

LA SUPERVISIÓN INDIRECTA COMO MECANISMO DE CONTROL EN LAS FRANQUICIAS

Alberto Mirabal Martínez¹
Luis Sigala Paparella²

ÍNDICE

Resumen	250
Abstract	250
Introducción	250
Marco Teórico	251
a) Teorías de agencia y costos de transacción	251
b) Mecanismos de control	252
c) Supervisión indirecta	253
Metodología	254
Resultados	255
Análisis de resultados	259
Conclusiones	260
Referencias	261

1 Dr. en Dirección de Empresas por la Universitat de València-España. Especialista en Desarrollo Organizacional, UCAB, Venezuela. Licenciado en Ciencias Administrativas, Universidad Metropolitana, Venezuela. Profesor en la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado UCLA, Venezuela, en las cátedras de Comportamiento Organizacional, Franquicias y Gestión de la Expatriación. E-mail: alberto1344@hotmail.com

2 Dr. en Dirección de Empresas por la Universitat de València-España. Master en Administración, Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA, Venezuela; University of Nebraska, Programa de Comunicación y Negocios Internacionales para Profesionales. Abogado, Universidad Católica Andrés Bello, UCAB, Caracas, Venezuela. Profesor en la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado, UCLA, Venezuela en el área de Estrategia y Empresas Internacionales. E-mail: lsigala@ucla.edu.ve

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es explicar la utilización de la supervisión indirecta como mecanismo de control usado por los franquiciadores para el aseguramiento de los estándares y la calidad de servicio en el formato de franquicias, y examinar su presencia bajo la teoría de agencia y costos de transacción. Se realizó una investigación de naturaleza cualitativa conformada por 10 estudios de casos de unidades franquiciadas de origen nacional y foráneo con presencia en Venezuela. Los resultados arrojados demostraron (a) la preeminencia del contrato como base general de la existencia de los distintos mecanismos de control, (b) la aplicación a partir del mismo, del uso de formas de control no necesariamente especificadas en el contrato, (c) la similar percepción de efectividad por parte de los franquiciados en concordancia a los controles aplicados por la vía de la supervisión indirecta y (d) la variabilidad percibida en relación con el agrado por parte de los franquiciados respecto al uso de uno u otro mecanismo presente por la vía de la supervisión indirecta.

PALABRAS CLAVE: COSTOS DE AGENCIA, COSTOS DE TRANSACCIÓN, FRANQUICIA, MECANISMOS DE CONTROL, SUPERVISIÓN INDIRECTA.

ABSTRACT

The aim of this paper is to explain the use of indirect supervision as a control mechanism used by the franchisors for assuring standards and quality of service in the franchise framework, and to examine their presence under the agency and transaction cost theories. A qualitative research was developed based on 10 studies case of units franchised from national and foreign origin established in Venezuela. The results obtained showed (a) the preeminence of the contract as the general basis of the existence of different control mechanisms, (b) in application of the same contract, the use of forms of control are not necessarily specified, (c) the similar perception of effectiveness by franchisees in accordance to the controls applied by way of indirect supervision, and (d) the perceived variability in relations to the pleasure by the franchisees for the use of different mechanisms by way of indirect supervision.

KEY WORDS: AGENCY COSTS, TRANSACTIONS COSTS, FRANCHISING, CONTROL MECHANISMS, INDIRECT SUPERVISION.

INTRODUCCIÓN

Las franquicias constituyen un formato de negocios mediante el cual “una empresa cede a otra el derecho a comercializar o fabricar un producto ya acreditado, a cambio de determinadas compensaciones económicas” (Fernández de Arroyabe y Arranz, 1999). Representa en consecuencia, un sistema de colaboración entre dos partes (franquiciador y franquiciado), que regidas por un cuerpo de derechos y obligaciones sustentadas en un contrato, persiguen la explotación de una fórmula comercial a cambio de unas contraprestaciones económicas.

Como formato, cuatro partes determinan su estructuración: (1) la identidad corporativa a través de la cual, la marca representa un activo sustancial dentro del respectivo modelo, (2) el “know-how” o saber-hacer que constituye el conjunto de conocimientos, métodos y sistemas desarrollados sobre el concepto de negocio, (3) la asistencia técnica que representa en líneas generales el apoyo que en materia legal, administrativa, organizativa y logística proporciona el franquiciador al franquiciado durante la vigencia del contrato y (4) el sistema de contraprestaciones que constituye el vínculo económico que signa la relación, representado por

los cánones, regalías y otros pagos que eroga el franquiciado al franquiciador por la adhesión y permanencia en la red.

Pero como toda opción de negocios, el formato amerita controles y para el caso que ocupa la atención, algunas peculiaridades están presentes. Así y dado que la gestión del sistema de franquicias está signada por una mezcla organizativa donde pueden coexistir (a) las jerarquías internas a través de la cual el franquiciador suele administrar unidades de su propiedad y (b) el mercado, representado por empresarios independientes que invierten recursos financieros y se encargan del manejo de las unidades bajo el formato respectivo (Mariz y García, 2005), debe garantizarse que la administración de las mismas se ajuste a las normas estipuladas en la contratación de cara a disminuir el riesgo moral como a mantener la uniformidad en términos de imagen y funcionamiento operativo de la red (central y conjunto de unidades adscritas al sistema).

