

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

Magdalena Cordobés Madueño

Facultad de CC EE y Empresariales, ETEA,

Universidad de Córdoba

Miembro del grupo de investigación IMACev, Universidad de Valencia

Córdoba

Pilar Soldevila García

Universitat de Vic.

Miembro del grupo de investigación IMACev, Universidad de Valencia

Barcelona

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

Resumen

Existe un gran interés en la función que desempeña el control de gestión en los desarrollos teóricos y prácticos en el ámbito de las Relaciones Interorganizativas. Este trabajo de investigación pretende ser una contribución al conocimiento sobre cómo las relaciones entre empresas afectan a las herramientas de control de gestión utilizadas, ilustrándolo con un caso concreto: las relaciones entre el franquiciador y los franquiciados.

Nos unimos a lo indicado por otros autores, entre ellos van de Meer-Kooistra (2006 p-228) en relación a la nula o escasa atención que en el ámbito de las Relaciones Interorganizativas y el control de gestión ha tenido el sistema de franquicias. La importancia de esta investigación radica en la función que desempeñan los franquiciados dentro del sistema de franquicias: son los que generan los ingresos por lo que la supervivencia de la franquicia depende completamente del éxito de los franquiciados.

A través del estudio, hemos enmarcado el control llevado a cabo en las relaciones franquiciador-franquiciado en el modelo propuesto por Van der Meer-Koistra y Vosselman (2000) para el caso de industrias dedicadas al mantenimiento y renovación y pensamos que la relación tiene mayores similitudes con el patrón basado en la burocracia.

Palabras clave

Control de gestión, franquicias, éxito empresarial, Relaciones Interorganizativas, Coste de la Transacción, Confianza.

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

1. INTRODUCCIÓN

El interés del análisis del papel que desempeña el control de gestión en las relaciones entre empresas tiene su origen en la constatación de una realidad: las empresas mantienen relaciones con otros agentes económicos de su entorno (proveedores, distribuidores, competidores, empresas complementarias, empresas públicas, etc.) y algunas de estas relaciones son cruciales para el buen funcionamiento, el éxito, e incluso, la supervivencia de las organizaciones que se relacionan (Williamson, 1975, 1991; Zaheer y Vankatraman 1995; Borch y Arthur, 1991, Oliver, 1990). En la medida que esas relaciones son más complejas y se desarrollan alrededor de aspectos clave del negocio, las necesidades de control se hacen más necesarias. Dekker, (2004, pp.29-30) afirma que *“el principal propósito del control podría ser descrito como la creación de las condiciones que motivan a los socios de una RI para conseguir los resultados deseados o previstos”*. Las necesidades de control aparecen al constatar que los individuos no suelen actuar en beneficio de los demás sino para sus propios intereses. Al formar dos o más empresas una red, donde parte del negocio es compartido, el control viene a intervenir en esos comportamientos individuales para potenciar los que favorezcan a la RI y evitar los no deseables.

La relación entre el franquiciador y sus franquiciados es una forma de establecer relaciones entre empresas que son independientes jurídicamente, pero que se unen para desarrollar un negocio conjuntamente. De acuerdo con los criterios establecidos por el Código Deontológico Europeo de la Franquicia (en su versión más reciente, entró en vigor el 1 de enero de 1991), considera empresa franquiciadora: *“A toda entidad nacional o extranjera, que corresponda a un concepto de negocio probado a través de centros piloto; posea un know how propio, diferenciado y transmisible; ostente la propiedad o licencia de uso de las marcas y distintivos de la enseña y tenga la capacidad de dar formación y asistencia técnica a sus franquiciados”*. Las relaciones de la franquicia con el franquiciado deben formalizarse por el acuerdo de franquicia, es el contrato en virtud del cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios.

Como en otro tipo de relaciones entre empresas, el sistema de franquicias requiere de la aplicación de medidas de supervisión y control del cumplimiento tanto de esa relación contractual como de otras de que se derivan de la propia relación en la búsqueda de objetivos conjuntamente

Este trabajo está dividido en las siguientes partes: en primer lugar se indican los objetivos que se pretenden con la investigación y los aspectos concretos en los que investigar; en segundo lugar se realiza una breve referencia al marco metodológico de la investigación; en tercer lugar se exponen las características del estudio realizado; en cuarto lugar se detalla el caso estudiado: una franquicia del sector de la restauración española; en quinto lugar se exponen los mecanismos de control que utiliza la franquicia objeto de estudio; en sexto lugar se expone el comportamiento del sistema de franquicia desde la perspectiva del modelo de Van der Meer-Kooistra y Volsseman (2000); y, por último, en séptimo lugar se desarrollan las conclusiones, limitaciones del estudio y las investigaciones futuras.

2. OBJETIVOS Y CUESTIONES INVESTIGADAS

Tras la revisión bibliográfica, hemos encontrado un “gap” en la literatura sobre el control de gestión dentro del marco de las Relaciones Interorganizativas (RI en adelante) en el sector de las franquicias, corroborando lo indicado por Van der Meer-Kooistra (2006, p 228). El objetivo propuesto es contribuir a eliminar ese “gap” analizando los sistemas de control de gestión que utiliza el franquiciador para conseguir que su relación con la red de establecimientos franquiciados consiga los fines propuestos, utilizando el marco conceptual de las RI existente.

Los aspectos concretos que nos hemos planteado investigar son: 1) conocer en profundidad la relación entre el franquiciador y los franquiciados 2) conocer los mecanismos de control de gestión que utilizan y 3) analizar el comportamiento de la franquicia como una RI desde la óptica del modelo propuesto por Van der Meer-Kooistra y Volsseman.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS Y EL CONTROL DE GESTIÓN

El análisis de las relaciones entre organizaciones no es ya una novedad, sino que se vienen realizando desde hace más de 40 años y desde distintos puntos de vista: Teoría de la

Organización, Dirección Estratégica, Marketing o La Economía de las Organizaciones. En esta última, influyeron decisivamente el desarrollo de la Teoría de los Costes de la Transacción y la Teoría de la Agencia.

Los estudios sobre la función de la contabilidad y el control de gestión en estas relaciones están menos desarrollados (Gulati y Singh, 1998; Sobrero y Schrader, 1998) y son más tardíos que los relacionados con otras disciplinas. A pesar de que la mayor parte de los estudios se han llevado a cabo en las relaciones proveedor-cliente (Otley, 1994, Hopwood, 1996), dónde inicialmente la contabilidad de gestión aportaba el estudio de la teoría del coste de la transacción, posteriormente, se ha observado que para determinadas empresas esa relación es tan estrecha que va más allá de conseguir el objetivo del ahorro en costes. Son organizaciones con personalidad jurídica independiente, pero la dependencia en su actividad empresarial les lleva a colaborar estrechamente de forma que la toma de decisiones, en algunos aspectos, se hace de manera conjunta formando lo que se ha llamado “híbridos” (Hopwood, 1996 p-589). Posteriormente se ha comprobado que mantener a largo plazo estas relaciones con éxito supone salvar dificultades que se van sucediendo, por ello, la contabilidad de gestión y el control pueden tener una importancia relevante en la gestión y el desarrollo de esas interrelaciones (Dekker, 2004 p 28).

