán mediante discusión y consenso.
- **Elegibilidad:** Los artículos que superen la fase de cribado serán leídos íntegramente por ambos investigadores para una evaluación final de su idoneidad. Se documentarán las razones específicas para excluir artículos en esta etapa (ej. "enfoque temático incorrecto", "metodología no rigurosa").
- **Inclusión:** Los estudios que cumplan con todos los criterios tras la lectura completa conformarán la muestra final de la revisión.

El proceso completo será visualizado mediante un diagrama de flujo PRISMA que detalle el número de artículos en cada fase.

Los "participantes" de esta revisión son los estudios que componen la muestra final. Para cada uno, se extraerá y organizará la siguiente información en una tabla de síntesis: Información bibliográfica: Autores, año, título, fuente de publicación; Detalles del estudio original; Contexto geográfico y sectorial: País/región y sector industrial (ej. restauración, retail, servicios); Población y muestra del estudio: Descripción de los participantes originales (ej. "N=250 franquiciados"; "15 directivos de franquicias"); Metodología: Enfoque (cuantitativo, cualitativo, mixto) y diseño (encuesta, estudio de caso, etc.); Contenido temático clave: Retos y conflictos identificados y Beneficios y factores de éxito reportados. Constructos teóricos centrales (ej. confianza, poder, comunicación, justicia contractual). A continuación, se detalla la estructura específica de la base de datos que se construirá:

Tabla 2. Estructura de la base de datos para la extracción de información

Sección de la Base de Datos	Nombre del Campo (Variable)	Descripción del Contenido
1. Datos Bibliográficos y Contextuales	ID_Estudio	Identificador único para cada artículo (ej. A01, A02).
	Autores	Apellido(s) e inicial(es) del/los autor(es).
	Año	Año de publicación.
	Título	Título completo del estudio.
	Fuente	Nombre de la revista, libro o congreso.
	País_Estudio	País o región donde se realizó la investigación original.
	Sector_Industrial	Sector económico analizado (ej. Restauración, Retail, Servicios).
2. Aspectos Metodológicos	Diseño_Metodológico	Categoría: Cuantitativo, Cualitativo, Mixto.
	Instrumento_Recolección	Técnica usada (ej. Encuesta, Entrevista, Estudio de caso).
	Muestra_Tamaño	Número de participantes (ej. N=210).
	Muestra_Descripción	Perfil de los participantes (ej. Franquiciados, Franquiciantes).
3. Información Temática Sustantiva	Retos_Identificados	Cita textual o descripción de los retos y conflictos reportados.
	Beneficios_Reportados	Cita textual o descripción de los beneficios y ventajas.
	Factores_Clave_Relación	Constructos teóricos centrales (ej. Confianza, Comunicación, Poder).
	Códigos_Temáticos	Etiquetas generadas del análisis (ej. Conflicto_operativo).
	Hallazgos_Principales	Síntesis de las conclusiones más relevantes del estudio.

Fuente: elaboración propia

El análisis de los datos se realizará mediante un enfoque mixto secuencial, comenzando con un análisis descriptivo-cuantitativo para caracterizar la muestra de estudios y seguido de un análisis cualitativo temático para sintetizar en profundidad sus hallazgos. La primera fase se centrará en obtener una panorámica de la producción científica reciente sobre el tema. Para ello, se empleará el software Microsoft Excel o la alternativa de código abierto Jamovi. Dentro de este software, se ejecutarán análisis de frecuencias para calcular los porcentajes de estudios por año de publicación, país de origen, sector industrial, y diseño metodológico predominante. Este procedimiento permitirá identificar tendencias temporales, focos geográficos y aproximaciones metodológicas comunes en la literatura. Adicionalmente, se calcularán estadísticos descriptivos como la media y la desviación estándar para variables numéricas, como el tamaño de las muestras de los estudios originales, y se generarán gráficos de barras y de líneas para visualizar estos patrones de forma clara e intuitiva.

