

EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS: EL CASO DE LAS FRANQUICIAS

Autoras:

Pilar Soldevila, Universidad de Vic

Magdalena Cordobés, ETEA, Universidad de Córdoba



I. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN



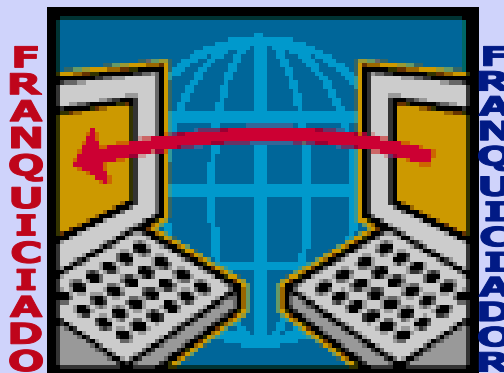
I. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN

"El principal propósito del control podría ser descrito como la creación de las condiciones que motivan a los socios de una RI a conseguir los resultados deseados o previstos".

Dekker, (2004, pp.29-30)



I. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN



II. OBJETIVOS

Tras constatar el “gap” en la literatura en el tratamiento de las franquicias dentro del marco del control de gestión en las relaciones interorganizativas.

Objetivo General:

Analizar la relación franquiciador / franquiciado y las medidas de control de gestión que hace perdurable esta relación.

II. OBJETIVOS

Objetivos concretos:

- Conocer la relación entre el franquiciador y el franquiciado
- Conocer los mecanismos de control de gestión que utilizan
- Analizar el comportamiento del sistema de franquicias dentro del modelo de Van der Meer Kooistra y Volsseman (2000)

III. METODOLOGÍA

Relación con el Modelo de Van der Meer y Volsseman

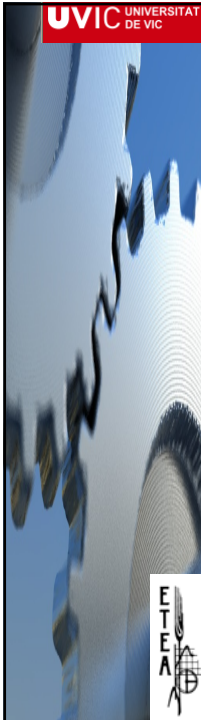
Caso: franquicia del sector de la Restauración.

Relaciones Interorganizativas: TEC y Confianza, otras investigaciones

IV. CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO

1) OBJETO ESTUDIO

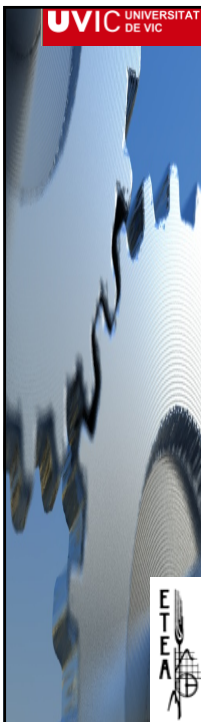
- ✓ Franquicia FDT del sector de la restauración.
- ✓ Origen en 1988.
- ✓ Franquicia desde 1996
- ✓ 2007 contaba con 144 franquiciados (23 en el extranjero)
- ✓ Estudio durante 2006 y 2007
- ✓ Entrevistas en profundidad



IV. CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO

2) ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- **Expansión:** Conseguir y negociar nuevos franquiciados.
- **Obras:** Imagen del local.
- **Establecimientos:** Imagen y calidad de la marca. Mayor relación con el franquiciado.
- **Central de compras/ventas:** gestión centralizada de las compras de MP y otros consumibles y distribución.
- **I+D+I:** recetas (elaboración/innovación) y formación al franquiciado.
- **Marketing:** campañas de promoción de la marca.
- **Finanzas:** gestión financiera, contabilidad, control de gestión ...



V. RESULTADOS

1. MECANISMOS DE CONTROL CUANTITATIVOS O FINANCIEROS
2. MECANISMOS DE CONTROL CUALITATIVOS

V. RESULTADOS

1. MECANISMOS DE CONTROL CUANTITATIVOS O FINANCIEROS

- Deficiencias en el sistema: *no existe un programa contable único centralizado en la matriz y alimentado en los establecimientos.*
- Actualmente:
 - La información recibida no es fiable: llega con errores, llega tarde o no llega.
 - Los ingresos de la franquicia dependen de los ingresos por ventas no fiables.

V. RESULTADOS

1. MECANISMOS DE CONTROL CUALITATIVOS

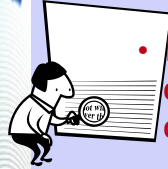
OBJETIVOS:

- Supervisar el cumplimiento de las condiciones pactadas.
- Conocer/resolver problemas.
- Evitar comportamientos oportunistas.
- Asegurar los conocimientos en gastronomía y servicio así como los de gestión.
- Fomentar las relaciones personales y la "confianza"

VI. CONCLUSIONES

1. EN RELACIÓN CON LA EVOLUCIÓN DE LOS MECANISMOS DE CONTROL

- **Inicialmente:** Garantizar el cumplimiento de las condiciones contractuales.



Imposibilidad de la Regulación Total

- **Mayor duración:** Búsqueda de la confianza tanto contractual, como de competencia y de compartir objetivos.