Dentro de la literatura sobre la Organización de Empresas, se distinguen tres aspectos a considerar en las RI: las motivaciones para crearla, la elección de la forma en la que dicha relación debe ser gobernada y su eficiencia y desarrollo. El control de las RI está estrechamente relacionado con la estructura de gobierno que se establezca. (Kale, Sighn y Perlmutter, 2000).

Los aspectos contables y de control de estas relaciones han sido estudiados por diversos autores tales como: los acuerdos de “*joint-ventures*” por Groot y Merchan, 2000; las subcontrataciones por Anderson, Glenn y Sedatole, 2000; Gietzman, 1996; Van der Meer-Kooistra y Vosselman, 2000; acuerdos de integración entre proveedor-cliente por Frances y Garnsey, 1996, entre otros. Sin embargo, hasta lo que nosotros hemos podido investigar, se ha prestado una nula o escasa atención al sistema de franquicia, a pesar de que su estructura es muy conocida y difundida, como una estructura híbrida, especialmente dentro del sector del *retail* (Van der Meer-Kooistra, 2006).

La mayoría de las relaciones entre empresas independientes tienen el objetivo inicial de reducir el coste de las transacciones (decisiones de “hacer versus comprar”), por lo que los

sistemas de contabilidad de gestión se han dirigido a ofrecer información en relación con el coste. Sin embargo, en la medida que las RI avanzan y se hacen más complejas y duraderas, aparecen problemas en la relación que deben ser resueltos y para ello, los sistemas de contabilidad y el control de gestión (SCCG, en adelante) pueden ofrecer herramientas útiles que han sido, asimismo investigadas recientemente, como son: el conflicto de objetivos, Van der Meer-Kooistra y Vooselman 2000; el incumplimiento de contratos, Baiman y Rajam 2002; o la utilización de información compartida, Cooper y Slagmulder, 2004, entre otros. Además de estas investigaciones que abordan de forma separada cada uno de estos objetivos, otras se dirigen al análisis de la relación entre ellos, (Tomkins, 2001; Dekker, 2004 y Sánchez, Vélez y Ramón, 2007).

3.2. LA PERSPECTIVA DEL COSTE DE LA TRANSACCIÓN

La perspectiva del coste de la transacción, (TCE “*Transaction Cost Economic perspective*”) establece básicamente tres estructuras de gobierno de las operaciones en común: el mercado, la jerarquía de poder o un híbrido (Williamson, 1991). Siguiendo esta filosofía, se utilizará una u otra forma de gobierno en función de su coste. En este coste se incluyen elementos tales como los activos involucrados, la incertidumbre alrededor de las operaciones que se realicen, la frecuencia en su realización, además de otros elementos cuyo coste es más complejo de medir, como es la racionalidad del equipo humano y la posibilidad de desarrollar comportamientos oportunistas por alguna de las partes involucradas, intentando aprovechar en beneficio propio la situación.

Desde el punto de vista de las RI, la aplicación de esta perspectiva puede presentar algunas dificultades, desde el momento en que las organizaciones relacionadas son independientes y tanto el gobierno basado en el mercado como el basado en la jerarquía se muestran ineficientes. La tercera posibilidad que ofrece, un sistema híbrido, presenta, asimismo, ciertas complicaciones. La aparición de comportamientos oportunistas en algunas RI, ha hecho que la relación se refuerce mediante la firma de un contrato donde ambas partes se obliguen a cumplir con determinados aspectos, a modo de normas de funcionamiento, que eviten o impidan dichos comportamientos. Por estas y otras razones, en los últimos años la TEC está siendo criticada debido a que no se presenta como eficaz para explicar o entender las formas de gobierno de las RI (Larson, 1992). Asimismo, Dekker (2004 p-29) identifica tres razones por las que esta perspectiva presenta deficiencias para ser aplicada en relaciones entre organizaciones: presta una escasa atención a las distintas metas y formas de RI, su visión

estática resulta insuficiente para explicar los mecanismos de gobierno y presta una escasa atención a la influencia social como mecanismo de control. No obstante, en las relaciones dentro de una misma empresa tiene un potencial ampliamente demostrado. Abundando en el aspecto contractual de las RI, como se demuestra en algunas investigaciones realizadas (Gulati y Singh, 1998), es imposible regular todos los aspectos que puedan llevar a que una de las partes se beneficie unilateralmente de la RI, por lo que para conseguir el control de la relación, se debe contemplar otros mecanismos tales como incentivos y supervisiones impuestas formalmente e, incluso mejor, aceptadas por las partes. Esta situación se produce en el sistema de franquicias como se verá más adelante.

Por otro lado, siguiendo las opiniones de Van der Meer-Kooistra (2006) en su análisis del trabajo realizado por Speklé (2001) aplicado fundamentalmente a las relaciones dentro de la misma empresa, tres de las formas de control que Speklé define, podrían ser aplicables a las RI, aquellas que utilizan una combinación entre medidas contractuales y acuerdos institucionales como formas de control.

3.3. LA CONFIANZA EN LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS

Como resultado de la aplicación de la perspectiva del coste de la transacción, se suelen desarrollar mecanismo de control de tipo formal, materializados en un contrato u otras normas de funcionamiento. Sin embargo, en la medida que la relación entre las empresas se hace más duradera y las operaciones o actividades que se comparten tienen una mayor relevancia para el éxito de negocio compartido, estas medidas formales se quedan cortas, es decir, no responden a las necesidades de la relación. La RI necesita otros mecanismos que le ayude a resolver otros aspectos que, por sus características, se escapan de los mecanismos de control formales promovidos por la TCE.

En estos casos, los mecanismos basados en la confianza (trust) se han mostrado eficaces, como lo demuestran investigaciones llevadas a cabo por algunos autores tales como Van der Meer-Kooistra and Vosselman, 2000; Tomkins, 2001, Langfield-Smith and Smith, 2003, Dekker, 2004, Cooper and Slagmulder, 2004, entre otros.

Estos mecanismos basados en la confianza han resultado especialmente útiles en relaciones donde se ven involucrados activos de cierta relevancia, ya sea por su valor como por las funciones que desempeñan en el negocio, y en entornos de incertidumbre elevada. Asimismo, además de la incertidumbre, se cita como situación que considerar, el que exista entre las empresas una estrecha y fuerte relación de dependencia debido a las inversiones (Van der

Meer-Koistra and Vosselman, 2000 p-50). En este sentido, el sistema de franquicias es singular por la especial relación entre ambos agentes y por la forma de realizar las inversiones, estimándose que la confianza puede tener un potencial valioso para la mejora de la gestión conjunta, como se verá más adelante.

La confianza, en el ámbito de las RI, es compleja de definir y tal vez por eso, sea difícil el encontrarla definida en la bibliografía relacionada con los SCCG. Es más habitual encontrar los efectos que se pueden conseguir con ella.