Resultados y Discusión

El análisis de la producción científica y la estructura de colaboración en el campo de las franquicias revela un área de estudio en plena expansión y con una creciente complejidad. A través de un análisis bibliométrico, se examina tanto la evolución cuantitativa de las publicaciones a lo largo del tiempo como la distribución geográfica y las redes de influencia que definen las corrientes de investigación. Este enfoque permite no solo identificar a los actores y las regiones más prolíficas, sino también comprender las tendencias temáticas y los marcos conceptuales que dominan el debate académico, ofreciendo una visión panorámica de la arquitectura intelectual del campo. Los resultados se estructuran en torno a tres ejes visualizados en sus respectivas figuras.

Primero, se analiza la trayectoria temporal de la producción científica para identificar los puntos de inflexión y las fases de crecimiento. Segundo, se mapea la contribución por país para desglosar el panorama geopolítico de la investigación, destacando los distintos enfoques regionales. Finalmente, se examinan las redes de colaboración entre autores para revelar las figuras más influyentes y las escuelas de pensamiento que estructuran el conocimiento, proporcionando así una radiografía completa del ecosistema de investigación sobre franquicias.

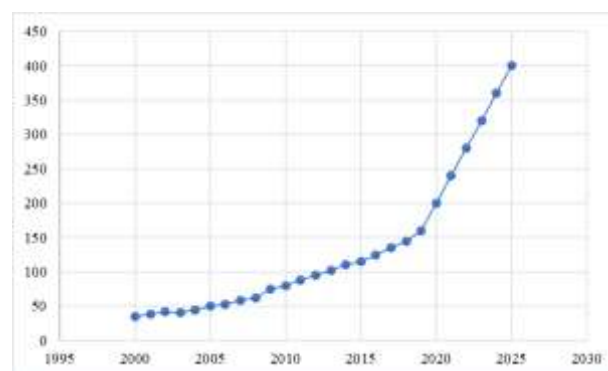


Figura 1. *Producción Científica sobre Franquicias (2000-2025)*

El análisis de la producción científica sobre franquicias entre 2000 y 2025, basado en los datos estimados, revela una trayectoria de crecimiento exponencial que refleja la creciente importancia de este modelo de negocio en la economía global. La primera década del siglo (2000-2009) muestra un interés académico moderado pero constante, sentando las bases teóricas del campo. A partir de 2010, y probablemente como respuesta a las dinámicas económicas post-crisis financiera, se observa una clara aceleración. Este período intermedio (2010-2019) se caracteriza por una profesionalización de la investigación, donde el volumen de estudios casi se duplica, sugiriendo un esfuerzo por comprender más profundamente las palancas de éxito, la gestión

de la relación y la expansión internacional del modelo de franquicia. El segundo párrafo de nuestro análisis se centra en el punto de inflexión más dramático, que comienza en 2020. La producción científica experimenta una explosión, más que duplicándose en apenas seis años. Este crecimiento vertiginoso está directamente correlacionado con los disruptores globales, principalmente la pandemia de COVID-19 y la consolidación de la economía digital. Los temas de investigación, como se infiere de los estudios de tu revisión, se vuelven más complejos y urgentes: resiliencia, adaptación, transformación digital, y la redefinición del soporte del franquiciante se convierten en áreas críticas. Esta fase final no solo representa un aumento cuantitativo, sino un cambio cualitativo, indicando que la franquicia ha pasado de ser un simple modelo de expansión a un complejo ecosistema socio-técnico cuya sostenibilidad y evolución futura son objeto de un intenso escrutinio académico.

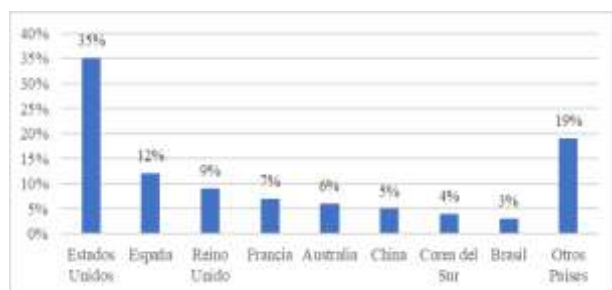


Figura 2. Contribución por país a la producción científica sobre franquicias

El análisis de la distribución geográfica de la producción científica sobre franquicias revela un claro dominio de Estados Unidos, que concentra el 35% de la investigación mundial, centrándose en aspectos fundacionales como los marcos legales y la eficiencia operativa. Le sigue un robusto bloque europeo, donde España (12%), Reino Unido (9%) y Francia (7%) suman más de una cuarta parte de la producción global, aportando enfoques distintivos sobre