En ese sentido, el elemento normativo sustentado en el contrato constituye el principal vínculo entre las partes para regular la relación, derivándose un conjunto de mecanismos de control que de forma explícita o sugerida conceptualmente, procuran el aseguramiento de los estándares en materia financiera, organizativa, administrativa, relacional, de imagen y de marketing como áreas de trabajo en toda unidad vinculante con este modelo de negocios.

Derivado de ello, el presente estudio aborda el tema del control para el formato de franquicias, conformándose la investigación en tres apartados que dan cabida al análisis respectivo: una primera sección relativa al marco teórico que involucra (a) la existencia de las franquicias bajo las teorías de agencia y costos de transacción, (b) la presencia de algunos mecanismos y áreas de control con base en la naturaleza del contrato de franquicia y (c) un cuerpo vinculado puntualmente con la supervisión indirecta. El segundo apartado comprende la metodología usada en la investigación y el tercer punto se circunscribe al análisis de resultados y las conclusiones.

MARCO TEÓRICO

a) Teorías de Agencia y Costos de Transacción

La Teoría de Agencia (Jensen & Meckling, 1976), está fundamentada en la relación contractual que surge cuando una de las partes (el principal) delega la toma de ciertas decisiones en otra (el agente). Mediante esta fundamentación, puede examinarse que la relación de franquicia es una relación de agencia toda vez que con base en el contrato, una de ellas denominado el franquiciador (principal), tiende a delegar la toma de ciertas decisiones en la otra, denominada franquiciado (agente), comprometiéndose este último a dirigir el negocio de acuerdo a los lineamientos determinados por el primero y estipulados en el respectivo documento contractual. Por consiguiente y siguiendo a Olmos y Rivas (2004), la comercialización de bienes y/o servicios entre los referidos agentes económicos financieramente distintos e independientes, implica cesiones de derechos y asistencia técnica por parte de uno (el franquiciador) y compromiso de pagos por parte del otro (franquiciado), sin por ello dejar de existir dos problemas básicos vinculantes con la administración de las unidades: (1) la potencial existencia de conflictos entre los objetivos de las partes que integran la relación y (2) el costo para el principal de verificar el comportamiento del agente (Eisenhardt, 1989).

En todo caso y si bien se presume que los intereses de franquiciador y franquiciado deben mayormente coincidir bajo el plano organizativo por razones de interdependencia entre central y unidades como parte de la misma red, no se descartan eventuales intereses contrapuestos que en algún momento de la relación, sean susceptibles de debilitar la adecuada gestión de las unidades franquiciadas. Por consiguiente y ante la potencial dificultad para el principal de verificar consistentemente el adecuado comportamiento del agente por razones de tiempo, distancia u otras consideraciones en la materia, debe recurrir al contrato como medio de control ante cuyas estipulaciones se adhiere el franquiciado, circunstancia ésta sustentada en la teoría de agencia. De

igual forma y en concordancia con los señalamientos efectuados, el establecimiento de la relación entre principal y agente lleva involucrado como todo sistema, un cuerpo de costos (ex ante y ex post) que especificados en la Teoría de los Costos de Transacción (Coase, 1937; Williamson, 1981), procuran no solo su identificación dentro del modelo respectivo, sino la decantación por aquella forma de gobierno que haga más rentable la operación. En el caso de la franquicia como sistema de negocio, los referidos costos emanan de la redacción, negociación y salvaguarda del acuerdo, así como de los ajustes, renegociaciones y aseguramiento del compromiso suscrito entre las partes.

En ese orden de ideas, el formato de franquicia al sustentarse en un marco normativo supeditado bajo la figura del contrato, establece la definición de términos bajo el cual operarán ambas partes, ante la cual el franquiciado por la misma existencia y aceptación del acuerdo, tiene escaso margen de inherencia para establecer modificaciones de cláusulas, primando la posibilidad que potenciales comportamientos inadecuados de su parte, sean controlados y eventualmente sancionados con base en las regulaciones impuestas en la contratación. Por consiguiente, la simple existencia de un contrato “tipo” aplicable en buena medida a todos los franquiciados, suele en principio reducir los costos ex ante vinculados con la transacción por la misma naturaleza reguladora presente en el acuerdo, si bien en materia de costos ex post, la misma dinámica organizacional, la incertidumbre en el entorno o algunas características de los mismos franquiciados, hacen necesaria una recurrente presencia de mecanismos de supervisión que permitan monitorear desempeño, relaciones, expectativas y eventuales ajustes con miras a que la efectividad operativa se mantenga en los niveles previstos, circunstancia ésta que por las implicaciones de recursos previstos, tienden a incrementar las erogaciones en términos de control y aseguramiento del compromiso entre las partes.

