

**IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING DE
INDICADORES EN LA GESTIÓN DE UNA
CADENA DE FRANQUICIA**

Autor: María Antonia Moro Prieto

Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad

Universidad de Oviedo

RESUMEN

El objetivo de este estudio no es otro que analizar las posibilidades que ofrece la utilización de un adecuado sistema de indicadores a la hora de gestionar una cadena de franquicia. Ahora bien, el proceso no termina con el diseño de los indicadores y el cálculo de su valor, sino que ha de verse complementado con una fase en la que se comparen los valores que un mismo indicador alcanza en distintas unidades de la organización, propias o franquiciadas, con el fin de obtener un mejor conocimiento acerca de las condiciones en las que resulta más aconsejable una determinada forma de explotación. Todas estas cuestiones: diseño, obtención de información y comparación de la misma, son desarrolladas en los distintos epígrafes del trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

Los indicadores de gestión son instrumentos empíricos que permiten representar, en alguna medida, la dimensión teórica de una variable clave (AECA, 1998, p. 35). Se trata de herramientas cada vez más utilizadas por las empresas para mejorar su gestión y poder así ver incrementado su grado de adaptación a un mercado con un alto nivel de inestabilidad, competitividad y hostilidad.

No cabe duda de que la información es el input imprescindible en todo proceso de decisión, constituyendo un elemento esencial en la actividad empresarial, pero cobra especial importancia cuando la organización adopta la forma reticular, como es el caso de la franquicia, pasando a estar integrada por una serie de unidades independientes relacionadas entre sí, que precisan estar en contacto permanente unas con otras, obligando a la empresa a estructurar mejor sus actividades y su gestión, a través del análisis de la circulación de información entre y en sus diferentes componentes.

Una cadena de este tipo ofrece sus productos o servicios a través de una red de establecimientos que pueden ser propiedad del franquiciador o pertenecer a empresarios independientes a los que les ha sido concedido el derecho a utilizar el nombre comercial y los procedimientos desarrollados por la empresa. Se

distinguen en este caso de dos tipos de indicadores susceptibles de utilización, que en ningún caso son sustitutivos sino complementarios:

1. Indicadores a nivel global que sirvan de apoyo no sólo en la fijación de los objetivos que conforman la estrategia de la empresa, sino también en el control de su grado de consecución.
2. Indicadores diseñados para ser elaborados por cada una de las unidades individuales, siendo la observación, agregación y comparación de la información en ellos recogida paso fundamental para controlar el alcance de los objetivos estratégicos y determinar si es necesaria su revisión.

2. LOS INDICADORES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LA CADENA DE FRANQUICIA

En este apartado se analizan los indicadores como instrumento de gestión en una red constituida por unidades propias y franquiciadas, en lo referido tanto a su diseño y elaboración como a su comparación, haciendo especial hincapié en los pertenecientes al segundo de los tipos antes comentados, por ser específicos de formas organizativas que reúnan las características propias de la franquicia.

2.1. DISEÑO Y OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Comenzando con el análisis de los indicadores globales, decir que la forma de presentación y organización de los mismos puede dar lugar a distintos sistemas, que a su vez han de ser adaptados a la medida de cada empresa en concreto. Estas presentaciones suelen adoptar alguna de las siguientes formas (AECA, 1998, pp. 62-74):

- ◆ *Sistema de indicadores por áreas funcionales de la empresa:* divide la información de la misma forma en que suele estar dividida la organización, es decir, de forma funcional o departamental, reflejando así el organigrama funcional de la empresa. La ventaja de esta presentación radica en la claridad con que la organización queda reflejada en el modelo, pero presenta el inconveniente de compartimentar en exceso la información, perdiéndose en ocasiones la visión de proceso.

- ◆ *Sistema de indicadores por áreas o factores clave de la empresa:* clasifica la información en función de aquellos aspectos que resulten fundamentales para la buena marcha de la empresa (producción, productividad, comercial, servicio a clientes, personal, situación financiera, etc.). Esta forma tiene, para determinados factores clave, una visión más de proceso, aunque en ocasiones la importancia del factor clave acaba configurándose en un departamento organizacional.

