

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

2.1 Introducción

Las franquicias son una oportunidad de negocio en pleno crecimiento. Sólo en México existen 520 marcas de franquicias en 26,000 establecimientos que generan alrededor de 430,748 empleos, facturando aproximadamente 7,000 millones de dólares anuales (Pérez, 1997). Pero aunque entendemos que este modelo de negocio tiene un exitoso presente y un prometedor futuro, comprar o vender una franquicia no es garantía de éxito para cualquiera de las partes, requiere de un gran compromiso de ambas y también un riesgo que se debe entender se puede correr (Alcázar, 2003).

También es importante tomar en cuenta el fracaso de nuevas franquicias. Desde el punto de vista del franquiciatario cierran más o menos un 10% anual, y si se cuentan las transferencias de negocios estamos hablando aproximadamente de un 15% anual (Holmerg y Morgan, 2003). Desde el punto de vista del franquiciate el 15% cierran al cabo de un año y después de doce años sólo quedan el 25% de las que se crearon en ese mismo periodo (Spell y Sloan, 1998).

A lo largo de este capítulo se presentarán los conceptos más importantes relacionados al proyecto de investigación. En este capítulo el lector podrá entender de mejor manera los conceptos básicos relacionados con el problema y las diferentes variables envueltas en él.

El capítulo inicia explicando el concepto de franquicia y la importancia de la transferencia del conocimiento en la misma. Entendiendo como parte de la administración del conocimiento la transferencia del conocimiento comenzará a entender qué son los sistemas de administración del conocimiento.

Por último, se hablará sobre la transferencia de conocimiento y se exhibirán algunos modelos de transferencia de varios autores que servirán de base para nuestra

investigación (Carlile, 2002, Black et al., 2002, Bechky, 2003, Cook y Brown, 1999), analizando sus diferencias y similitudes.

2.2 Franquicias

Como punto inicial en la revisión se analiza de manera muy clara y simple qué es franquicia. Franquicia es un privilegio otorgado a una persona o corporación para ejercer ciertos derechos. En otras palabras, es un sistema para la distribución de productos y servicios, bajo una marca reconocida en el mercado (Feher, 2002). Se habla también de hacer tuyo el éxito de otra persona (Wilkerson, 1999). Gracias a esto la empresa “madre” puede transmitir su experiencia, conocimientos y productos a otros emprendedores interesados en desarrollar su modelo empresarial.

Dentro del ámbito empresarial no se habla de una empresa “madre” y emprendedores. Sino que se definen como franquiciante y franquiciatario. Franquiciante, es quien entrega la utilización de su marca o nombre, quien organiza el negocio y puede transferir su experiencia, organización, estrategias, entre mucho conocimiento más. Franquiciatario, es el emprendedor que comienza a operar utilizando, en nombre del franquiciante, una marca. Esto por un pago regular, un costo fijo, un porcentaje de sus ventas y/o un monto de ingreso inicial para comenzar a operar (Gallastegui, 2003).

El sistema de franquicia cuenta con varias características esenciales para poder considerarse como tal, según nos presentan Feher (2002) y Ortiz de Zarate (2003), algunas características son las siguientes:

- Circular de Oferta de Franquicia.
- Contrato: Debe ser estudiado, detallado, claro, preciso y de seguro cumplimiento.
- Concesión del uso de marca registrada: Las fortalezas de una franquicia se basan en una imagen homogénea.
- Transferencia del conjunto de saber y experiencias: conocimiento, métodos y sistemas.

- Concesión de una exclusividad territorial y tiempo de duración de la misma.
- Definición de los parámetros económicos de acceso a la red de franquicia.
- Que el objeto de la franquicia sea un concepto de negocio original, reproducible de manera homogénea y durable en el tiempo. Que la demanda para el producto o servicio sea universal o, al menos, no se limite a la región de origen de la franquicia.
- Formación inicial completa y amplia del franquiciatario y su personal.
- Servicio de atención y asistencia continua a los franquiciatarios.

Los mismos autores identifican una serie de documentos a entregar al franquiciatario:

- Contrato de Franquicia
- Folletos de franquicia
- Proyecto de Construcción, remodelación o adaptación del local.
- Manual de Identidad Corporativa o Imagen Corporativa
- Programa de Capacitación
- Manual de Operaciones
- Manual de Administrativo
- Manual Económico Financiero.