Para centrar su significado, se podrían tomar dos ejemplos, uno la definición ofrecida por Sabel (1993, p. 1133) “la confianza es la seguridad mutua de que ninguna de las partes en un intercambio explotará las vulnerabilidades de la otra” y otra, la recogida por Dekker (2004 p. 32) atribuida a Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer (1998 p.394), se define la confianza como “un estado psicológico que consiste en la intención de aceptar la vulnerabilidad que se deriva de las intenciones o comportamientos de otro a cambio de unas expectativas positivas”. “La confianza no es un comportamiento (coordinación) o una elección (adopción de un riesgo), pero es una condición psicológica subyacente que puede causar o resultar de tales acciones”. (p.395).

Algunas consecuencias de conseguir la confianza entre las partes de la RI que indican diversos investigadores son: a) es más fácil llegar a acuerdos, b) permiten a las partes involucradas centrarse en los aspectos centrales de su negocio, c) reducen el riesgo de comportamientos oportunistas, d) crea expectativas positivas acerca de futuras contribuciones en la relación, (Tomkins, 2001), e) puede sustituir el diseño e implantación de mecanismos de control formales (van der Meer-Kooistra and Vosselman, 2000 y Dekker, 2004), d) refuerza la relación entre las partes, hace la relación más duradera, indica si hay alguna parte de la relación que cambiar, activa la interacción entre las partes de forma que se comparte el conocimiento entre ellas y se promueve la consideración de los intereses de cada uno (Johason and Mattson, 1987 p. 39).

De acuerdo con distintos estudios relacionados con la confianza se ha llegado a clasificarla atendiendo a diferentes criterios. Sako (1992), señala tres tipos de confianza: “contractual trust”, “competente trust” y “goodwill trust”. La “contractual” se basa en la aceptación de que la gente confía más en la moral y la honradez, por tanto en acuerdos verbales, del otro, que en formas escritas de compromiso. A mayor confianza contractual menor riesgo de desarrollo de comportamientos oportunistas. “Competente trust” se refiere a las expectativas de que las

otras partes serán capaces de llevar a cabo sus cometidos satisfactoriamente al disponer de la tecnología, conocimientos y habilidades para ello. “Goodwill trust” se basa en la creencia de que cada una de las partes va a actuar en beneficio de todos sin necesidad de medidas de supervisión, bajo este tipo de confianza la vulnerabilidad de una de las partes aumenta frente al resto. Sería el tipo de confianza más compleja y difícil de conseguir.

A pesar de que existen diversas investigaciones donde se analiza la confianza, y se indica que es la forma de control de más bajo coste, aún no está suficientemente investigado este aspecto (Van del Meer-Kooistra, 2006 p 232). En este estudio se realiza una aportación en este sentido, estudiando la función de la confianza en las relaciones existentes entre empresas dentro del sistema de franquicias.

Por otro lado, no parece que los mecanismos formales de control puedan ser totalmente sustituidos por la confianza, como señala Dekker (2004 p-34 y 35): por un lado indica que podría sustituir a los mecanismos formales cuando un determinado nivel de control formal se haya realizado para salvaguardar la relación, por otro, que la confianza tiene un moderado efecto en la relación entre problemas de control y el uso de mecanismos de control y, por último que es necesario identificar los distintos propósitos del control.

4. CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO

Para desarrollar una investigación empírica se puede optar por distintos métodos o estrategias de investigación (encuestas, el análisis de datos, los experimentos, el análisis histórico o el estudio del caso). La elección de un método u otro depende, tal y como se deduce de las conclusiones expuestas por Tamarit (2002) de las cuestiones a investigar, de la necesidad de control de los hechos por parte del investigador y del momento del tiempo al que se refiera el suceso analizado.

En el trabajo empírico que se presenta y siguiendo a Yin (1989, 1994 y 1998) y Eisenhardt (1989), hemos optado por un *Estudio de Caso*, por tres motivos: a) la investigación se va a centrar en un hecho contemporáneo, b) tratamos de dar respuesta a la cuestión *¿cómo?* y c) el comportamiento de los hechos no va a requerir un control por parte de las investigadoras. Además, como indica Hamel (*et al.*, 1993: 34), uno de sus objetivos es "el estudio en profundidad de un caso en particular", como es el estudio que nos ocupa.

La información se ha obtenido durante los años 2006 y 2007 y sólo de una de las dos partes que forman la franquicia: el franquiciador. Esta decisión se tomó por varias razones: es de

quien depende la existencia formal del negocio franquiciado, tiene la potestad unilateral de aceptar a un nuevo franquiciado o retirarle la concesión de serlo a uno existente, asume y es responsable una serie de tareas fundamentales para que la relación sea duradera. El franquiciado, a pesar de que es el que obtiene los ingresos, su participación es menos activa en cuanto a la gestión de la franquicia se refiere, si bien sus opiniones se consideran por diversas vías.

Para obtener la información se han realizado entrevistas en profundidad principalmente con el director Financiero, el de Expansión y el de Establecimientos, áreas del franquiciador que se relacionan directamente con los franquiciados. La información ha sido básicamente cualitativa y en ella se resumen opiniones de los entrevistados así como percepciones y/u observaciones de comportamientos que tienen sobre los franquiciados. Se dispuso de un guión inicial de las cuestiones sobre las que preguntar, tomado notas y gravando las entrevistas. Posteriormente se transcribió la información así obtenida y se entregó a los entrevistados para su revisión, al objeto de garantizar su fiabilidad, certeza y precisión.

En este estudio se ha utilizado la base conceptual de las RI, en especial, los conceptos procedentes de la TEC y los aspectos relacionados con la confianza, así como las investigaciones empíricas de diversos autores en relación con el control de gestión en ese ámbito.

El objeto de estudio ha sido una franquicia española, que llamaremos FDT por confidencialidad, del sector de la restauración. Las razones para elegir esta franquicia son varias. Por un lado, por contar con una amplia experiencia en el negocio franquiciado y en el sistema de franquicia. Por otro lado, la evolución seguida en relación con el número de establecimientos que forman la franquicia es significativa y demuestra que la gestión de la ampliación les ha dotado de experiencia suficiente que ofrece a la investigación una riqueza dinámica relevante. En tercer lugar, y no por ello menos importante, la facilidad de acceso a las personas e información, por la relación personal entre las investigadoras y la franquicia, ha hecho posible investigar aspectos que no siempre son positivos y de los que no se suelen ofrecer información.

5. EL CASO INVESTIGADO

5.1. ASPECTOS GENERALES

FDT es una franquicia española dedicada al sector de la restauración, cuyo origen se sitúa en 1988, empezó a franquiciar en 1996 y en 2007 contaba con 144 establecimientos franquiciados. En 2001 presentaba una situación económica y financiera muy delicada pero que consiguió superar, siendo considerada en 2004 líder del sector y evaluada dentro de las diez primeras de España en función del volumen de recursos (Ranking Franchisa-30, año 2004, Anuario Español de Franquicias) y en el 2006 fue considerada la número “uno”, por el ranking que establece Tormo & Asociados, como la franquicia más innovadora en España (www.tormo.com-ranking 2006.).