- ◆ *Sistema de indicadores financieros y no financieros, internos y externos:* los indicadores se organizan en cuatro categorías (financieros externos, financieros internos, no financieros externos, y no financieros internos). Este criterio aporta un mayor conocimiento de lo que acontece fuera de la empresa, complementándolo con lo que ocurre dentro y con un doble enfoque, según los aspectos medidos incidan o no sobre la situación económica y financiera. Esta forma de integrar y presentar la información ofrece dos importantes ventajas:
 - Aporta una visión de lo que pasa en la empresa desde distintas perspectivas.
 - Reduce la cantidad de información sin perder la noción de conjunto.

- ◆ *Sistema de factores clave en forma piramidal:* se establece una relación entre indicadores de tal forma que cada uno se derive de los anteriores, produciendo la información en cascada y un grado de dependencia tanto en la operativa como en la obtención de información. Puesto que los indicadores han de ser elaborados a distintos niveles, es preciso establecer una definición de factores

tales como calidad, productividad, entrega, etc. y comunicar ésta a todos los encargados de confeccionar la información, con el fin de lograr una homogeneidad en las medidas que permita agregarlas.

- ◆ *Cuadro de Mando Integral*. Antes de comenzar a estudiar este modelo, conviene decir que los conceptos de cuadro de mando y sistema de indicadores no son sinónimos, puesto que el primero incluye al segundo, completando la información en él contenida con otros datos de carácter básicamente cualitativo. Así, se puede definir el cuadro de mando en términos generales como un instrumento capaz de proporcionar información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada, para que sea útil en la toma de decisiones de gestión en la organización, siendo no un objetivo en sí mismo, sino un elemento orientado a la acción (López Viñegla, 1998, pp. 65 y 116).

Entre las distintas formas que puede presentar el cuadro de mando destaca el *Cuadro de Mando Integral*, propuesto por Kaplan y Norton, que traduce la misión-visión de la organización en un conjunto de medidas interrelacionadas de distinta índole (financieras y no financieras, internas y externas, a corto y largo plazo) estructuradas en cuatro perspectivas (AECA, 1998, pp. 76-78; Blanco Dopico, 1998):

- **Financiera:** trata de vincular los objetivos financieros con la estrategia empresarial a través de un escalón de causa-efecto que culmine en la mejora de la actuación financiera. Recoge metas a alcanzar en cuanto a ingresos y rentabilidades que, por su orientación a la mejora de la situación de la empresa, sirvan de soporte y enfoque para las restantes perspectivas del cuadro de mando.
- **Clientes:** requiere un correcto conocimiento, comprensión e interpretación de lo que realmente valoran los clientes de la empresa. Consiste en traducir la estrategia de la organización en objetivos y metas específicos para los clientes y segmentos de mercado seleccionados, concretando en

cuáles se desea competir, creando productos o servicios que por su relación calidad-precio sean valorados por los consumidores, logrando que éstos identifiquen la marca con un conjunto de prestaciones que merecen el importe que pagan. Las medidas utilizadas deberán ser los impulsores de los resultados del cliente o propuestas de valor que la empresa tratará de entregarle (cuota de mercado, satisfacción del cliente, calidad y precio del producto o servicio, plazos de entrega, etc.).

- Procesos internos a llevar a cabo para cubrir las expectativas de los consumidores, desde el diseño y desarrollo de nuevos productos hasta las actividades de garantía, mantenimiento, asesoramiento y reparaciones, donde se continúa y a veces perpetúa la relación con los clientes, pasando por todos los procesos operativos que se inician con la recepción del pedido y finalizan con su entrega. Se apoya por tanto en el modelo de la cadena de valor, que abarca tres procesos principales:
 - ◆ Innovación: identificación de necesidades actuales y emergentes como base para crear el producto o la oferta de servicio.
 - ◆ Operaciones: creación del producto o servicio y entrega a los clientes.
 - ◆ Servicio post-venta.
- Formación y crecimiento: los objetivos de esta perspectiva se convierten en inductores para la consecución de las metas previstas desde el punto de vista financiero, de clientes y de procesos internos, pues éstas dependen en gran medida de capacidad de la organización para innovar, mejorar y aprender, asegurando la posición competitiva actual y tratando de mejorar la futura. Está relacionada con las infraestructuras, las tecnologías y el aprendizaje del personal, que deben permitir adaptarse a los requisitos de los nuevos objetivos.