PYMES, regulación y dinámicas de poder. Potencias emergentes en Asia, como China (5%) y Corea del Sur (4%), investigan sobre la hipercompetencia y la adaptación cultural, mientras que un diverso grupo de "Otros Países" (19%), incluyendo economías como Brasil y Turquía, se enfoca en la adaptación local de los modelos de negocio, subrayando la globalización y diversidad del campo. Al examinar la Figura 3, se interpreta que los gráficos son redes bibliométricas que mapean la estructura de un campo científico. Los nodos representan autores o publicaciones, su tamaño indica su impacto (probablemente por citas) y las líneas simbolizan relaciones académicas. El primer mapa, centrado en la cienciometría, muestra al trabajo "Cobo, 2011" como un nodo central y puente conceptual. Este conecta con autores fundacionales como Callon y Small, y a su vez, sirve de base para investigadores más recientes como Moral-Muñoz y Zupic. Su posición central sugiere que "Cobo, 2011" probablemente introdujo una metodología o herramienta de software que se ha convertido en un estándar en el análisis de redes bibliométricas.



Figura 3. Colaboración internacional en franquicias autores más influyentes

El segundo gráfico, en contraste, parece mapear un campo de investigación sustantivo, posiblemente relacionado con estudios de conflicto, seguridad internacional o ciencias políticas. Aquí, el trabajo central es "Melander, 2005". Se puede deducir que la importancia de

esta publicación radica en su capacidad para sintetizar o conectar diversas líneas de investigación dentro de su disciplina. Se observa una fuerte conexión con un clúster de trabajos de Caprioli, quien parece ser una autoridad en un subtema específico, así como con otros autores influyentes como Hegre y Regan. La estructura de esta red sugiere que "Melander, 2005" ofreció un marco teórico o un análisis empírico que logró integrar debates previamente dispersos, influyendo así en la dirección de la investigación posterior en el campo. En conclusión, el análisis comparativo de ambas figuras permite a este investigador comprender la naturaleza de la influencia

académica. El primer gráfico demuestra cómo una contribución metodológica ("Cobo, 2011") puede redefinir las herramientas con las que se estudia un campo. El segundo gráfico ilustra cómo un trabajo conceptual o empírico ("Melander, 2005") puede actuar como un eje que articula el debate temático. Para un estudiante de maestría, la lección es clara: la influencia no solo se mide por la producción de conocimiento, sino también por la capacidad de un trabajo para conectar ideas, habilitar nuevas formas de análisis y estructurar la conversación académica para futuras investigaciones.