Como podemos observar, existen varias características que una franquicia debe tener, como podemos observar. Sin embargo, no hay un acuerdo completo sobre qué factor es el más importante o determinante en el éxito de una franquicia. Algunos autores consideran que es la transferencia del conocimiento. Según Ortiz de Zarate (2003), la entrega o transferencia del conocimiento por parte del franquiciante sobre el negocio en particular es la parte más importante en cualquier franquicia. Está formada por la experiencia y la capacidad técnica que se tiene sobre una actividad concreta en un mercado en particular, y que es de vital importancia para el éxito de cualquier franquicia. Cuando la transferencia conocimiento se da de manera exitosa el franquiciatario debe de ser capaz de administrar el negocio por sí solo, sin depender de

la asistencia técnica del franquiciante. De lo contrario no se tendría una base para poder administrar correctamente la franquicia.

Por otro lado debemos entender que el franquiciante y franquiciatario son personas, por tanto la relación que exista entre ellas puede ser determinante para el éxito de la franquicia (Rocha, 2002). Sin embargo, esa interacción entre franquiciante y franquiciatario existe mediante una transferencia de conocimiento de las dos partes. El franquiciante debe encontrarse dispuesto a proporcionar cualquier apoyo o entrenamiento para manejar un tipo de organización que vaya a reflejar de manera positiva la reputación corporativa. Y el franquiciatario debe de mostrar disposición a aprender.

Los franquiciantes y franquiciatarios deben estar trabajando por un fin común; deben compartir un compromiso hacia la visión de la compañía mientras se crean los valores, desarrollan la marca, crean una cultura corporativa y fijan las direcciones de marketing (Wilkerson, 1999). Todo esto se fija y comparte a través de una adecuada transferencia de conocimiento.

2.3 Sistemas de Administración del Conocimiento

Para que la transferencia de conocimiento sea más exitosa, debe formar parte de un sistema de administración del conocimiento. Entonces antes de profundizar en el proceso de transferencia, el objeto de esta sección es introducir algunos conceptos de sistemas de administración del conocimiento.

Administración del conocimiento se puede definir como métodos y procedimientos para organizar, operar y controlar la adquisición, comprensión, generación, aplicación, almacenaje, recuperación y rehúso del conocimiento como un capital de las organizaciones que aprenden (Bolaños, 2002). Otros autores definen administración del conocimiento con las siguientes fases: creación, retención y transferencia (Argote, 2003). Por motivos de investigación debemos entender este proceso para saber cuáles son las fallas de la organización a investigar.

Un elemento importante para el análisis es la relación de estos métodos o fases de la administración del conocimiento con la creación de franquicia. En la tabla 2.1 se muestra una relación de las principales variables de una franquicia con las fases de la administración del conocimiento.

Tabla 2.1 Relación entre franquicias y administración del conocimiento.

Ciclo de Administración del Conocimiento (Argote, 2003)	Franquicias
Creación	Prueba piloto (Pérez, 1997) Contrato (Pérez, 1997) Folletos de Franquicia (Feher, 2002) Organigrama central franquicia (Feher, 2002)
Retención	Manual de Operaciones (Ortiz de Zarate, 2003) Manuales de Procesamiento (Pérez, 1997) Manual de Imagen, Administrativo y Económico Financiero. (Feher, 2002) Experiencia y Capacidad Técnica (Ortiz de Zarate, 2003)
Transferencia	Cursos de Capacitación (Pérez, 1997) Entrenamiento (Ortiz de Zarate, 2003) Asistencia Técnica (Pérez, 1997)

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, Davenport (2001) nos habla de los dos tipos de conocimiento que existen, el tácito y el explícito, explica cada uno de los conceptos destacando que gran parte de la información a nivel empresarial es tácito, lo cual dificulta la transmisión del conocimiento. El concepto de administración del conocimiento que Davenport (2001) maneja se refiere al mayor aprovechamiento de ese conocimiento tácito. La ciencia de la administración del conocimiento consiste en combinar de la mejor manera a las personas, las organizaciones y la tecnología (Martínez, 2001).