En relación con la solidez y presencia en el sector, FDT desde el año 2002 ha ido aumentando el número de franquiciados asociados a su red en unos 25, por término medio, siendo el número medio de bajas en este mismo periodo de seis establecimientos, ambos datos son más altos que los de la competencia. Las razones que los entrevistados identificaron para las bajas de franquiciados fueron las siguientes: pérdidas de la posesión inmobiliaria por fin de contrato, incumplimiento contractual, falta de entusiasmo por la actividad, jubilación del franquiciado, mala ubicación, problemas entre socios, mala gestión, perfil inadecuado.

En el sistema de franquicia cada franquiciador define unilateralmente algunas condiciones iniciales, necesarias pero no suficientes, para admitir un nuevo franquiciado. En el caso de la FDT estas condiciones son: una inversión mínima de 157.000 €, un número de habitantes mínimo de 15.000 personas, el importe del canon de entrada es de 35.000 € y el de publicidad un 2% sobre las ventas, los pagos por royalties son del 6% sobre las ventas, la duración inicial del contrato es de 10 años. Dentro de los requisitos del local, debe tener, al menos, 80 ó 100 m² y se pide que tenga salida de humos. Finalmente, no ofrecen ayuda financiera a la inversión inicial del franquiciado.

5.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS FUNCIONES

De las entrevistas con los responsables de distintos departamentos, conocimos cuáles son sus funciones con el objetivo de determinar aquellos que mantienen contacto con el franquiciado que serán los que desarrollen medidas de control de la RI. Así hemos sabido que FDT se divide en siete áreas de funcionamiento: Expansión, Obras, Establecimientos, Central de

Compras y Ventas, Marketing y Finanzas. La información obtenida la resumimos a continuación.

Expansión: Responsable de conseguir nuevos franquiciados. Analiza la viabilidad de los futuros franquiciados teniendo en cuenta: 1) La capacidad y solvencia del posible franquiciado para gestionar el negocio, 2) El número de habitantes de la localidad escogida para el franquiciado y 3) La situación física específica del nuevo local. También es el responsable de organizar la asistencia a las ferias específicas de franquicias que se realizan en el país.

Este departamento participa de una forma muy directa en la relación que unirá al franquiciador y el franquiciado, pues es el primer contacto que el franquiciado tiene con la franquicia. En estos primeros contactos es cuando el departamento tiene que clarificar el marco de funcionamiento en la futura relación, esto implica precisar los servicios que el futuro franquiciado debe recibir del franquiciador así como las obligaciones del franquiciado.

Obras: Responsable de adaptar el nuevo local al formato e imagen de la franquicia y del control y seguimiento de las obras. El servicio se puede realizar en dos modalidades: 1) “Llaves en mano”, con el que se compromete a entregar el local listo para la apertura, realizándose las obras del local por acuerdos con constructores con los que FDT tiene ya firmado un convenio o bien los firma con algún constructor local del ámbito del franquiciado, teniendo el franquiciado que rembolsar el importe de la inversión. 2) El franquiciado puede realizar las obras por su cuenta pero bajo las indicaciones y el control de las obras de este departamento. Para ello, FDT tiene disponible un manual donde se especifica el formato de la imagen y medidas de seguridad que tiene que tener el nuevo local. En estos casos, es el franquiciado el que contrata directamente con el constructor.

Establecimientos: Este departamento es muy importante en la vida de la franquicia pues es el que más relación tiene con el franquiciado y el responsable de la imagen y calidad del servicio que presta. Así pues, se ocupa: 1) de formar al nuevo franquiciado para que conozca y aplique el *know how* de la marca, 2) del control y seguimiento del franquiciado en relación con el reciclaje de la formación, estabilidad económica, así como del cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, 3) de seleccionar el sistema informático que deben implantar todos los franquiciados y que está centralizado en la matriz para realizar la supervisión y control de la realidad del franquiciado.

Para llevar a cabo estas competencias este departamento invierte en la elaboración de manuales claros de las distintas operaciones que el franquiciado debe realizar así como de su gestión. Los mecanismos que FDT utiliza para la supervisión o seguimiento de las actuaciones del franquiciado son de dos tipos: internas, vistas periódicas, contactos telefónicos o por internet, de personal del franquiciador perteneciente al departamento de Establecimiento y externas, la contratación del servicio de empresas independientes que realizan las funciones de “cliente misterioso”.

Central de Compras y ventas de producto: Para conseguir la necesaria homogeneidad que requiere que todos los franquiciados ofrezcan el mismo tipo de producto (“tapa”) al cliente para que la franquicia se identifique, es el responsable de: 1) gestionar las compras de la materia prima y otros elementos consumibles por los franquiciados, negociando con los proveedores precio y calidad y asegurando, también, un precio competitivo para el franquiciado; 2) la logística, asegurando que la materia prima llegue oportunamente a todos los franquiciados; 3) motivar y potenciar el consumo por parte de los franquiciados de las materias primas que la central ofrece. Este departamento también invierte en elaborar manuales relacionados con la compra del producto y su manipulación, que pone a disposición del franquiciado para que en todo momento la tenga disponible.

Investigación, innovación y desarrollo: Para FDT es el responsable de: 1) elaborar las recetas de los productos (“tapas”) que el franquiciado va a ofrecer al consumidor final, asegurando un proceso de cocina competitivo y adecuado al tipo de producto y cliente; 2) innovar las recetas periódicamente; 3) crear y mantener una cocina central que realice las recetas para los franquiciados según las indicaciones del responsable de diseñarlas; 3) formar al franquiciado en: a) la elaboración de los productos de forma que en todos ellos el cliente encuentre productos homogéneos característicos de la franquicia, si bien, se deja un cierto margen para que cada franquiciado, bajo supervisión, ofrezca algún producto típico de la zona donde se asienta y b) asegurando la fecha de caducidad y logística competitiva; 4) realizar los escandallos de los productos finales para el franquiciado: coste y margen por producto. Este departamento, tiene disponibles unos manuales precisos sobre la elaboración de recetas, que va actualizando en la medida que se va modificando la oferta.

Marketing: Es el responsable de realizar las campañas para promocionar la marca, para asegurar un incremento de consumidores finales en las franquicias y de promocionar a los propios franquiciados de forma individual. Este departamento tiene que llevar a cabo las campañas de marketing, diseño de folletos publicitarios, seleccionar los medios de

comunicación y formatos que se utilizarán. En este sentido, dado que cada franquiciado está situado en entornos diferentes, se llega a acuerdos con éstos para la utilización de los medios locales donde comunicar la campaña y algunos otros aspectos del contenido que mejor se adapten a cada entorno.