A estas cuatro perspectivas el franquiciador debería añadir una más, la satisfacción del franquiciado, de cuya conformidad y “buen hacer” depende el éxito y mantenimiento de la cadena. La peculiaridad que este enfoque presenta

frente a los anteriores es que debe constituir una meta a lograr por el franquiciador, pero no ha de ser trasladado a las unidades individuales, que únicamente tendrán que preocuparse en este sentido de mantener un buen ambiente de trabajo entre sus empleados. Esta necesidad de añadir una nueva perspectiva encajaría dentro de los postulados de la teoría de los agentes interesados¹, según la cual es preciso considerar, a la hora de tomar decisiones, el efecto que éstas pueden tener sobre distintos grupos de interés relacionados con la empresa (comunidad, proveedores, clientes, empleados, etc.), ocupando los franquiciados, dentro de estos grupos de interés, una posición privilegiada.

Se trata de buscar un equilibrio que permita el control de un factor clave desde cualquiera de las perspectivas. La consideración simultánea de los efectos que una determinada acción puede tener en cada uno de estos aspectos críticos debe evitar en la medida de lo posible el riesgo de suboptimización, detectando cuándo la mejora en alguno de ellos implica un empeoramiento en otro que desaconseja ese tipo de actuación (Kaplan y Norton, 1992, p. 73).

Sería extremadamente difícil, por no decir imposible, proponer aquí un modelo de indicadores, dentro de cualquiera de las alternativas anteriores, susceptible de ser utilizado por todas las cadenas de franquicias, pues se trata de un mundo que abarca sectores de actividad muy distintos, estando constituido por empresas que presentan características enormemente dispares.

Ahora bien, cualquiera que sea la forma que adopte el sistema de indicadores, ha de permitir anticipar los cursos de acción que deben adoptar las empresas para mantener una armonía con las condiciones imperantes en el entorno, identificando las principales relaciones causales que tienen que ser gestionadas para mantener unos niveles de ejecución acordes a las expectativas de la empresa (Castelló Taliani, 1996, pp. 106-107). La comunicación al franquiciado de los objetivos estratégicos en él recogidos, así como sus posibles modificaciones, debe ser un proceso continuo, que abarque desde los primeros

¹ Propuesta de traducción para el término inglés “stakeholders”.

contactos antes de la firma del contrato hasta las visitas y reuniones más o menos formales que se lleven a cabo durante su vigencia, pasando por la entrega de manuales operativos, en los que éstos tienen que estar reflejados.

Una vez que se han transmitido a los franquiciados las estrategias de la cadena, éstos deberán adaptarlas al caso concreto de su negocio, poniendo en marcha las acciones que consideren que mejor conducen a su consecución. Ejecutadas estas acciones, la información proporcionada por el franquiciado, mediante la elaboración de indicadores que recojan datos referidos a aspectos concretos de su unidad, cumplirá una función de retroalimentación.

