

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

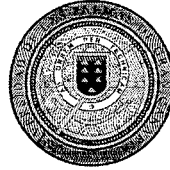
**TESIS DOCTORAL**

**MODELO DE COMPORTAMIENTO DE LA  
ORGANIZACIÓN VIRTUAL: UNA APLICACIÓN  
EMPÍRICA A LOS SISTEMAS DE FRANQUICIA**

Margarita Fernández Monroy

2003

# UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA



Departamento: Economía y Dirección de Empresas  
Programa de Doctorado: Economía de las Organizaciones y Dirección Estratégica

## Título de la Tesis

### MODELO DE COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL: UNA APLICACIÓN EMPÍRICA A LOS SISTEMAS DE FRANQUICIA

Tesis Doctoral presentada por D<sup>a</sup> Margarita Fernández Monroy  
Dirigida por el Dr. D. Juan Manuel García Falcón  
Dirigida por la Dra. D<sup>a</sup> Josefa Delia Martín Santana

**El Director,**

A large, stylized signature in black ink, consisting of several vertical loops and a horizontal line at the bottom.

**La Directora,**

A signature in black ink, featuring a large, sweeping loop and a diagonal line extending upwards and to the right.

**La Doctoranda,**

A signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a horizontal line at the bottom.

Las Palmas de Gran Canaria, a 7 de julio de 2003



Universidad de Las Palmas  
de Gran Canaria



Departamento de Economía  
y Dirección de Empresas

**D. GONZALO DÍAZ MENESES, SECRETARIO DEL  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN  
CANARIA,**

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento en su sesión de fecha 04/07/2003 tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación, a la tesis doctoral titulada “Modelo de comportamiento de la organización virtual: una aplicación empírica a los sistemas de franquicia” presentada por la doctoranda D<sup>a</sup> Margarita Fernández Monroy y dirigida por el Doctor D. Juan Manuel García Falcón y la Doctora D<sup>a</sup> Josefa Delia Martín Santana.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el Artº 73.2 del Reglamento de Estudios de Doctorado de esta Universidad, firmo la presente en Las Palmas de Gran Canaria, a siete de julio de dos mil tres.



**MODELO DE COMPORTAMIENTO DE LA  
ORGANIZACIÓN VIRTUAL: UNA APLICACIÓN  
EMPÍRICA A LOS SISTEMAS DE FRANQUICIA**

*A mis padres*

En estas primeras líneas quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que han hecho posible la realización de este trabajo de investigación:

A mis directores, Juan Manuel García Falcón, por su apoyo y orientación científica, y Josefa Delia Martín Santana, por sus enseñanzas y su entrega.

A Desiderio García y Petra de Saá por su cariñosa dedicación y la motivación constante que me han transmitido; a M<sup>a</sup> Gracia García, Inmaculada Galván y Sara González por su aliento y compañía a lo largo del camino que hemos compartido; a Francisca Rosa Álamo, M<sup>a</sup> Katuska Cabrera, M<sup>a</sup> de la Cruz Déniz y Lucía Melián por su inestimable ayuda y consejos, y, en general, a mis compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas por todas las ocasiones en que me han proporcionado apoyo y colaboración.

A todas las empresas que han participado en este estudio por sus valiosas contribuciones dedicándome su tiempo y su confianza.

A la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y a la Fundación Canaria Universitaria de Las Palmas por su apoyo material y económico.

Y, finalmente, quiero expresar un especial agradecimiento a Javier, a mi familia y a mis amigos, cuyo cariño, aliento y paciencia me han arropado durante el desarrollo de este trabajo.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xix</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL</b>	
1.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL . . . .	1
1.1.1. Aproximación al concepto de virtualidad . . . . .	9
1.1.2. La organización virtual: perspectivas de estudio y conceptualización . . . . .	19
1.1.3. La virtualidad como alternativa estratégica . . . . .	31
1.1.4. El proceso de diseño de la organización virtual . . . . .	41
1.1.5. Taxonomía de la organización virtual . . . . .	48
1.2. ELEMENTOS CLAVE DEL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL	53
1.2.1. Recursos y capacidades distintivos . . . . .	62
1.2.2. La cooperación en la organización virtual . . . . .	68
1.2.3. La confianza e identidad en la organización virtual . . . . .	73
1.2.4. El uso de las tecnologías de información y comunicación . . . . .	77
1.2.5. La dimensión temporal de la organización virtual . . . . .	82
1.3. MODELO DE COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL . . . . .	84
1.3.1. Calidad de la relación en la organización virtual . . . . .	86
1.3.2. Antecedentes de la calidad de la relación en la organización virtual . . . . .	104
1.3.3. Consecuencias de la calidad de la relación en la organización virtual . . . . .	123
<b>CAPÍTULO 2: LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: EL SISTEMA DE FRANQUICIA</b>	
2.1. EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN . . . . .	129
2.1.1. El sistema de franquicia como organización virtual . . . . .	129
2.1.2. La franquicia: concepto, características e importancia . . . . .	135
2.1.3. La franquicia en España . . . . .	140
2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN . . . . .	143
2.3. POBLACIÓN DEL ESTUDIO Y UNIDAD DE ANÁLISIS . . . . .	154
2.4. LA ENCUESTA Y EL PROCESO DE DESARROLLO DEL CUESTIONARIO . . . . .	158
2.4.1. Selección de los ítems y las escalas . . . . .	162
2.4.2. <i>Pretest</i> del cuestionario . . . . .	167
2.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO . . . . .	168
2.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN . . . . .	170

### **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA .....	173
3.1.1.	Características demográficas de las franquicias que integran la muestra .....	173
3.1.2.	Características de los informantes clave .....	178
3.2.	ANÁLISIS DE LA DIMENSIONALIDAD Y DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA .....	179
3.2.1.	Dimensionalidad de las escalas de medida .....	181
3.2.2.	Fiabilidad y validez de las escalas de medida .....	196
3.3.	LA CALIDAD DE LAS RELACIONES DIÁDICAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL	201
3.3.1.	Determinación de los antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas .....	203
3.3.2.	Relaciones entre los componentes de la calidad de la relación .....	209
3.4.	EL RESULTADO DE LAS RELACIONES DIÁDICAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL .....	210
3.5.	EL RESULTADO DEL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL .	213
3.5.1.	Asociación de los antecedentes de la calidad de la relación con el resultado de la organización virtual .....	214
3.5.2.	Explicación del resultado de una organización virtual a partir de sus factores de influencia .....	216
3.6.	RESUMEN DEL ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	223

### **CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

4.1.	CONCLUSIONES .....	227
4.1.1.	Conclusiones de la revisión teórica .....	227
4.1.2.	Conclusiones de la investigación empírica .....	234
4.2.	IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS .....	241
4.3.	PRINCIPALES LIMITACIONES DEL TRABAJO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES .....	245

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	249
---	-----

<b>ANEXOS</b> .....	273
---------------------	-----

<b>Anexo I.</b>	Revisión de las escalas de medida
<b>Anexo II.</b>	Carta de presentación del cuestionario
<b>Anexo III.</b>	Instrucciones del cuestionario
<b>Anexo IV.</b>	Cuestionario



## ÍNDICE DE CUADROS

---

<b>CUADRO 1.1</b>	Ideas básicas en la cooperación .....	3
<b>CUADRO 1.2</b>	Principios para la puesta en práctica del trabajo virtual .....	13
<b>CUADRO 1.3</b>	Análisis comparativo de la interpretación de virtualidad .....	18
<b>CUADRO 1.4</b>	Perspectivas de análisis de la organización virtual: estructura <i>versus</i> proceso .....	21
<b>CUADRO 1.5</b>	Definiciones de organización virtual .....	23
<b>CUADRO 1.6</b>	Organizar virtualmente: tres vectores y tres etapas .....	34
<b>CUADRO 1.7</b>	Taxonomías de la organización virtual .....	48
<b>CUADRO 1.8</b>	Características de los modelos de organización virtual .....	51
<b>CUADRO 1.9</b>	Características de las organizaciones virtuales .....	54
<b>CUADRO 1.10</b>	Características primarias y secundarias de una organización virtual .....	57
<b>CUADRO 1.11</b>	Elementos clave de la organización virtual .....	59
<b>CUADRO 1.12</b>	Tecnologías de transferencia del conocimiento .....	80
<b>CUADRO 1.13</b>	Dimensiones de la calidad de la relación .....	87
<b>CUADRO 1.14</b>	Comparación de diferentes medios de comunicación .....	119
<b>CUADRO 2.1</b>	Mercados de interacción de franquiciador y franquiciados en el sistema de franquicia ...	134
<b>CUADRO 2.2</b>	Ventajas e inconvenientes de los sistemas de franquicia .....	139
<b>CUADRO 2.3</b>	Hipótesis de investigación del objetivo empírico de identificación de los antecedentes de la calidad de la relación .....	146
<b>CUADRO 2.4</b>	Hipótesis de investigación del objetivo empírico de identificación de los factores del resultado de las relaciones diádicas .....	149
<b>CUADRO 2.5</b>	Hipótesis de investigación del objetivo empírico de identificación de los factores del resultado global del sistema de franquicia .....	151
<b>CUADRO 2.6</b>	Aspectos positivos y negativos genéricos de la encuesta mediante cuestionario como método de obtención de información .....	160
<b>CUADRO 3.1</b>	Estadísticos de bondad de ajuste .....	221
<b>CUADRO 3.2</b>	Grado de cumplimiento de las hipótesis asociadas a la relación diádica franquiciador- franquiciados .....	225
<b>CUADRO 3.3</b>	Grado de cumplimiento de las hipótesis asociadas a la relación diádica franquiciador- proveedor .....	226

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>FIGURA 1.1</b>	Nivel de integración en las formas de cooperación .....	5
<b>FIGURA 1.2</b>	Forma de coordinación y estructura de la tarea .....	7
<b>FIGURA 1.3</b>	Modos de gobierno entre mercado y jerarquía .....	29
<b>FIGURA 1.4</b>	Vectores de la virtualidad .....	32
<b>FIGURA 1.5</b>	Perfil de la organización virtual .....	33
<b>FIGURA 1.6</b>	Etapas de la dirección virtual de las relaciones globales .....	40
<b>FIGURA 1.7</b>	Evolución hacia la organización virtual .....	43
<b>FIGURA 1.8</b>	Ciclo de vida de la organización virtual .....	47
<b>FIGURA 1.9</b>	Niveles de una infraestructura virtual .....	80
<b>FIGURA 1.10</b>	Modelo de comportamiento de una organización virtual .....	128
<b>FIGURA 2.1</b>	Esquema gráfico de las hipótesis asociadas al objetivo empírico de identificación de los antecedentes de la calidad de la relación .....	145
<b>FIGURA 2.2</b>	Esquema gráfico de las hipótesis asociadas al objetivo empírico de identificación de los factores del resultado de las relaciones diádicas .....	149
<b>FIGURA 2.3</b>	Esquema gráfico de las hipótesis asociadas al objetivo empírico de identificación de los factores del resultado global del sistema de franquicia .....	151
<b>FIGURA 3.1</b>	Diagrama de relaciones del modelo propuesto de comportamiento de la franquicia como organización virtual desde una perspectiva relacional .....	180
<b>FIGURA 3.2</b>	Hipótesis asociadas a la identificación de los aspectos que inciden en la calidad de la relación .....	202
<b>FIGURA 3.3</b>	Hipótesis asociadas a la identificación de los aspectos que inciden en el resultado de las relaciones diádicas .....	210
<b>FIGURA 3.4</b>	Hipótesis asociadas a la identificación de los aspectos que inciden en el resultado del comportamiento de la organización virtual .....	214
<b>FIGURA 3.5</b>	Modelo de trayectorias del resultado global de la franquicia como organización virtual .....	223

# ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 2.1</b>	Características generales de la franquicia en España .....	141
<b>TABLA 2.2</b>	Distribución de las centrales franquiciadoras .....	141
<b>TABLA 2.3</b>	Procedencia de las franquicias extranjeras .....	142
<b>TABLA 2.4</b>	Sectores de actividad de las franquicias .....	142
<b>TABLA 2.5</b>	Ficha técnica de la investigación .....	170
<b>TABLA 3.1</b>	Características de las franquicias que integran la muestra .....	174
<b>TABLA 3.2</b>	Sectores de actividad de las franquicias que integran la muestra .....	176
<b>TABLA 3.3</b>	Franquicias de servicios <i>versus</i> franquicias de distribución integrantes de la muestra ....	176
<b>TABLA 3.4</b>	Frecuencia de uso de los medios de comunicación en las franquicias que integran la muestra	177
<b>TABLA 3.5</b>	Características de los informantes clave .....	179
<b>TABLA 3.6</b>	Resultados del análisis de componentes principales de la confianza en la relación .....	183
<b>TABLA 3.7</b>	Resultados del análisis de componentes principales del compromiso en la relación .....	185
<b>TABLA 3.8</b>	Resultados del análisis de componentes principales del relacionismo .....	187
<b>TABLA 3.9</b>	Resultados del análisis de componentes principales de la complementariedad de recursos y capacidades .....	189
<b>TABLA 3.10</b>	Resultados del análisis de componentes principales de la congruencia de objetivos y valores	190
<b>TABLA 3.11</b>	Resultados del análisis de componentes principales del flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información .....	192
<b>TABLA 3.12</b>	Resultados del análisis de componentes principales de la calidad de la comunicación ...	192
<b>TABLA 3.13</b>	Resultados del análisis de componentes principales del resultado de las relaciones diádicas	194
<b>TABLA 3.14</b>	Resultados del análisis de componentes principales del resultado del sistema de franquicia en términos de ventajas estratégicas .....	195
<b>TABLA 3.15</b>	Resultados del análisis de componentes principales del resultado del sistema de franquicia en términos operativos .....	196
<b>TABLA 3.16</b>	Niveles de fiabilidad de los constructos y dimensiones del modelo propuesto de comportamiento de la franquicia como organización virtual .....	198
<b>TABLA 3.17</b>	Matriz de correlaciones de Pearson entre los constructos y dimensiones del modelo propuesto en la díada franquiciador-franquiciados .....	200
<b>TABLA 3.18</b>	Matriz de correlaciones de Pearson entre los constructos y dimensiones del modelo propuesto en la díada franquiciador-proveedor principal .....	200
<b>TABLA 3.19</b>	Relación entre los antecedentes de la calidad de la relación y sus componentes .....	204
<b>TABLA 3.20</b>	Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar la credibilidad de la relación .	206
<b>TABLA 3.21</b>	Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar la benevolencia de la relación .	206
<b>TABLA 3.22</b>	Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar el compromiso de la relación .	207
<b>TABLA 3.23</b>	Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar la reciprocidad de la relación .	208
<b>TABLA 3.24</b>	Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar la flexibilidad y armonía de la relación .....	208
<b>TABLA 3.25</b>	Correlaciones entre los componentes de la calidad de la relación .....	209
<b>TABLA 3.26</b>	Relación entre los antecedentes de la calidad de la relación y el resultado de la relación ..	211
<b>TABLA 3.27</b>	Relación entre los componentes de la calidad de la relación y el resultado de la relación .	211
<b>TABLA 3.28</b>	Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar el resultado de las relaciones diádicas .....	212
<b>TABLA 3.29</b>	Asociación entre los antecedentes de la calidad de la relación y el resultado de la franquicia	215
<b>TABLA 3.30</b>	Relación entre los componentes de la calidad de la relación y el resultado de la franquicia	217
<b>TABLA 3.31</b>	Relación entre el resultado de las relaciones diádicas y el resultado de la franquicia .....	218
<b>TABLA 3.32</b>	Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar el resultado estratégico de la franquicia .....	219
<b>TABLA 3.33</b>	Análisis de regresión múltiple para explicar el resultado operativo de la franquicia en términos de resultados económico-financieros .....	220
<b>TABLA 3.33</b>	Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar el resultado operativo de la franquicia en términos de resultados de mercado .....	220

# INTRODUCCIÓN

---

## PROBLEMA A INVESTIGAR Y OBJETIVOS A ALCANZAR

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un entorno caracterizado por un elevado grado de incertidumbre y dinamismo, lo que hace necesario el desarrollo de estructuras flexibles y ágiles que den respuesta de manera eficaz y eficiente a las condiciones cambiantes del mercado. Precisamente, esta agilidad se puede desarrollar a través de la formación de alianzas, de manera que las organizaciones pueden optar por centrar sus esfuerzos en el desarrollo y cuidado de sus capacidades distintivas, a la vez que externalizan aquellas actividades y procesos que no resultan clave para su competitividad global. Sobre la base de estas consideraciones, la organización virtual es una forma de cooperación entre empresas que puede ser una solución prometedora para el logro de este objetivo, al consistir en acuerdos de colaboración entre organizaciones independientes, unidas mediante tecnologías de información y comunicación, que aportan al sistema sus capacidades distintivas y, compartiendo recursos, conocimiento y habilidades, acceden a mercados globales.

En este contexto, son varios los aspectos a debate recogidos en la literatura enmarcada en el tópico de la organización virtual. Así, en primer lugar, se aprecia una cierta controversia en torno a la conceptualización de la virtualidad, en general, y de la organización virtual, en particular, dada la existencia de múltiples perspectivas de estudio. En efecto, una de las discusiones planteadas por los autores se refiere a la explicación de la organización virtual desde una perspectiva de estructura frente a una perspectiva de proceso o estratégica, esto es, su conceptualización a partir de los aspectos estructurales que la definen *versus* su consideración como un atributo estratégico. En segundo lugar, en la literatura se detecta la carencia de un conjunto universal de atributos considerados clave en una organización virtual, a partir de los cuales poder determinar de forma clara, completa y holística los elementos distintivos sobre los que se sustentan las organizaciones virtuales, los cuales permiten diferenciarlas del resto de configuraciones organizativas. Y, en tercer lugar, se observa la escasez de trabajos centrados en la identificación de los factores que influyen en los resultados globales de la organización virtual desde una óptica integradora a través del desarrollo de modelos de comportamiento organizativo desde una perspectiva relacional, máxime si se considera que la calidad de las

relaciones existentes entre las diferentes empresas que constituyen la organización virtual es el eje central sobre el que debe girar la actuación de cada una de ellas para conseguir una relación satisfactoria que derive en el logro de sus objetivos.

Con el ánimo de profundizar en el estudio de la virtualidad organizativa y dar respuesta a estas lagunas de investigación, el presente trabajo pretende integrar de forma holística las diversas aportaciones realizadas hasta el momento respecto a la conceptualización y análisis de las organizaciones virtuales, así como identificar diversas taxonomías propuestas en la literatura que faciliten la comprensión de las diferencias existentes entre las nociones de organización virtual. Asimismo, se pretende desarrollar y validar un modelo conceptual de comportamiento de la organización virtual que permita identificar los factores que conduzcan a unos resultados más satisfactorios sobre la base de los elementos que caracterizan a una organización virtual. Ello implica la identificación de los antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas constituyentes de la organización virtual (*i.e.*, cuáles son los elementos fundamentales de una relación fuerte y de calidad), los aspectos que inciden en el resultado de dichas relaciones (*i.e.*, qué elementos conducen al desarrollo de relaciones diádicas satisfactorias), así como los factores que influyen sobre el resultado global de la organización virtual (*i.e.*, qué aspectos determinan la consecución de los objetivos de resultado pretendidos por la organización virtual como un todo). De este modo, los objetivos que se pretenden abordar en el presente trabajo pueden plantearse en los siguientes términos:

**Objetivo 1:** Desarrollar un marco conceptual de la organización virtual

**Objetivo 2:** Plantear y validar un modelo de comportamiento de la organización virtual

**Objetivo 3:** Identificar los antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas de una organización virtual

**Objetivo 4:** Identificar los aspectos que inciden en el resultado de las relaciones diádicas de una organización virtual

**Objetivo 5:** Identificar los aspectos que inciden en el resultado global de una organización virtual

## IMPORTANCIA DE LA TESIS

Desde un punto de vista general, si bien están surgiendo nuevos tipos de estructura en forma de organizaciones virtuales, que disponen de un gran potencial para incrementar la flexibilidad, eficacia y eficiencia organizativas necesarias en un entorno tan dinámico como es el actual, existe una carencia general de información de alta calidad y cuidadosamente validada para analizar y evaluar los comportamientos y condiciones del desarrollo de dichas organizaciones (Cooper y Muench, 2000).

En este sentido, es necesario estudiar con mayor profundidad estos nuevos modelos organizativos, así como identificar el impacto del concepto de organización virtual (y otros conceptos relacionados, como la comunicación electrónica y la organización en red), al objeto de generar pautas de comportamiento respecto a la dirección y organización de tales configuraciones. Para ello, se requiere partir de la consideración de la organización virtual como una red de relaciones que se establecen entre los diversos socios que la integran y, en consecuencia, constituye un aspecto elemental el análisis de dichas relaciones, así como de los factores que describen una relación de calidad.

En esta misma línea, Travica (1997) y Vartiainen (2001) ponen de manifiesto que el número de estudios empíricos en materia de organizaciones virtuales es aún limitado, aunque serían muy necesarios para descubrir los factores críticos determinantes de los resultados de dichas organizaciones, en términos tanto estratégicos como operativos. De este modo, se considera fundamental la exploración de las variables que inciden en el resultado global de estas organizaciones, de manera que permita la descripción de las claves explicativas de tales resultados y, así, conocer sobre qué aspectos es preciso centrar la atención para alcanzar los niveles de eficiencia y competitividad pretendidos.

Por su parte, Cooper y Muench (2000) señalan que el carácter fluido y cambiante de las estructuras virtuales dificulta la identificación de sus claves de funcionamiento y de las pautas de comportamiento de los socios que la integran. En efecto, según estos autores, ésta es una de las razones esgrimidas a la hora de justificar la escasez de estudios que recojan lo que está ocurriendo en las organizaciones virtuales, así como de investigaciones empíricas que proporcionen respuestas adecuadas a las necesidades especiales de dirección, diseño organizativo y cuestiones relacionadas con las estructuras de control e incentivos o con las

consideraciones de naturaleza estratégica que implican los acuerdos de colaboración de estas características.

En este sentido, al objeto de intentar realizar algunas aportaciones que puedan enriquecer en cierta medida esta realidad, el presente trabajo se centra en el análisis del sistema de franquicia, entendido éste como una organización virtual de carácter estable. Esta particularidad puede facilitar el estudio de estas organizaciones, dado que el hecho de que la colaboración entre los socios pueda prolongarse en el tiempo posibilita la aproximación a los aspectos que determinan la existencia de relaciones de calidad entre ellos, a partir de su experiencia presente y pasada, y permite identificar los factores que pueden explicar la satisfacción con los resultados de las relaciones diádicas, constituyentes de la franquicia como organización virtual, así como el logro de los objetivos globales del sistema.

Sobre la base de las anteriores argumentaciones, se justifica la importancia de la presente tesis doctoral. De manera más concreta, la realización de este trabajo permitirá:

- Contribuir al enriquecimiento de la literatura mediante el desarrollo de un marco teórico para la conceptualización y análisis de las organizaciones virtuales, identificando los elementos clave del desarrollo de tales organizaciones.
- Plantear un modelo teórico de comportamiento de la organización virtual desde una perspectiva relacional a partir de los atributos clave identificados, considerando todas y cada una de las posibles relaciones diádicas constituyentes de dicha organización.
- Validar el modelo propuesto de comportamiento de la organización virtual a partir de su aplicación en el contexto de los sistemas de franquicia, considerada ésta como una organización virtual de naturaleza estable.
- Proporcionar evidencia empírica de los aspectos que determinan la calidad de las relaciones diádicas constituyentes de la organización virtual, así como de los factores que influyen en el resultado de cada una de estas relaciones diádicas y en el resultado global de dicha organización.

- Ofrecer a los directivos un marco de referencia que les guíe en la formación y desarrollo de una organización virtual, facilitándoles las claves del modelo de comportamiento de dicha organización.
- Facilitar a las empresas franquiciadoras actuales y potenciales las claves que explican la calidad y el resultado de las relaciones que mantienen con el conjunto de franquiciados y con el proveedor principal, como un primer paso hacia el conocimiento de las pautas de comportamiento de las relaciones diádicas que fundamentan el sistema de franquicia.

## ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Al objeto de alcanzar los objetivos formulados en la presente investigación, el trabajo se estructura en cuatro capítulos a los que precede esta sección introductoria, en la que se ha planteado el problema de investigación al que se pretende dar respuesta, los objetivos del trabajo y su importancia.

En el primer capítulo **-Marco conceptual de la organización virtual-** se pretende realizar la aproximación conceptual a la problemática de estudio. Para ello se ha considerado pertinente establecer tres partes en el mismo. La primera sección está dirigida a presentar los fundamentos básicos de la organización virtual, en términos de conceptualización de la virtualidad, perspectivas de análisis de esta configuración organizativa, proceso de diseño y taxonomías. En la segunda sección se lleva a cabo una revisión teórica de los elementos que caracterizan a la organización virtual y la identificación de los atributos que son considerados clave en la configuración de esta organización, esto es, los recursos y capacidades distintivos, la cooperación entre los socios, la confianza e identidad, el uso de tecnologías de información y comunicación y la dimensión temporal. En la tercera sección de este capítulo se propone un modelo de comportamiento de la organización virtual desde una perspectiva relacional, que culmina con el planteamiento de una serie de hipótesis genéricas.