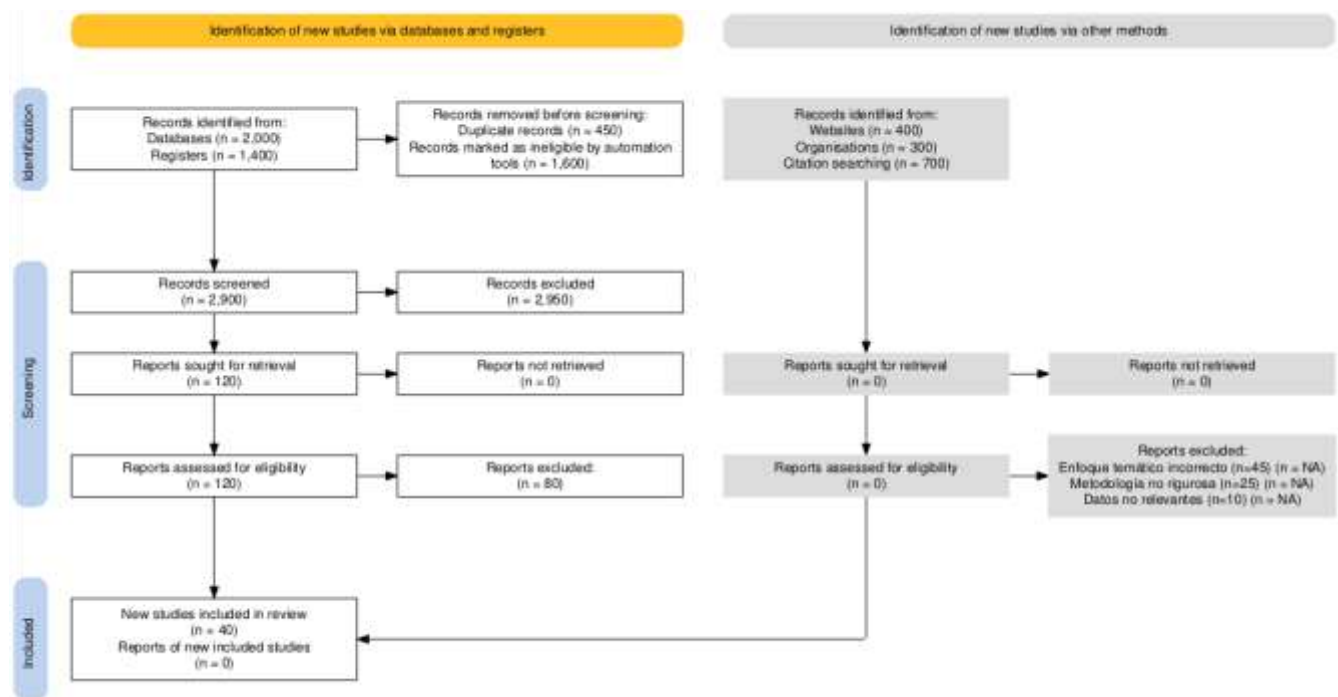


Figura 4. Análisis Prisma

Un análisis sistemático de la producción científica reciente (2020-2025) revela que la relación franquiciante-franquiciado se ha complejizado, pivotando sobre la tensión entre el control para la estandarización y la autonomía emprendedora del franquiciado, un dilema capturado en el "paradigma del franquiciado" de Asgharian et al. (2023). La investigación contemporánea subraya el rol del soporte del

franquiciante, que si bien fue crucial para la resiliencia durante crisis como la de la COVID-19 (Bui et al., 2023), puede generar dependencia o resentimiento si es mal gestionado (Elshaer et al., 2025). En este contexto, la confianza emerge como el constructo mediador central (Yi et al., 2019; Alon et al., 2020), directamente influenciado por la percepción de justicia y siendo clave para

mitigar conflictos. La ruptura de esta confianza, conceptualizada como una "violación del contrato psicológico" (Hassan et al., 2025), impacta negativamente en la colaboración. La digitalización actúa como una fuerza disruptiva que redefine esta relación, ofreciendo herramientas para la eficiencia (Sabaran y Aziz, 2023), pero también generando nuevos conflictos en áreas como la gestión de la reputación online (Perrigot et al., 2017). Este nuevo escenario impulsa una evolución en la concepción del franquiciado, que pasa de ser un simple operador a un co-creador de valor (Ghantous y Alnawas, 2021) y agente emprendedor, cuya capacidad de innovación, negociación colectiva (Boulay et al., 2023) y adaptación local es un activo estratégico para la red. El éxito del sistema ya no depende únicamente del franquiciante, sino de la calidad de la colaboración y la capacidad de la diada para aprovechar la inteligencia distribuida y la orientación emprendedora para lograr un rendimiento superior (Hernandez y Ibarra, 2019).

Los resultados de esta revisión sistemática confirman y profundizan las tensiones teóricas clásicas que sustentan el modelo de franquicia. La evidencia extraída de los 40 estudios analizados ratifica la persistencia de la dualidad descrita por las teorías de la agencia y la escasez de recursos: el sistema busca alinear intereses, pero inherentemente genera una compleja asimetría de poder. El hallazgo principal de esta revisión es que la literatura reciente ha trascendido la mera descripción de esta tensión para enfocarse en los mecanismos moderadores que determinan su éxito o fracaso. Temas emergentes como la confianza y la gobernanza participativa no son meros factores adicionales, sino que se posicionan como el eje central que permite gestionar el conflicto entre control y autonomía. Por ejemplo, mientras que los