En cuanto a esta información a proporcionar por el franquiciado, sí que se pueden encontrar puntos comunes en todas las cadenas de franquicia, debido al interés del franquiciador por disponer fundamentalmente de información acerca de la actividad comercial y el servicio a clientes de sus distintos establecimientos, pues de las ventas que en ellos se realicen dependerán sus ingresos en forma de royalties, y de la satisfacción de los consumidores la posibilidad de mantener o aumentar el valor del nombre comercial de la empresa. Por ello se recogen en los cuadros 1 y 2 una serie de indicadores que podrían ser utilizados por la práctica totalidad de las cadenas, con pequeñas matizaciones para adaptarlos a casos puntuales. La propuesta hace una distinción por áreas críticas y factores clave del negocio, utilizando en su medición tanto indicadores financieros como no financieros. Se recogen únicamente indicadores de efecto, pues se trata de medir y controlar la actuación de los establecimientos individuales, enmarcada dentro del ámbito de los objetivos estratégicos de la cadena. Estos objetivos sí que deberían estar plasmados en indicadores de causa, integrados en cualquiera de los formatos de sistemas de indicadores antes mencionados, que señalen la forma de actuar (pasos a seguir para conseguir una reducción en el número de errores, un acortamiento en el tiempo de respuesta al cliente, etc.), centrándose en unos aspectos u otros en función del tipo de actividad que desarrolle la cadena.

Cuadro 1: Situación comercial

| Aspectos clave | Indicadores | Medidas |
|----------------|--|--|
| Ventas | Volumen global | Cifra de ventas para el período considerado |
| | Niveles de precios | Precio al que se ofrece cada producto |
| | Composición de las ventas | Ventas por producto / Total de ventas |
| | Nuevos productos | Ventas de productos novedosos / Ventas totales |
| | Coefficiente de comercialización del potencial de producción | Ventas (unidades de obra) / Capacidad de producción (unidades de obra) |
| | Cartera de pedidos | Total de pedidos cumplimentados / Total de pedidos recibidos |
| Compras | Compras al franquiciador | Compras al franquiciador / Compras efectuadas (podría calcularse para cada categoría de consumo) |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2: Servicio a clientes

| Aspectos clave | Indicadores | Medidas |
|--|--------------------------------|--|
| Juicio de la clientela | Quejas por deterioros | Quejas por deterioros / Unidades de obra entregadas |
| | Quejas por plazo de entrega | Quejas por plazo de entrega / Número de pedidos en cartera |
| | Quejas del servicio post-venta | Quejas del servicio post-venta / Servicios post-venta realizados |
| Calidad del producto | Devoluciones | Unidades de obra devueltas / Unidades de obra vendidas |
| | Oportunidad en la entrega | Tiempo de respuesta a una solicitud |
| Relación con los clientes ² | Ventas por clientes | Volumen de ventas / Número de clientes |
| | Ampliación de la clientela | Clientes nuevos / Total clientes |

Fuente: Elaboración propia

Ante la posible distorsión en los datos proporcionados por el franquiciado con respecto al servicio a clientes, es recomendable que el franquiciador proceda a medir su grado de satisfacción mediante la realización de encuestas o el mantenimiento de conversaciones informales con los mismos que muestren su nivel de conformidad con la actividad desarrollada en el establecimiento y la manera de llevarla a cabo. Esto puede dar idea no sólo de los aspectos a mejorar, sino también de la posible insuficiencia de los establecimientos existentes en esa zona para atender correctamente las demandas, haciendo al franquiciador pensar en la concesión de nuevos derechos.

² Los indicadores de relación con los clientes sólo podrán utilizarse cuando el tipo de actividad realizada permita llevar un control de los clientes a los que se sirve.

Los valores obtenidos para cada indicador se compararán con los previstos, permitiendo esta comparación detectar tanto al franquiciador como al franquiciado las desviaciones que se hayan producido y tratar de corregirlas. Se debe contar a la hora de fijar los valores objetivo con la participación del franquiciado, sumando así a la motivación que para él supone ser el propietario de su negocio la que se deriva de haber colaborado en el establecimiento de las referencias que servirán de base para evaluar su gestión, y de cuyo cumplimiento puede depender la renovación del contrato.

Ahora bien, la utilización del indicador no debe terminar aquí, no sólo ha de ser considerado de manera aislada dentro de cada unidad, sino que tiene que entrar a formar parte de un mecanismo en el que se relacionen los niveles alcanzados por todos los establecimientos de la cadena, no sólo franquiciados, sino también propios. A continuación se realiza un análisis más detallado de dicho mecanismo.