En el segundo capítulo **-La investigación empírica: el sistema de franquicia-** se abordan los aspectos metodológicos y de contextualización de la presente investigación. La primera parte pretende realizar una introducción al ámbito de la franquicia, que conforma el contexto de aplicación, justificando las razones por las cuales se considera a estos sistemas como organización virtual y presentando información relevante respecto a la situación actual de la



franquicia en España. Seguidamente se plantean los objetivos del estudio y se concretan las hipótesis de investigación a contrastar, que se desarrollan de forma específica para cada una de las relaciones diádicas que se analizan: la díada franquiciador-franquiciados y la díada franquiciador-proveedor principal. A continuación se definen la población de estudio y la unidad de análisis, describiendo finalmente el proceso de recogida de información e indicando las técnicas utilizadas para el análisis de la misma.

En el tercer capítulo **-Análisis y resultados de la investigación-** se presentan los análisis estadísticos realizados, así como los resultados obtenidos a partir de los mismos. Dichos resultados permiten, en primer lugar, obtener una descripción de las principales características demográficas de la muestra. A continuación, se evalúan las propiedades psicométricas del instrumento de medida, concretamente su fiabilidad y validez, así como la naturaleza uni o multidimensional de los diferentes constructos analizados en el modelo utilizando análisis de componentes principales con rotación *varimax*. La tercera sección está dedicada al cumplimiento del primer objetivo empírico, con el que se pretende identificar los antecedentes de la calidad de las dos relaciones diádicas objeto de estudio, esto es, la díada franquiciador-franquiciados y la díada franquiciador-proveedor principal. En la cuarta sección de este capítulo se aborda el segundo objetivo empírico, con el que se pretende identificar los aspectos que inciden en el resultado de estas dos relaciones diádicas. En la quinta sección, se exponen los análisis que permiten explicar el resultado global de la organización virtual, lo que constituye el tercer objetivo de naturaleza empírica. Y, finalmente, se incluye una última sección en la que se muestra de forma resumida los principales resultados a los que se llega en esta investigación, aportando un cuadro resumen del grado de cumplimiento de las hipótesis planteadas.

En el cuarto capítulo **-Conclusiones, implicaciones y líneas futuras de investigación-** se recogen las conclusiones más relevantes del estudio, tanto las obtenidas a partir de la revisión teórica del marco conceptual en torno a la organización virtual como las que se extraen de la investigación empírica desarrollada para el cumplimiento de los objetivos planteados. Asimismo, se presentan las implicaciones académicas y prácticas derivadas del trabajo y, finalmente, se exponen las limitaciones principales de la investigación y se proponen algunas recomendaciones de cara a la realización de futuros estudios.

# CAPÍTULO 1

## MARCO CONCEPTUAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

---

### 1.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

El carácter dinámico, turbulento e hipercompetitivo del entorno actual, las cambiantes necesidades del mercado y los cada vez más cortos ciclos de vida de los productos, entre otros aspectos, exigen a las organizaciones contemporáneas el desarrollo de nuevas estrategias tendentes a posibilitar el logro de ventajas competitivas con los recursos existentes. Concretamente, Goldman *et al.* (1995) señalan que este entorno de ágil competencia se caracteriza por mercados que se fragmentan en nichos servidos por competidores globales en red, productos con ciclos de vida más cortos, variedades de productos y modelos, productos tangibles valorados según la cantidad de información que posean, un ritmo creciente de introducción de productos y mayores expectativas de los clientes respecto a productos -bienes y servicios- adaptados a ellos. Estos entornos cada vez más dinámicos exigen a la organización que se adapte rápidamente, si bien, a menudo, el marco temporal disponible es demasiado pequeño para que la organización pueda responder con cambios estructurales formales (Vickery, 1994). De este modo, la agilidad ha pasado a considerarse como un rasgo necesario para mantener la competitividad global utilizándose para ello las redes de negocios (Goldman *et al.*, 1995). En esta misma línea, Zimmermann (1997) apunta la necesidad de desarrollar nuevas estrategias dirigidas a crear nuevos mercados, ofrecer nuevos productos que aporten valor, así como asegurar la flexibilidad en la respuesta a las nuevas necesidades del cliente. Así, las empresas están cruzando sus fronteras tradicionales para compartir conocimiento y habilidades, e incrementar su tamaño, siendo la cooperación entre empresas una fórmula organizativa prometedora para el logro de este objetivo (Zimmermann, 1997).

La estrategia de cooperación puede ofrecer ventajas significativas a las empresas que carecen de recursos y capacidades particulares, dado que permite asegurarlos a través del desarrollo de vínculos con otras organizaciones que posean habilidades o activos complementarios; además, puede facilitar la reducción de los costes de transacción, el acceso a nuevos mercados, la mejora del posicionamiento competitivo de los socios, así como proporcionar oportunidades para la sinergia y el aprendizaje organizativo (*e.g.*, Kogut, 1988; Child y Faulkner, 1998; Navas y

Guerras, 1998). De hecho, como afirman Powell *et al.* (1996:118), “[...] la creación de conocimiento ocurre en el contexto de una comunidad [...] Las fuentes de innovación no residen exclusivamente dentro de las empresas; en cambio, normalmente se encuentran en los intersticios entre empresas, universidades, laboratorios de investigación, proveedores y clientes”. En este sentido, Child y Faulkner (1998) señalan que las organizaciones han recurrido cada vez más a la cooperación debido a las limitaciones para hacer frente por sí solas a un mundo caracterizado por mercados globalizados, tecnologías altamente cambiantes, enormes demandas de inversión para desarrollar nuevos productos con ciclos de vida cada vez más cortos y un entorno económico de gran incertidumbre y turbulencia.

Según Child y Faulkner (1998), el alejamiento de la concepción tradicional de empresa se acentúa con el crecimiento de las ‘organizaciones federadas’ (Handy, 1992), concediendo una vida limitada a las corporaciones multinacionales integradas, que se caracterizan a menudo por elevados gastos generales, una tendencia hacia la cultura de la sede central nacional y una baja flexibilidad. De hecho, como afirma Hrebiniak (1992:399), “La expansión interna y la inevitable creación de una jerarquía pueden afectar negativamente a la flexibilidad, la velocidad de respuesta al mercado y el flujo libre de información tan sumamente necesarios para implementar las estrategias globales”. Este fenómeno propicia que las empresas decidan externalizar aquellos procesos que no son clave, lo que puede conducir a la fragmentación de las organizaciones. Consecuentemente, se produce un importante crecimiento de las alianzas estratégicas y otras formas de cooperación entre empresas desde finales de la década de los ochenta, particularmente en el área de tecnología y de marketing (Child y Faulkner, 1998). Al respecto, Porter y Fuller (1986) señalan que las coaliciones surgen cuando resulta más ventajoso llevar a cabo una actividad de la cadena de valor con un socio que de cualquier otro modo, de manera que pueden considerarse como un valioso instrumento en muchos aspectos de la estrategia global, por lo que la habilidad de explotarlo se convierte en una importante fuente de ventaja internacional.

En cualquier caso, y como apuntan diversos autores (*e.g.*, Porter y Fuller, 1986; Geringer, 1991; Kanter, 1994; Fernández, 1996; Child y Faulkner, 1998; Navas y Guerras, 1998), es preciso enfatizar la idea de que es importante que los socios de la cooperación no sólo sean mutuamente complementarios, sino que realmente se necesiten el uno al otro, de manera que dicha alianza facilite su acceso a una fuente de ventaja competitiva. En efecto, en palabras de Navas y Guerras (1998:440), “[...] el éxito de la red organizativa radica en su complementariedad en el sentido de que no interesa sólo ser competitivos como unidad, sino en la globalidad de la red, en

la complementariedad del valor añadido de cada una de las unidades de la red en su conjunto”, si bien estos autores destacan que, para ser competitiva, es preciso que se integren adecuadamente las distintas funciones que realizan los socios participantes.

De este modo, a la hora de seleccionar a los socios de la alianza es preciso considerar dos cuestiones fundamentales: el ajuste estratégico y el ajuste cultural (Child y Faulkner, 1998). Respecto al logro del ajuste estratégico, estos autores destacan la necesidad de que la cadena de valor conjunta resultante de la cooperación posibilite el desarrollo de ventajas competitivas para los socios, lo que requiere que los activos aportados sean complementarios y proporcionen sinergias. Asimismo, resaltan la importancia de los factores culturales en el desarrollo de una alianza y afirman que una actitud de comprensión de las diferencias culturales y un deseo de compromiso respecto a los problemas culturales pueden ser vitales para la eficacia de la colaboración.

A modo integrador, y partiendo del hecho de que la cooperación no es algo nuevo, Child y Faulkner (1998) enumeran una serie de aspectos básicos en torno a dicha estrategia que consideran de gran relevancia, tal y como se muestra en el cuadro 1.1.

#### CUADRO 1.1

##### Ideas básicas en la cooperación

Fuente: Elaborado a partir de Child y Faulkner (1998:6-7)

- 
- El compromiso y la confianza son las actitudes clave que se asocian más fuertemente al resultado de la relación (*e.g.*, duración, estabilidad).
  - Las alianzas estratégicas (*e.g.*, *joint ventures* o empresas conjuntas, colaboraciones y consorcios) pretenden el aprendizaje organizativo y deberían estructurarse hacia tal fin.
  - Otros tipos de cooperación, tales como las redes, las corporaciones virtuales y las organizaciones que recurren a la externalización o *outsourcing*, pretenden principalmente la sustitución de una capacidad (*e.g.*, una empresa coopera con otra si observa que ésta puede ejercitar una determinada habilidad mejor de lo que ella puede), de manera que su fortaleza descansa en su especialización, su capacidad de adaptación y su flexibilidad, aunque no necesariamente en las oportunidades de aprendizaje proporcionadas.
  - La cooperación no elimina la necesidad de un propósito inteligente, un cerebro y un sistema nervioso central (*i.e.*, sistema de información) si pretende alcanzar una ventaja competitiva.
  - Cooperar no significa pasar libremente al socio toda la información exclusiva.
  - Es preciso tratar la cuestión del control, aunque más sutilmente que en las jerarquías, dado que un nivel de control demasiado elevado en las empresas cooperativas puede frenar la innovación y la motivación.
  - Una alianza exitosa es aquélla que evoluciona hacia algo más que lo que se preveía al principio, de forma que se deben realizar intentos conscientes para el desarrollo de la alianza si se pretende atraer a las mejores personas y aportar lo máximo a las empresas socio.
  - La conexión o interrelación entre las culturas organizativas de los socios es crucial para el éxito de la relación.
  - Las tecnologías de información y comunicación facilitan la tarea de coordinación de la estrategia de cooperación, si bien no puede ni debe reemplazar la vinculación afectiva entre las empresas socio.
-

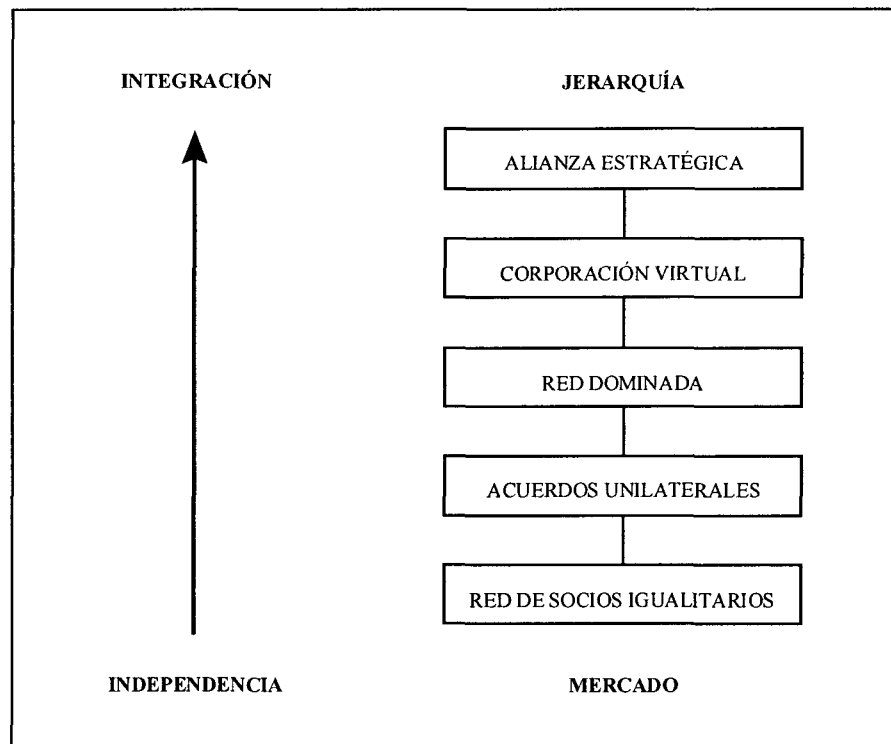
Los acuerdos de cooperación se caracterizan por estar situados en posiciones intermedias entre las relaciones de mercado y la jerarquía organizativa. Así, como afirma Thorelli (1986:46), “[...] se puede considerar la red como una alternativa a la integración vertical y a la diversificación, y como un instrumento para llegar a nueva clientela y países adicionales”. Siguiendo a Child y Faulkner (1998), las estrategias de cooperación pueden clasificarse según el nivel de integración o de interdependencia entre los dos extremos en los que se sitúan las formas puras del mercado y la jerarquía, donde el precio y la confianza organizativa son, respectivamente, los mecanismos determinantes de tales relaciones. En este sentido, tal y como puede observarse en la figura 1.1, se distingue entre las siguientes formas de cooperación: (1) la red de socios igualitarios, que supone el desarrollo de relaciones, normalmente informales, entre varias empresas con el fin de acceder a habilidades especializadas para afrontar ciertas situaciones, sin necesidad de incurrir en los gastos estructurales derivados de desarrollar internamente tales competencias; (2) los acuerdos unilaterales, que hacen referencia a redes de subcontratación, donde una empresa proporciona a otra un servicio a cambio de una contraprestación; (3) las redes dominadas, que son aquéllas lideradas por una organización central mediante el nombre comercial de la empresa; (4) la corporación virtual, que se origina como resultado de la revolución de la información y supone una red flexible de organizaciones independientes, coordinadas mediante el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC), donde cada uno de los socios participantes se encarga de realizar una actividad aportando su capacidad o competencia distintiva, configurándose así una cadena de valor virtual, y (5) las alianzas estratégicas, que son aquellos acuerdos de cooperación cuyo propósito fundamental es el aprendizaje, de manera que cada socio intentará hacerse competente en las habilidades de los demás.