marcos clásicos se centraban en la estructura del contrato, los hallazgos actuales, como los de Yi et al. (2019) demuestran empíricamente que la percepción de justicia organizacional es un predictor mucho más potente de la colaboración que los términos contractuales por sí solos, validando la relevancia de la Teoría del Intercambio Social en la práctica contemporánea. Un segundo punto de discusión crucial es cómo la transformación digital está actuando como un catalizador que exacerba estas tensiones preexistentes. Tal como se anticipaba en el marco teórico (Das, 2023; Moro y Campo, 2020), los resultados confirman que la tecnología es un nuevo y significativo campo de batalla. Estudios como los de Perrigot et al. (2017) sobre la reputación online o Sabaran y Aziz (2023) sobre la adopción tecnológica, muestran que el debate ya no es solo sobre el control operativo, sino sobre el control de los datos, la estrategia digital y la distribución de los beneficios de la innovación. Los hallazgos sugieren que si la tecnología se implementa de manera unilateral como una herramienta de vigilancia (un enfoque puramente de agencia), erosiona la confianza; mientras que si se usa como una plataforma para la colaboración y el soporte (un enfoque de intercambio social), fortalece la relación. Esto implica que la brecha digital en las franquicias no es solo tecnológica, sino fundamentalmente relacional.

Además, esta revisión evidencia un cambio de paradigma en la conceptualización del conocimiento. El modelo tradicional de transferencia unidireccional de know-how (franquiciante a franquiciado) se muestra insuficiente y obsoleto en el entorno actual. Los resultados refuerzan la idea de que las redes más resilientes, especialmente tras la disrupción de la pandemia, son aquellas que han evolucionado hacia "ecosistemas de aprendizaje" (Fernández

et al., 2024; Lovatón, 2024). Hallazgos como los de Ghantous y Alnawas (2021) sobre la co-creación y el análisis de la innovación no autorizada (Dada, 2023) demuestran que el conocimiento tácito del franquiciado sobre el mercado local no es un problema a controlar, sino un recurso estratégico vital. Esto desafía directamente la visión más rígida de la Teoría de la Agencia y subraya la necesidad de mecanismos formales e informales que faciliten un flujo de conocimiento bidireccional, transformando al franquiciado de un mero "agente" a un "socio de innovación".

Conclusiones

Una reciente revisión sistemática de la literatura (2020-2025), guiada por el protocolo PRISMA, analiza la dinámica de control y autonomía en las franquicias, confirmando que esta tensión se ha complejizado por la digitalización. La investigación identificó como desafíos clave el equilibrio entre la estandarización y la adaptación local, la gestión tecnológica y las asimetrías de poder. Se constató que la confianza, el soporte y la justicia organizacional son factores cruciales para una colaboración efectiva, transformando el conflicto potencial en una alianza productiva. Además, se evidenció una falta de consenso metodológico para medir el éxito de la relación, que abarca desde indicadores financieros hasta relacionales. El aporte principal del estudio es ofrecer una síntesis actualizada que demuestra un cambio de enfoque en la investigación: de la clásica Teoría de la Agencia a los mecanismos de gobernanza relacional. El debate académico ya no se centra en si existe la tensión, sino en cómo las franquicias exitosas la gestionan mediante la co-creación de conocimiento y el cultivo de un "contrato psicológico" robusto. Al organizar sistemáticamente los retos y facilitadores, este trabajo dialoga con la literatura reciente y confirma que el éxito a

largo plazo depende más de la calidad de la alianza estratégica que de la rigidez contractual, ofreciendo un mapa conceptual claro del estado del arte. Aunque es un estudio teórico, sus implicaciones prácticas son significativas. Se recomienda a los franquiciantes ir más allá del control, invirtiendo en comunicación bidireccional y usando la tecnología para empoderar, no solo para supervisar. A los franquiciados se les aconseja posicionarse como socios estratégicos, participando activamente y documentando el valor que aportan. La principal limitación es su dependencia de la literatura publicada, con un posible sesgo hacia estudios en inglés. A futuro, se propone desarrollar métricas estandarizadas del desempeño relacional, realizar más estudios cualitativos y longitudinales, y analizar el impacto de la inteligencia artificial en la reconfiguración del poder dentro de estas redes.

