

**REVISTA DE CONTABILIDAD**  
**SPANISH ACCOUNTING REVIEW**

Revista de Contabilidad

ISSN: 1138-4891

rcsar@elsevier.com

Asociación Española de Profesores

Universitarios de Contabilidad

España

Ramírez-García, Carolina; Vélez-Elorza, María L.; Álvarez-Dardet-Espejo, María Concepción

¿Cómo controlan los franquiciadores españoles a sus franquiciados?

Revista de Contabilidad, vol. 16, núm. 1, 2013, pp. 1-10

Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad

Barcelona, España

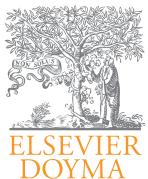
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359733644001>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



# REVISTA DE CONTABILIDAD SPANISH ACCOUNTING REVIEW

[www.elsevier.es/racsar](http://www.elsevier.es/racsar)



## ¿Cómo controlan los franquiciadores españoles a sus franquiciados?

Carolina Ramírez-García<sup>a,\*</sup>, María L. Vélez-Elorza<sup>b</sup> y María Concepción Álvarez-Dardet-Espejo<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España

<sup>b</sup>Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Cádiz, Cádiz, España

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO:

#### Historia del artículo:

Recibido el 12 de mayo de 2012  
Aceptado el 21 de julio de 2012

#### Palabras clave:

Sistemas de control de gestión  
Tipos de control  
Estilos de uso  
Franquicia

#### Clasificación JEL:

M41

### RESUMEN

En franquicia, la mala actuación de un franquiciado tiene un fuerte impacto negativo sobre toda la cadena, por lo que el sistema de control de gestión (SCG) supone un aspecto vital para la gestión y el éxito de la franquicia. Distinguendo controles de resultados, comportamientos y sociales (Ouchi, 1979) y los estilos de uso diagnóstico e interactivo de control (Simons, 1995), este trabajo analiza el patrón imperante en el diseño y el uso de los SCG en la franquicia desde un enfoque de costes de transacción.

Mediante una encuesta de ámbito nacional se obtuvieron datos de 240 empresas franquiciadoras con sede en España, analizados posteriormente mediante ecuaciones estructurales. Los resultados mostraron que los controles sociales y el estilo interactivo suponen la nota predominante del control en la franquicia en España, indicando una tendencia relacional en la franquicia, orientada a la creación de valores y al diálogo mutuo. La inclusión de las variables de la teoría de costes de transacción revela una alta influencia de la incertidumbre en el control del franquiciador. En cambio, variables propias de esta teoría como la inversión en activos específicos y la frecuencia de la relación pasan a tener un papel secundario respecto al diseño y uso de los sistemas de control de gestión.

© 2012 ASEPUC. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## How do Spanish Franchisors control their Franchisees?

### ABSTRACT

In franchises, a bad performance by a franchisee has a strong negative impact over the whole chain, explaining why the management control systems (MCS) are key for the running and success of the franchise. Based on the distinction among outcome, behaviour and social controls (Ouchi, 1979) and the diagnostic and interactive styles of control use (Simons, 1995), this paper analyzes the prevailing pattern in the design and use of MCSs in franchises from a Transaction Cost Economics perspective.

Through a domestic survey, data from 240 franchisors located in Spain were obtained, which was subsequently analysed using structural equations. Results show that social controls and interactive use are the trending pattern in management control in Spanish franchisors, pointing out a relational tendency in the franchise, oriented to value creation and mutual dialogue. The inclusion of transaction cost variables reveals a high influence of uncertainty in the franchisor's control. However, variables of this theory, such as specific assets investment and frequency of the relationship, have a secondary role in MCS design and use.

© 2012 ASEPUC. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

### Keywords:

Management Control Systems  
Franchising  
Types of Control  
Style of use

### JEL Classification:

M41

## Introducción

En las relaciones de franquicia, los sistemas de control de gestión (SCG) tratan de proteger el nombre de marca y de asegurar la estabilidad de la cadena ante el significativo impacto de las acciones y los comportamientos oportunistas del franquiciado sobre su ventaja

competitiva (Brickley y Dark, 1987; Pizanti y Lerner, 2003; Rubin, 1978). Este ejercicio adecuado del control supone un aspecto de vital importancia para la continuidad de las enseñas (Michael y Combs, 2008). No obstante, y a pesar de su amplia difusión en la práctica (Capelli y Hamori, 2008; Dant, 2008), el control de gestión ha sido escasamente investigado de manera empírica en la franquicia, demandándose nuevos estudios que ayuden a conocer más el control de este tipo de relación interorganizativa (RIO) (Caglio y Dittilo, 2008; Van der Meer-Kooistra y Vosselman, 2006, p. 208).

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [cramgar@upo.es](mailto:cramgar@upo.es) (C. Ramírez García).

En el ámbito de las RIO, la combinación de controles formales (resultados y comportamientos) e informales se ha mostrado determinante para lograr un control efectivo de la relación (Fryxell, Dooley y Vryza, 2002). Sin embargo, existen posiciones encontradas sobre cuál de estos tipos de control, formal o informal, es más adecuado para el ámbito interorganizativo (Mahama, 2006). Mientras que los controles formales dan una mayor sensación de control y transparencia a la relación (Geringer y Herbert, 1989), la elevada necesidad de flexibilidad de las RIO aumenta la necesidad de mecanismos de control informales (Gietzmann, 1996; Ittner, Larcker, Nagar y Rajan, 1999). Asimismo, adoptando un enfoque de costes de transacción, esta combinación viene determinada por unas características concretas de la transacción, como son la especificidad de los activos, la frecuencia de la relación y la incertidumbre (Specklé, 2001). En las relaciones de franquicia, esta disyuntiva se ve además afectada por la exigencia de homogeneidad en las unidades franquiciadas, por la transmisión de activos intangibles, así como por el estricto seguimiento de las directrices de la empresa franquiciadora (Quinn, 1999; Swenson, Rinne y Geurts, 1990). Teniendo en cuenta estas peculiaridades, este trabajo trata de analizar los tipos de control utilizados por el franquiciador en su relación con sus franquiciados, así como el efecto que tienen las variables generadoras de costes de transacción sobre estos tipos de control.

Junto a la combinación de vigilancia y flexibilidad que aportan los mecanismos formales e informales de control, la gestión de las relaciones entre empresas se logra a través de un uso proactivo y flexible de los sistemas de control (Van der Meer-Kooistra y Scapens, 2008). Dado que la eficiencia de los SCG depende tanto de sus herramientas como del uso que se hace de la información generada por ellas (Abernethy y Brownell, 1999; Bisbé y Otley, 2004; Naranjo-Gil y Hartmann, 2006), este trabajo tiene como segundo objetivo analizar el estilo de uso que los franquiciadores hacen de los SCG. Basándose en la tipología de Simons (1995) y en la versión revisada de Tessier y Otley (2012) que distingue un uso diagnóstico (vigilancia y control de desviaciones) y un uso interactivo (aprendizaje mutuo y diálogo entre los distintos niveles de la organización) de la información, este trabajo explora en qué medida la gestión de las relaciones de franquicia responde a un enfoque tradicional de vigilancia, recogido en el uso diagnóstico de los SCG, o recurre a un uso interactivo centrado en los riesgos e incertidumbres estratégicas que rodean a la relación (Simons, 1995), así como el efecto de las variables generadoras de costes de transacción sobre estos usos del control.

Para lograr estos objetivos, se ha realizado una encuesta de ámbito nacional a las 840 cadenas de franquicia que contaban con sede en España durante el ejercicio económico 2008-2009, obteniendo un ratio de respuesta del 27%. La fiabilidad y validez de escalas fueron analizadas, en primer lugar, mediante un análisis factorial exploratorio<sup>1</sup>, del cual se extrajeron los ítems que cumplían con los requisitos de validez de las escalas, y después se realizó un análisis factorial confirmatorio de dichas escalas mediante modelos de ecuaciones estructurales para comprobar que los ítems extraídos del análisis factorial exploratorio pertenecían al mismo constructor latente (Bagozzi, Yi y Phillips, 1991). Estas escalas se utilizaron posteriormente en el estudio de las características del diseño y el uso de los SCG en las relaciones de franquicia, así como sus determinantes desde la teoría de costes de transacción (TCT).