Child y Faulkner (1998) señalan que la elección de la estrategia de cooperación más adecuada se realiza en función del motivo básico de la decisión de colaborar, esto es, el aprendizaje o la sustitución de habilidades. En caso de que la relación de cooperación pretenda el aprendizaje organizativo, se acudirá a las alianzas, siendo las formas comunes las *joints ventures* o empresas conjuntas, las colaboraciones y los consorcios; por el contrario, si el motivo es la sustitución de las habilidades, se desarrollarán corporaciones virtuales, *keiretsu*<sup>1</sup> y otras redes, en las que cada socio llevará a cabo una determinada función para la que se le considera el más competente.

---

<sup>1</sup> El *keiretsu* japonés es un grupo de organizaciones independientes unidas mediante propiedad cruzada de acciones, juntas directivas solapadas y acuerdos de carácter formal e informal (Hodge *et al.*, 1998). El valor de los *keiretsu* para las empresas miembro es que trabajan conjuntamente de manera cooperativa para asegurar la competitividad y viabilidad de cada una de ellas.

**FIGURA 1.1**  
**Nivel de integración en las formas de cooperación**  
 Fuente: Child y Faulkner (1998:121)



Por su parte, Goldman *et al.* (1995) señalan que el concepto de organización virtual y los mecanismos utilizados para formar organizaciones virtuales no son nuevos en sí mismos. Los aspectos que se pueden considerar novedosos son el grado de uso y la intensidad de la cooperación. Así, según estos autores, la organización virtual utiliza uno o más de los mecanismos organizativos existentes, esto es, asociación, *joint venture* o empresa conjunta, alianza estratégica, nueva corporación, proveedor-subcontratista, acuerdo de cooperación, *royalty* o licencia, contrato de *outsourcing* -i.e., la externalización de ciertas actividades- y *web*, siendo esta última forma organizativa el único concepto nuevo. Como ejemplo citan el modelo de la subcontratación empleado en el sector cinematográfico, de la construcción o de defensa, que supone, en cualquier caso, la unión de recursos y capacidades básicos para alcanzar un determinado objetivo: producir una película, construir un edificio o desarrollar un sistema armamentístico. Durante un tiempo, limitado por este objetivo común, un grupo de personas con habilidades específicas, así como con los equipos e instalaciones que precisan para ejercitar tales habilidades, se reúnen y configuran un determinado producto (Goldman *et al.*, 1995).

A su vez, y siguiendo con el análisis de las formas de cooperación, Hinterhuber y Levin (1994) identifican cuatro tipos de redes organizativas: (1) redes internas, que están formadas por unidades estratégicas de negocio de una misma empresa; (2) redes verticales, que configuran las denominadas empresas virtuales, formadas a partir de múltiples relaciones con proveedores y clientes o suministradores; (3) redes horizontales, que son las alianzas entre empresas similares, y (4) redes diagonales, que se construyen a partir de una variedad de empresas participantes.

En esta misma línea, Snow *et al.* (1992) identifican tres tipos principales de organizaciones en red: la red interna, la red estable y la red dinámica. La *red interna*, fundamentada en relaciones intraorganizativas, se describe como la introducción del mercado dentro de la organización interna de la empresa, de manera que las actividades se llevan a cabo dentro de la empresa y se ‘venden’ a la siguiente etapa de la cadena de valor a precio de mercado, teniendo el ‘comprador’ derecho a adquirirla del exterior si encuentra mejores condiciones. Por su parte, la *red estable* se caracteriza por utilizar parcialmente el *outsourcing*, lo que supone una forma de inyectar flexibilidad a la cadena de valor en su conjunto, extendiéndose la propiedad de los activos y el riesgo a través de empresas independientes. La red estará constituida por una empresa central, alrededor de la cual se sitúa una serie de empresas encargadas de proporcionar recursos a la central o realizar la distribución de sus productos. Los beneficios de la estabilidad son la dependencia del suministro o la distribución, así como la estrecha colaboración en la planificación y los requisitos de calidad; mientras que los costes radican en la dependencia mutua y cierta pérdida de flexibilidad. Por último, la *red dinámica* se caracteriza por recurrir al *outsourcing* de forma extensiva, de manera que una empresa líder se encarga de identificar y unir los activos que, mayoritariamente o por completo, son propiedad de otras empresas. Típicamente la empresa líder se centra en una capacidad básica: producción (*e.g.*, Motorola), I+D/diseño (*e.g.*, Reebok), diseño/ensamblaje (*e.g.*, Dell Computer) y, en algunos casos, intermediación o *broker*. Las redes dinámicas pueden proporcionar tanto especialización como flexibilidad, donde cada socio pone en práctica su conocimiento particular, y, si los intermediarios o *brokers* son capaces de configurar el producto rápidamente, la organización lograría la máxima capacidad de respuesta.

En palabras de Loebbecke (1997:14), “Los mercados y las jerarquías tradicionales han sido complementados por nuevas formas organizativas tales como las redes electrónicas, las organizaciones virtuales, las cooperaciones estratégicas (Davidow y Malone, 1992; Hopland, 1995; Johnston y Vitale, 1988). Aunque las definiciones de tales términos varían, estos conceptos sugieren claramente que las infraestructuras tecnológicas proporcionan la

oportunidad para una gama más amplia de estructuras de negocio intra- e inter-empresas”. Por tanto, la aparición de sistemas de información innovadores, especialmente aquéllos basados en Internet y otras tecnologías relacionadas, está haciendo posible nuevas formas de organizar y colaborar. No obstante, el establecimiento de organizaciones virtuales no es una solución preparada para cualquier problema empresarial, de manera que, únicamente si se demandan las características asociadas a su conceptualización, esta organización será adecuada (Zimmermann, 1997). Esta opinión es compartida por Sieber (1997), quien afirma que la organización virtual no es apropiada en un mercado estable cuando no hay agitación tecnológica, tal y como refleja la figura 1.2, en la que se presentan las diferentes formas organizativas según el grado de variabilidad y especificidad de la tarea<sup>2</sup>.

**FIGURA 1.2**  
**Forma de coordinación y estructura de la tarea**  
 Fuente: Picot *et al.* (1996)<sup>3</sup>

Redes estratégicas / Cooperaciones	<b>Organizaciones virtuales</b>
Jerarquías	Organizaciones modulares

- Especificidad de la tarea +

A medida que el mercado demanda un menor tiempo de respuesta a los cambios del entorno y una mayor adaptación a las distintas necesidades de los clientes, se ha producido un reconocimiento creciente de la necesidad de nuevas formas de cooperación flexible. Y es que, como señala Zimmermann (1997), aunque la cooperación entre empresas supone una estrategia organizativa adecuada para operar en un contexto como es el actual, sería conveniente añadir el

<sup>2</sup> No obstante, Cravens *et al.* (1996) desarrollan una clasificación de las redes en la que cruzan la volatilidad del entorno -medida en términos del grado, velocidad, impredecibilidad e incertidumbre del cambio en los mercados a los que se dirige la organización- con el grado de colaboración de los socios. Una de las cuatro redes identificadas es la red virtual, que se basa en la colaboración de los socios que conforman dicha organización y que, a diferencia de la clasificación de Picot *et al.* (1996) [en Sieber, 1997], se considera que opera en un entorno de baja volatilidad y, por ello, es una corporación a largo plazo.

<sup>3</sup> Picot, A.; Reichwald, R. y Wigand, R.T. (1996). “Die grenzenlose Unternehmung”. *Information, Organisation und Management*, Wiesbaden. Citado en Sieber (1997:5).



dinamismo como requisito estructural básico para reaccionar a las condiciones cambiantes del entorno; en consecuencia, las estructuras virtuales surgen como un concepto organizativo que permite atender las nuevas necesidades del mercado y salvar las limitaciones de la empresa.

En este nuevo clima de negocios, la organización virtual es el elemento clave en el desarrollo de organizaciones ágiles en un entorno global (Bremer *et al.*, 1995; Goldman *et al.*, 1995; Zimmermann, 1997), particularmente en el caso de pequeñas y medianas empresas (Erben y Gersten, 1997; Kocian, 1997; Schertler, 1998). En tal sentido, es necesario destacar que son especialmente las pequeñas y medianas empresas quienes carecen de los recursos suficientes para afrontar estos retos por sí mismas (Erben y Gersten, 1997; Zimmermann, 1997; Amberg y Zimmermann, 1998; Rautenstrauch, 2002) y, por este motivo, se ha de recurrir a soluciones organizativas que les permitan alcanzar el tamaño adecuado y ampliar los recursos disponibles, sin que ello implique estar sujeto a la inflexibilidad característica de las empresas de gran tamaño (Zimmermann, 1997). Precisamente, para estas grandes empresas resulta muy costoso mantener todas las capacidades necesarias en el proceso de creación de valor para responder a los rápidos cambios del mercado que afectan a su actividad de producción (Erben y Gersten, 1997), de manera que es probable que estas empresas se concentren en ciertas capacidades distintivas, utilizando recursos externos para las actividades restantes. De este modo, la flexibilidad de la organización tradicional se incrementa a través del uso de organizaciones virtuales (Vickery, 1994). En efecto, la existencia de TIC sofisticadas proporcionan a las organizaciones una mayor flexibilidad en sus relaciones mediante una mayor interconectividad (Scott-Morton, 1991), lo que ha posibilitado y animado la formación de posiciones virtuales dentro de la organización (Vickery, 1994). Así, las organizaciones se están convirtiendo en organizaciones virtuales al objeto de responder a este entorno dinámico (*e.g.*, Mackenzie, 1986; Mowshowitz, 1994).

Según Mackenzie (1986) y Pennings y Harianto (1992a), la organización virtual parece proporcionar ciertas eficiencias en términos de innovación y flexibilidad. De hecho, la propensión a trabajar en red mediante tales organizaciones ha sido el predictor fundamental de la innovación (Pennings y Harianto, 1992b). Debido a su habilidad para responder a las situaciones sin dejarse llevar por la inercia organizativa, estas formas de relaciones en red son más flexibles y adaptables que la mayor parte de los diseños tradicionales (Larson, 1992).

Como se ha podido observar a partir de las diversas tipologías de cooperación descritas, el modelo de organización virtual ha atraído la atención de numerosos investigadores, lo que ha

propiciado su interés por la definición, el análisis y la aplicación de varios aspectos relacionados con la cooperación en red, tales como la combinación de capacidades distintivas de varias organizaciones jurídicamente independientes a lo largo de la cadena de valor, la dirección de negocios cambiantes a través de las fronteras corporativas e internacionales, así como el diseño de una estructura interorganizativa reconfigurable basada en avanzadas tecnologías de comunicación que apoyan el flujo de trabajo e información (Erben y Gersten, 1997).

Las relaciones de cooperación características de la organización virtual dejan a esta estructura prácticamente confundida con el entorno, disolviendo cualquier tipo de frontera que pudiera existir entre ambos, lo que conduce a su carácter confuso o sin límites (Dembski, 1998). Además, se percibe a la organización virtual como una organización ágil y centrada en sus capacidades distintivas, que parece más grande desde el exterior y capaz de cubrir una mayor proporción de la cadena de valor (Gebauer y Hartman, 1997), y que Dembski (1998:45) describe como una organización que “[...] tiene escala pero no masa”, lo que refleja los efectos sinérgicos resultantes de la colaboración y el compartir recursos y conocimiento.