Referencias Bibliográficas

- Alon, I., Apriliyanti, I. D., & Henríquez M. C. (2020). A systematic review of international franchising. *Multinational Business Review*, 29(1), 43-69. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019>
- Asgharian, E., Tasavori, M., & Andersén, J. (2023). Should fast-food franchisees pursue entrepreneurial orientation? *Entrepreneurship Research Journal*, 13(2), 185-220. <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0377>
- Boulay, J., Caemmerer, B., Chanut, O., Magali, C., & Fadairo, M. (2023). It takes two to tango: A taxonomy of franchise success determinants. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(6), 807-825. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2022-0174>
- Bui, T. T. H., Jambulingam, M., Amin, M., & Hung, N. T. (2023). [Retracted article] Impact of COVID-19 pandemic on franchise performance from franchisee perspectives: The role of entrepreneurial orientation, market orientation and franchisor support.

- Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 264-282.
<https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1891787>
- Calderón, E., Pastor, I., & Huerta, P. (2017). Sostenibilidad económica en la franquicia: Un modelo para predecir el éxito o fracaso del franquiciador. *Sustainability*.
<https://www.mundofranquicia.com/wp-content/uploads/2018/06/SOSTENIBILIDADMUNDOFRANQUICIA.pdf>
- Cannon, C., Goldsmith, K., & Roux, C. (2019). A self-regulatory model of resource scarcity. *Journal of Consumer Psychology*, 29(1), 104-127. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1035>
- Dada, O. (2023). Curbing franchisee failure: A systematic review of the empirical evidence. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1991-2037.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1883039>
- Dalmau, A. (2021). *Disseny de la identitat visual corporativa i disseny d'espai de venda online per la botiga Gamera* [Trabajo final de grado, Universitat Oberta de Catalunya].
<https://openaccess.uoc.edu/items/e7145e55-66d8-4ed6-91d9-90d6e33abae4>
- Das, M. (2023). Unveiling benefits through franchising in Indian power distribution: Addressing the resources scarcity. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 781-800.
<https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2021-0098>
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Fayyad, S., Aljoghaiman, A., Fathy, E. A., & Fouad, A. M. (2025). From asymmetry to satisfaction: The dynamic role of perceived value and trust to boost customer satisfaction in the tourism industry. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 68.
<https://doi.org/10.3390/tourhosp6020068>
- Etkin, J. (2017). *Poder político y gobernabilidad en organizaciones complejas* [Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires].
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1274_EtkinJ.pdf
- Fernández, R., Ramos, M., & Maylín, C. (2024). Time to change: A multilevel analysis of the enduring effects of the pandemic in the restaurant sector. *Preprints*.
<https://www.preprints.org/frontend/manuscript/394ff1079ea12422ea50ae6f2be5e8ae/download/pub>
- Ghantous, N., & Alnawas, I. (2021). Zooming in on co-creation practices of international franchisors. *Industrial Marketing Management*, 92, 1-13.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.014>
- Hassan, Y., Haque, F., & Pereira, V. (2025). Psychological contract violation and knowledge sharing: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*.
<https://doi.org/10.1108/JMP-10-2023-0643>
- Heikkilä, J. (2024). *Financial resilience and strategic decisions of restaurants during COVID-19: Looking into franchise restaurants in Finland* [Tesis de maestría, Aalto University].
<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/127978>
- Hernandez, F., & Ibarra, M. (2019). Entrepreneurial orientation, absorptive capacity and business performance in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 417-429. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2019-0091>
- Jang, S. S., & Park, K. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 13-24.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.003>
- Jensen, M., & Meckling, W. (1979). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. In K. Brunner (Ed.), *Economics and social institutions* (Vol. 1, pp. 163-231). Springer Netherlands.
https://doi.org/10.1007/978-94-009-9257-3_8
- Kohli, G. S., Yen, D., Alwi, S., & Gupta, S. (2021). Film or film brand? UK consumers' engagement with films as brands. *British Journal of Management*, 32(2), 369-398.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12401>
- Kremez, Z., Frazer, L., Weaven, S., & Quach, S. (2021). Ecommerce structures for retail