El siguiente apartado analiza el concepto de franquicia y las características que la hacen una relación relevante para el estudio de los SCG. Tras ello se expone la clasificación de controles de comportamientos, resultados y sociales como medio para estudiar el diseño

de los SCG y la distinción de usos diagnóstico e interactivo para analizar el uso de estos sistemas. El marco de la TCT completa el planteamiento teórico de este trabajo incluyendo las variables generadoras de costes de transacción como elementos determinantes del diseño y uso de los SCG. Finalmente, se exponen los resultados del estudio, así como las conclusiones a las que se pueden llegar a la luz de los datos expuestos.

## El control de gestión en la franquicia

El problema del control, tradicionalmente considerado en el ámbito interno de la organización traspasa las fronteras de la organización en las RIO teniendo que adaptarse a la complejidad que trae consigo la presencia de más de un socio para conseguir las propias metas (Caglio y Dittillo, 2008; Dekker, 2004; Langfield-Smith, 2008; Sánchez, Vélez y Ramón, 2006). En este entorno, los sistemas de control tratan de motivar a los socios hacia el logro de los objetivos, así como de vigilar y comprobar estos logros (Dekker, 2004; Sánchez, Vélez y Ramón, 2009), siendo así determinantes en el éxito interorganizativo (Caglio y Dittillo, 2008; Das y Teng, 2001; Ittner et al., 1999; Speckle, 2001). En la franquicia, este ejercicio del control está afectado por las características propias de esta forma organizativa (Doherty y Alexander, 2006; Quinn, 1999) que motivan que las acciones y los comportamientos negativos del franquiciado impacten sobre la ventaja competitiva de todo el sistema de franquicia, no solamente sobre su relación con el franquiciador (Dahlstrom y Nygaard, 1995; Michael y Combs 2008). Este impacto hace que los SCG sean vitales para la continuidad de la cadena (Alon y McKee, 1999; Brickle y Dark, 1987; Choo, 2005; Shane, 1996b), ya que protegen el nombre de marca de la enseña y tratan de asegurar la estabilidad del negocio (Pizanti y Lerner, 2003). Además, el importe de los cánones y royalties recibidos por el franquiciador dependen tanto de los ingresos que obtiene del franquiciado como de la calidad de la información que este le suministra, lo que aumenta para el franquiciador la importancia del ejercicio del control (Julian y Castrogiovanni, 1995; Phan, Butler y Lee, 1994; Shane, 1996b; Spinelli y Birley, 1996). Las características de homogeneidad, obligación de transmisión de activos intangibles y de seguimiento estricto de las directrices de la empresa franquiciadora hacen de la franquicia un entorno de interés para el estudio de los SCG en el que las conclusiones de estudios realizados en otro tipo de relaciones no tienen por qué ser extrapolables a este entorno concreto (Doherty y Alexander, 2006; Van de Meer-Kooistra y Vosselman, 2006).

## Diseño del sistema de control de gestión: controles de comportamientos, resultados y sociales

Entre las principales amenazas al éxito de una RIO destaca la posible falta de congruencia entre las metas de los socios, lo que hace de los controles de comportamientos una herramienta fundamental para tratar que se desarrollen las acciones deseadas (Dekker, 2004; Sánchez, Vélez y Ramón, 2006). Estos controles tratan de especificar cómo deberían actuar los socios, al tiempo que vigilan si llevan a cabo los comportamientos acordados previamente. En franquicia, los controles de comportamientos están orientados principalmente a asegurar un desarrollo uniforme de las unidades franquiciadas y a evitar posibles comportamientos desleales (Shane, 1996a).

Los franquiciadores utilizan varios mecanismos de control de comportamientos, como la estandarización de comportamientos y el establecimiento de reglas y procedimientos para lograr la uniformidad de la cadena (Choo, 2005; Flamholtz, Das y Tsui, 1985). No obstante, la vigilancia del comportamiento del franquiciado supone altas inversiones en personal e infraestructura, al tiempo que podría considerarse contraria a la filosofía de la franquicia, donde los fran-

<sup>1</sup> En todos los casos, la prueba de esfericidad de Barlett arrojó un p-valor inferior a 0,05, y el índice KMO resultó mayor que 0,5, valores que constataron la idoneidad de la aplicación de la técnica. Así mismo, el Alfa de Cronbach de todos los factores extraídos supera el valor de 0,5, por lo que podemos afirmar que poseen consistencia interna.

quiados son empresarios autónomos interesados de motu proprio en sacar adelante su negocio (Shane, 1996b).

Por su parte, los controles de resultados están basados en especificar las metas que se han de alcanzar en la relación y vigilar el logro de dichas metas (Dekker, 2004). Este establecimiento del rendimiento de las tareas que se deben alcanzar aclara las expectativas de ambas partes y logra aumentar la congruencia entre los objetivos de los socios (Das y Teng, 1998). En franquicia, este control de resultados está influido por el interés personal del franquiciado en maximizar el rendimiento de su local, ya que le pertenecen gran parte de los beneficios y la posibilidad de perder la inversión inicial que realizó disminuirá si logra un alto rendimiento (Brickley y Dark, 1987; Michael y Combs, 2008). El éxito de ambas partes en la franquicia por tanto está unido a unos buenos resultados de las unidades franquiciadas que redundarán en beneficio de toda la cadena (Phan, Butler y Lee, 1996).

Dada la independencia de las partes y la distancia física que las separa, para ejercer los mecanismos de control de resultados el franquiciador especifica metas y criterios de éxito con base en datos controlables (Agrawal y Lal, 1995). De esta forma, se asegura un mínimo de rendimiento para la cadena y un flujo de efectivo derivado de las operaciones del franquiciado (Spinelli y Birley, 1996). Tradicionalmente, los franquiciadores se han basado en informes financieros para controlar a sus franquiciados y calcular sus royalties (Dant y Nashr, 1998). No obstante, la literatura reconoce que un énfasis demasiado intenso en los datos financieros, en la maximización de los resultados, podrían llevar a desvirtuar el concepto de negocio de la franquicia, motivando a los franquiciados a que cambien los procesos establecidos para minimizar sus costes y así mejorar sus propios resultados (Bradach, 1998).

Por último, los controles sociales o de clan (Ouchi, 1979) son aquellos que tratan de establecer una cultura y valores comunes entre los socios y así reducir las discrepancias en las metas individuales (Kirsh, 1996). Este tipo de controles son de gran importancia para fomentar un desarrollo común de las partes y la unidad de las metas (Das y Teng, 2001). En franquicia se ha observado que las relaciones mejoran cuando se comparten valores y normas acerca de actitudes y comportamientos (Badovick y Beatty, 1987; Choo, 2005). Estos valores y normas compartidos aumentan la motivación del franquiciado para trabajar en beneficio de la cadena y disminuyen la tendencia oportunista que existe en todo acuerdo de cooperación (Badovick y Beatty, 1987; Choo, 2005; Shane, 1998). Dada la incertidumbre que rodea a la información que se suministra por ambas partes y el coste que conllevan los mecanismos de control, es imposible controlar exclusivamente al franquiciado con controles de comportamientos y de resultados. Así, los controles sociales son fundamentales para lograr un ambiente de cooperación que llevará a un rendimiento superior de la cadena (Doherty y Alexander, 2006; Jambulingam y Nevin, 1999).