Finanzas: Responsable de la gestión financiera, contabilidad y el control de gestión de la empresa franquiciadora y de la franquicia. Intercambia información con el resto de departamentos al objeto de poder realizar el seguimiento de las variables clave del negocio, ya sean de tipo cuantitativo o financiero, como de tipo cualitativo para la elaboración del cuadro de mando operativo.

6. MECANISMOS DE CONTROL DE GESTIÓN UTILIZADOS

Los mecanismos de control sobre el franquiciado de FDT están más relacionadas con la ejecución del negocio (cualitativos) que con aspectos económicos, lo que en opinión del director Financiero, es una deficiencia importante para el sistema de gestión de la franquicia. En este sentido afirmó que, están en proceso de implantar un sistema contable común para todos los franquiciados, centralizado en el franquiciador, debido a que en muchos casos, la información económica que solicitan a los franquiciados llega tarde, no llega o llega con errores y, además, tiene una firme sospecha de que, en algunos casos, no es acorde con la realidad. En este sentido, señala que se ven amenazados los ingresos de la franquicia y su supervivencia financiera por unos ingresos y cobros de royalties y canon de publicidad inferiores a los que deberían ser: se determinan como un porcentaje sobre las ventas, por lo que, algunos franquiciados declaran un volumen de ventas inferior al real para pagar menos. Este tipo de comportamientos oportunistas parece que se dan con mayor frecuencia en franquiciados nuevos, o al inicio de la relación.

6.1. EL CONTROL DE LOS INGRESOS

Hasta ahora, el mecanismo de control de los ingresos lo han realizado de forma indirecta. El método utilizado es contrastar dos fuentes de información que deben conciliarse. Por un lado, la Central de Compras suministra la mayor parte de las materias primas a los franquiciados, a un precio competitivo, con el objetivo de asegurar una calidad uniforme de los productos ofrecidos al cliente final. Periódicamente, informa al departamento financiero sobre las entregas (en cantidad y precio) que hace a cada franquiciado (compras de materias primas para el franquiciado). Por otro lado, el departamento Financiero compara los ingresos por

ventas declarados por el franquiciado, el gasto en compras de materias primas obtenido de la Central de Compras y el coste y márgenes del escandallo proporcionado al franquiciado y, de una forma aproximada, puede detectar informaciones inexactas. En opinión del Director Financiero, esta tarea requiere un tiempo y recursos no eficientes, que es necesario eliminar. Otro método que se podría utilizar es el consultar en el Registro Mercantil, pero tampoco se considera una información fiable al no estar obligados a auditarse.

En opinión de los entrevistados, todos coinciden en afirmar que en la medida que el franquiciado permanece en la red más tiempo, la relación se hace más estrecha, el franquiciado percibe y comprueba que los beneficios y el paraguas que el ofrece el pertenecer a la red justifica los pagos que está obligado a realizar. Este hecho de pagar, ya no es considerado como “una carga” sino que es asumido como una “contraprestación” justificada. Las medidas de supervisión y control se van reduciendo o haciéndose más esporádicas lo que se traduce en que ambas partes disponen de mayor tiempo para hacer que el negocio funcione en “colaboración” y no en “competición”. Es uno de los efectos de la “confianza”, antes mencionado.

6.2. EL CONTROL SOBRE EL NEGOCIO FRANQUICIADO

Los mecanismos de control sobre el negocio franquiciado, son más precisos, formalizados y periódicos. FDT, como otras franquicias, utiliza dos tipos de mecanismos: internos y externos. De ambos recibe un informe que utiliza para elaborar medidas de actuación tales como nueva formación de reciclaje ya sea en cocina, servicio, u otras, o bien para apercibir al franquiciado, cuando sea necesario, de incumplimientos contratados o acordados, que deben ser corregidos.

Los mecanismos internos consisten en contactos periódicos del personal perteneciente al departamento de Establecimientos (responsable de zona u otros de la matriz). Estos contactos pueden ser telefónicos, por internet o vistas físicas. La visita física está formalizada desde el franquiciador, debido a que la consideran la mejor forma de eliminar los comportamientos oportunistas. Por ejemplo, afirman que estas entrevistas permiten establecer lazos más estrechos con el franquiciado y su personal, además, de que el franquiciado perciba que tiene un apoyo total y continuo de la matriz, para ayudarle en la resolución de cualquier tipo de problema, así como, para expresar con libertad las quejas o reclamaciones que considere oportunas. En esta visita, se supervisan todas las condiciones del local, limpieza, cocinas, lista de precios, etc. El contacto telefónico o por internet se utiliza más para asuntos puntuales o bien con franquiciados con los que la relación ha alcanzado un grado de confianza que

permite reducir el número de visitas. No obstante, es necesario poner de manifiesto, que estas visitas, también son percibidas, por no pocos franquiciados, como un control de connotaciones negativas, es decir, que su objetivo es exclusivamente descubrir errores y penalizar, más que ayudar.

Los mecanismos externos se realizan a través de lo que se conoce como “cliente misterioso”. Se trata de empresas independientes que se contratan para que visiten el local de los franquiciados periódicamente, obviamente desconocidos para el franquiciado, representando el papel de un cliente cualquiera. Bajo esta modalidad (común no sólo para el sistema de franquicias sino también en otro tipo de negocios como bancos o supermercados) se obtiene información muy valiosa en relación con los productos ofrecidos y las condiciones y calidad sin que el personal esté prevenido de que está siendo “observado”. Todos los franquiciados saben que en cualquier momento pueden recibir la vista de un “cliente misterioso”, pero obviamente desconocen cuándo, con qué frecuencia o quién será. El “cliente misterioso” emite un informe, de acuerdo a un formulario previamente definido, sobre las variables que el franquiciador quiere supervisar o controlar.

Una vez más, se manifiestan los efectos positivos de conseguir la confianza: Así, los responsables entrevistados nos comunican que en la medida que la relación es más antigua, el franquiciado tiende a cumplir con las condiciones pactadas no por imposición sino porque comprueban e interiorizan que redundan en mejores resultados de su propio negocio.

6.3. CURSOS DE FORMACIÓN PERMANENTES

El franquiciador organiza cursos de formación inicial y de reciclaje. Estos cursos se realizan en los locales de la matriz y reúnen a un conjunto de franquiciados y/o al personal que estos tienen contratado. La materia objeto de aprendizaje puede ser de restauración o de gestión. En el ámbito de la restauración, se trata de enseñar tanto al personal que se ocupa de la cocina la elaboración de los productos (habituales o nuevos), como al personal que atiende en el establecimiento (camareros) ya sea porque su formación es escasa o bien porque se pretenden que ofrezcan una forma especial de servir al cliente que identifique a la enseña. En el caso investigado, por ejemplo, se pretende dar un ambiente distendido, simpático, jovial, sin olvidar una dosis de respeto necesaria y un servicio ágil y profesional. Es habitual que el franquiciado forme parte del personal que atiende el establecimiento, ya sea en la cocina o como camarero.

En el ámbito de la gestión, se trata de formar, normalmente, al franquiciado en algunos aspectos contables, manejo de programas de facturación, gestión de tesorería, así como, de la importancia de enviar información fiel sobre otros indicadores del cuadro de mando operativo importantes para ambas partes de la relación de franquicia.