La administración del conocimiento, es un concepto relativamente nuevo dentro del ámbito empresarial. Por lo tanto, los estudios relacionados con la ventaja estratégica y táctica que la administración del conocimiento puede brindar a las organizaciones, son

poco concluyentes hasta el momento. Aunque contar con un buen sistema de administración del conocimiento no es una garantía de éxito empresarial, la realidad es que en las empresas actuales existe un importante crecimiento de estos sistemas, ya que éstas están siempre en constante cambio, buscando las más importantes innovaciones para aumentar la productividad de las empresas (Pelz-Sharpe y Harris, 2005).

Las empresas actuales están buscando maneras de tener un buen manejo de toda la información para así evitar la duplicación de procesos y lograr la colaboración entre los diferentes departamentos de la organización. Uno de los objetivos finales es lograr una reducción importante de costos dentro de la organización y un aumento en la eficiencia y eficacia de la empresa (Pelz-Sharpe y Harris, 2005).

Sabemos que entender qué es conocimiento no es suficiente, es necesario entender el porqué existe esta nueva tendencia en el ámbito empresarial. Y una de las teorías más interesantes que maneja el libro de Awad y Ghaziri (2003) es el hecho de que el mercado es cada vez más exigente y de esta manera las empresas deben de estar siempre a la vanguardia para cubrir las expectativas de los clientes. Una buena administración del conocimiento es una forma a través de la cual lo pueden lograr.

2.4 Transferencia del Conocimiento

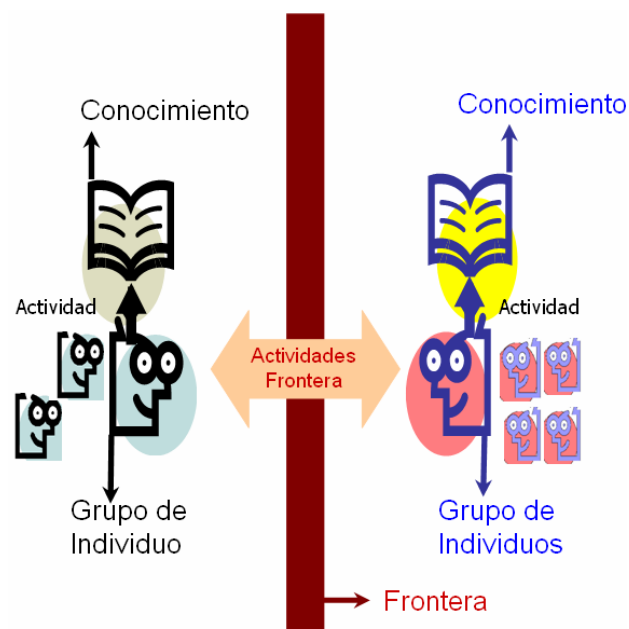
Hasta ahora hemos expuesto la importante relación que existe entre las franquicias, el conocimiento y la transferencia del mismo. Por otro lado, entendemos que la transferencia forma parte del sistema de administración del conocimiento. Pero lo que aún no hemos definido con suficiente detalle es el concepto de transferencia de conocimiento. La transferencia de conocimiento se define como el proceso mediante el cual el conocimiento se transporta o trasmite de una persona a otra, éste fue adquirido en el pasado en alguna otra área de la organización (Black et al., 2002).

La teoría de la espiral del conocimiento, creada por Nonaka (1991), nos explica que se debe lograr articular las bases del conocimiento tácito de los individuos que interactúan en una organización; para así compartirlo en forma explícita a través de ésta,

logrando que los miembros de la organización lo interioricen, amplíen, extiendan, y acoplen a su propio conocimiento tácito.