Ante las características de cada tipo de control y sus implicaciones en las relaciones de franquicia, nuestro trabajo se plantea como primera propuesta de investigación:

*Analizar empíricamente si los franquiciadores recurren igualmente a controles de comportamientos, resultados y sociales, o por el contrario, existe algún tipo de control predominante en la franquicia.*

### **Uso del sistema de control de gestión: uso diagnóstico e interactivo del sistema de control de gestión**

La eficacia de los controles formales (comportamientos y resultados) depende tanto de las herramientas utilizadas como del tipo de información que generan estas herramientas y del uso que se haga de dicha información (Bisbé y Otley, 2004; Otley, 1978). De entre los distintos enfoques que se pueden adoptar para analizar este uso de la información de los SCG, la distinción entre uso diagnóstico e interactivo (Simons, 1990, 1991, 1995) ha adquirido especial relevancia

en los últimos años (Widener, 2007) distinguiendo un enfoque tradicional de control, basado en la vigilancia y en el control del rendimiento, de un enfoque basado en aspectos relacionales, tales como el aprendizaje, el diálogo estratégico y el tratamiento de la incertidumbre estratégica (Abernethy y Bownell, 1999; Bisbé y Otley, 2004; Naranjo-Gil y Hartmann, 2006; Tuomela, 2005; Vaivio, 2004, entre otros). Centrándose en el interior de la organización, Simons (1990) encontró que la mayor parte de los trabajos de control habían tratado un papel tradicional de los SCG, denominado uso diagnóstico (Simons, 1995; 1991; Vaivio, 2004). Frente a este papel tradicional, Simons afirmaba que es necesario analizar cómo cambia el uso de la información conforme lo hace la situación estratégica en la que se encuentra la organización (Chapman, 1997; Simons, 1995). Así, aunque el sistema de control no cambie, el uso que se hace de la información se adaptará a la nueva situación (Abernethy y Brownell, 1999). Si el uso diagnóstico de los sistemas de control de gestión supone una visión tradicional del control, el uso interactivo propone enfocarse en las incertidumbres estratégicas y el diálogo a todos los niveles de la organización (Simons, 1995; Tessier y Otley, 2012).

Este marco ha sido recientemente aplicado en el entorno de las RIO, al analizar los usos de los sistemas de control en la implantación de la estrategia a través de los socios (Araujo, Flórez, Sánchez y Vélez, 2010; Araujo, Sánchez, Vélez y Álvarez-Dardet, 2011). Por su parte, en la literatura de franquicias no se ha usado específicamente este marco de Simons, (1995) aunque sí se encuentran referencias a ambos estilos de control. El desarrollo de rutinas de vigilancia y medida del rendimiento por parte del franquiciador (Shane, 1996b), la inspección del servicio o producto que presta el franquiciado, el examen de sus entradas en el sistema informático y la especificación y verificación del cumplimiento de los estándares (Choo, 2005; Flamholtz, Das y Tsui., 1985) son rasgos eminentemente diagnósticos del uso de los SCG, fundamentales para el control del franquiciado. Igualmente, es destacable que el franquiciado a base de interactuar con el franquiciador y con otros franquiciados logra aprender del negocio y acumular un conocimiento que será disseminado al resto de la cadena a través del franquiciador, aumentando así el valor de toda la cadena (Phan et al., 1996). El franquiciado crea nuevas estrategias y soluciones a las amenazas que surgen en su actividad normal, volviéndose este ciclo de "aprendizaje y disseminación de la información" básico para la evolución de la cadena (Phan et al., 1996). El uso interactivo de la información de los SCG es así fundamental para el desarrollo y crecimiento de la cadena de franquicia.

Ante la presencia de argumentos acerca de ambos estilos de uso en las relaciones de franquicia, este estudio propone como segunda propuesta de investigación:

*Analizar empíricamente cuál es el enfoque imperante en el uso de la información de los sistemas de control formales por parte de los franquiciadores.*

### **Teoría de costes de transacción**

El marco de la TCT analiza la forma de gobierno que maximiza la eficiencia de las transacciones. Según esta teoría, la elección de la forma de gobierno de una transacción depende de los costes que conllevan 3 características de las transacciones (Williamson, 1985, 1991): 1) inversiones en activos específicos o activos diseñados para una transacción concreta que no pueden ser fácilmente recolocados fuera de dicha transacción (Williamson, 1985); 2) la frecuencia de la transacción o el grado en el que las transacciones se pueden considerar recurrentes, y por último 3) incertidumbre o la situación donde los eventos que rodean a una transacción son tan impredecibles que no se pueden especificar comportamientos o resultados a priori (David y Han, 2004). De acuerdo con la literatura de franquicia, la incertidumbre en este tipo de relaciones puede tener su origen, por un lado, en la

*Incertidumbre de comportamiento*, derivada de la ausencia de capacidades del franquiciado (Mayer y Davis, 1999) y de la dificultad de protección del saber-hacer del franquiciador (Delerue, 2004) y, por otro, en la *Incertidumbre de resultados* derivada de la inequidad percibida en la distribución de los beneficios (Chatterjee, 2002) y de la remuneraciones esperadas (Ariño, 2003) en términos económicos y en procesos.

Inversión en activos específicos, frecuencia e incertidumbre han sido tratadas asimismo como elementos que afectan a los sistemas de control (Das y Teng, 2001; Dekker, 2004; Langfield-Smith, 2008;

Langfield-Smith y Smith, 2003; Speklé, 2001; Van der Meer-Kooistra y Vosselman, 2000).

Englobando las 2 propuestas de investigación anteriores, este trabajo se propone:

*Analizar empíricamente qué variables generadoras de los costes de transacción influyen en el diseño y en el uso de los sistemas de control de gestión en las relaciones de franquicia.*

Gráficamente las propuestas de investigación antes expuestas se resumirían en la figura 1.

## Metodología

Para desarrollar al análisis antes propuesto, se planteó un estudio empírico basado en una encuesta telefónica de ámbito nacional. Al ser la empresa franquiciadora quien ejerce el control y puede responder de forma adecuada a las cuestiones del diseño y el uso de sus SCG, se tomaron las empresas franquiciadoras como unidad de análisis. En la tabla 1 se recogen las características generales de la encuesta realizada.

Respecto a las escalas utilizadas para el cuestionario, la tabla 2 resume los conceptos medidos con las preguntas, así como los autores de las escalas<sup>2</sup>. Una vez redactado el cuestionario inicial, se realizó un pretest para detectar errores de contenido y forma, favoreciendo así un alto ratio de respuesta (Dillman, 2000). Así, el cuestionario fue enviado a 7 académicos relacionados con temas de investigación en control de gestión, organización de empresas y con experiencia en la redacción de cuestionarios organizativos. Una vez realizadas las correcciones propuestas, el cuestionario fue sometido a revisión por 14 franquiciadores con los que se concertaron entrevistas de una duración comprendida entre 30 y 90 minutos. En las entrevistas al franquiciador se le pedía que respondiera a las preguntas del cuestionario al tiempo que indicaba en cuáles tenía dudas, qué términos no eran familiares en el ámbito de la franquicia o sugiriendo sinónimos que no llevaran a errores de interpretación (Dillman, 2000). Para responder al cuestionario, tanto en el pretest

2 Para la operativización de la variable "frecuencia" se ha recurrido a la duración de la relación con el franquiciado, utilizada ampliamente en la literatura de la TCT como aproximación a la variable frecuencia (David y Han, 2004)

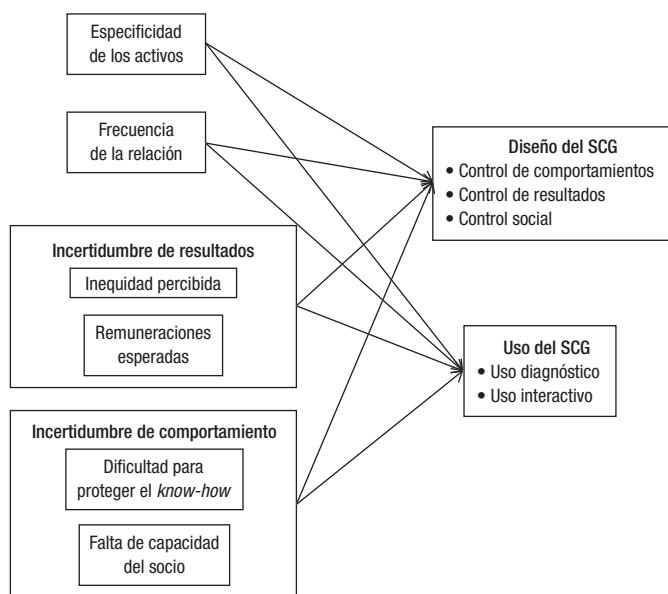
**Tabla 1**  
Ficha técnica de la encuesta