Estos cursos, además de tener el objetivo directo de la formación, también son aprovechados por el personal del franquiciador, para acercar la matriz al franquiciado, generar un ambiente de camaradería y amistad, promover el conocimiento de las personas que forman la red, de tal manera que el franquiciado no vea a la matriz como un ente ajeno, que controla y dirige, sino más bien, como un conjunto de personas y servicios a los que puede acceder para resolver problemas o solicitar ayuda, además de cumplir con los compromisos contractuales.

7. EL COMPORTAMIENTO DE LA FRANQUICIA COMO RELACIÓN INTERORGANIZATIVA Y SUS MECANISMOS DE CONTROL DE GESTIÓN

En el análisis de las formas o patrones que la RI presenta en el sistema de franquicias y de los mecanismos de control de gestión que se han desarrollado, vamos a seguir el modelo que Van der Meer-Koistra y Vosselman (2000) proponen para el caso de industrias dedicadas al mantenimiento y renovación. Este modelo nos parece adecuado para aplicarlo a la franquicia, a pesar de las diferencias que los separan, por las siguientes razones. La aplicación que estos autores hacen se refiere a un régimen de subcontratación o externalización de una función (mantenimiento) de la empresa, esta función es importante pero no la sustancial de la industria con la que se relaciona. La subcontratación es el tipo de relación entre empresas más parecido que se puede encontrar al sistema de franquicias, hoy día. No obstante, en el caso de la franquicia, tiene una particularidad importante que no se puede olvidar: el franquiciado realiza todo el proceso de producción y venta del producto, es decir, el franquiciador externaliza, en una empresa jurídicamente independiente, la parte fundamental del negocio, el corazón, no una de las funciones que se requieren en la cadena de producción. Esta circunstancia, en nuestra opinión, es relevante y condiciona tanto el tipo de relación como el diseño de las herramientas de control de gestión. Las empresas investigadas por Van der Meer-Kooistra y Vosselman cuentan con una elevada experiencia en subcontratación y la relación tiene un ámbito de duración a largo plazo. En el caso de FDT, asimismo, se dan ambas situaciones.

El modelo propuesto Van der Meer-Kooistra y Vosselman establece tres patrones de control de gestión que surgen de relacionar tres modelos de gobierno de la RI (dos derivados de la teoría del coste de la transacción: mercado y burocracia, y un tercero al incluir la confianza en el análisis) y dos perspectivas diferentes de la relación entre empresas. Si bien reconocen que estos patrones son “ideales”, lo habitual será encontrar elementos de los tres en las RI. Las dos perspectivas son, 1) la fase en la que se encuentra la RI (fase de contacto, fase de contrato y fase de ejecución) y 2) las características de tres factores contingentes (de la transacción, del entorno de la transacción y de las partes de la transacción). Para cada uno de los casos los investigadores identifican los mecanismos de control más adecuados.

El modelo resumido es el siguiente:

Tabla 1. Patrones de control de gestión de la relación entre empresas

	Basado en el mercado	Basado en la burocracia	Basado en la confianza
Fase de contacto	Oferta competitiva	Preselección de potenciales proveedores; oferta de procesos; criterios detallados de selección.	Confianza conseguida por amistad; inicial relación contractual o reputación.
Fase de contrato	No contrato detallado; pago basado en actividades estandarizadas o productos	Contrato extenso y detallado, pago basado en actividades reales o productos.	Contrato internacional; contratos marco; confianza contractual; pérdida de la unión entre pago y actividades o productos.
Fase de ejecución	Oferta competitiva posterior y periódica	Supervisión, desarrollo de medidas y evaluación; posterior información del proceso detallada; intervención directa.	Consulta personal y coordinación; desarrollo de confianza de competencias y “goodwill trust”; procesos orientados y cultura basada en mecanismos de control.

Fuente: Van der Meer-Koistra y Vosselman (2000 p 60)

Tabla 2. Patrones de control de gestión y factores de contingencia

	Basado en el mercado	Basado en la burocracia	Basado en la confianza
Características de la transacción	Baja especificidad en activos; alta repetición; posible medida de actividades y productos; contrato a corto o medio plazo.	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.	Alta especificidad en activos; baja repetición; actividades o productos no pueden ser medidas bien; contrato a largo plazo.
Características del entorno de la transacción	Muchas transacciones potenciales; precio de mercado incluye toda la información del mercado; vínculos sociales y factores institucionales no son relevantes.	Contingencias futuras son más o menos conocidas; riesgo de mercado medio o alto; factores institucionales influyen en las condiciones (rules) del contrato.	Contingencias futuras son desconocidas; alto riesgo de mercado; influencia social; factores institucionales influyen en la relación.
Características de las partes de la transacción	No importante, porque hay muchos miembros con las mismas características por lo que el coste de sustitución es bajo.	Reputación competente; riesgo medio de compartir actitudes; asimetría en el poder de persuasión.	Reputación competente; experiencia en grupos de trabajo; experiencia en contratos entre miembros; riesgo en compartir actitudes; no asimetría en el poder de persuasión.

Fuente: Van der Meer-Koistra y Vosselman (2000 p 62)

En la búsqueda de nuevos franquiciados (fase de contacto) el franquiciador realiza dos tipos de acciones. Por un lado está la organización y presencia en ferias donde dar a conocer la franquicia, entrega de información para posibles franquiciados y recogida y gestión de los contactos con franquiciados interesados que en estas ferias se realice. Por otro, más adelante, lleva a cabo un minucioso proceso de análisis de los candidatos, utilizando criterios bien definidos, entre los que se encuentran, tanto las condiciones iniciales necesarias (inversión mínima, tamaño mínimo del local, población etc.) como otros estudios que desde el departamento de Expansión se realizan (capacidad y viabilidad económica o ubicación concreta del local).

Una vez que se ha seleccionado al nuevo franquiciado la enseña dispone (es una práctica generalizada en el sistema de franquicias) de un documento contractual que, a modo de opción de compra de la franquicia para el potencial franquiciado, permite a las partes avanzar en la realización de ciertas operaciones y análisis, con anterioridad al otorgamiento del contrato con el que se pretenda regular el definitivo acuerdo. Este documento (Precontrato ó Contrato de Reserva) no significa, para el franquiciado, más que una posibilidad preferente de adhesión a la red. En el acto de otorgamiento del precontrato, el franquiciado abona al franquiciador una cantidad a cuenta del derecho de entrada (canon de entrada). Estas actuaciones constituyen un paso intermedio entre la fase de contacto y la fase de contrato.