En la actualidad existen muchos modelos de transferencia de conocimiento que tienen importantes aportaciones a esta área, muchos de ellos se concentran en los problemas para compartir conocimiento. Hemos extraído de un grupo de autores un modelo de transferencia de conocimiento. El modelo propuesto (figura 2.1) incluye ideas de los autores Carlile (2002), Black et al. (2002), Bechky (2003), Cook y Brown (1999). Todos los modelos propuestos por estos autores argumentan que existen dificultades para que las personas puedan hacer propio el conocimiento de otras fuentes. Este problema se presenta debido a que las personas son expertas en diferentes áreas, creándose así fronteras que bloquean el flujo de conocimiento. Algunos sugieren que para que el conocimiento fluya a través de las fronteras deben existir objetos de frontera. Estos objetos de frontera son “artefactos” que pueden ser utilizados para la transferencia.

Figura 2.1 Adaptación de los modelos



Fuente: Adaptación con base en ideas expuestas por Carlile (2002), Black et al. (2002), Bechky (2003), Cook y Brown (1999).

Las distintas teorías que se irán estudiando hablan sobre estas variables, es decir, los individuos, los grupos de interés, las fronteras y los objetos de frontera. De esta manera mostraremos cada una de estas variables y cómo es que cada experto habla de ellas.

2.4.1 Individuos y Comunidades de Práctica

El conocimiento se comparte en las organizaciones, según Bechky (2003), a través de la transformación de la comprensión del trabajo de las comunidades ocupacionales, esto al concretar una base común que transforme su entendimiento del trabajo. Debido a la especialización inherente de desarrollar exitosamente sus propias tareas, estas comunidades ocupacionales tienen diferentes perspectivas sobre el trabajo y la organización.

Bechky (2003) también nos dice que los individuos se vuelven miembros de una comunidad de práctica, aprendiendo los comportamientos y normas apropiados del trabajo mientras aumentan su participación en las actividades del grupo. La participación en dichas comunidades, a través de medios tales como experiencias o aprendizaje, lleva a los miembros a compartir entendimientos comunes de su mundo. A esto Cook y Brown (1999) completan diciendo que parte de lo que se sabe acerca de un respectivo tema es poseído por el individuo, y parte por los grupos. El individuo puede poseer partes de un conocimiento específico, sin embargo, el cuerpo de este conocimiento es poseído por grupos, no por el individuo. El cuerpo del conocimiento de un grupo es poseído en común por este grupo. No se espera que cada individuo de un grupo posea todo el cuerpo del conocimiento que se encuentra en un grupo, esto es una tarea casi imposible. Por lo tanto, las comunidades ocupacionales dentro de las organizaciones, cuentan con diferentes rubros de conocimiento sustantivo y maneras de aprendizaje heterogéneas.

Black et al. (2002) complementan lo anterior diciendo que es importante conocer el entendimiento de comunidades individuales de práctica que se comunican exitosamente a través de los grupos. Debido a las diferencias en los contextos de estas comunidades, es decir, el conocimiento es local y se desarrolla a través de acciones centradas, nos recuerda que el significado dentro de las organizaciones es heterogéneo. Los grupos no pueden simplemente transferir su conocimiento a través de sus fronteras;

en lugar de esto, los miembros de la organización trabajan para crear un área común, demostrando su entendimiento de un problema de una forma que se pueda integrar al contexto de las otras comunidades. Dado que cada quien construye su entendimiento del mundo de acuerdo a su experiencia e interacciones en él, las construcciones que se crearán serán diferentes e incluso poco claras para los demás. Estas diferencias se deben reconciliar. Debe existir una transformación que genere un entendimiento compartido más amplio que permite que el conocimiento sea utilizado a través de la organización.

Cook y Brown (1999) complementan lo anterior comentando cómo las organizaciones serían más fáciles de comprender si lo explícito, tácito, individual y grupal son tratadas como formas de conocimiento distintas y a su vez iguales; cada uno realiza una actividad que el otro no puede. El conocimiento explícito puede ser usado como una ayuda para adquirir conocimiento tácito y viceversa, pero por sí mismo no puede disparar la acción. Se necesitan ambos para realizar la acción, y no se reemplazan, es decir, si generas conocimiento explícito por medio del tácito, este último no será reemplazado, sino que seguirá existiendo como tal.