Universo de la población	Responsables de expansión de las empresas franquiciadoras con sede en España
Tamaño de la población	840 empresas franquiciadoras
Diseño muestral	Cuestionario administrado telefónicamente
Período temporal	Noviembre de 2008-Febrero de 2009

**Tabla 2**  
Origen de las escalas usadas en el cuestionario

Variable	Definición	Origen
Control de resultados	Especificación y vigilancia de los resultados que se han de obtener de una actividad	Ouchi & Maguire, 1975; Jaworsky, Stathakopoulos y Krishnan, 1993
Control de comportamientos	Especificación y vigilancia del proceso que se ha de seguir en una actividad	Ouchi & Maguire, 1975; Jaworsky et al., 1993
Control social	Establecimiento de unos valores y una cultura común para lograr los objetivos	Ouchi & Maguire, 1975; Jaworsky et al., 1993
Uso diagnóstico del SCG	Utilización de los SCG (formales) como medio de vigilancia y corrección de desviaciones respecto a los objetivos pre establecidos	Naranjo-Gil y Hartmann, 2006; Ferreira y Otley, 2006
Uso interactivo del SCG	Utilización de los SCG (formales) para analizar las incertidumbres estratégicas y fomentar el diálogo en la organización	Naranjo-Gil y Hartmann, 2006; Ferreira y Otley, 2006
Dificultad de proteger el Know-How	Facilidad con la que el socio se puede apropiar de los conocimientos y procesos fundamentales de la RIO	Delerue, 2004
Ausencia de capacidades de socio	Grado en el que el socio de una RIO carece de las habilidades necesarias para desarrollar su tarea	Mayer y Davis, 1999
Inequidad percibida	Desproporción entre los resultados obtenidos de la RIO y las aportaciones realizadas en comparación con otros socios	Chatterjee, 2002
Remuneraciones esperadas	Beneficios que se han de obtener con el desarrollo de la relación	Ariño, 2003
Inversiones en activos específicos	Adquisición de activos físicos y humanos para una RIO que pierden valor en una ubicación alternativa	Nooteboom, Berger y Noorderhaven, 1997

RIO: relación interorganizativa; SCG: sistema de control de gestión.



**Figura 1.** Modelo de análisis.

como en la versión definitiva del texto, se le pedía al franquiciador que se centrara en su relación con uno de sus franquiciados, excluyendo expresamente a los responsables de unidades propias. Finalmente, la redacción final del cuestionario fue enviada a un consultor de franquicias y a un académico que se encontraba trabajando en este tema en ese momento.

De estas entrevistas con los franquiciadores se extrajo que la denominación del cargo al que se debía dirigir el cuestionario era "Responsable o jefe de Expansión", persona encargada de mantener el contacto, controlar y gestionar la relación con las unidades franquiciadas. Con la elección adecuada de la persona a la que se dirige el cuestionario se evita entrevistar a individuos que carecen del nivel de conocimiento suficiente del hecho que se ha de estudiar, así como la recopilación de datos erróneos en la encuesta (Adobor, 2005; Dyer y Chu, 2000; Kumar, Stern y Anderson, 1993).

La primera fuente de datos que se consultó para elaborar la base de datos de los franquiciadores fue el Registro Español de Franquiciadores. A pesar de parecer una fuente de información adecuada, en España el franquiciador solo tiene obligación de inscribirse en el Registro al comienzo de su actividad franquiciadora, siendo la actualización de sus datos no obligatoria, desconociéndose el porcentaje de firmas registradas que habían cesado su actividad o sin locales franquiciados. Tanto el Registro de Franquiciadores como la Asociación Española de Franquiciadores utilizaban los datos de una consultora privada: Tormo & Asociados. Esta opción de recurrir a una consultora privada supone una práctica frecuente en trabajos del ámbito de la franquicia (Alon y McKee, 1999; Combs y Castrogiovanni, 1994; Lafontaine y Shaw, 1998; Shane, 1996b, 1998) ya que los datos de estas fuentes no presentan sesgos importantes debido a que suelen validar el 80% de los registros (Combs y Castrogiovanni, 1994; Shane, 1996b).

De las 840 empresas franquiciadoras que formaban nuestra población objetivo no se pudo contactar telefónicamente con 63 por problemas técnicos. Por tanto, se presentó el estudio y se pidió su colaboración a 777 miembros de la población objetivo (92,5%). Terminado el proceso de recopilación de datos, se obtuvo un total de 240 cuestionarios completos, lo que supone un ratio del 27% de respuesta dentro del intervalo de respuesta aceptado normalmente en las investigaciones empresariales (Futrell, 1994; Neuman, 1994) y sobre el estándar mínimo aceptable del 15% (Malhotra, Agarwal y Peterson, 1996). Igualmente, se verificó la ausencia de sesgo de no-respuesta del cuestionario tanto para el sector como para el tamaño y el origen nacional o internacional de la enseña, lo que refuerza la validez externa de los resultados obtenidos (Van der Stede, Young y Chen, 2007).

Tras la depuración de las escalas mediante un análisis factorial exploratorio (con el programa SPSS para Windows versión 15.0) y posteriormente con análisis factorial confirmatorio (con el programa EQS 6.1) se tomaron exclusivamente aquellos ítems del cuestionario que cumplían con los requisitos de validez convergente y validez discriminante. Los resultados de estos análisis de validez y fiabilidad se encuentran resumidos en la tabla 3, en la que además de recogerse el Alfa de Cronbach y la varianza extraída de cada escala, se recogen los índices de bondad de ajuste de cada una de las escalas analizadas. Una vez depuradas las escalas, se procedió a analizar cuál era el diseño y el uso que hacen los franquiciadores españoles de los SGC mediante un análisis de frecuencias y la influencia de las variables de la TCT sobre este diseño y uso mediante un estudio de correlaciones y un análisis de regresiones. Los resultados de estos análisis se muestran con detenimiento en el siguiente apartado.

## Resultados

El análisis de frecuencias recogido en la tabla 3 estudia la intensidad con que los franquiciadores recurren a cada tipo y uso del SCG, contestando a las 2 primeras propuestas de investigación. Los tipos y usos de control se dividieron en función de la intensidad (alto/me-