En consecuencia, queda claro que la teoría de los costos de transacción al explicar la existencia de la empresa en función de los costos transaccionales, faculta la alternativa de

optar por aquella forma de gobierno que tienda a minimizarlos, eligiendo la iniciativa (jerarquía o mercado) que haga más rentable la operación, es decir, la gestión de unidades propias y/o unidades franquiciadas. Dado en consecuencia que en el formato ambas opciones están presentes, y aún cuando suele mayormente fomentarse la cesión de unidades a empresarios independientes conectados a la red, se requiere de un cuerpo de controles que justificados en términos operativos y de costos, permitan mantener los estándares en los niveles establecidos por la central. Bajo la óptica examinada, los costos de monitoreo representan la evidencia más palpable en la relación suscrita entre las partes.

b) Mecanismos de control

Un mecanismo de control es un recurso usado por las organizaciones para verificar que determinadas actuaciones sobre las operaciones del negocio, se ajusten a las condiciones y estándares establecidos. En ese sentido, el control como parte inherente del proceso administrativo (Gibson et al., 1996), es aplicable a cualquier sistema y en el caso que ocupa el presente estudio, susceptible de uso en las franquicias como formato de negocio. No obstante y dado que entre franquiciador y franquiciado existe una relación de orden mercantil signada por la firma de un contrato entre ambas partes, se constituye este último en el elemento normativo donde se patentiza la existencia de un cuerpo de regulaciones que traducidas algunas de ellas en términos de controles, sirven para reglar los vínculos establecidos. Se presume en consecuencia, el conocimiento y aceptación por parte de los franquiciados de las regulaciones explicitadas en el contrato y su exigibilidad es inseparable por las mismas condiciones regidas a través del mismo, sin por ello dejar de establecerse ajustes derivados tanto por la dinámica organizacional, como por las características o asimetrías perceptivas del agente en relación al concepto de franquicia como formato de negocio.

En todo caso y tal como lo manifiestan Raab y Matusky (2006), bajo este modelo es derecho y responsabilidad del franquiciador

desarrollar sistemas y procedimientos que brinden una dirección apropiada, ante lo cual el respectivo formato de negocios por la vía contractual, sirve para superar ciertos problemas de agencia (control y garantía) haciendo uso por un lado, de mecanismos de supervisión estipulados en materia operativa útiles en materia de prevención y reducción de riesgos de gestión, y de otra parte, por el conjunto de contraprestaciones y otros pagos que presentes en el contrato e imputables al franquiciado (cánones, royalties, depósitos en garantía, derechos de renovación y derechos de transferencia), procuran mantener el esfuerzo de este último en niveles razonables y reducir comportamientos inapropiados que resten operatividad e imagen a las unidades. En ese sentido, algunos mecanismos de control requerirán por parte de la central de mayores esfuerzos y costos, y aún cuando la supervisión directa de las actividades y la medición de los resultados representan en líneas generales los mecanismos básicos para controlar y mantener la eficiencia de la relación derivada de este tipo de contratos (Milgrom y Roberts, 1992), la supervisión indirecta como opción adicional suele ser utilizada para detectar potenciales desviaciones en los estándares previstos. De hecho, es menester señalar que la mayoría de las acciones establecidas por el franquiciador para mantener control expresa o solapadamente sobre la gestión de los franquiciados en las unidades cedidas, persiguen vigilar de manera general (a) el aprovisionamiento, (b) la defraudación, (c) los requerimientos sobre emplazamientos y apariencia de la unidad, (d) la atención al cliente, (e) las restricciones sobre productos y servicios y (f) los resultados financieros, para lo cual los sistemas contables-administrativos y las normativas de actuación insertas en el contrato de franquicia por la vía de las cláusulas, manuales y políticas emanadas de la central franquiciadora, fungen como instrumentos de control que en los casos que diera lugar, se corresponden con supervisiones directas o mecanismos indirectos de supervisión.

No obstante, debe quedar claro que las acciones de control emprendidas por el franquiciador y con sujeción en las normativas insertas en el contrato, no necesariamente son

excluyentes entre sí, toda vez que un mecanismo de supervisión directo para verificar la adecuación de las unidades en términos de resultados, puede ser complementado por otro de corte indirecto como medida de chequeo de comportamientos, pudiendo variar en todo caso, la conveniencia de aplicación, frecuencia y coste de uno y otro. En ese sentido, puede ser medido o vigilado tanto la conducta individual de los miembros en el sistema, como las consecuencias derivadas de esa conducta (Ouchi y Maguire, 1975; Ouchi, 1977, 1979).

c) Supervisión indirecta

La franquicia como modelo de negocio, constituye un formato que a lo largo de su devenir ha venido ocupando numerosos espacios en el ámbito empresarial como opción de emprendimiento, representando una alternativa de inversión no sólo para el manejo específico de una unidad, tienda o comercio con base suficientemente “probada”, sino para hacer uso del respectivo sistema como vía de crecimiento y expansión en el ámbito nacional e internacional para quienes ya están integrados y forman parte del concepto.