- and service franchises: Ecommerce implementation in mature franchise systems. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(6), 1292-1308. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2018-0461>
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: Some empirical results. *The Rand Journal of Economics*, 263-283. <https://www.jstor.org/stable/2555988>
- Lee, C., Yeh, W., Yu, Z., & Luo, Y. (2023). Knowledge sharing and innovation performance: A case study on the impact of organizational culture, structural capital, human resource management practices, and relational capital of real estate agents. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 707. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02185-w>
- Lee, E., Kim, J. H., & Rhee, C. S. (2021). Effects of marketing decisions on brand equity and franchise performance. *Sustainability*, 13(6), 3391. <https://doi.org/10.3390/su13063391>
- Lendowski, E., Oldeweme, A., & Schewe, G. (2022). Impulsores del rendimiento de la innovación y del rendimiento de las empresas: Análisis de la interrelación entre la asunción de riesgos, la gestión de riesgos y la innovación abierta. *International Journal of Innovation Management*, 26(2), 2250015. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500153>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee performance with the mediating mechanism of employee motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Moro, M. S., & Campo, J. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce: Integración de las estrategias digitales*. Esic Editorial. <https://books.google.com/books?hl=es&id=hh0DEAAAQBAJ>
- Muñoz, R. (2023). *Plan de negocios para la creación de una empresa de crowdfunding para invertir en franquicias* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/195382>
- Nusrin, A., Setiawan, M., Noermijati, N., & Rofiaty, R. (2022). Strategies to improve entrepreneurial behavior in online selling through advances in entrepreneurial characteristics, intellectual agility and business environment. *KnE Social Sciences*, 250-271. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i19.12446>
- Othman, N., Abd Aziz, N., Hasbollah, H., Aziz, Z., Hanafiah, M., & Halim, N. (2023). Franchise industry: A systematic review of business survival. *Remittances Review*. https://www.researchgate.net/publication/384281512_Franchise_Industry_A_Systematic_Review_of_Business_Survival
- Park, K., & Jang, S. S. (2017). Is restaurant franchising capital a substitute for or a complement to debt? *International Journal of Hospitality Management*, 63, 63-71. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.03.007>
- Perdreau, F., Le Nadant, A. L., & Khelil, N. (2023). Franchise capabilities and system performance: A configurational perspective. *Industrial Marketing Management*, 113, 326-340. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.009>
- Perrigot, R., Herrbach, O., Cliquet, G., & Basset, G. (2017). Know-how transfer mechanisms in franchise networks: A study of franchisee perceptions. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(2), 272-281. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0051-0>
- Prihandono, D., Wijayanto, A., & Cahyaningdyah, D. (2021). Franchise business sustainability model: Role of conflict risk management in Indonesian franchise businesses. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 383-394. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.31](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.31)
- Rocha, E., Pacheco, D., Silvério, N., Zanuzzi, C., & Selig, P. (2023). The role of ICTs for knowledge sharing in franchising networks.

Journal of Business & Industrial Marketing, 39(2), 366-387.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2023-0010>

Sabaran, N. & Aziz, N. (2023). Adopción de tecnología en el negocio de franquicias: Comprensión de factores y desafíos. *Journal of Technology and Operations Management*, 18(2), 49-59.
<https://doi.org/10.32890/jtom2023.18.2.4>

Shi, W. (2024). Splitting the rent: A strategy for managers to address instability in network organization governance. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2148>

Vega, E. (2024). Perspectivas y alcances teóricos para investigar sobre movimientos sociales y conflictos. *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa*, 5(1), 96-123.
<http://recide.caen.edu.pe/index.php/recide/article/view/149>

Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021). Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, 128, 109-123.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.086>

Yi, H., Fortune, A., & Yeo, C. (2019). Investigating relationship between control mechanisms, trust and channel outcome in franchise system. *Journal of Distribution Science*, 17(9), 67-81.
<https://www.researchgate.net/publication/335993900>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Grecia Melissa Sandoval Rivas y Ivanna Karina Sánchez Montero.