**Tabla 3**  
Análisis factorial confirmatorio de las escalas

Ítem	$\alpha$	Fiabilidad compuesta	AVE	Desviación estándar	t Student
<b>Variable: control de resultados</b>					
CR1	0,887	0,887	0,725	0,820	*
CR2				0,882	14.568
CR3				0,851	14.518
$\chi^2_{SB}$ (f.d.)	24,3891 (17)	P-Value 0,109RMSEA <sub>robust</sub> 0,043GFI 0,971CFI <sub>robust</sub> 0,992			
<b>Variable: control de comportamientos (actividades de promoción y venta)</b>					
CCProm1	0,696	0,715	0,457	0,691	
CCProm2				0,723	5.307
CCProm3				0,609	7.323
$\chi^2_{SB}$ (f.d.)	15,099 (8)	P-Value 0,0572 RMSEA <sub>robust</sub> 0,06GFI 0,957CFI <sub>robust</sub> 0,973			
<b>Variable: control de comportamientos (desarrollo de procesos)</b>					
CCProc1	0,876	0,877	0,704	0,831	*
CCProc2				0,855	13.276
CCProc3				0,832	10.581
$\chi^2_{SB}$ (f.d.)	15,099 (8)	P-Value 0,0572 RMSEA <sub>robust</sub> 0,06GFI 0,957CFI <sub>robust</sub> 0,973			
<b>Variable: control social</b>					
CS1	0,854	0,858	0,753	0,805	*
CS2				0,927	8.267
$\chi^2_{SB}$ (f.d.)	12,1537 (8)	P-Value 0,1444RMSEA <sub>robust</sub> 0,047GFI 0,962CFI <sub>robust</sub> 0,987			
<b>Variable: uso diagnóstico del SCG</b>					
UD1	0,847	0,870	0,7	0,599	*
UD2				0,961	9.789
UD3				0,902	10.618
$\chi^2_{SB}$ (f.d.)	21,9541 (13)	P-Value 0,056RMSEA <sub>robust</sub> 0,054GFI 0,97CFI <sub>robust</sub> 0,982			
<b>Variable: uso interactivo del SCG</b>					
UI1	0,74	0,751	0,504	0,673	*
UI2				0,810	6.575
UI3				0,939	7.827
$\chi^2_{SB}$ (f.d.)	16,000 (13)	P-Value 0,249 RMSEA <sub>robust</sub> 0,031GFI 0,975CFI <sub>robust</sub> 0,99			
<b>Variable: riesgo relacional percibido</b>					
RRel1	0,719	0,748	0,653	0,739	*
RRel2				0,808	7.567
RRel3				0,557	6.800
$\chi^2_{SB}$ (f.d.)	21,286 (13)	P-Value 0,067 RMSEA <sub>robust</sub> 0,052GFI 0,962CFI <sub>robust</sub> 0,971			
<b>Variable: riesgo de rendimiento percibido</b>					
RRn1	0,896	0,888	0,726	0,795	*
RRn2				0,889	14.280
RRn3				0,870	9.076
$\chi^2_{SB}$ (f.d.)	21,286 (13)	P-Value 0,367RMSEA <sub>robust</sub> 0,018GFI 0,993CFI <sub>robust</sub> 0,999			
<b>Variable: ausencia de capacidades</b>					
Auscap1	0,889	0,893	0,679	0,908	*
Auscap2				0,915	17.663
Auscap3				0,781	13.555
Auscap4				0,667	7.635
$\chi^2_{SB(g)}$	0,89742	P-Value 0,63 RMSEA <sub>robust</sub> 0,00 GFI 0,997CFI <sub>robust</sub> 1			
<b>Variable: remuneraciones esperadas en procesos</b>					
REProc1	0,917	0,917	0,848	0,912	*
REProc2				0,930	11.157
$\chi^2_{SB(g)}$	6,961 (4)	P-Value 0,137 RMSEA <sub>robust</sub> 0,056GFI 0,984CFI <sub>robust</sub> 0,994			
<b>Variable: remuneraciones económico-financieras esperadas</b>					
REco1	0,824	0,828	0,62	0,727	*
REco2				0,689	8.904
REco3				0,926	10.817
$\chi^2_{SB(g)}$	6,961 (4)	P-Value 0,137 RMSEA <sub>robust</sub> 0,056GFI 0,984CFI <sub>robust</sub> 0,994			
<b>Variable: dificultad de protección del know-how</b>					
DpKH1	0,777	0,786	0,65	0,729	*
DpKH2				0,878	3.237
$\chi^2_{SB}$ (f.d.)	13,3215 (8)	P-Value 0,2728RMSEA <sub>robust</sub> 0,03GFI 0,982CFI <sub>robust</sub> 0,996			
<b>Variable: especificidad de los activos</b>					
AE1	0,719	0,725	0,473	0,772	*
AE2				0,547	5.553
AE3				0,726	6.825
$\chi^2_{SB}$ (f.d.)	12,3001 (11)	P-Value 0,341RMSEA <sub>robust</sub> 0,022GFI 0,982CFI <sub>robust</sub> 0,998			
<b>Variable: inequidad percibida</b>					
Inequ 1	0,782	0,782	0,642	0,788	*
Inequ 2				0,815	7.835
$\chi^2_{SB}$ (f.d.)	9,1783 (8)	P-Value 0,327 RMSEA <sub>robust</sub> 0,025GFI 0,98 CF <sub>robust</sub> 0,996			

dio/bajo) dependiendo del valor que tomaba la variable en cada caso (1-3 nivel bajo; 3,1-5 nivel medio; 5,1-7 nivel alto). El valor que se ha de clasificar fue calculado como la media aritmética de los ítems del cuestionario correspondientes a cada tipo y uso de control. Como resultado del análisis factorial confirmatorio, la variable control de comportamientos se dividió en 2 dimensiones, "CC Procesos" o control de comportamientos basado en los procesos y "CC Promociones" o control de comportamientos basado en las actividades de promoción y venta. En esta línea, la muestra fue dividida en 2 grupos en función de la materialidad del producto comercializado, dado que las actividades de promoción y venta del franquiciado son distintas en el caso de un producto (*retail*) o un servicio (Zeitthal y Bitner, 1996).

Con el fin de analizar qué características de la TCT determinaban el diseño y uso de los SCG, se realizó un análisis de correlaciones (tabla 4) en el que se contemplaba el efecto de estas variables sobre los tipos y los usos de los SCG de forma aislada, análisis que se completó con un estudio de regresiones lineales (tabla 5) donde todas las variables se trataban simultáneamente.

En el caso del análisis de correlaciones antes expuesto, en la primera columna se recogen todas las variables de la TCT analizadas, mientras que el resto de la tabla recoge la correlación de cada tipo y uso del SCG con dichas variables. Aquellas correlaciones significativas al 95 o 99% han sido marcadas en negrita, no contemplándose correlaciones inferiores al 95%.

Por su parte, las relaciones lineales recogidas en la tabla 5 muestran la influencia conjunta de las variables de la TCT sobre cada tipo y uso del SCG. En este caso, solo se muestran las correlaciones significativas de dichas variables y el valor explicativo de la regresión.

## Discusión de los resultados

### Diseño del sistema de control de gestión: tipos de control usados en la gestión de las franquicias

La distinción que ha surgido del análisis factorial, diferenciando control de comportamiento basado en los procedimientos y control de comportamiento basado en las actividades de promoción y venta, cobra especial relevancia en el ámbito de la franquicia. Los manuales de procedimientos son fundamentales para el homogéneo desarrollo de la cadena, al tiempo que las actividades de promoción y venta vienen dictadas desde la franquiciadora unificando estas actividades para toda la cadena. Observando la frecuencia de los distintos tipos de control (tabla 3) tanto en la muestra como en los 2 sectores desagregados, los franquiciadores recurren con elevada frecuencia a los 3 tipos de control en sus relaciones con sus franquiciados. Destaca la elevada presencia del control social, más del 90% en los 3 casos, porcentaje que en el sector servicios alcanza el 97,1%. Podemos observar

**Tabla 4**  
Análisis de frecuencias de los tipos y usos de los sistemas de control de gestión en la muestra agregada y por sectores

	Muestra		Sector servicios		Sector retail	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
CR Alto	<b>154</b>	<b>64,17%</b>	<b>90</b>	<b>65,22%</b>	<b>64</b>	<b>62,75%</b>
CR Medio	35	14,58%	20	14,49%	15	14,71%
CR Bajo	51	21,25%	28	20,29%	23	22,55%
Total	240		138		102	
CC Proc Alto	<b>185</b>	<b>77,08%</b>	<b>112</b>	<b>81,16%</b>	<b>73</b>	<b>71,57%</b>
CC Proc Medio	33	13,75%	17	12,32%	16	15,69%
CC Proc Bajo	22	9,17%	9	6,52%	13	12,75%
Total	240		138		102	
CC Prom Alto	<b>198</b>	<b>82,50%</b>	<b>112</b>	<b>81,16%</b>	<b>86</b>	<b>84,31%</b>
CC Prom Medio	31	12,92%	20	14,49%	11	10,78%
CC Prom Bajo	11	4,58%	6	4,35%	5	4,90%
Total	240		138		102	
CS Alto	<b>226</b>	<b>94,17%</b>	<b>134</b>	<b>97,10%</b>	<b>92</b>	<b>90,20%</b>
CS Medio	10	4,17%	3	2,17%	7	6,86%
CS Bajo	4	1,67%	1	0,72%	3	2,94%
Total	240		138		102	
UD Alto	<b>167</b>	<b>69,58%</b>	<b>106</b>	<b>76,81%</b>	<b>61</b>	<b>59,80%</b>
UD Medio	46	19,17%	23	16,67%	23	22,55%
UD Bajo	27	11,25%	9	6,52%	18	17,65%
Total	240		138		102	
UI Alto	<b>201</b>	<b>83,75%</b>	<b>116</b>	<b>84,06%</b>	<b>85</b>	<b>83,33%</b>
UI Medio	30	12,50%	19	13,77%	11	10,78%
UI Bajo	9	3,75%	3	2,17%	6	5,88%
Total	240		138		102	