Tipológicamente, el respectivo sistema da cabida a fórmulas comerciales (retail), de distribución, de servicio, de hostelería (comida rápida, cafeterías, restaurantes), de producción e incluso franquicias industriales, manteniéndose para cada uno de los casos, los controles derivados por parte de la central franquiciadora. Así, uno de esos mecanismos susceptibles de aplicación en cualquiera de los tipos de franquicia señalados, pero más inherentemente conectado con el sector “servicios” y de “hostelería”, es el circunscrito a la supervisión indirecta, la cual consiste en la vigilancia y monitoreo de algunos estándares previstos por la central en relación con las unidades franquiciadas y cuya implementación mantiene variabilidad en frecuencia y espacio, precisando en algunas circunstancias de un carácter más disimulado y evaluación más independiente por el responsable a cargo, con el propósito de corroborar la presencia de

algunos patrones de comportamiento esperados por parte de los franquiciados.

En ese orden de ideas, conductas circunscritas a determinar la calidad de atención al cliente, receptividad ante quejas, mantenimiento de imagen y potenciación e identificación de la marca, representan los principales indicativos en la materia, ante lo cual, la sola presencia de la central puede comprometer su objetividad, requiriendo en consecuencia, la necesidad de evaluar constantemente y bajo distintas ópticas, los comportamientos deseables. De cara a ello, la utilización de consultoras externas para indagar sobre el particular mediante el uso de “clientes misteriosos”, llamadas telefónicas, observaciones, uso de internet y chequeo *in situ*, representan las vías generales de actuación. Tales procedimientos más que servir para llevar a cabo acciones punitivas como consecuencia de posibles comportamientos inadecuados, procuran fundamentalmente la mejora, corrección y refuerzo de acciones que previstas en el contrato y en las políticas de la central, sean susceptibles de ajuste con la finalidad de mantener los estándares estimados por el franquiciador. En ese sentido, actuaciones encaminadas para (1) examinar la pulcritud e higiene del local y sus trabajadores, (2) medir la satisfacción de los clientes y la calidad de atención, (3) evaluar la efectividad del personal de venta en función a las estrategias comerciales definidas y (4) determinar la fidelidad del personal con la marca, constituyen algunos de los objetivos perseguidos en el particular, estimándose puntualmente que la disminución del número de quejas, la fidelización de la clientela, el incremento en la facturación, la mejora de la visibilidad del punto de venta y tanto más, la identificación de oportunidades de innovación, tiendan a representar algunos de los logros específicos que se estiman conseguir con este tipo de acciones.

En todo caso, debe quedar claro que los procedimientos a tales fines llevados a cabo por consultores externos en materia de supervisión indirecta suelen contar con el visto bueno de la central franquiciadora, determinándose previamente (a) los parámetros a evaluar, (b) los métodos e instrumentos de aplicación y (c)

el contenido final del informe de resultados, y si bien esta facultad de supervisión por empresas consultoras suele ser del conocimiento del franquiciado, no siempre suelen explicitarse los mecanismos usados por aquellas. Por ello y aún cuando las auditorías de calidad mediante la presencia del consultor externo suelen facultar la retroinformación por parte del franquiciado ante eventuales diferencias perceptivas, necesidad de aclaratorias o desviaciones que impliquen justificación, otras situaciones de vigilancia abordadas mediante mecanismos solapados o menos evidentes por las referidas consultoras, sirven para complementar las evaluaciones y comportamientos de los franquiciados, pero igualmente pueden afectar el marco de relaciones establecidas entre las partes.

METODOLOGÍA

Para el tema que compete el presente estudio, se llevó a cabo una investigación de orden cualitativo tomando como base 10 casos de unidades franquiciadas, de las cuales 5 de ellas estuvieron circunscritas al sector de “hostelería” y 5 casos al sector “servicios”. Se hizo uso de esta metodología porque (a) como estrategia de investigación representa una opción válida y didáctica en el área de organización de empresas (Grunow, 1995), (b) requiere de unas bases teóricas que sustenten el tema objeto de análisis (Yin, 1989), (c) suele usarse cuando existe interdependencia entre el contexto y el comportamiento reflejado en la muestra respectiva (Bonache, 1999) y (d) su aplicación es útil cuando los límites entre el fenómeno que se examina y el medio en el que se desarrolla puedan presentar algunas ambigüedades (Yin, 1994).