2.2. BENCHMARKING DE INDICADORES

Los indicadores a elaborar por los gerentes de cada uno de los establecimientos han de estar normalizados, de manera que sus valores, sometidos a un proceso de agregación y combinación, permitan cuantificar indicadores de tipo más general, sirviendo así como herramienta de control de objetivos en ellos recogidos. La falta de homogeneidad en la medida de los datos planteará problemas metodológicos cuando éstos sean utilizados para la extrapolación de conclusiones y posterior toma de decisiones, tanto en la evolución cronológica y de composición de las cifras de la empresa, como en el análisis comparativo de las referentes a sus distintas unidades (Mallo Rodríguez, 1996, p. 325).

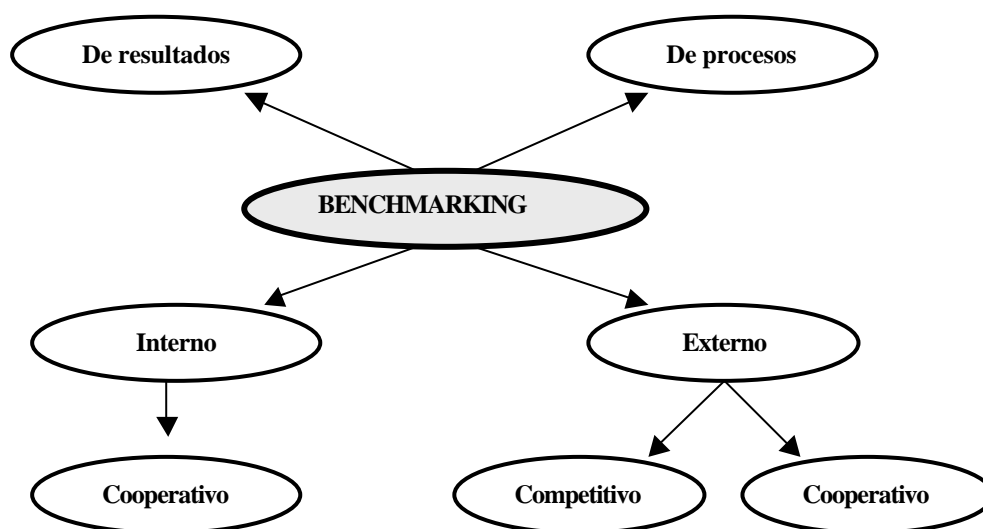
Este análisis comparativo permitirá al franquiciador efectuar estudios por zonas (situación geográfica, población, inestabilidad en la demanda, nivel de

renta, etc.), relacionando incluso en cada una de ellas niveles alcanzados por establecimientos franquiciados con aquéllos a los que se llega en los negocios propiedad de la cadena. Se podrán comparar, asimismo, los valores que presentan distintos establecimientos franquiciados, teniendo siempre en cuenta que éstos pueden verse afectados por la presencia o ausencia de ciertas condiciones del entorno. Esto le permitirá contrastar si realmente en presencia de estas condiciones la franquicia es una buena elección.

Además, la normalización a la que tienen que estar sometidos los indicadores permitirá al franquiciado relacionar las cifras correspondientes a su establecimiento con las de la media de la cadena, conociendo así su posición dentro de la misma, proceso que sólo será posible si dichos valores medios le son comunicados.

Esta labor de comparación es una modalidad del llamado *benchmarking de indicadores*, definido como aquel proceso sistemático de medida, comparación, aprendizaje y análisis del funcionamiento de la empresa que puede ayudar a mejorarlo. Entre las formas que presenta se encuentran las que se recogen en el gráfico 1.

Gráfico 1: Tipos de benchmarking



Fuente: AECA (1998, p. 80)

- Interno o externo, según se realice dentro de la propia empresa o relacionando la situación de ésta con la de un competidor, que suele ser el líder del mercado.
- Basado en el análisis de la forma en que se llevan a cabo los procesos o en los niveles que reflejan los indicadores de resultados.
- Competitivo o cooperativo, siendo el primero muy poco frecuente debido a la dificultad de obtener y fiabilizar información de los competidores. El segundo, por el contrario, cuenta con el consentimiento de los implicados, que tratan de conseguir una mejora compartiendo datos y conocimientos.