**Tabla 5**  
Análisis de correlaciones

	Control resultados	CC procesos	CC promociones	Control social	Uso diagnóstico	Uso interactivo
Activos específicos	0,11	<b>*0,14</b>	0,1	0,02	0,08	0,05
Frecuencia	0,05	0,06	-0,03	<b>*-0,15</b>	0,03	-0,09
Dificultad Prot K-H	0,09	0,11	-0,05	<b>**0,17</b>	<b>*0,14</b>	<b>**0,2</b>
AusCap	0,08	<b>**0,17</b>	0,03	<b>**0,21</b>	0,12	<b>**0,24</b>
Ineq Perc	0,09	<b>**0,3</b>	<b>**0,17</b>	<b>**0,27</b>	<b>**0,24</b>	<b>**0,3</b>
RE Econ	<b>*0,15</b>	0,07	<b>**0,22</b>	<b>*0,14</b>	<b>**0,2</b>	<b>**0,2</b>
RE Proc	0,02	<b>*0,13</b>	<b>**0,19</b>	<b>**0,25</b>	*0,14	*0,15

\*Significatividad al 95%; \*\* Significatividad al 99%.

así que este tipo de control tiene un peso importante en el diseño de los SCG en la franquicia española. El control de comportamientos centrado en las actividades de promoción y venta podría clasificarse como el segundo tipo más frecuente, especialmente en el sector *retail*, donde las actividades de promoción y venta cobran especial relevancia. Si bien la frecuencia del control de resultados es la más baja de los 4 tipos de control, es llamativo el hecho de que la población se concentre en los segmentos de utilización alta o baja de control de resultados, a diferencia del resto de controles cuya distribución obedece a una tendencia decreciente (la frecuencia de uso disminuye conforme lo hace la intensidad de cada tipo de control). Así, mientras que los que no hacen uso del control de comportamientos o del control social son minoría, la población se concentra en una alta frecuencia de estos tipos de control, respecto al control de resultados los franquiciadores se encuentran divididos: encontramos un alto porcentaje de la población que los usa (64,27%) y otro que no lo usa a penas (21,25%), siendo el porcentaje más bajo aquel que recurre a él de forma moderada (14,48%).

La influencia de las variables de la TCT a la hora de recurrir a un tipo de control u otro viene reflejada en el análisis de correlaciones (tabla 4) y de regresiones lineales (tabla 6). Por un lado, se observa que el control de resultados solo guarda una correlación positiva y significativa con las remuneraciones económicas esperadas, de manera que es la esperanza de ganancias económico-financieras la que le lleva a controlar más los resultados de los franquiciados. Los resultados de las correlaciones revelan que conforme son mayores las inversiones en activos específicos que un franquiciador ha realizado en su relación con un franquiciado, se tiende más a controlar los procesos desarrollados por este franquiciado, procesos que de realizarse de forma adecuada aumentarán la probabilidad de no perder dichas inversiones específicas. Igualmente, cuanto menores sean las capacidades del franquiciado, más se vigilará el desarrollo de sus procesos, tratando de suplir así esta ausencia de capacidades. Por último, si el franquiciador percibe inequidad en el reparto de beneficios y espera obtener mejoras en los procesos (remuneraciones esperadas en procesos), controlará los procesos de su franquiciado. Llama la atención el hecho de que la inequidad percibida sea la variable que tenga una mayor relación con el control de procesos, y no con el control de resultados como cabría esperarse de una variable que surge por la percepción de un reparto de resultados injusto. Este hecho podría explicarse porque el franquiciador percibe que los beneficios que el franquiciado recibe de los procesos diseñados por el franquiciador superan a los beneficios económicos del franquiciador.

Respecto al control de comportamientos en las actividades de promoción y venta, son las remuneraciones esperadas (tanto económicas como en procesos) y la inequidad percibida las variables que aumentan la frecuencia de este tipo de control. Al ser las 3 variables relacionadas con las retribuciones o beneficios recibidos, el franquiciador tiende a controlar más las actividades que proporcionan los resultados a esa unidad franquiciadora. Por último, el control social aparece relacionado con todas las variables excepto con la inversión en acti-

vos específicos. Este hecho se puede ver explicado por la eficacia de este tipo de control en todas las situaciones, ya que supone un complemento a cualquier tipo de control (Ouchi, 1979). Hay que señalar que las inversiones en activos específicos en el caso del franquiciador suelen ser de muy poca entidad en su relación con un franquiciado concreto, por lo que la falta de influencia podría verse explicada por la escasa importancia de este factor para el franquiciador.

Distintos son los resultados en el momento en el que el análisis en lugar de realizarse de forma aislada se realiza mediante un análisis de regresiones donde puede que algunas correlaciones dejen de ser significativas debido a la presencia de otras variables. No es el caso del control de resultados, que sigue viéndose afectado por las remuneraciones económicas esperadas en presencia del resto de variables. En cambio, las inversiones en activos específicos y la inequidad percibida en el reparto de beneficios llevan a un franquiciador a controlar los procesos de sus franquiciados, por encima de su falta de capacidades y de las mejoras que esperaba obtener en procesos, que dejan de tener influencia en este tipo de control. Este hecho puede verse explicado por la importancia del correcto desarrollo de los procesos para la recuperación de las inversiones realizadas y para la obtención de retribuciones proporcionales a estas inversiones. Por su parte, el control de las actividades de promoción y venta deja de verse influido por las remuneraciones esperadas en procesos, permaneciendo sólo las variables que tienen un aspecto más económico (remuneraciones económicas esperadas e inequidad percibida). Al igual que en el caso de las correlaciones, este hecho puede que se deba a la necesidad de un correcto desarrollo de las actividades de promoción y venta para obtener los resultados económicos que posteriormente se tratarán de distribuir de forma equitativa entre franquiciado y franquiciador. En el caso del control social, la ausencia de capacidades y la remuneración económica esperada dejan de explicar el uso de este tipo de control. La frecuencia de la relación, que al igual que en la tabla 4 tiene una correlación negativa con el control social, indica que cuanto más reciente sea el inicio de la relación, más se recurrirá a estos controles. Este factor, junto a la dificultad de protección del saber-hacer han mostrado una relación significativa únicamente con el control social. En el caso de la frecuencia, el control social es uno de los controles más fiables para evitar comportamientos oportunistas en el comienzo de la relación (Shane, 1986a), mientras que la dificultad de protección del saber-hacer implica una mayor probabilidad de estos comportamientos y por tanto una mayor necesidad de controles sociales (Choo, 2005).

#### **Uso del sistema de control de gestión: estilos diagnóstico e interactivo de uso de la información**

El análisis de frecuencias muestra una alta presencia tanto del uso diagnóstico como del interactivo de los SCG. No obstante, el porcentaje del uso interactivo (más del 83% en todos los casos) supera siempre a la frecuencia del uso diagnóstico. Este resultado es cohe-

**Tabla 6**  
Análisis de regresiones lineales

	CR	CC Proc	CC Prom	CS	UD	UI
Activos específicos	n.s.	0,186**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Frecuencia	n.s.	n.s.	n.s.	-0,13*	n.s.	n.s.
Dificultad Prot K-H	n.s.	n.s.	n.s.	0,165**	n.s.	0,169**
AusCap	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Ineq Perc	n.s.	0,328**	0,155*	0,234**	0,226**	0,273**
RE Econ	0,147*	n.s.	0,213**	n.s.	0,184**	0,181**
RE Proc	n.s.	n.s.	n.s.	0,228**	n.s.	n.s.
F	5,228*	16,903**	9,5**	11,840**	11,784**	14,279**
R2	0,021	0,125	0,074	0,168	0,09	0,154
R2 Ajustado	0,017	0,117	0,066	0,154	0,083	0,143

n.s.: no significativo.