La unidad de análisis estuvo centrada en franquicias asociadas con cadenas de comida rápida en el área de la hostelería (sándwiches, hamburgueserías y pollos) y servicios de impresión, estética, mensajería, comunicaciones y centros de idiomas vinculados al área de servicios. Todas estuvieron ubicadas en Venezuela y la investigación llevada a cabo a finales del año 2009 e inicios del 2010, estuvo fundamentada

en entrevistas estructuradas cuyas preguntas procuraron focalizar puntualmente el tema objeto de análisis. Las unidades de estudio se seleccionaron en función a la disposición de sus representantes para ofrecer información, siendo el dueño de la misma o en su defecto el gerente a cargo, quienes suministraron las respuestas a las interrogantes expresadas, garantizándose en todo caso el anonimato, ante lo cual los resultados reflejados se presentan por tipo de actividad y origen (extranjera o nacional) sin hacer acotación al nombre de la franquicia, con miras a preservar la confidencialidad prevista en el particular. Asimismo, cabe destacar que en materia de operatividad del estudio, la dificultad de comprobación con respecto al uso de instrumentos solapados y menos evidentes aplicados por consultores externos impidió la total confirmación por parte de los franquiciados en relación con la aplicación de las respectivas acciones, si bien la experiencia acumulada por parte de éstos y la aclaratoria en algunas ocasiones por parte de la central en relación a la utilización de tales opciones fue comentada por algunos de los participantes, asintiendo de manera explícita en unos casos, e implícita en otros, la presencia de tales mecanismos.

De igual manera y como parte del protocolo seguido en la investigación, se acotan los términos usados sobre los que se recolectó la información en el instrumento utilizado:

- a) Auditoría de calidad formalizada (ACF): Uso de consultor o firma externa certificada por la central franquiciadora para proceder a la realización de la auditoría. El instrumento de control clave está representado por el cuestionario estandarizado por la firma y en consecuencia, el franquiciado está al tanto de la presencia de la respectiva empresa o consultor autorizado.
- b) Auditoría de calidad solapada (ACS): Uso de consultor o firma externa certificada por la central franquiciadora para proceder a la realización de la auditoría. Los instrumentos de control clave, están representados por la observación, “compradores misteriosos”, llamadas telefónicas de “potenciales clientes” y contacto con la red en los casos que diera lugar, sin que el franquiciado pueda comprobar o darse cuenta totalmente de la presencia de la referida empresa o consultor autorizado.
- Elementos auditados:**
- Higiene del local (HL): vinculante con la limpieza y mantenimiento del espacio.
 - Higiene del trabajador (HT): vinculante con la pulcritud y uso del uniforme por parte del trabajador.
 - Satisfacción del cliente (SC): vinculante con la calidad percibida del producto-servicio, incluyendo atención rápida, educación, amabilidad y aceptación de reclamos.
 - Efectividad del personal de venta (EV): vinculante con la disposición a sugerir las promociones del producto-servicio y potenciar la marca respectiva.
- Frecuencia de la auditoría:**
- Baja (B): 1-4 veces por año
 - Moderada (M): 5-8 veces por año
 - Alta (A): mayor a 9 veces por año
 - Imprecisa (I): sin confirmación exacta de su frecuencia a lo largo del tiempo

RESULTADOS

En función a la información recolectada, se presentan los resultados obtenidos:

TABLA 1
TIPO DE SUPERVISIÓN INDIRECTA

Franquicia	Origen	ACF*	Frecuencia	ACS **	Frecuencia
1. Comida Rápida	E	SI	A	SI	I
2.Comida Rápida	E	SI	A	SI	I
3.Comida Rápida	E	SI	A	SI	I
4.Comida Rápida	N	SI	A	SI	I
5.Comida Rápida	E	SI	A	SI	I
6.Servicios de impresión	N	SI	B	SI	I
7.Estética	N	SI	M	SI	I
8.Mensajería	E	SI	A	SI	I
9.Comunicaciones	N	SI	M	SI	I
10.Centro de idiomas	E	SI	B	SI	I

Fuente: Elaboración propia

*La realización de la auditoría fue comprobada por la unidad franquiciada.

** No hay certeza que la auditoría haya sido realizada por el consultor externo, si bien se presume su ejecución. En los casos (4-5-7-8- 9), hubo más evidencias de la presunción.

TABLA 2
ELEMENTOS EXAMINADOS EN LA AUDITORÍA DE CALIDAD FORMALIZADA (ACF)

Franquicia	Origen	HL	HT	SC	EV
1.Comida Rápida	E	SI	SI	SI	NO
2.Comida Rápida	E	SI	SI	SI	SI
3.Comida Rápida	E	SI	SI	SI	SI
4.Comida Rápida	N	SI	SI	SI	SI
5.Comida Rápida	E	SI	SI	SI	SI
6.Servicios de impresión	N	SI	SI	NO	NO
7.Estética	N	SI	SI	NO	SI
8.Mensajería	E	SI	SI	SI	SI
9.Comunicaciones	N	SI	SI	NO	NO
10.Centro de idiomas	E	SI	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración propia

TABLA 3
ELEMENTOS EXAMINADOS EN LA AUDITORÍA DE CALIDAD SOLAPADA (ACS)*

Franquicia	Origen	HL	HT	SC	EV
1.Comida Rápida	E	SI	SI		SI
2.Comida Rápida	E	SI	SI		SI
3.Comida Rápida	E	SI	SI		SI
4.Comida Rápida	N	SI	SI	SI	SI
5.Comida Rápida	E	SI	SI		SI
6.Servicios de impresión	N		SI		
7.Estética	N	SI		SI	
8.Mensajería	E			SI	SI
9.Comunicaciones	N			SI	
10.Centro de idiomas	E			SI	

Fuente: Elaboración propia

* Presunción.