En la fase de contrato, se regulan los derechos y obligaciones del franquiciado y franquiciador durante toda la vigencia de la relación. En este documento se plasma la voluntad de los firmantes de entablar una relación empresarial a través del sistema de franquicia. En esta etapa ambas partes someten a un riguroso estudio el contrato con anterioridad a su otorgamiento, para que se regule, de forma clara e inequívoca, las obligaciones que el sistema de franquicia impone al franquiciador y al franquiciado. El contrato necesariamente, debe incluir: La cesión de la marca al franquiciado, la transmisión del *know-how* y la prestación de asistencia continuada al franquiciado durante toda la vigencia del contrato. Este es el mejor medio de evitar sorpresas desagradables en el futuro, por lo que se intenta regular todas las posibles contingencias o causas de conflictos futuros. Algunos de los extremos regulados son: importe y fecha de los distintos pagos de la franquicia, formación inicial y posterior no sólo en aspectos de producción sino también de gestión (si el franquiciado lo necesita), entrega de manuales y recetarios, necesarios para el funcionamiento, etc. Los pagos, como se ha indicado anteriormente, están basados en las ventas del franquiciado.

En la fase de ejecución se realizan supervisiones periódicas por parte del franquiciador al franquiciado. La mayor parte de los mecanismos que se desarrollan (responsables de zona, “cliente misteriosos”, contacto telefónicos o por internet) van dirigidos a la forma en la que el franquiciado está respetando la imagen de la marca o know how, tales como, que la oferta, calidad, precio de los productos (tapas) son concordantes con los diseños de la matriz, el servicio al cliente es el adecuado, el local está acondicionado y en condiciones estéticas y sanitarias necesarias, etc. Si de los informes obtenidos del control realizado se observan deficiencias, se entra en contacto con el franquiciado para intentar solventar las causas (reciclajes formativos, apercibimientos de incumplimientos, etc).

La relación se pretende que sea a largo plazo, el contrato inicialmente se firma por diez años. La calidad de productos (tapas) y servicios (atención al cliente) están determinados en manuales de elaboración de productos y de procedimientos de servicio, puestos a disposición del franquiciado. Las futuras contingencias negativas están controladas debido a que la amplia experiencia en el sector hace que se hayan ido incorporando al contrato o a los manuales, normas o indicaciones que regulen los aspectos que en el pasado han ocasionado problemas con anteriores franquiciados, así como, otros que se conocen en reuniones y congresos sectoriales. La competencia del franquiciado se asegura debido a que en el proceso de selección se analiza la experiencia, formación, idoneidad que el franquiciado tiene en relación con el sector de “las tapas”, así como si cuenta con conocimientos de gestión suficientes. Incluso si adolece de algún requisito, pero se considera que puede ser un buen candidato, la franquicia forma al franquiciado y su personal en los aspectos más deficientes. Los factores institucionales influyen en la relación, ya que la franquicia tiene un marco legal que cumplir y este está sujeto a cambios que hay que introducir, tan pronto entren en vigor. El franquiciado analiza el entorno antes de aceptar al franquiciado, la competencia, lugar de ubicación etc., intentando minimizar los riesgos. A lo largo de la vida de la relación, el entorno sigue siendo un factor de atención, ya que la competencia hay que tenerla en cuenta, como en cualquier otro tipo de negocio. La relación de poder es asimétrica ya que es el franquiciador quien define el *know how* de la franquicia.

8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

Comparando la forma de controlar la gestión de la franquicia estudiada con los patrones indicados por Van der Meer-Kooistra y Volsseman, podemos concluir que el control de la

relación tiene mayores similitudes con el patrón basado en la burocracia (*bureaucracy based control pattern*), si bien podría ser un híbrido entre este y el patrón basado en la confianza. En relación con los factores de contingencia, podemos concluir que la relación puede ser considerada dentro del patrón basado en la burocracia, también. Las razones para tales conclusiones se desarrollan a continuación.

En el sistema de franquicias la supervivencia del franquiciador está en manos del franquiciado de ahí que el riesgo que el franquiciador corre es elevado. Otro elemento importante es el número de establecimientos franquiciados. FDT tiene 144 establecimientos de los cuales 23 están en el extranjero, en la fecha de realizar este trabajo. Esto supone un número elevado de negocios de los que depende. Inicialmente la forma que asegura tener menos contratiempos es un control basado en normas y procedimientos escritos, conocidos y aceptados por ambas partes. Se dispone así de información rica con la que gestionar de manera eficiente el negocio, desde la matriz. Sin embargo, el control total, la regulación total, es imposible y poco práctica (Baiman y Rajan, 2000).

Estos mecanismos más estrictos, son especialmente necesarios al inicio de la relación con los franquiciados. Cuando esta relación es más duradera, el conocimiento sobre el franquiciado es mayor, se comprueban sus competencias profesionales, se desarrollan mecanismos basados en la confianza. Por otro lado, simultáneamente, se produce un cambio también, en la actitud del franquiciado, pasando al considerar la relación en mayor medida como una simbiosis que como una “carga”. Se cumple, así, el objetivo inicial que señala Dekker (2004, p 29-30) del control como “crear las condiciones que motiven a las partes de la RI a conseguir resultados deseados y predeterminados”. Conseguido este grado de confianza (“competent trust”), los controles se hacen menos frecuentes, el tiempo y recursos dedicados a analizar y gestionar la información es menor y se tiende a dedicar los recursos a la mejora del negocio, compartiendo con el franquiciado la experiencia y conocimiento de su mercado, para que conjuntamente se llegue a los mejores resultados posibles, que redundan en beneficios mutuos (*goodwill trust*). La confianza aparece después de que los controles han sido puestos en práctica suficientemente y la respuesta del franquiciado es satisfactoria. Esto no significa que desaparezcan los controles formales totalmente, ya que las circunstancias y el entorno puede variar y los comportamientos del franquiciado, también.

Se deduce de la información obtenida del personal de FDT, que un elemento importante para que la RI sea duradera y consiga los objetivos deseados es la selección del franquiciado, coincidiendo con las conclusiones de otras investigaciones (Grandori y Soda, 1995; Ireland et

al, 2002), por lo que se justifica el que los franquiciadores debería invertir más recursos en diseñar un proceso de selección que les permita reducir las necesidades de control.

Por último, la percepción de los entrevistados coincide al señalar que el aumento en el número de franquiciados es una forma de diversificar el riesgo, aumentar la presencia social de la marca y consolidarla, pero a su vez, se pierde la relación más familiar y directa con los franquiciados, por lo que la política de expansión debe estar planificada sin objetivos demasiados ambiciosos intentando conseguir un balance suficiente entre tamaño de la franquicia y conocimiento y relaciones amigables con los franquiciados.

Este trabajo es sólo un acercamiento al conocimiento de los mecanismos que hacen que las RI tengan los resultados para las que se construyen, y en especial, en el mundo de la franquicia que tiene unas características singulares que las distingue de otras RI. En este caso el estudio se ha limitado a una marca del sector de la restauración, por lo que presenta limitaciones obvias a esta singularidad. Sería interesante seguir investigando para conocer si estas conclusiones son coincidentes o no, dependiendo del sector de actividad a la que se dedica la franquicia, del tamaño de la red, de la presencia internacional y de la antigüedad como franquiciador. En especial, analizar el factor confianza y su efecto en la relación.