\*Significatividad al 95%; \*\* Significatividad al 99%.

rente con la tendencia que se debe utilizar en el control social, de forma que en franquicia se puede decir que el control está más orientado hacia los valores y el aprendizaje mutuo que a la vigilancia de resultados y comportamientos. En esta línea, Doherty y Alexander (2006) encontraron que los franquiciadores recurren a menudo a un uso más flexible de los sistemas de control para resolver problemas con sus franquiciados internacionales. Estos resultados completan sus estudios de casos en Reino Unido, mostrando nuevas evidencias de que los sistemas informales y el uso interactivo de los sistemas formales son de uso generalizado en las franquicias y no solo en el sector del *retail*.

Del análisis de correlaciones se observa que la dificultad de protección del saber-hacer guarda una relación significativa y positiva con los usos tanto diagnóstico como interactivo de los SCG. La alta probabilidad de plagio hace que el franquiciador utilice la información tanto para vigilar como para favorecer la interrelación y el aprendizaje mutuo con los franquiciados. Por su parte, la ausencia de capacidades del franquiciado guarda una relación significativa con un uso interactivo que favorece el diálogo y el aprendizaje del socio. Tanto el uso diagnóstico como el interactivo se ven influidos positivamente por la inequidad percibida y por las remuneraciones esperadas, influencia que puede deberse a que ambas variables aumentan la necesidad de vigilancia para evitar comportamientos oportunistas y para mejorar la interacción y el aprendizaje con los socios.

Las influencias mostradas en el análisis de correlaciones varían en el análisis de regresiones (tabla 5). Mientras que para el uso diagnóstico dejan de ser significativas las influencias de la dificultad de protección del saber-hacer y de las remuneraciones esperadas en procesos, en el caso del uso interactivo deja de verse afectado por las remuneraciones esperadas en procesos y por la ausencia de capacidades del socio. Así, podemos concluir que la dificultad de protección del saber hacer no es determinante a la hora de usar la información con fines de vigilancia y corrección de desviaciones, probablemente porque la posibilidad de plagio que conlleva se ve más gestionada con un enfoque relacional (control social y uso diagnóstico) que con una perspectiva de uso diagnóstico. Por su parte, las remuneraciones esperadas en procesos no tienen influencia sobre ninguno de los 2 tipos de uso de la información. Finalmente, la ausencia de capacidades deja de tener efecto sobre el uso interactivo de los SCG, siendo un factor que no afecta a ningún tipo de control ni uso en presencia del resto de factores de la TCT. Este hecho podría deberse al proceso de selección previa de franquiciados que minimiza la concesión de franquicias a empresarios sin las capacidades adecuadas.

## Conclusiones

Basándose en la tipología de control de comportamientos, resultados y social, y distinguiendo los usos diagnóstico e interactivo del SCG, en este trabajo se ha analizado cuál es la tendencia imperante en el diseño y el uso de los SCG en la franquicia española y el efecto de las variables de la TCT sobre este diseño y uso. Este análisis contribuye al dilema planteado en la literatura sobre la adecuación de los controles formales o informales para la gestión de las RIO. Nuestros resultados muestran que los franquiciadores combinan los 3 tipos de control (comportamientos, resultados y sociales) en su diseño de los SCG, prestando especial atención al control social, fomentando la institución de valores y normas comunes para facilitar la cooperación con los franquiciados, y a un uso interactivo del control que genera el diálogo y el aprendizaje mutuo en la relación.

Frente a otros estudios que han analizado las relaciones de franquicia desde un enfoque de la teoría de agencia (Castrogiovanni, Justis y Julian, 1993; Chow y Frazier, 2003; Elango y Fried, 1997; La fontaine y Shaw, 1998; Shane, 1996a, b; Shane, 1998) la perspectiva

de costes de transacción aquí adoptada contribuye a la literatura de control en las franquicias superando el excesivo interés en los problemas de riesgo moral y selección adversa de la teoría de agencia, y ofreciendo una mayor orientación hacia la gestión y la eficiencia de la relación (Fladmoe-Lindquist y Jacque, 1995; Jensen y Meckling, 1976; Zaheer y Venkatraman, 1995). En este enfoque, el posicionamiento del franquiciador respecto al franquiciado cambia, en comparación con la relación principal-agente. El franquiciado arriesga su propio capital, de manera que si trabajara por debajo de sus posibilidades no rentabilizaría esta inversión pudiendo perder su propio dinero (Shane, 1996a). Por tanto, en franquicia el éxito de ambas partes está unido a un rendimiento común que crea un mecanismo natural por el que las consecuencias de un mal desempeño del franquiciado son compartidas por ambas partes (Phan et al., 1996).

Asimismo, y en línea con Doherty y Alexander (2006), los resultados respecto al estilo de uso de los SCG muestran que, a pesar de que las franquicias son un tipo de relación muy formalizada mediante contratos, los franquiciadores no solo usan la información de los SCG para medir resultados y corregir desviaciones, sino que compaginan el uso diagnóstico con un uso interactivo de la información favoreciendo el aprendizaje y la interrelación del franquiciado y el franquiciador. En estos resultados, la distinción realizada entre franquicias de productos y de servicios no ha mostrado diferencias significativas, por lo que no podemos afirmar que el producto o servicio franquiciado sea determinante del diseño y uso del SCG.

La amplia difusión de la franquicia en las últimas décadas (Capelli y Hamori, 2008; Dant, 2008) y su importancia económica como figura que genera nuevos negocios en una gran variedad de sectores, hace el estudio de sus SCG un campo de investigación relevante desde el punto de vista académico y profesional. En este sentido, el elevado ratio de respuesta obtenido en el estudio en comparación con el obtenido en estudios del ámbito empresarial español, así como el interés mostrado por muchos franquiciadores que solicitaron conocer los resultados del estudio y su disposición a la colaboración en investigaciones posteriores, muestran la gran necesidad de los franquiciadores españoles de conocer y profundizar en su sistema de control. Los resultados planteados en este estudio son un primer paso para comprender y mejorar estos SCG.

Aunque nuestros resultados muestran cómo las variables de la TCT determinan el diseño y el uso de los SCG en la franquicia, el  $R^2$  del análisis de regresiones indica que existen variables no contempladas en el modelo influyentes en este diseño y uso. Como futuras líneas de investigación, cabría proponer modelos que, desde otras aproximaciones teóricas, recojan nuevas variables determinantes de los sistemas de control de gestión en las franquicias. Asimismo, los resultados que muestran la coexistencia del uso diagnóstico con el estilo de uso interactivo abren la posibilidad de nuevas líneas de trabajo acerca de la relación de ambos usos y la eficiencia que conlleven. Por su parte, la inclusión de la variable de rendimiento podría aportar nuevos enfoques de los que surjan propuestas concretas para orientar el control de gestión de los franquiciadores.

Este trabajo ha distinguido franquicias de productos o servicios. La complejidad y heterogeneidad de este tipo de relaciones, con tipologías y organizaciones muy distintas, posibilita incluir nuevas variables que expliquen diferencias en cuanto a los sistemas de control de gestión. Una de estas variables que surge de los resultados de este trabajo sería la distinción de patrones de control en la franquicia derivados de, por ejemplo, la proporción de establecimientos propios y franquiciados o de la internacionalización de la cadena.

## Financiación

Financiación recibida por el Ministerio de Educación y Ciencia (SEJ2005-06652/ECON) y por los Proyectos de Excelencia de la Junta de Andalucía (SEJ-5061).

## Agradecimientos

Las autoras agradecen a los 2 revisores anónimos sus comentarios que han ayudado a mejorar notablemente la versión final del trabajo, a los participantes del XIV Encuentro ASEPUC celebrado en A Coruña, especialmente al profesor Bernabé Escobar por sus valiosos comentarios.