2.4.2 Fronteras

Bechky (2003) nos dice que el enfoque clásico sobre la transferencia del conocimiento dicta: expresión escrita o verbal del conocimiento, que se refiere a un único significado. Se asume que el conocimiento que es transferido tiene el mismo significado para la persona que lo transmite así como para quien lo recibe. Sin embargo, incluso cuando el conocimiento es convertido a explícito por medio de una rutina codificada, cuando es comunicada a través de un grupo de fronteras, algunos miembros de la organización puede que no lo entiendan porque aplican e interpretan este conocimiento conforme a diferentes contextos.

Bechky (2003) complementa esto diciendo que el conocimiento puede significar potencialmente múltiples contenidos. Lo anterior representa un problema para la noción de la transferencia del conocimiento porque si una expresión del conocimiento significa algo diferente para el emisor y para el receptor, entonces no se tiene una idea clara de lo que se está transmitiendo. Los múltiples contenidos dependen de la situación, contexto y la comunidad en la cual las personas se expresan.

A este respecto Black et al. (2002) nos ayuda explicando cómo las diferencias de contexto a través de los grupos se manifiestan en un tipo particular de malentendido entre grupos, esto es conocido como descontextualización. Una descontextualización es la base – contexto del uso de diferentes palabras y conceptos para hablar acerca de un mismo tema. La descontextualización ocurre cuando personas de diferentes grupos se reúnen para discutir un problema y aportan a él entendimientos diferentes.

Carlile (2002) divide este problema en tres fronteras, la primera es de tipo sintáctico, es decir las palabras que se utilizan para la comunicación. Según Shannon y Weaver (1949), establecer una sintaxis estable y compartida significa que se podrá asegurar una comunicación apta entre el emisor y el receptor a través de una frontera para así resolver problemas de comunicación.

El segundo tipo de frontera es de tipo semántico, éste se refiere al significado de las palabras ya que puede que un grupo de personas esté utilizando el mismo idioma, pero las palabras representan un significado diferente para cada persona. El problema en este caso es cambiar de sólo procesar información a aprender acerca de las fuentes que crean estas diferencias semánticas que existen en las fronteras.

El tercer tipo de frontera es de tipo pragmático, el cual se refiere a la práctica, es decir, puede ser que una persona haya entendido lo que la otra le quiere decir, pero lo que le dice choca con sus propios modelos producidos en la práctica cotidiana, por lo que le es muy difícil aceptarlo y aún más adoptarlo, se muestran renuentes al cambio. Aquí, transformar el conocimiento se refiere al proceso de alterar el conocimiento actual modificando las prácticas cotidianas.

Otro aspecto que afecta en la transferencia del conocimiento, según Carlile (2002), es que este conocimiento es localizado, incrustado e investido en la práctica. El conocimiento está localizado alrededor de problemas particulares en determinada práctica. De este modo el conocimiento puede ser bastante similar a través de las prácticas si está localizado alrededor de un conjunto de problemas similares. El conocimiento es de carácter local, no global.

El hecho de que el conocimiento esté incrustado en la práctica se refiere a que “Sabemos más de lo que podemos decir” (Polanyi, 1967) por lo que está muy vinculado con el conocimiento tácito. Muchas veces es muy difícil expresar lo que se tiene en la mente, por lo que el conocimiento se demuestra más fácilmente en la práctica.

El individuo se va aferrando a un conocimiento, ya sea un método, o una forma ya conocida de hacer las cosas que han tenido éxito. El problema aquí es que los individuos tienen menos deseos de cambiar su conocimiento para acomodar el desarrollado por otros que dependen de éste.

Byrd (1992) por otro lado, divide a las fronteras en tres tipos. El primer tipo es “dentro”, el cual se ata sobre las limitaciones cognitivas de los humanos como procesadores de información y solucionadores de problemas. Los individuos están limitados a su memoria, es decir a lo que recuerdan de cómo realizar una acción. Es difícil expresar lo que sabemos. El segundo tipo según Byrd (1992) es “entre”, éste se refiere a cuando existe un intercambio entre el que realiza y la persona de la que obtiene la información, y donde se carece de un lenguaje común. Los individuos tienen diferentes estructuras y por lo tanto diferentes modelos mentales. El tercer tipo es “más allá”, éste consiste en el problema que representa crear un solo sistema para que sea utilizado por una gran cantidad de usuarios finales.