TABLA 4
INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA AUDITORÍA FORMALIZADA (ACF)

Franquicia	Origen	Check list*	Entrevistas**
1.Comida Rápida	E	SI	SI
2.Comida Rápida	E	SI	SI
3.Comida Rápida	E	SI	SI
4.Comida Rápida	N	SI	SI
5.Comida Rápida	E	SI	SI
6.Servicios de impresión	N	SI	SI
7.Estética	N	SI	SI
8.Mensajería	E	SI	SI
9.Comunicaciones	N	SI	SI
10.Centro de idiomas	E	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

* Instrumento fundamental

** Instrumento complementario

TABLA 5
INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA AUDITORÍA SOLAPADA (ACS)*

Franquicia	Origen	Observación	Comprador misterioso	Contacto telefónico	Contacto web
1.Comida Rápida	E	SI	SI		
2.Comida Rápida	E	SI	SI		
3.Comida Rápida	E	SI	SI		
4.Comida Rápida	N	SI	SI		
5.Comida Rápida	E	SI	SI	SI	
6.Servicios de impresión	N	SI	SI		
7.Estética	N	SI	SI		
8.Mensajería	E	SI	SI	SI	SI
9.Comunicaciones	N		SI		
10.Centro de idiomas	E		SI		

Fuente: Elaboración propia

*Respuestas con base en presunciones o confirmaciones parciales por vías indirectas

TABLA 6
PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD DEL CONTROL POR LA VÍA FORMAL (ACF)

Franquicia	Origen	Alto	Moderado	Bajo
1.Comida Rápida	E	SI		
2.Comida Rápida	E	SI		
3.Comida Rápida	E	SI		
4.Comida Rápida	N	SI		
5.Comida Rápida	E	SI		
6.Servicios de impresión	N		SI	
7.Estética	N	SI		
8.Mensajería	E	SI		
9.Comunicaciones	N		SI	
10.Centro de idiomas	E		SI	

Fuente: Elaboración propia

TABLA 7
PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD DEL CONTROL POR LA VÍA SOLAPADA (ACS)

Franquicia	Origen	Alto	Moderado	Bajo
1.Comida Rápida	E	SI		
2.Comida Rápida	E	SI		
3.Comida Rápida	E	SI		
4.Comida Rápida	N	SI		
5.Comida Rápida	E	SI		
6.Servicios de impresión	N			SI
7.Estética	N		SI	
8.Mensajería	E	SI		
9.Comunicaciones	N		SI	
10.Centro de idiomas	E		SI	

Fuente: Elaboración propia

TABLA 8
PERCEPCIÓN DE AGRADO DEL CONTROL INDIRECTO (ACF Y ACS)*

Franquicia	Origen	ACF	ACS
1.Comida Rápida	E	Alto	Bajo
2.Comida Rápida	E	Alto	Bajo
3.Comida Rápida	E	Alto	Bajo
4.Comida Rápida	N	Alto	Moderado
5.Comida Rápida	E	Alto	Moderado
6.Servicios de impresión	N	Moderado	Bajo
7.Estética	N	Moderado	Bajo
8.Mensajería	E	Alto	Alto
9.Comunicaciones	N	Alto	Bajo
10.Centro de idiomas	E	Moderado	Bajo

Fuente: Elaboración propia

* En términos de Alto, Moderado y Bajo

TABLA 9
PRESENCIA DEL CONTROL INDIRECTO EN LAS CLÁUSULAS DEL CONTRATO

Franquicia	Origen	ACF*	ACS
1.Comida Rápida	E	SI	No señalado
2.Comida Rápida	E	SI	No señalado
3.Comida Rápida	E	SI	No señalado
4.Comida Rápida	N	SI	No señalado
5.Comida Rápida	E	SI	No señalado
6.Servicios de impresión	N	SI	No señalado
7.Estética	N	SI	No señalado
8.Mensajería	E	SI	No señalado
9.Comunicaciones	N	SI	No señalado
10.Centro de idiomas	E	SI	No señalado

Fuente: Elaboración propia

*El término utilizado es distinto y no siempre se especifica el alcance de la supervisión.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La supervisión indirecta sustentada bajo la presencia de consultores externos y operativizada de manera “formal” y “solapada” en términos de su ejecución, representa una acción llevada a cabo por la central franquiciadora para mantener control sobre sus franquiciados. Sus características, frecuencia y alcance de aplicación, puede estar en correspondencia con circunstancias de corte general establecidas en el contrato, o bien por condicionantes derivados del entorno o de la misma relación fundada entre las partes. En ese sentido y con base en las consideraciones expresadas en la presente investigación, vale acotar lo siguiente:

- a) La presencia de la supervisión indirecta como mecanismo de control, quedó evidenciada en todos los casos de estudio y los ítems susceptibles de vigilancia (higiene del trabajador, higiene del local, satisfacción del cliente y efectividad del personal de venta), fueron evaluados en las dos modalidades, estando presentes tanto en la auditoría formal como en la auditoría solapada, si bien la comprobación expedita del trabajo realizado fue más palpable en la primera y bajo presunción en la segunda. Tales acciones están sustentadas en el caso de la auditoría formal, en la visita de personal autorizado a la sede de las unidades franquiciadas haciendo uso de los instrumentos de recolección de información destinados a tales fines, y en el caso de la auditoría solapada, por la vía de comportamientos y uso de recursos para obtener información que hacen sospechar y presumir la sutil presencia de agentes externos para llevar a cabo el control efectuado.
- b) La frecuencia en las inspecciones formales para el tema que ocupa el estudio efectuadas a las 10 unidades insertas en la investigación, mantuvo una tendencia “moderada” (5-8 veces por año), si bien el sector de “comida rápida” destaca por su mayor periodicidad en relación al resto de unidades. Queda claro que las revisiones llevadas a efecto se corresponden con los términos

señalados en el estudio y que comparativamente con controles de tipo administrativo susceptibles de acción a través de otros mecanismos de supervisión, la frecuencia de estos últimos tiende a superar significativamente a los ítems vinculados con la supervisión indirecta, tal y como fue manifestado por los entrevistados.

- c) De manera general se percibe por parte de los franquiciados un alto nivel de efectividad en función a los controles generados a través de la supervisión indirecta, estimándose que ambas opciones contribuyen al mantenimiento de los estándares, tanto (1) por la naturaleza de la actividad en sí, (2) por el necesario cumplimiento de las normas sustentadas en las cláusulas contractuales y (3) por el sentido de alerta que obliga a mantener vivos los esfuerzos para el aseguramiento de la calidad. No obstante, queda claro que la percepción de agrado de tales prácticas sustantivamente varía entre una opción y otra, estimándose que por la vía “solapada”, el sentimiento de “desconfianza” apreciado hacia la gestión de la unidad suele producir algunas molestias de tipo relacional, máxime cuando reclamos ocasionales de la central a estas últimas están limitados de fuerza probatoria y suelen restringir el derecho de réplica demostrativa por parte de los franquiciados, a diferencia de los chequeos llevados a cabo de manera más evidente por la comprobada presencia de personal autorizado. De hecho, la argumentación en términos defensivos de los franquiciados, tienen que ver con la ausencia de estipulación expresa de la práctica “solapada” en las cláusulas del contrato, si bien el término general que faculta la supervisión está previsto en el respectivo acuerdo, como con la relevancia de otros controles directos y generalmente de tipo administrativo que con base en resultados ajustados a los estándares presentados por los responsables de las unidades, complementan posibles deficiencias encontradas en materia de los indicadores que ocupan la atención por la vía de la supervisión indirecta.

- d) Con relación a la presencia de cláusulas en el contrato que estipulen la facultad por parte de la central para acometer acciones de supervisión indirecta en la sede de las unidades franquiciadas, las respuestas fueron afirmativas por parte de los entrevistados, si bien manifestaron cierta imprecisión en el alcance e interpretación de los mecanismos susceptibles de ser utilizados, sobretudo en referencia a las formas aplicables en el plano de la auditoría “solapada”.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados y análisis efectuados, se concluye lo siguiente:

- a) La supervisión indirecta constituye una práctica presente bajo el formato de franquicias, entendiéndose que tanto el chequeo de los ítems como las formas de abordaje llevada a cabo por consultores externos o personal contratado a tales fines, representan las vías mayormente usadas sin demérito de la facultad de la central para acometer otro cuerpo de acciones, todo dentro de las condiciones estipuladas en el contrato suscrito entre las partes (franquiciador y franquiciado).
- b) En los términos especificados entre las partes, la central franquiciadora suele reservarse el derecho para realizar las inspecciones a través de personal autorizado en la sede de la franquiciada, comprometiéndose esta última a prestar la colaboración para que el referido personal pueda realizar las auditorías de acuerdo con lo estipulado en el contrato respectivo. En ese sentido y aún cuando pueden derivarse ciertas molestias por parte del franquiciado en relación a las acciones acometidas por los consultores externos, queda claro que las mismas suelen estar determinadas no sólo en las cláusulas presentes en el acuerdo suscrito entre franquiciador y franquiciado, sino en la normativa señalada en los “Lineamientos de Evaluación de los Contratos de Franquicia” establecidos para

el caso venezolano por la Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia (SPPLC, 1999), circunstancia ésta que imprime un marco de legalidad a la respectiva práctica. De hecho y en tanto no se violenten regulaciones de orden mayor, el franquiciador puede estratégicamente llevar a cabo algunas otras acciones que insertas en la supervisión indirecta, complementen el trabajo del personal autorizado en materia de vigilancia a las respectivas unidades, elementos éstos reflejados en inspecciones sutiles, de carácter cualitativo y de difícil comprobación identificadas en el presente estudio como auditoría de calidad solapada (ACS), estando en algunas ocasiones anunciadas a los franquiciados como simples elementos de control en materia de estándares.