### **1.1.1. Aproximación al concepto de virtualidad**

Diversos constructos caracterizados por el adjetivo ‘virtual’ han alcanzado una gran importancia en los campos de la informática y las telecomunicaciones, entre los que destacan la memoria virtual, el circuito virtual y la realidad virtual (Mowshowitz, 1997). Como afirma este autor, estos fenómenos tienen una gran significación teórica y empírica en el diseño e implementación de sistemas informáticos, en las redes y en la interacción persona-ordenador, respectivamente.

Sin embargo, el adjetivo ‘virtual’ se ha aplicado en otros constructos sociales y organizativos relacionados (Mowshowitz, 1997; McKissick, 1998), tales como la oficina virtual (Giuliano, 1982), la clase virtual (Hiltz, 1986), la corporación virtual (Davidow y Malone, 1992), el equipo virtual (Hammer y Champy, 1993) y la comunidad virtual (Rheingold, 1993). En todas estas aplicaciones los autores estudian cómo la tecnología hace posible la virtualidad y analizan el impacto de los nuevos modos de comunicación en diversos contextos. Así, por ejemplo, según Giuliano (1982), la caracterización de la oficina virtual permite la expansión del lugar de trabajo en el tiempo y el espacio, dado que el trabajo está unido al trabajador, y no al flujo de

papeles en un escritorio, de manera que el trabajo se puede realizar dondequiera que el trabajador se encuentre. Por su parte, Hiltz (1986) se centra en el estudio de la clase virtual y la utilización de la comunicación mediada por ordenador en la enseñanza universitaria, lo que supone, según esta autora, nuevas oportunidades y retos para la enseñanza, tales como liberar a los estudiantes de los rígidos programas de las actividades tradicionales en clase, permitiéndoles realizar cursos en cualquier localización y a cualquier hora, y posibilitar la aplicación de técnicas de enseñanza innovadoras (*e.g.*, el *role-playing* de simulación interactiva). Hammer y Champy (1993) destacan el concepto de equipos virtuales a partir de su popular reingeniería de procesos y los describen como grupos de individuos que se unen para completar un proceso, reemplazando a la estructura departamental funcional como la unidad de trabajo definitoria de una organización.

Según afirma Franke (2002), a pesar de que Mowshowitz utiliza el término de organización virtual en 1986 por primera vez, el mundo académico prestó poca atención a esta nueva aproximación de red organizativa, de modo que muchos autores consideran que este término, o más concretamente el de corporación virtual, se debe a Davidow y Malone (1992). Byrne (1993), por su parte, afirma que Jan Hopland, directivo de Digital Equipment Corporation (DEC), ya había empezado a utilizar el término de ‘empresa virtual’ a finales de los años ochenta para describir una empresa que podía reunir más recursos que los que tenía por sí sola, mediante colaboraciones tanto fuera como dentro de sus fronteras. Así, Hopland se inspiró en el mundo de la tecnología de información para utilizar el adjetivo ‘virtual’; de hecho, en los primeros tiempos de los ordenadores se empleaba el término ‘memoria virtual’ para describir el modo de lograr que un ordenador actuara como si tuviera más capacidad de almacenamiento que la que realmente poseía (Byrne, 1993), disponiendo así de una memoria lógica virtualmente ilimitada. En el ámbito organizativo, esto supone considerar a la corporación virtual como una organización que tiene la esencia o los efectos de una corporación tradicional, aunque sin disponer realmente de la apariencia o estructura convencionales.

En diversos trabajos recogidos en la literatura se establece que el uso de las TIC avanzadas hace posible la organización virtual, ampliando las posibilidades de la forma en que se organizan las actividades a través del espacio geográfico, el tiempo y las fronteras organizativas tradicionales (Gristock, 1997, 1998; Gosain, 1998). En este sentido, Skyrme (1998) propone tres dimensiones de la virtualidad: el espacio, el tiempo y la estructura, que, según Gristock (1997), conducen a tres tipos de virtualidad: presencia virtual, permanencia virtual y capacidades virtuales. Por un lado, la virtualidad crea la oportunidad de dispersar las actividades organizativas, de manera

que los miembros de la organización pueden estar muy separados geográficamente. Esta dimensión hace referencia a la sensación de compartir el mismo entorno físico, aunque a distancia, lo que es denominado como ‘presencia virtual’ (Gristock, 1997) o ‘telepresencia’ (Gristock, 1998). Al mismo tiempo, Skyrme (1998) afirma que esta dimensión de la virtualidad permite a las organizaciones agregar operaciones que anteriormente estaban separadas (*e.g.*, servicio al cliente mediante central de llamadas). No obstante, es preciso señalar diversos inconvenientes relacionados con la dimensión espacial. En este sentido, McDonough *et al.* (2001) afirman que la dispersión geográfica de los miembros de un equipo afecta negativamente al grado de confianza y de cooperación entre ellos, lo que provoca, según Vartiainen (2001), que la comunicación entre los socios sea más compleja. De este modo, según este autor, la comunicación electrónica como único medio en el trabajo virtual ha sido cuestionada desde la perspectiva de desarrollo de confianza, de manera que los encuentros cara a cara “[...] se consideran irremplazables tanto para construir la confianza como para reparar la confianza destruida” (Vartiainen, 2001:7).

Por su parte, la dimensión temporal se refiere a que la pertenencia a la organización es muy flexible, recogiendo la sensación de compartir el mismo marco temporal, aunque a distancia en el tiempo, lo que es denominado como ‘permanencia virtual’ (Gristock, 1997) o ‘telepresencia temporal’ (Gristock, 1998). De acuerdo con Skyrme (1998), esta dimensión de la virtualidad posibilita a la organización trasladar las operaciones según los husos horarios y, desde otra perspectiva, facilita la utilización flexible del tiempo, de manera que los teletrabajadores pueden combinar sus responsabilidades profesionales con sus necesidades personales.

Finalmente, la virtualidad proporciona a las organizaciones el acceso a fuentes externas de recursos a través de la flexibilización de sus estructuras y la disolución de sus fronteras físicas, uniendo a personas y capacidades diferentes al objeto de desarrollar determinadas tareas (Skyrme, 1998); de ahí que se denomine a este tipo de virtualidad como ‘capacidades virtuales’ (Gristock, 1997) o ‘telecomunidad’ (Gristock, 1998), reflejando una sensación de comunidad, a la que uno no pertenece. Las personas pueden estar en equipos temporales u organizaciones virtuales, que existirán hasta que finalice el proyecto o el problema se resuelva, si bien en algunas ocasiones estos equipos y organizaciones virtuales tienen cierto grado de permanencia (Skyrme, 1998).

En definitiva, se puede definir la virtualidad organizativa como la que es manifestada por organizaciones cuyos miembros están separados por el espacio, el tiempo y/o las fronteras

organizativas (Gristock, 1998; Snow *et al.*, 1999), y que deben crear sus propias combinaciones de telepresencia, telepresencia temporal y telecomunidad para apoyar un intercambio de conocimiento eficaz y eficiente (Gristock, 1998).

Boisot (1995) considera que la carencia de un contexto compartido, como sucede con las actividades organizadas virtualmente (*e.g.*, trabajadores separados geográficamente, equipos flexibles, *outsourcing*), se configura como uno de los mayores obstáculos para la difusión efectiva de la innovación; no obstante, este autor afirma que las TIC enriquecen el contexto en el que la comunicación puede ocurrir, permitiendo personalizar las relaciones de intercambio de información. Por su parte, Gristock (1997) establece que la clave para definir la esencia de la virtualidad organizativa no se encuentra en la estructura de la organización, sino en la forma en la que se logran las interacciones con los demás; el modo en que se produce e intercambia el conocimiento afecta tanto a quien está interactuando como al medio a través del cual tiene lugar la comunicación.

En la práctica se pueden observar muy diversos tipos de virtualidad. De forma esquemática e integradora, Skyrme (1998) pone de relieve los siguientes: (1) productos virtuales -incluye servicios virtuales-, que se relacionan con el comercio electrónico; (2) teletrabajo, referido al trabajo a distancia; (3) oficina virtual, que supone reemplazar la oficina física por servicios de oficina, que los empleados comparten y utilizan cuando necesitan; (4) equipos virtuales, que las empresas forman con empleados que, trabajando en las localizaciones más convenientes, colaboran virtualmente para el logro de los objetivos o el desarrollo de un proyecto; (5) organizaciones virtuales, que son redes de empresas que comparten recursos, y (6) comunidades virtuales, que son comunidades que tienen intereses compartidos, cualquiera que sea su ubicación.

Además de estas figuras explícitas, este autor señala otros ejemplos de virtualidad, como son las distintas rutinas operativas que también se están desarrollando virtualmente: laboratorios virtuales de investigación, fábricas virtuales, servicios de venta, servicios de asesoramiento, etc. Al respecto, Skyrme (1998) considera que la puesta en práctica del trabajo virtual se fundamenta en 25 principios de práctica probada, que se reflejan en el cuadro 1.2.

**CUADRO 1.2**  
**Principios para la puesta en práctica del trabajo virtual**  
 Fuente: Elaborado a partir de Skyrme (1998:31-33)

---

*Pre-requisitos (actitudes y comportamientos individuales)*

- Todo individuo debe autovalorarse y debe valorar a cualquier otro miembro del equipo por sus contribuciones, que deberían ser explícitas y expresadas como las capacidades distintivas del equipo. Los individuos deberían aprender unos de otros, del resultado de sus propias acciones y de la experiencia colectiva.
  - Debe haber un mayor nivel de confianza. Esto puede suponer mucho tiempo, pero el punto de partida es confiar en todas las personas hasta que abusen de esta confianza.
  - Los individuos deben apoyarse mutuamente y deberían alcanzarse los compromisos. En caso de que las circunstancias impidiesen lograrlos, los otros miembros del equipo deben ser informados tan pronto como sea posible.
  - Debe prevalecer la reciprocidad. Dar tanto como se recibe, en términos de apoyo, transferencia de información y conocimiento. La falta de reciprocidad conduce a relaciones desequilibradas y finalmente a la jeraquía, la retirada o el fracaso del equipo.
  - Se deben reconocer y expresar los sentimientos particulares. Compartir esto es una buena forma de iniciar y concluir los encuentros de los equipos.
- 

*Equipos (composición)*

- Los equipos son las unidades organizativas que crean ‘focos’ y permiten que el trabajo continúe. Es preciso trabajar en equipo e individualmente si uno desea continuar desarrollando su conocimiento y éxito.
  - Los equipos más productivos para el conocimiento funcionan como pequeños grupos multidisciplinares (e.g., de cinco a ocho personas con variada experiencia y rasgos de personalidad).
  - Los equipos numerosos no son productivos para el trabajo de conocimiento. Son reuniones o comisiones que pueden utilizarse para pasar información (a menudo, ineficazmente), motivar (o desmotivar) y proporcionar una sensación de importancia. Su uso más valioso es crear y mantener una sensación de pertenencia, cohesión y reforzamiento, y, por supuesto, de oportunidades de trabajo en red.
  - Cada empleado de conocimiento debería pertenecer al menos a dos equipos distintos. Esto ayuda a que la organización logre la cooperación inter-funcional y que los individuos obtengan una perspectiva más amplia.
  - Un individuo puede desempeñar diversos roles en el equipo. Estos roles pueden cambiar y ser intercambiados (por ejemplo durante los periodos de vacaciones, para equilibrar trabajo o para ampliar la experiencia individual). Se debe distinguir el rol de cada persona.
- 

*Normas y relaciones del equipo (misión, propósito y cultura)*

- Todo equipo debe tener un propósito si quiere actuar como tal y no como una reunión de individuos. Debe tener su propia visión, misión y objetivos que refuercen los del nivel superior.
  - Todos los equipos deberían desarrollar unas normas y valores culturales fuertes. Por lo tanto, deberían llevarse a cabo regularmente reuniones del equipo. Se debería desarrollar una serie de principios de trabajo.
  - Cada equipo debería identificar a otros equipos que realizan actividades relacionadas o dependientes. Debería dibujar un diagrama de la red: el equipo (y su misión) en el centro, un anillo cercano de los equipos (nodos) con altas interdependencias (relaciones formales) y un anillo lejano de equipos colaboradores (principalmente que comparten información). Se debe mostrar, donde fuera posible, la secuencia de actividades principales e interdependencias (quién proporciona qué a quién).
  - Se debería animar a los miembros de los equipos a mantener sus redes particulares/personales, incluso más allá de las necesidades identificables del proyecto o equipo actual. Las redes profesionales y externas son particularmente importantes.
  - La red debe construirse con cierta flexibilidad. Una cierta duplicidad o solapamiento no debería verse como algo negativo. Esta flexibilidad permite una mayor calidad de resultado y una capacidad de resistencia para afrontar lo inesperado.
-

---

### Comunicaciones

- Como en las redes electrónicas, se necesita definir y acordar una serie de protocolos. Pueden ser implícitos (estándares comunes determinados por los valores culturales), aunque a menudo es necesario explicitar lo que significan las diversas señales (*e.g.*, idea, acción, demanda, decisión). Probablemente la mala comunicación es el peor obstáculo para la eficacia de cualquier organización.
- Se debe potenciar una comunicación frecuente a través de toda la red (incluyendo el anillo externo). Esto es especialmente valioso para ideas mal concebidas y posiciones provisionales. Un grupo pequeño que desarrolla su propio comunicado no fomenta el espíritu de la red.
- También como en la comunicación electrónica, el hecho de que un nodo no responda es una señal importante.
- Las relaciones formales (*e.g.*, anillo cercano) están mejor consolidadas al disponer de procesos escritos acordados (automáticos) y/o miembros comunes en ambos equipos. Los enlaces importantes requieren una mayor confianza y transparencia más que una mayor formalidad. En una serie secuencial de tareas esto puede lograrse mediante equipos con miembros compartidos.
- Reconocer el carácter imprevisible y la falta de claridad del proceso de toma de decisiones. Quien toma las decisiones a menudo será ambiguo. Una acción realizada podría implicar una decisión tomada. En general, las decisiones deberían tomarse cuando y donde sea preciso, por quienquiera que sea adecuado. Debe guiarse por la misión, los valores y los principios.