VI. CONCLUSIONES

2. EN RELACIÓN CON LOS PATRONES DE CONTROL DE GESTIÓN DE VAN DER MEER-KOISTRA Y VOLSSEMAN

Basado en el Mercado

Basado en la

Basado en la Confianza

Fase de C

Características de Transacción

Fase de Co

Características del entorno de la Transacción

Fase de Ejecución

Características de las partes de la Transacción

BASADO EN LA BUROCRACIA



VI. CONCLUSIONES

2. EN RELACIÓN CON LOS PATRONES DE CONTROL DE GESTIÓN DE *VAN DER MEER-KOISTRA Y VOLSSEMAN*

Basado en la **BUROCRACIA**

Fase de contacto	Preselección de potenciales proveedores; oferta de procesos; criterios detallados de selección.
-------------------------	---

- ✓ Búsquedas de potenciales franquiciados en ferias: entregas de información y contactos.
- ✓ Análisis y selección de candidatos: criterios de inversión mínima, tamaño del local, población, ubicación del local y capacidad y viabilidad económica.
- ✓ Elaboración de un precontrato u opción de adhesión a la red.

VI. CONCLUSIONES

2. EN RELACIÓN CON LOS PATRONES DE CONTROL DE GESTIÓN DE *VAN DER MEER-KOISTRA Y VOSSELMAN*

Basado en la **BUROCRACIA**

Fase de contrato	Contrato extenso y detallado, pago basado en actividades reales o productos.
-------------------------	--

- ✓ Definición del contenido del **contrato** de franquicia: obligaciones y derechos de ambas partes: el **pago del canon de entrada** y de **las royalties**, en función de las ventas
- ✓ Análisis del contrato.
- ✓ Firma del contrato.

VI. CONCLUSIONES

2. EN RELACIÓN CON LOS PATRONES DE CONTROL DE GESTIÓN DE *VAN DER MEER-KOISTRA Y VOSSelman*

Basado en la **BUROCRACIA**

Fase de ejecución

Supervisión, desarrollo de medidas y evaluación; posterior información del proceso detallada; intervención directa.

- ✓ Contactos telefónicos o e-mail del personal de Establecimientos: resolver dudas o problemas.
- ✓ Visitas del responsable de zona: cumplimiento del know-how y contrato y/o resolución de problemas.
- ✓ Visitas del "cliente Misterioso": Cumplimiento del know how y condiciones del contrato.
- ✓ Se adoptan medidas correctoras al detectar deficiencias: reciclaje formativo/apercibimientos.

VI. CONCLUSIONES

2. EN RELACIÓN CON LOS PATRONES DE CONTROL DE GESTIÓN DE *VAN DER MEER-KOISTRA Y VOSSelman*

Basado en la **CONFIANZA**

Fase de contacto

Confianza conseguida por amistad; inicial relación contractual o reputación.

Fase de contrato

Contrato internacional; contratos marco; confianza contractual; pérdida de la unión entre pago y actividades o productos.

Fase de ejecución

Consulta personal y coordinación; desarrollo de confianza de competencias y "goodwill trust"; procesos orientados y cultura basada en mecanismos de control.

VI. CONCLUSIONES

2. EN RELACIÓN CON LOS PATRONES DE CONTROL DE GESTIÓN DE *VAN DER MEER-KOISTRA Y VOSSelman*

Basado en la **BUROCRACIA**

Características de la **transacción**

Media o alta especificidad en activos que puede ser protegida por normas contractuales; alta a media repetición, medida de actividades y productos basada en normas contractuales; contrato a medio o largo plazo.

- ✓ Contrato inicial a diez años y se pretende que continúe.
- ✓ Calidad de productos y servicios especificados en manuales de procedimientos precisos.
- ✓ Revisiones del cumplimiento de los contenidos de los manuales.

VI. CONCLUSIONES

2. EN RELACIÓN CON LOS PATRONES DE CONTROL DE GESTIÓN DE *VAN DER MEER-KOISTRA Y VOSSelman*

Basado en la **BUROCRACIA**

Características del **entorno de la transacción**

Contingencias futuras son más o menos conocidas; riesgo de mercado medio o alto; factores institucionales influyen en las condiciones (rules) del contrato.

- ✓ Contingencias controladas por el amplio conocimiento y experiencia en el sector y por reuniones y congresos profesionales.
- ✓ El sistema de franquicias está regulado legalmente.
- ✓ Se incorporan a los contratos cláusulas derivadas de experiencias con otros franquiciados.

VI. CONCLUSIONES

2. EN RELACIÓN CON LOS PATRONES DE CONTROL DE GESTIÓN DE *VAN DER MEER-KOISTRA Y VOSSelman*

Basado en la **BUROCRACIA**

Características de las **partes** de la **transacción**

Reputación competente; riesgo medio de compartir actitudes; asimetría en el poder de persuasión.

- ✓ La competencia profesional del franquiciado se asegura en el proceso de selección o se le imparte formación propia.
- ✓ Las actitudes se pretenden sean las mismas: es parte del know how, la ley impide que se utilicen fuera del sistema de franquicia.
- ✓ La asimetría de poder es total: la franquicia define el know how.

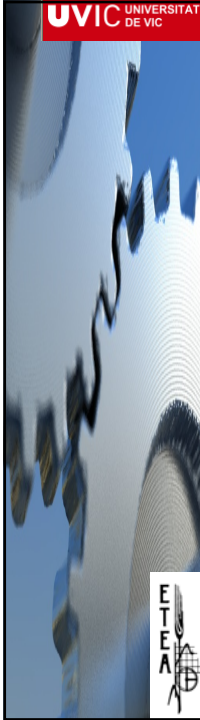
VII. LIMITACIONES Y TRABAJOS POSTERIORES

• Limitaciones:

- Un solo caso.
- Un sector en concreto.
- Otra bibliografía

• Trabajos posteriores:

- Otras franquicias con características (antigüedad, tamaño, presencia internacional) diferentes y de otros sectores.
- Mayor profundización en el análisis de la "confianza" y sus efectos.



**GRACIAS
POR
SU**

**A
T
E
N
C
I
Ó
N**