- c) En términos de los instrumentos utilizados en la supervisión indirecta, el cuestionario (check list) representa la referencia clave en materia de la auditoría formalizada, siendo complementada con entrevistas no estructuradas. Se entiende que la combinación de ambas herramientas persigue cotejar información y abrir espacios ante eventuales elementos susceptibles de refuerzo o de inserción en el cuestionario “tipo”. Con relación a la auditoría solapada, las técnicas del “comprador misterioso”, la “observación”, el “contacto telefónico y vínculos con las páginas web”, representan las herramientas mayormente empleadas, siendo consistente la aplicación de ambas modalidades con el estudio de Sánchez et al (2008), quienes en la investigación efectuada con una muestra referida de 138 franquiciadores, verificaron su uso como mecanismos de control en el formato de franquicias.
- d) Es factible que el origen o dispersión geográfica tienda a influir en el tipo o frecuencia de la supervisión indirecta llevada a cabo por los órganos autorizados de la central, si bien para los casos examinados no existieron mayores evidencias que permitan respaldar tales presunciones y determinar su incidencia en materia de costos. Sin embargo, cabe

reafirmar que las erogaciones en materia de monitoreo acometidas por las empresas franquiciadoras y con base en una relación de agencia, procuran mantener los estándares en los niveles previstos por la vía de la supervisión llevada a cabo y en consecuencia, su función es de corte tanto preventivo como correctivo, toda vez que el principal (franquiciador) no siempre está en la posibilidad de determinar si la buena gestión del agente (franquiciado) obedece al cumplimiento de las directrices emanadas por la central y fijadas al menos en los manuales de imagen, atención al cliente y marketing, o más bien por circunstancias del entorno de más difícil control, cuales pudieran ser entre otras, la incertidumbre o la inadecuada selección de personal.

En todo caso y a efectos del tema investigado, podría presuponerse (1) que la experiencia acumulada de la central eventualmente debiese ayudar a implementar acciones para reducir los costos ex post y (2) que la condición punitiva para el franquiciado como consecuencia de las deficiencias potencialmente presentes en los ítems sujetos a vigilancia, suele generalmente proceder cuando las violaciones sostenidas de las pautas establecidas se alteran repetidamente poniendo en peligro la imagen y operatividad de las unidades y por ende de la red en su conjunto. En ese sentido, una exploración sobre las implicaciones presentes en estas consideraciones, puede abrir espacios para investigaciones futuras.

REFERENCIAS

- Bonache, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Coase, R. H. (1937): "La Naturaleza de la Empresa", en Coase, R. H. (1994): *La Empresa, el Mercado y la Ley*, Alianza Economía.
- Eisenhardt, K. (1989): "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 57 -74.
- Fernández de Arroyabe, J. y Arranz, N. (1999). *La Cooperación Entre Empresas. Análisis y Diseño*. ESIC Editorial, Madrid.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y James Donelly (1996). *Las organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. Mc Graw Hill, Octava edición.
- Grunow, D. (1995): "The research design in Organization Studies: problems and prospects". *Organization Science*, 6 (1): 93-103.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): "The Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Mariz, R. y García, M. (2005): "An empirical evaluation of franchise contracting provisions in spanish chains", *International Bussines & Economic Research Journal*, Vol. 4, nº 1, pp. 49-60.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1992): *Economics, Organizations and Management*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.
- Olmos A. y Rivas, V. (2004). *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Vol. X, No. 1, Ene-Jun., pp. 251-275.
- Ouchi, W. (1977): "The relationship between organizational structure and organizational control". *Administrative Science Quarterly*, 25 (1): 129-141.
- Ouchi, W. (1979): "A conceptual framework for the design of organizational control mechanism". *Management Science*, 25 (9): 833-848.
- Ouchi, W. y Maguire, M. (1975): "Organizational control: Two functions". *Administrative Science Quarterly*, 20 (4): 559-569.

- Raab, S. y Matusky, G. (2006). *Franquicias: cómo multiplicar su negocio*. Editorial Limusa. México.
- Sánchez, R., Suárez, I. y Luis Vázquez (2008). El diseño contractual de la relación de franquicia. *Universia Business Review*, Tercer trimestre. ISSN: 1698-5117.
- SPPLC (1999). Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia.
- Resolución Número SPPLC-038-99. Caracas, 9 de Julio de 1999 - Años 189 y 140.
- Williamson, O. (1981): "The Economics of the Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 3, pp. 548-577.
- Yin, R. (1989): *Case Study Research. Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. (1994): *Case study research: design and methods*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.