---

### Tecnología y trabajo a distancia

- En el correo electrónico, seleccionar adecuadamente la dirección a quien va dirigido el mensaje, utilizar títulos explícitos y ser explícito respecto a la respuesta que se pretende del lector (*e.g.*, información, acción, ayuda).
- Utilizar un correo electrónico para cada tema, especialmente cuando están implicados múltiples destinatarios con roles e intereses distintos. Esto permite que cada uno sea archivado y tramitado por separado. Redactar correos cortos.
- Si la conversación cara a cara es importante, el envío de un segundo correo puede reproducir esta esencia. Actúa como un punto de referencia para las partes implicadas. Puede arrojar distintas interpretaciones de la misma reunión y poner de relieve ambigüedades que es preciso resolver. También actúa como parte de la memoria del equipo.
- Agregar conocimiento que existe o que ha sido expresado. Reconocer las contribuciones de los otros. Designar a un editor de conocimiento que obtenga lo mejor de la información transitoria y lo reúna en un documento más estructurado o en una página *web*.
- Por encima de todo, ser humano e informal. Los correos electrónicos y las listas de discusión son conversaciones y, si no se está cara a cara, es necesario introducir cierto grado de informalidad y símbolos que describan una sonrisa o cualquier otra expresión facial donde sea apropiado.

---

En un esfuerzo clarificador, y a partir de una revisión de la literatura, diversos autores plantean una serie de interpretaciones o perspectivas en el análisis de la virtualidad organizativa al objeto de presentar de forma diferenciada las diversas acepciones de virtualidad existentes. Entre ellos, cabe destacar a Noller (1997), Bultje y Van Wijk (1998) y Van Aken *et al.* (1998). A continuación se procede a presentar cada uno de estos trabajos brevemente.

El trabajo de Noller (1997) presenta una doble perspectiva para el análisis de la virtualidad en las organizaciones: la perspectiva tecnológica y la perspectiva estructural. En primer lugar, la *perspectiva tecnológica* de la organización virtual se centra en cómo los ordenadores eliminan el espacio organizativo y las interacciones cara a cara, y considera a la organización como una función de la tecnología informática, de manera que las organizaciones virtuales son aquellas que carecen de presencia física. Así, las organizaciones virtuales son corporaciones que no

necesitan tener a las personas en un determinado lugar para prestar su servicio, por lo que la organización existe pero no puede verse. Gracias a las capacidades de comunicación electrónica (e.g., correo electrónico, videoconferencia), muchas tareas no requieren una organización física (Lucas y Baroudi, 1994), de modo que el trabajo es lo que se haga, no dónde se haga (Handy, 1995). Por su parte, Geber (1995) señala que los equipos virtuales son grupos de personas que trabajan estrechamente, aunque separados geográficamente por una gran distancia, mediante mecanismos de comunicación de alta tecnología. En este sentido, Barnatt (1995) considera que las organizaciones virtuales son posibles por el desarrollo de las comunicaciones y la nueva informática, y se basan y confían en los medios del ciberespacio. De ahí la importante necesidad de invertir en comunicación mediada por ordenador y en formación para convertirse en una empresa virtual.

Por su parte, la *perspectiva estructural* de la organización virtual se centra no tanto en dónde están las personas o cómo se conectan (cara a cara o electrónicamente), sino más bien en la naturaleza de las relaciones: quién se conecta con quién, durante cuánto tiempo, con qué propósitos, con qué suposiciones acerca de las obligaciones e identidades individuales y mutuas, y cuál es la naturaleza de tales interacciones (Noller, 1997). Según este autor, es precisamente esta definición estructural la que prevalece en la literatura organizativa, que hace referencia a una forma organizativa que incrementa sus capacidades más allá de las apariencias dado que consiste en una red de trabajo temporal a través de fronteras organizativas, no solamente físicas, sino principalmente sociales y de identidad. En efecto, si se analizaran las definiciones aportadas por diferentes autores, se observaría que las dos principales características definitorias de este sistema apuntan hacia las nociones de ‘colaboración temporal’ y ‘atravesar fronteras organizativas’. De este modo, el componente tecnológico de las organizaciones virtuales puede ser un aspecto de dichos acuerdos de colaboración, si bien no es un requisito necesario para proporcionar la cooperación a través de las fronteras y aumentar la capacidad organizativa (Coyle y Schnarr, 1995). Ahora bien, como señala McKissick (1998:33), “Aunque el paradigma de la organización virtual es conceptualmente posible sin la tecnología de información, en la práctica no es probable que pudiera haber surgido nada parecido a una forma completamente articulada sin ella. Las innovaciones en tecnología de información, en particular el almacenamiento de datos, el desarrollo de redes de información rápidas y sofisticadas y la llegada de diseño de *software* orientado al objeto han hecho práctica la aplicación de sus principios dentro del contexto de la toma de decisiones organizativas cotidiana”.



En segundo lugar, el trabajo de Bultje y Van Wijk (1998) considera que la existencia de múltiples conceptualizaciones de organización virtual se debe a que cada una de ellas depende del punto de vista del autor respecto a lo que entiende como 'virtual'. Así, para estos autores, los cuatro conceptos más comunes del término 'virtual' son: (1) *irreal, pareciendo real*, que se basa en los orígenes del adjetivo "virtual", descrito con anterioridad, y refleja la idea de lo que se puede percibir visualmente pero no se puede tocar; (2) *inmaterial, apoyado por la TIC*, en cuyo caso la virtualidad procede del hecho de que las funciones que a menudo son desarrolladas por personas se sustituyen por el uso de TIC (e.g., clase virtual, biblioteca virtual); (3) *potencialmente presente*, que, aplicado al contexto de la organización virtual, hace referencia a que la organización sólo se activa si surge una cierta oportunidad, y (4) *existente, pero cambiante*, en cuyo caso la virtualidad se refiere a que la composición de la organización virtual es temporal y puede modificarse.

Por último, Van Aken *et al.* (1998) afirman que la mayor parte de los investigadores en el ámbito de la virtualidad utilizan una de las tres interpretaciones siguientes a la hora de explicar dicha virtualidad en el contexto organizativo: virtualidad organizativa, virtualidad operativa y virtualidad funcional. La *virtualidad organizativa* supone considerar la organización virtual como una organización que parece real desde fuera pero es irreal debido a la distribución de propiedad, poder y lealtad (Van Aken *et al.*, 1998). Autores como Byrne *et al.* (1993) y Chesbrough y Teece (1996) se incluyen dentro de esta interpretación. Por su parte, la *virtualidad operativa* implica incorporar el principio de la virtualización en el proceso productivo en sí mismo, siendo su intención obtener un producto de menor coste o de mayor calidad. Se parte de la idea de que una organización virtual tiene las operaciones distribuidas geográficamente, pero a través de sistemas de información y comunicación estas operaciones se desarrollan como si estuvieran geográficamente concentradas. Ejemplos de ello son el teletrabajo o trabajo virtual (Handy, 1995), la fábrica virtual (Upton y McAfee, 1996) y la I+D virtual (*i.e.*, los recursos destinados a I+D están dispersos por el mundo, por lo que las unidades de negocio no saben dónde se están desarrollando los nuevos productos y tecnologías). Por último, según la interpretación de la *virtualidad funcional*, la organización virtual es una organización donde diversas funciones clave se desempeñan a través de las TIC. Así, por ejemplo, una empresa que ofrece productos en un espacio simulado o artificial (e.g., museo virtual, universidad virtual) se configura como organización virtual. En esta línea, Davidow y Malone (1992) consideran que una organización virtual es una organización orientada al desarrollo de productos virtuales, que son productos que no existen hasta que el cliente no los especifica, con lo cual una organización virtual, mediante el uso de modernas TIC, así como

procesos y estructuras de cooperación altamente flexibles, puede desarrollar el producto a corto plazo.

No obstante, según Van Aken *et al.* (1998), las interpretaciones de la virtualidad que proponen están conectadas entre sí. Por ejemplo, el concepto de redes organizativas es esencial en la primera interpretación, aunque, a su vez, juega un importante papel en las otras dos. De forma similar, el rol de las TIC es fundamental en la tercera interpretación, si bien puede ser también significativo en las restantes. Así, en las tres interpretaciones debería estar presente la idea de una cooperación estrecha entre operaciones geográficamente dispersas, donde las TIC se consideran como el elemento que facilita -o incluso, en algunos casos, hace posible- el desarrollo de la organización virtual. Por tanto, cabe señalar que esta conceptualización de la virtualidad desarrollada por Van Aken *et al.* (1998) parece incluir, de una u otra forma, las diversas apreciaciones sobre organización virtual y virtualidad de los distintos autores mencionados hasta ahora: las TIC como elemento que hace posible o facilita la organización virtual, la virtualidad referida a organizaciones que operan en un entorno virtual, el desarrollo de trabajo y procesos a distancia, así como la virtualidad derivada de la distribución de propiedad, que hace que un grupo de empresas que cooperan aparente ser una sola organización.

Un análisis comparativo de las tres interpretaciones de la virtualidad descritas permite apreciar ciertas similitudes entre las diversas dimensiones planteadas por los autores. En este sentido, el cuadro 1.3 refleja que la interpretación de la virtualidad como lo ‘irreal, pareciendo real’ de Bultje y Van Wijk (1998) parece asociarse a la perspectiva estructural de Noller (1997), así como a la virtualidad organizativa y, en cierto modo, a la virtualidad operativa de Van Aken *et al.* (1998), dado que en todos estos enfoques se considera a la organización virtual como el resultado de la colaboración entre distintos individuos u organizaciones a través de las fronteras, si bien opera ante los clientes y otros grupos de interés como una organización completa con una sola identidad. Por otra parte, la interpretación de la virtualidad en términos de algo ‘inmaterial, apoyado por la TIC’ de Bultje y Van Wijk (1998) se puede relacionar con la perspectiva tecnológica de Noller (1997), así como con la virtualidad funcional y la virtualidad operativa de Van Aken *et al.* (1998), ya que todas ellas ponen de relieve el uso intensivo de TIC en la organización virtual. Las restantes dimensiones de virtualidad desarrolladas por Bultje y Van Wijk (1998) no parecen tener un equivalente en las interpretaciones de los otros autores, si bien no ha de implicar que se rechace su aplicación en la conceptualización de la organización virtual por parte de los mismos.

**CUADRO 1.3**  
**Análisis comparativo de la interpretación de virtualidad**  
 Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIONES DE LA VIRTUALIDAD			ORGANIZACIÓN VIRTUAL
Bultje y Van Wijk (1998)	Van Aken <i>et al.</i> (1998)	Noller (1997)	Rasgos distintivos
Irreal, pareciendo real	Virtualidad organizativa Virtualidad operativa	Perspectiva estructural	Red organizativa, identificada como una sola organización. Distribución de operaciones
Inmaterial, apoyado por TIC	Virtualidad operativa Virtualidad funcional	Perspectiva tecnológica	Uso intensivo de TIC
Potencialmente presente			Oportunismo (explotar oportunidades)
Existente, pero cambiante			Composición temporal

Es preciso puntualizar, no obstante, que, siguiendo a Bultje y Van Wijk (1998), estas diferentes acepciones de la virtualidad no son excluyentes a la hora de conceptualizar la organización virtual, tal y como muestra un análisis detallado de diversas definiciones mediante el cual estos autores identifican una o más de las dimensiones de virtualidad.