BIBLIOGRAFÍA

ABERNETHY, M.A. Y VAGNONI, E. (2004): "Power, organization design and managerial behaviour". *Accounting, Organizations and Society*, 29:207-225.

ANDERSON, S.W. Y DEKKER, H.C. (2005): "Management Control for Market Transaction: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance", *Management Science*, 51:1734-1753.

ANDERSON, S.W., GLENN, D. Y SEDATOLE, K.L. (2000): "Market, hierarchy and trust: the knowledge economy and the future of capitalism", *Organization Science*, 12: 215-234.

BAIMAN S. Y RAJAM M.V. (2002): "Inceptive uses in Inter.-firm relationship", *Accounting Organizations and Society*, 27: 213-238.

BORCH, O.J. Y ARTHUR, M.B. (1995): "Strategic Network among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology". *Journal of Management Studies*, 32 nº 4: 419-441.

BOYLE, E. (1994): "Managing Organizational Network in Britain: The Roll of Caretaker", *Journal of General Management*, 19, nº4: 13-23.

- BULTJE, R. Y VAN WIJK, J. (1998). "Taxonomy of virtual organisations, based on definitions, characteristics and typology", *Virtual-organization.net, Newsletter 2* (3): 7-21.
- COOPER, R. Y SLAGMULDER R. (2004). "Inter-organizational cost management and relational context". *Accounting, Organizations and Society*, 29, pp 1-26.
- COOPER, R. Y SLAGMULDER, R. (2004): "Inter-organizational cost management and relational context", *Accounting, Organizations and Society*, 29: 1-26
- DEKKER, H.C. (2004): "Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements". *Accounting, Organizations and Society*, 29, pp 27-49.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 4: 532-550.
- GARCÍA E. (1996): "El estudio de las alianzas y relaciones Interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias recientes". *Proyecto SEC-96-0748*.
- GIETZMANN, M.B. (1996): "Incomplete contracts and the make or by decision: governance design and attainable flexibility". *Accounting Organization and Society*, 21: 611-626
- GRANDORI, A. Y SODA, G (1995): "Inter.-Firm Network: Antecedents, Mechanisms and Forms", *Organization Studies* 16: 183-214.
- GROOT, T.L.C.M. y Merchant, K.A. (2000): "Control of international joint-ventures". *Accounting, Organization and Society*, 25: 579-607.
- GULATI, R. (1995): "Does Familiarity Bred Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal* 38: 85-112.
- GULATI, R. Y SINGH, H. (1998): "The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, 43:781-814.
- HOPWOOD, A.G. (1996): "Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information". *Accounting Organization and Society*, 21: 589-590
- INZERILLI, G. y ROSEN, M. (1983): "Culture and organizational control", *Journal of Business Research*, vol. 11: 281-292.
- IRELAND. R.D., HITT, M.A. Y VAIDYANATH, D. (2002): "Alliance management as a source of competitive advantage". *Journal of Management* , 28, nº 3: 413-446

- JANSEN, W.; STEENBAKKERS, W. Y JÄGERS, H. (1999). "Electronic Commerce and virtual organizations". *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 1 (1): 54-68.
- JARILLO, J.C. (1988): "On Strategic Network". *Strategic Management Journal*, 9:31-44.
- JOHASON, J. Y MATTSSON, L.G. (1987): "Inter-organizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach", *International Studies of Management and Organization*. 17, n°1: 34-48.
- KALE, P., SINGH, H. Y PERLMUTTER, H. (2000): "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital", *Strategic Management Journal*, 21: 217-237.
- KHANDWALLA, P.N. (1972): "The effect of different types of competition on the use of management controls", *Journal of Accounting Research*, vol. 10: 275-285.
- LANGFIELD-SMITH, K Y SMITH, D. (2003): "Management control systems and trust in outsourcing relationship". *Management Accounting Research*, 14: 281-307.
- LARSON, A. (1992): "Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationship", *Administrative Science Quarterly*, 27: 76-104.
- MACINTOSH, N.B. Y DAFT, R.I. (1987): "Management Control Systems and departmental interdependences: an empirical study", *Accounting, Organizations and Society*, 12, n°1: 49-61.
- MATTSON, L.G. (1986): "Management of Strategic Change in a Markets-as-Networks Perspective", en Pettigrew A (ed). *The Management of Strategic Change*, Basil Blackwell, Cornwall, 234-256
- MILES, R.E. Y SNOW, C.C. (1992): "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, 34: 53-72.
- OLIVER, CH. (1990): "Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future decisions", *Academy of Management Review*, 15:241-265.
- OTLEY, D.T. (1994): "Management control un contemporary organizations: toward a wider framework", *Management Accounting Research*, 5: 289-299.
- OUCHI, W. (1979): "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms". *Management Science*, 25: 833-848.
- ROBBINS, S.P. (1990): "Organization Theory: Structure, Design and Applications". Prentice Hall International. New Jersey, 30 edition.

- SALAS, V. (1989): "Acuerdos de Cooperación entre Empresas. Bases Teóricas", *Economía Industrial*, 266: 47-60.
- SÁNCHEZ, J.M. VÉLEZ, M.L. Y RAMÍREZ, C., (2006): "Aproximación a un marco de análisis y desarrollo de los sistemas de control de gestión en las relaciones Interorganizativas", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 8: 155-176
- SABEL, C.F. (1993). "Studied trust: Building new form of cooperation in a volatile economy". *Human Relations*. 46: 11370-1170
- SOBRERO, M. Y SCHRADE, S. (1998): "Structuring Inter.-firm relationships: a meta-analysis approach", *Organization Studies*, 19: 585-615.
- SPEKLÉ, R. (2001): "Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective". *Accounting, Organization and Society*, 26: 419-441.
- TAMARIT, M.C. (2002): "Variables que influyen en el diseño, implantación y control del sistema de costes y gestión basado en las actividades. Estudio de un caso". Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- TOMKINS, C. (2001): "Interdependences, trust and information in relationship, alliances and network", *Accounting, Organization and Society*, 26: 161-191
- TORMO & ASOCIADOS, <http://www.tormo.com/guia/informacion/datos>.
- VAN DER MEER-KOOISTRA, J. (2006). "Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither". *Management Accounting Research*, 17. pp 227-237.
- VAN DER MEER-KOOISTRA, J. AND VOSSSELMAN, G.J. (2000). "Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance". *Accounting, Organizations and Society*, 25, pp 51-77.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", Free Press, New York.
- YIN, R.K (1994): "Case Study Research", *Applied Social Research Methods Series*, 5, Sage Publications, Thousand Oaks, London New Delhi.
- YIN, R.K (1998): "The Abridge Version of Case Study Research". En Bickman, L. y Rog, D.J. (Eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*. (Thousand Oaks: London: Sage. Publications): 229-259.
- ZAHEER, A. Y VENKATRAMAN, N. (1995): "Relational Governance as an Inter-organizational Strategy", *Strategic Management Journal*, 16:373-392.