## Bibliografía

- Abernethy, M.A. y Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189-204.
- Adobor, H. (2005). Trust as sense making: the microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, 58, 330-337.
- Agrawal, D. y Lal, R. (1995). Contractual arrangement in franchising: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 32, 213-221.
- Alon, I. y McKee, D.L. (1999). The internationalization of professional business service franchises. *Journal of Consumer Marketing*, 16(1), 74-85.
- Araujo, P., Flórez, R., Sánchez, J.M. y Vélez, M. (2010). Género y dirección frontera en relaciones interorganizativas: Estudio exploratorio de su influencia sobre los sistemas de control para la gestión de los canales de exportación independientes. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 13(1), 17-52.
- Araujo, P., Sánchez, J.M., Vélez, M. y Álvarez-Dardet, C. (2011). Sistemas de control para la gestión de los canales de exportación independientes: Un análisis exploratorio sobre su diseño y uso. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 14(2), 115-146.
- Ariño, F. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66-79.
- Badovick, G.J. y Beatty, S.E. (1987). Shared organizational values: measurement and impact upon strategic marketing implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, 19-26.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y. y Phillips, L.W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 358-421.
- Bisbe, J. y Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Bradach, J.L. (1998). *Franchise organizations*. Boston: Harvard Business School press.
- Brickley, J.A. y Dark, F.H. (1987). The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- Caglio, A. y Dittilo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 865-898.
- Cappelli, P. y Hamori, M. (2008). Are franchises bad employers? *Industrial and Labor Relations Review*, 61(2), 147-162.
- Castrogiovanni, G.J., Justis, R.T. y Julian, S. (1993). Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 105-114.
- Chapman, C.S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 189-205.
- Chatterjee, P. (2002). Interfirm alliances in online retailing. *Journal of Business Research*, 55, 714-723.
- Choo, S. (2005). Determinants of monitoring capabilities in international franchising: foodservice firms within East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 159-177.
- Chow, L. y Frazer, L. (2003). Servicing customers directly. Mobile franchising arrangements in Australia. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 594-614.
- Combs, J.G. y Castrogiovanni, G.J. (1994). Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48.
- Dahlstrom, R. y Nygaard, A. (1995). An investigation of ex post transaction cost in franchised distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 36, 160-170.
- Dant, R.P., y Nasr, N.I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*, 13, 3-28.
- Dant, R. (2008). A futuristic research agenda for the field of franchising. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 91-98.
- Das, T.K. y Teng, B.S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- Das, T.K. y Teng, B.S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2) 251-283.
- David, R.J. y Han, S.K. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25, 39-58.
- Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 27-49.
- Delerue, H. (2004). Relational Risks Perception in European Biotechnology Alliances: The Effect of Contextual Factors. *European Management Journal*, 22(5) 546-556.
- Dillman, D.A. (2000). *Mail and Internet surveys: The Tailored design method*. Wiley.
- Doherty, A.M. y Alexander, N. (2006). Power and control in international retail franchising. *European Journal of Marketing*, 40(11-12), 1292-1316.
- Dyer, J.H. y Chu, W (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31, 259-285.
- Elango, B. y Fried, V.H. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68-81.
- Ferreira, A. y Otley, D. (2006). Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control systems. Working Paper SSRN: <http://ssrn.com/abstract=896228>.
- Fladmoe-Lindquist, K. y Jacque, L.L. (1995). Control modes in international service operations: the propensity to franchise. *Management Science*, 41(7), 1238-1249.
- Flamholtz, E.G., Das, T.K. y Tsui, A.S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- Fryxell, G.E., Dooley, R.S. y Vryza, M. (2002). After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39(6), 865-886.
- Futrell, D. (1994). Ten reasons why surveys fail. *Quality Progress*, 65-70.
- Geringer, J.M. y Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20, 235-254.
- Gietzmann, M.B. (1996). Incomplete contracts and the make or buy decision: governance design and attainable flexibility. *Accounting, Organizations and Society*, 21(6) 611-626.
- Ittner, C., Larcker, D., Nagar, V. y Rajan, M. (1999). Supplier selection, monitoring practices and firm performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 18, 253-281.
- Jambulingam, T. y Nevin, J.R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14, 363-395.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V. y Krishnan, H.S. (1993). Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), 57-69.
- Jensen, M.C., y Meckling, W.H. (1995). Specific and general knowledge and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 4-18.
- Julian, S.D. y Castrogiovanni, G.J. (1995). Franchisor geographic expansion. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 1-11.
- Kirsh, L.J. (1996). The management of complex tasks in organizations: Controlling the systems development process. *Organization Science*, 7, 1-21.
- Kumar, N., Stern, L.W. y Anderson, J.C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
- Lafontaine, F. y Shaw, K.L. (1998). Targeting managerial control: evidence from franchising. *RAND Journal of Economics*, 36(1), 131-150.
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344-364.
- Langfield-Smith, K. y Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14, 281-307.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-340.
- Malhotra, N.K., Agarwal, J., y Peterson, M. (1996). Methodological issues in cross-cultural marketing research: A state-of-the-art review. *International Marketing Review*, 13(5), 7-43.
- Mayer, R.C. y Davis, J.H. (1999). The effect on performance appraisal systems on trust for management: A field quasi experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Michael, S.C. y Combs, J.G. (2008). Entrepreneurial Failure; the Case of Franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90.
- Naranjo-Gil, D. y Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 18, 21-53.
- Neuman, W.L. (1994). *Social Research Methods*. (2.<sup>a</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Nooteboom, B., Berger, H. y Noorderhaven, H.G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- Ouchi, W.G. y Maguire, M.A. (1975). Organizational control-two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559-569.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, 833-850.
- Phan, P.H., Butler, J.E. y Lee, S.H. (1994). Learning: Key to leveraging the value of a franchise. *Journal of Enterprising Culture*, 1(3), 367-382.
- Phan, P.H., Butler, J.E. y Lee, S.H. (1996). Crossing mother: Entrepreneur-franchisee's attempts to reduce franchisor influence. *Journal of Business Venturing*, 11, 379-402.
- Pizanti, I. y Lerner, M. (2003). Examining control and autonomy in the franchisor-franchisee relationship. *International Small Business Journal*, 21, 131-159.
- Quinn, B. (1999). Control and support in an international franchise network. *International Marketing Review*, 16(4/5), 345-62.
- Rubin, P.H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, 21(1), 223-33.
- Sánchez, J.M., Vélez, M. y Ramón, JM. (2006). Control problems in distribution channels: empirical evidence of management control systems contributions, *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 9(18), 11-29.
- Sánchez, J.M., Vélez, M. y Ramón, JM. (2009). Usos de los sistemas de control de gestión: Evidencia empírica en las relaciones interorganizativas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 141, 75-106.
- Shane, S.A. (1996a). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study for new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216-234.
- Shane, S.A. (1996b). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11, 73-88.
- Shane, S.A. (1998). Research notes and communications: Making new franchise systems work. *Strategic Management Journal*, 19, 697-707.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15, 127-143.

- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12, 49-62.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston: Harvard Business School Press.
- Spekler, R. (2001). Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 419-441.
- Spinelli, S. y Birley, S. (1996). Toward a theory of conflict in the franchise system. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 329-342.
- Swenson, M.J., Rinne, H. y Geurts, M. (1990). Why franchise channels are different. Franchising: Evolution in the Midst of Change, Annual Conference of the Society of Franchising, Scottsdale, AZ, February 2-24.
- Tessier, S. y Otley, D. (2012) A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Tuomela, TS. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, 293-320.
- Vaivio, J. (2004). Mobilizing Local Knowledge with 'Provocative' Non-financial Measures. *European Accounting Review*, 13(1), 39-71.
- Van der Meer-Kooistra, J. y Scapens, R.W. (2008). The governance of lateral relations between and within organisations. *Management Accounting Research*, 19(4), 265-284.
- Van der Meer-Kooistra, J. y Vosselman, E.G.J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 51-77.
- Van der Meer-Kooistra, J. y Vosselman, E.G.J. (2006) Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither. *Management Accounting Research*, 17, 227-237.
- Van der Stede, W.A., Young, S.M. y Chen, C.X. (2007). Doing management accounting survey research. En *Handbook of management accounting research*. Editado por Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood y Michael D. Shields. Elsevier Science Ltd.
- Widener, S.K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 757-788.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1991) Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Zaheer, A. y Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5) 373-392.
- Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*. McGraw-Hill.