2.4.3 Objetos de frontera

Bechky (2003) nos habla de cómo solucionar los problemas que surgen al existir fronteras de transferencia. Debe existir una transformación, ésta ocurre cuando un miembro de una comunidad logra entender cómo el conocimiento de otra comunidad se adapta en el contexto de su propio trabajo, enriqueciendo y alterando lo que se sabe. En las transformaciones, el entendimiento hacia un producto, proceso u organización de un individuo es extendido, no simplemente por la introducción de nuevo conocimiento, sino por la colocación de este conocimiento entre el propio lenguaje de práctica de una manera que activa el entendimiento individual de su mundo, permitiéndole ver el mundo desde una nueva luz. A lo que Carlile (2002) agrega que si un individuo no puede transformar su enfoque actual hacia un problema a través de funciones, entonces su conocimiento tendrá poco impacto en el desarrollo o solución de un problema.

Carlile (2002) sugiere que para facilitar esta transformación se usen objetos de frontera. Éstos son descritos como objetos que son compartidos y son compartibles a través de la resolución de diversos problemas. Los objetos de frontera tienen tres características, la primera es que estos objetos establecen una sintaxis o lenguaje compartido siendo representativos; la segunda es que los objetos se prestan a compartir significados siendo concretos; y por último que ayuden a transformar la práctica de forma compartida siendo transformables. De esta manera se resuelven las tres fronteras presentadas por Carlile (2002), es decir, problemas de tipo sintáctico, semántico y pragmático, para que los individuos representen su conocimiento. Pero Bechky (2003) dice que es necesario aclarar que los objetos de frontera pueden fallar cuando no pueden ser utilizados para crear una base común, debido a que no invocan los elementos necesarios del contexto del trabajo.

Bechky (2003) menciona que la gerencia debería reconocer los múltiples entendimientos que existen a través de comunidades ocupacionales, encontrando así maneras de promover la interacción que pueda permitir a estos entendimientos moverse y ampliar el conocimiento de diferentes comunidades. Deben animar a cada comunidad ocupacional a ganar entendimiento del trabajo de los otros, proveyendo los incentivos necesarios. Black et al. (2002) complementa diciendo que la parte facilitadora utiliza métodos y herramientas facilitadoras para incrementar la claridad y utilidad de la comunicación a través de fronteras. El trabajar en conjunto construye conocimiento propio así como conocimiento acerca del trabajo ajeno; conforme se va conociendo mejor a las personas es posible confiar más en los demás, y conforme crece la confianza aumenta el intercambio de información, haciendo su trabajo en equipo más efectivo.

Según Gurviez (1997) la confianza es un constructor de relaciones sociales, por medio de un acto, como nos lo describe Hosmer (1995), una persona, un grupo o una firma acepta voluntariamente una responsabilidad de otra persona, grupo o firma y protege los derechos e intereses de todos los demás involucrados en ese intercambio económico. Vaux (2003) nos dice que la confianza se divide en dos tipos, la “confianza colocada” y la “confianza como respuesta”, lo que las diferencia, es que la segunda se debe ir forjando y manteniendo a lo largo del tiempo, y la primera es una confianza

otorgada desde el primer intercambio debido a la experiencia o conocimiento que el personaje ya tiene reconocida.

Black et al. (2002) nos dice también que mientras los participantes ven progresos, se comprometen más para hacer el trabajo y, a su vez, a aprender más acerca de sus roles, limitaciones, objetivos y necesidades de continuar con la participación en el proyecto.

Hace falta mencionar que un objeto de frontera no es como una panacea debido a que sus características son difíciles de sostener ya que la gente y los problemas cambian (Carlile, 2002).

2.5. Resumen y Conclusión

A lo largo de nuestra investigación vamos a identificar las diferentes variables que han intervenido en la transferencia del conocimiento entre Ópera Antigua y Ópera Bonaire, es decir, identificaremos la frontera que existe entre el franquiciatario y el franquiciante, y los objetos de frontera que fueron utilizados para la transferencia del conocimiento; se analizará el porqué éstos no funcionaron de manera óptima, y se les propondrá objetos de frontera para una transferencia más efectiva. Igualmente se analizará el factor humano envuelto en esta transferencia, es decir, los grupos de interés.