Pese a ello, Noller (1997) pone de manifiesto su preferencia por la definición estructural de la organización virtual frente a la definición tecnológica y considera que existen tres razones principales para realizar dicha elección. La primera es la evidencia proporcionada por la literatura en torno a que la perspectiva estructural se acerca más al concepto original del término ‘organización virtual’. Así, se parte de la idea de que, al igual que los ordenadores expanden su capacidad gracias a la memoria virtual, las organizaciones ven aumentadas sus capacidades mediante la colaboración a través de las fronteras organizativas. Una segunda razón es la confusión entre los medios y los fines mostrada por los autores que escriben tanto sobre tecnología como sobre estructura. Según Noller (1997), si bien la tecnología juega un papel importante en la reforma de las estructuras organizativas para hacerlas más virtuales, debe considerarse realmente como una herramienta. En esta misma línea, Goldman *et al.* (1995:204) afirman que “[...] aunque algunas personas son partidarias de centrarse en la superautopista de la información como la tecnología posibilitadora de las organizaciones virtuales, parece ser solamente un mecanismo facilitador, aunque importante”. En definitiva, no se debe confundir los medios (*e.g.*, la comunicación mediada por ordenador) con los fines. Finalmente, la tercera razón es la noción de qué es una organización y una estructura organizativa. El problema

esencial se basa en la percepción común de que la organización es un lugar donde sucede la comunicación, no el proceso de comunicación en sí mismo. En este sentido, Barnard (1968) define la organización como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas. Asimismo, Taylor (1993) afirma que el término organización hace referencia al conjunto de obligaciones y patrones de relaciones entre los agentes, mientras que los componentes tecnológicos de las organizaciones (*e.g.*, correo electrónico, productos *groupware*, videoconferencia), al igual que las conversaciones cara a cara y los informes escritos, son artefactos o medios por los cuales se desarrolla el proceso de comunicación y las relaciones de intercambio que configuran la estructura organizativa.

Ahora bien, no todos los autores aceptan la elección de Noller (1997) y, de hecho, proponen que la consideración de la organización virtual desde un enfoque estructural es sólo una perspectiva de estudio de dicha corporación, que se ha de complementar con una aproximación más estratégica, tal y como se presenta a continuación.

### **1.1.2. La organización virtual: perspectivas de estudio y conceptualización**

La organización virtual ha sido conceptualizada en la literatura desde diversos puntos de vista. En este sentido, resulta interesante analizar los trabajos de autores como Sieber (1997), Zimmermann (1997) y Saabeel *et al.* (2002), que identifican dos perspectivas de estudio de la organización virtual, según la conceptualización que se lleve a cabo de la misma. Así, una perspectiva supone la consideración de la organización como una estructura o sistema integrado de elementos interrelacionados, mientras que la otra se basa en el énfasis de la eficacia y eficiencia como objetivos centrales de organizar virtualmente, lo que implica atribuir a la organización virtual un sentido estratégico. Concretamente, Zimmermann (1997) presenta el análisis de la organización virtual desde un enfoque que denomina institucional y otro que denomina funcional. Desde la *perspectiva institucional*, la organización virtual es una combinación de empresas independientes que aportan sus capacidades distintivas, siendo el uso de la tecnología un elemento clave en dicha organización. Por su parte, la *perspectiva funcional* supone considerar la virtualidad como un atributo estratégico de toda organización.

Paralelamente, Saabeel *et al.* (2002) presentan estos dos enfoques de análisis de la organización virtual como la perspectiva de estructura y la perspectiva de proceso, en función de que su conceptualización se centre en los componentes básicos de la organización virtual y sus

propiedades, o en el comportamiento de la organización virtual como propuesta estratégica, respectivamente. Según el primer enfoque, la *perspectiva de estructura*, la organización virtual se considera un tipo de cooperación (e.g., red, alianza) entre organizaciones, empresas, grupos o individuos, tal y como se puede observar en las múltiples definiciones de organización virtual que comienzan afirmando que es ‘una red entre organizaciones o individuos’, y que algunos autores también describen como una combinación de capacidades distintivas o actividades. Así, por ejemplo, Davidow y Malone (1992) se refieren a la organización virtual en términos de patrones de información y relaciones, y supone elaborar productos virtuales mediante una red sofisticada de información, en la que participan no sólo empleados altamente cualificados de la empresa, sino también proveedores, distribuidores, vendedores e, incluso, consumidores. Sin embargo, Byrne *et al.* (1993) proponen un concepto más concreto al considerar la organización virtual como una red temporal de empresas independientes unidas por tecnología de información para compartir habilidades, costes y acceso a los mercados de cada uno. A su vez, en la literatura también se encuentran otros trabajos en los que se aplica la idea de organización virtual no sólo a las dependencias o relaciones interorganizativas (entre organizaciones-socio) sino también a las intraorganizativas (Bultje y Van Wijk, 1998).

Por otro lado, la *perspectiva de proceso* hace referencia a que la organización virtual, ante cambios en el entorno interno o externo que puedan afectar la eficiencia en el logro de objetivos, responde cambiando su propio estado o el de su entorno. Es lo que Venkatraman y Henderson (1998:34) definen como ‘organizar virtualmente’, que describen como “[...] un método estratégico que centra especialmente su atención en la creación, cuidado y desarrollo de los activos intelectuales y de conocimiento clave, mientras obtiene los activos materiales y tangibles en una compleja red de relaciones”. A su vez, Syler y Schwager (2000:1.699) apoyan esta idea al afirmar que la organización virtual “[...] no es una organización, sino más bien una estrategia para organizar los elementos de la cadena de valor o una característica de un enfoque organizativo”. En definitiva, siguiendo un planteamiento más genérico, como es el de Mowshowitz (1994, 1997), la organización virtual se entendería como una forma de estructurar y dirigir actividades orientadas a los objetivos.

El cuadro 1.4 recoge a modo de resumen algunas ideas básicas que fundamentan la noción de organización virtual presentes en la literatura, agrupando a los autores según sean partidarios del enfoque de estructura o del de proceso en el estudio de dichas organizaciones, tal y como se han descrito con anterioridad.

**CUADRO 1.4**  
**Perspectivas de análisis de la organización virtual: estructura *versus* proceso**  
 Fuente: Elaborado a partir de Saabeel *et al.* (2002:5)

PERSPECTIVA	AUTOR/ES <sup>a</sup>	IDEA FUNDAMENTAL
ESTRUCTURA	Byrne <i>et al.</i> (1993) Strader <i>et al.</i> (1998) Van Aken <i>et al.</i> (1998)	Red
	Grenier y Metes (1995) Wildeman (1998)	Alianza
	Mertens <i>et al.</i> (1998) Wüthrich y Phillips (1998)	Forma de cooperación
	Goldman <i>et al.</i> (1995)	Combinación de capacidades básicas
	Davidow y Malone (1992)	Combinación de actividades
	<i>Travica (1997)</i>	Grupo de individuos u organizaciones
	PROCESO	Venkatraman y Henderson (1996 <sup>4</sup> , 1998) <i>Sieber (1997, 1998)</i>
Mowshowitz (1994, 1997)		Enfoque de dirección
Hale y Whitlam (1997)		Cambio continuo e institucionalizado
<i>Zimmermann (1997)</i>		Enfoque funcional (atributo)
Katzy (1998)		Acción o habilidad
<i>Syler y Schwager (2000)</i>		Estrategia

<sup>a</sup> En *cursiva* aparecen las referencias añadidas.

Ahora bien, Zimmermann (1997) afirma que la noción de organización virtual es una consecuencia lógica del desarrollo organizativo -descentralización- y el desarrollo tecnológico de la información -trabajo en red-; no pudiendo ser considerada todavía como una forma organizativa distinta, sino más bien como un punto de orientación del desarrollo de las organizaciones. En efecto, Venkatraman y Henderson (1998) rechazan la idea de que la organización virtual sea un concepto que genere un tipo de estructura distinta -diferenciable de la estructura funcional, divisional o matricial- y, de hecho, consideran que “[...] la virtualidad es una característica estratégica aplicable a todas las organizaciones; por tanto, nuestro discurso se puede aplicar a empresas con un siglo de antigüedad que fabrican cemento, productos químicos y automóviles y, también, a empresas de reciente creación que se dedican al cambiante mercado de la alta tecnología” (Venkatraman y Henderson, 1998:34). Es más, Zimmermann (1997) pone

<sup>4</sup> Venkatraman y Henderson (1996). “The architecture of virtual organizing: leveraging three interdependent vectors”. *Discussion paper*, Systems Research Center, Boston University School of Management, Boston. Citado en Sieber (1998).

de relieve que la ‘institucionalización’ de la empresa virtual como forma organizativa parece bastante problemática, dadas las características que presenta. En contraposición, Travica (1997) considera que la organización virtual constituye una nueva forma organizativa, si bien aplica esta denominación a aquellas organizaciones caracterizadas por la dispersión geográfica de las unidades organizativas y que requieren el uso de las TIC para llevar a cabo el proceso de producción.

Por su parte, Sieber (1997) afirma que la organización virtual debería considerarse como una fórmula intermedia entre el mercado y la jerarquía, y no como una forma institucionalizada, dado que ni su forma ni sus contenidos están bien definidos. En efecto, este autor enfatiza que, por un lado, el intercambio entre los miembros de una organización virtual no se lleva a cabo mediante la coordinación del mercado y, además, los negocios entre ellos no son transacciones únicas, y, por otro, que dicha organización tampoco supone un mecanismo de coordinación jerárquico, en el que los intercambios sucesivos se institucionalizan a largo plazo por el ejercicio de la autoridad directiva y la formación de unidades de negocio. De este modo, diversos autores (*e.g.*, Venkatraman y Henderson, 1996<sup>5</sup>, 1998; Sieber, 1997, 1998; Syler y Schwager, 2000; Criado, 2001) describen la ‘virtualidad’ como una capacidad o característica que posee cualquier organización en mayor o menor grado, lo que parece apoyar la perspectiva funcional desarrollada por Zimmermann (1997). No obstante, como este autor pone de relieve, “[...] es más probable que las organizaciones con las características institucionales descritas alcancen los objetivos perseguidos con la construcción de empresas virtuales” (Zimmermann, 1997:4).

En este sentido, se considera preciso centrar brevemente la atención sobre la idea de virtualidad en términos de la habilidad de una organización para obtener y coordinar de forma congruente las capacidades distintivas a través del diseño de procesos de creación de valor, que implica recursos tanto internos como externos, al objeto de entregar un valor superior y diferenciado al mercado (Sieber, 1998; Venkatraman y Henderson, 1998). Esto supone que una organización desarrolla sus actividades básicas, mientras que consigue las capacidades no básicas del exterior, es decir, de otras organizaciones con las que constituye la corporación virtual. El objetivo es lograr diferenciarse en el mercado mediante un mejor desempeño. De este modo, se pretende ampliar el alcance de la eficacia y eficiencia a varias organizaciones y, por ejemplo, como señala Sieber (1997), mediante el *outsourcing* o el sistema de franquicia se puede desarrollar un producto o un mercado sin necesidad de invertir recursos propios, o bien se puede

---

<sup>5</sup> Ob. cit.

penetrar en nuevas regiones sin disponer del conocimiento de la cultura local. La virtualidad hace posible estos objetivos. Efectivamente, se trata de producir las denominadas situaciones ‘ganar-ganar’ en los acuerdos entre empresas, que favorecen la cohesión entre los socios de la organización virtual.

En definitiva, puede deducirse que parece preferible estudiar la organización virtual desde un enfoque estratégico y considerar la virtualidad como un posible atributo de toda organización. Ahora bien, la aplicación de esta perspectiva se concreta finalmente en la configuración de una red de socios que aportan capacidades distintivas complementarias, donde la tecnología es una herramienta que facilita el desarrollo del modelo, siendo, todos ellos, elementos definitorios de la perspectiva estructural de la organización virtual. En efecto, Syler y Schwager (2000) argumentan que la organización virtual no es una organización, sino una estrategia para organizar los elementos de la cadena de valor o una característica de un enfoque organizativo, y sugieren, al mismo tiempo, que la organización virtual es la forma organizativa que muestra un mayor grado de flexibilidad y sinergia. Como señalan Saabeel *et al.* (2002), la combinación de estos dos enfoques proporciona a la dirección de una organización virtual una mejor perspectiva sobre cómo organizar relaciones externas en un entorno tan dinámico. Así, se considera que éste ha de ser el punto de vista del que partir a la hora de realizar una conceptualización más descriptiva de la organización virtual, aunque ello no implica aceptar la idea de la organización virtual como forma organizativa institucionalizada.

Bajo esta consideración, se puede observar que en la literatura abundan las definiciones de lo que se entiende por organización virtual, cada una de ellas enfatizando distintos aspectos o perspectivas. En el cuadro 1.5, se recogen algunas de las definiciones de organización virtual, así como la terminología utilizada por los autores para referirse a este tipo de organizaciones.