Tomando como base esta clasificación, se puede decir que la comparación de los valores que alcanzan en las distintas unidades de la empresa indicadores tales como los recogidos en los cuadros 1 y 2 es una forma de benchmarking interno, de resultados y cooperativo, pues no en vano se trata de partes de una misma organización, que han de tener como objetivo común la buena marcha de la misma, y consentir por tanto todos aquellos procesos que puedan favorecerla.

Sería conveniente igualmente que los valores de los indicadores se plasmaran en una serie de gráficos que recogieran los correspondientes a períodos anteriores, con el fin de mostrar la tendencia y evolución de cada uno de los aspectos clave medidos. La aportación de estos elementos gráficos consiste fundamentalmente en transmitir una información mucho más inteligible, mostrando lo que con un conjunto de datos en ocasiones no se puede visualizar (Wilson y Stanton, 1996, pp. 42-43).

3. RESUMEN Y CONCLUSIONES

La fijación de los objetivos la red de franquicia puede verse en gran medida facilitada por la utilización de indicadores de gestión referidos a factores de éxito de la cadena en su conjunto, que podrían ser complementados con información de carácter básicamente cualitativo, conformando lo que se ha dado en llamar cuadro de mando.

Una vez establecidas estas metas se comunicarán a los gerentes de las unidades individuales, que deberán adaptarlas a las circunstancias concretas de su negocio, llevando a cabo las acciones que consideren más adecuadas para el logro de las mismas. Llega así el momento de la retroalimentación, debiendo el franquiciador diseñar un conjunto de indicadores que recojan información acerca de la situación comercial y el servicio a clientes de los distintos establecimientos, susceptible de ser complementada y ampliada con la obtenida a través de la comunicación informal en sentido ascendente y los contactos con la clientela. Son estas áreas de interés aquéllas a las que todo franquiciador ha de prestar especial atención, sea cual sea el tipo de actividad que desarrolle su empresa.

Estos indicadores tienen que estar normalizados, de modo que sus valores, debidamente agregados y combinados, puedan relacionarse con los previstos para la cadena en su conjunto, posibilitando la labor de control y rediseño de estrategias. Además, la comparación mediante las técnicas de benchmarking de los datos referidos a negocios propios y franquiciados permitirá al franquiciador mejorar su conocimiento acerca de las condiciones en las que la franquicia resulta una mejor opción que la integración vertical, determinando si en presencia de ciertos factores ésta constituye la forma organizativa que ofrece mejores resultados. Por otra parte, los gerentes de las distintas unidades podrán, previo conocimiento de los valores medios de la cadena, tener constancia de cuál es la posición relativa de su negocio dentro de la misma.

4. BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1998): "Indicadores para la gestión empresarial", *Principios de Contabilidad de Gestión*, Propuesta de Documento núm. 17.

BLANCO DOPICO, M. I. (1998): "Los sistemas de información para la gestión y los cuadros de mando", Ponencia presentada al Curso de Verano *Control de gestión y sistemas de información de los servicios públicos locales*, Universidad de Oviedo.

CASTELLÓ TALIANI, E. (1996): "Los sistemas de control de gestión en el actual entorno empresarial", en *Ensayos sobre contabilidad y economía* (Homenaje a Ángel Sáez Torrecilla), Tomo II, pp.85-112, Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.

KAPLAN, R. S., y NORTON, D. P. (1992): "The balanced scorecard. Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, vol. 70, núm. 1, pp. 71-79.

LÓPEZ VIÑEGLA, A. (1998): *El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial*, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

MALLO RODRÍGUEZ, C. (1996): "El sistema integrado de información empresarial", en *Ensayos sobre contabilidad y economía* (Homenaje a Ángel Sáez Torrecilla), Tomo II, pp. 317-333, Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.

WILSON, K, y STANTON, P. (1996): "Pretty pictures, dammed lies, and graphs in reports", *Australian Accountant*, núm. 66, pp. 42-43.