**CUADRO 1.5**  
**Definiciones de organización virtual**  
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES	DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN VIRTUAL	TERMINOLOGÍA
Davidow y Malone (1992:6-7)	“Es mejor hablar de la corporación virtual en términos de patrones de información y relaciones. Construir productos virtuales requerirá tomar una red sofisticada de información que reúna datos acerca del mercado y las necesidades de los clientes, combinarla con los más nuevos métodos de diseño y procesos de producción integrados por ordenador, y entonces hacer funcionar este sistema con una red integrada que incluye no sólo empleados altamente cualificados de la empresa sino también proveedores, distribuidores, vendedores, e incluso consumidores”	Corporación virtual



AUTOR/ES	DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN VIRTUAL	TERMINOLOGÍA
	“[...] la corporación virtual parecerá menos una empresa diferenciada y más un grupo siempre variante de actividades comunes en medio de una amplia estructura de relaciones”	
Quinn (1992:373)	“[...] una empresa basada en el servicio y el conocimiento, altamente desagregada, concentrada en torno a un núcleo de conocimientos o habilidades de servicio. [...] una empresa que básicamente dirige y coordina información e inteligencia para satisfacer las necesidades de los clientes”	Empresa inteligente
Byrne (1993:41)	“[...] parecerá ser una única entidad con enormes capacidades pero realmente será el resultado de numerosas colaboraciones reunidas solamente cuando se necesitan”	Corporación virtual
Byrne <i>et al.</i> (1993:37)	“[...] una red temporal de empresas independientes -proveedores, clientes, incluso los hasta entonces competidores- unidas mediante la tecnología de información para compartir habilidades, costes y acceso a los mercados de cada uno. No tendrá una oficina central ni organigrama. No tendrá jerarquía ni integración vertical [...] será fluido y flexible -un grupo de colaboradores que se unen rápidamente para explotar una determinada oportunidad”	Corporación virtual
Fernández (1994:28)	“[...] red temporal de empresas que tienen un objetivo común y que se relacionan entre sí principalmente mediante tecnologías de la información”	Corporación virtual
Mowshowitz (1994:270-273)	“La esencia de la organización virtual es la dirección de la actividad orientada a los objetivos de forma que sea independiente de los medios para su realización. [...] La organización virtual se define en términos de meta-dirección, lo que, a su vez, se considera que depende de la noción de una actividad organizada virtualmente”	Organización virtual
Vickery (1994:1, 26)	“[...] grupos temporales de trabajadores que hacen frente a las necesidades de las tareas sin cambio formal de la organización. [...] Mediante el uso de las organizaciones virtuales, se aumenta la flexibilidad de la organización tradicional”	Organización virtual
	“[...] red temporal de departamentos, empresas o personas independientes que se relacionan para compartir habilidades, costes y recursos”	
Coyle y Schnarr (1995:41)	“[...] red temporal de empresas que se unen rápidamente para explotar oportunidades cambiantes [...] que conectan en red los recursos de los socios a través de las fronteras empresariales tradicionales [...] para hacer el trabajo de acuerdo a unos propósitos u objetivos compartidos”	Organización virtual
Goldman <i>et al.</i> (1995:7)	“[...] un tipo dinámico de alianza [...] En tal empresa, los recursos complementarios existentes en una serie de empresas que cooperan [...] se integran para apoyar un determinado esfuerzo de producto durante tanto tiempo como sea económicamente justificable hacerlo”	Organización o compañía virtual
McDonald (1995:16)	“[...] unir a personas de talento durante un tiempo limitado para producir algo nuevo y diferente”	Organización virtual
Skyrme (1995:1)	“[...] organización distribuida geográficamente y cuyo trabajo está coordinado a través de comunicaciones electrónicas”	Corporación virtual
Preiss <i>et al.</i> (1996:158)	“[...] grupo de unidades de negocio donde personas y procesos de trabajo de las unidades de negocio interactúan profundamente para desempeñar un trabajo que beneficie a todos”	Organización virtual

AUTOR/ES	DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN VIRTUAL	TERMINOLOGÍA
Erben y Gersten (1997:13)	“[...] red temporal de empresas independientes -proveedores, fabricantes, promotores y clientes- unidos mediante las tecnologías de información para compartir habilidades, costes y éxito de mercado. Cada compañía contribuye solamente con lo que considera sus capacidades distintivas. La red tiene una jerarquía temporal nula o muy plana centrada en la funcionalidad a lo largo de la cadena de valor. La corporación virtual se representa externamente por un socio o un <i>broker</i> de información/de la red que compromete las competencias en consecuencia. Puede ser dirigida y organizada internamente por medio de principios directivos incorporando un socio líder, o un agente de información, o un comité de dirección, o tecnología de información (e.g., sistemas de flujo de trabajo, <i>groupware</i> , sistemas de información de la dirección), etc.”	Corporación virtual
Fuehrer (1997) <sup>6</sup>	“[...] una red temporal de instituciones, empresas o individuos especializados independientes, que trabajan juntos de forma espontánea mediante la tecnología de información y comunicación, con el fin de obtener una ventaja competitiva existente. Se integran verticalmente, unen sus capacidades distintivas y funcionan como una sola organización (o unidad organizativa)”	Organización virtual
Hale y Whitlam (1997:3)	“[...] es el nombre dado a cualquier organización que continuamente está evolucionando, redefiniéndose y reinventándose a efectos prácticos de negocio”	Organización virtual
Hedberg <i>et al.</i> (1997:13)	“[...] un sistema en el que los activos, los procesos y los actores críticos para la empresa central existen y funcionan tanto dentro como fuera de los límites del ‘paisaje’ convencional de la empresa formado por su estructura legal, su contabilidad, sus organigramas y el lenguaje de otro tipo utilizado para describir la empresa”	Organización imaginaria
Hedberg y Olve (1997:2)	“[...] organizaciones donde procesos, actores y recursos importantes aparecen tanto dentro como fuera de la unidad legal de la empresa, tanto dentro como fuera del sistema contable y de los organigramas. Mercados y jerarquías están interconectados mediante redes de personas que cooperan y tecnología de información que coordina. La tecnología de información facilita en gran medida las organizaciones imaginarias, aunque la tecnología de información en sí misma no crea organizaciones imaginarias”	Organización imaginaria
Hill (1997) <sup>7</sup>	“Un grupo identificable de personas u organizaciones cuyo uso de TIC es considerablemente mayor, reduciendo así la necesidad de presencia física en las transacciones de negocios o el trabajo de colaboración con el fin de hacer realidad objetivos comunes”	Organización virtual
Ott y Nastansky (1997:22-23)	“[...] cooperación voluntaria de varios agentes legalmente independientes de tipo variable (organizaciones completas, departamentos individuales, grupos de proyecto, personas individuales, etc.), que produce un producto basado en un entendimiento común de sus reglas de negocio. Todos los socios colaboradores aportan sus recursos, capacidades distintivas o habilidades y <i>know-how</i> con el fin de ser más rápidos en reaccionar, más flexibles y más internacionales. Al menos un socio representa a la organización virtual en el mundo externo (y la mayor parte del tiempo tiene la responsabilidad estructural también) y los socios están conectados unos con otros mediante moderna tecnología de información y comunicación”	Organización virtual

<sup>6</sup> Citado en Jägers *et al.* (1998:66).

<sup>7</sup> Citado en Jägers *et al.* (1998:66).

AUTOR/ES	DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN VIRTUAL	TERMINOLOGÍA
Sieber (1997:3)	<p>“[...] se denomina así porque tiene acceso a conocimiento y recursos del exterior, igual que a los propios, con el fin de suministrar sus bienes o servicios. De este modo una corporación virtual siempre implica varias corporaciones reales, que también se denominan socios”</p> <p>“[...] organización real que, como una corporación tradicional, pretende proporcionar bienes o servicios mediante su personal, equipo y sistemas de información, su forma y reglas organizativas, sus principios de dirección y sus estilos de liderazgo, de manera que, en el sentido más amplio, pueda buscar su supervivencia con la máxima rentabilidad”</p>	Corporación virtual
Ten Have <i>et al.</i> (1997) <sup>8</sup>	“[...] una alianza dinámica entre organizaciones que aportan capacidades y recursos complementarios y que están disponibles conjuntamente por cada una, con el objetivo de entregar un producto o servicio al mercado como un colectivo”	Organización virtual
Travica (1997:2)	“[...] conjunto temporal o permanente de individuos, grupos, unidades organizativas -que pertenecen o no a la misma organización- u organizaciones completas, dispersos geográficamente, que dependen de la comunicación electrónica para completar el proceso productivo”	Organización virtual
Zimmermann (1997:3-4)	<p>“[...] una empresa que carece de algunas características estructurales de las empresas reales, pero que aún así funciona como una empresa en la imaginación del observador”</p> <p>“Desde un punto de vista institucional, la empresa virtual es una combinación de las mejores capacidades distintivas de empresas legalmente independientes que cooperan. Están unidas mediante el uso de tecnología de información moderna hasta que se alcanza un cierto propósito de negocio y sin considerar fronteras de empresa o de país. Esto se desarrolla sin casi ningún mecanismo institucionalizado de gobierno y control”</p>	Empresa virtual
Amberg y Zimmermann (1998:120)	“[...] redes temporales de empresas legalmente independientes, para alcanzar la máxima flexibilidad en respuesta a las demandas del mercado rápidamente cambiantes”	Empresa virtual
Cuesta (1998:115, 118)	<p>“[...] empresas con los mejores especialistas en cada función, dentro de una estructura de costes variable y optimizada”</p> <p>“[...] estructura basada en tres grupos de funciones, con diferentes grupos de personas, con diferente nivel de involucración en el proyecto, con diferentes expectativas y con un modelo de gestión basado en la cooperación, la confianza y la excelencia”</p>	Empresa o corporación virtual
Gebauer y Segev (1998:31)	<p>“[...] una unión relativamente flexible de unidades organizativas que promete beneficios en términos de flexibilidad y receptividad sin los gastos de estructura que las organizaciones tradicionales tienen que afrontar”</p> <p>“[...] constructos organizativos que consisten en pequeñas entidades organizativas globalmente dispersas que están formando un entorno de colaboración a menudo sobre una base temporal, con nodos añadidos y eliminados de la red de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente y al dinamismo del entorno”</p>	Empresa virtual

<sup>8</sup> Ten Have, S.; Van Lierop, F. y Kühne, H.J. (1997). “Hoe virtueel moeten we eigenlijk zijn?”. *Nijenrode Management Review*, 4 (mayo/junio): 85-93. Citado en Jägers *et al.* (1998:66).

AUTOR/ES	DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN VIRTUAL	TERMINOLOGÍA
Jägers <i>et al.</i> (1998:74)	“[...] una combinación de varias partes (personas y/u organizaciones) -dispersas geográficamente-, que mediante la unión de actividades y métodos críticos se esfuerzan por lograr un objetivo común. Esta organización virtual confiere una división de poder equitativa entre sus participantes y depende de la comunicación electrónica (una infraestructura de TIC) para la coordinación de estas actividades”	Organización virtual
Schertler (1998:286)	“[...] red de pequeñas empresas que (i) desean alcanzar una ventaja competitiva sostenible; (ii) a través de una estrategia de cooperación; (iii) dentro de una nueva cadena de valor orientada a una mejor satisfacción del consumidor; (iv) que unen sus capacidades básicas particulares, y (v) posibilitada por los sistemas de tecnología de información”	Empresa virtual
Skyrme (1998:27)	“[...] tiene muchas formas, puede ser una red de distribución estable que funciona como una única organización, o puede ser una federación flexible de empresas independientes que se unen para ciertos contratos o para intercambiar información”	Organización virtual
Van Aken <i>et al.</i> (1998:302)	“[...] una red de organizaciones que está estructurada y dirigida de tal forma que opera con respecto a los clientes y otros <i>stakeholders</i> externos como una organización completa e identificable”	Organización o compañía virtual
Venkatraman y Henderson (1998:34)	“[...] un método estratégico que centra especialmente su atención en la creación, cuidado y desarrollo de los activos intelectuales y de conocimiento clave, mientras obtiene los activos materiales y tangibles en una compleja red de relaciones”	‘Organizar virtualmente’
DeSanctis y Monge (1999:693)	“[...] colección de entidades geográficamente distribuidas, funcional y/o culturalmente diversas que están unidas mediante formas electrónicas de comunicación y se basan en relaciones dinámicas laterales para su coordinación”	Organización virtual
Wassenaar (1999:6)	“[...] configuraciones de unidades organizativas semi-permanentes, interdependientes (parcialmente dependientes, parcialmente independientes), geográficamente dispersas que aumentan su desempeño global en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado y las capacidades de las TIC, adaptando continuamente sus formas organizativas”	Organización virtual
Criado (2001:291-292)	“[...] una red temporal y reconfigurable de cooperación (horizontal y/o vertical) entre organizaciones legalmente independientes y geográficamente dispersas (con la posible participación de instituciones y/o personas), que persigue un servicio o producto sobre la base de una comprensión conjunta del negocio. Las organizaciones participantes de la organización virtual cooperan espontáneamente, combinando y coordinando sus capacidades distintivas [...] se presenta a terceros como una única unidad organizativa, aunque prescinde de una administración o gestión centralizada (jerarquía o integración vertical) gracias a relaciones basadas en la confianza y a la utilización de Sistemas de Información Interorganizacionales/TICs avanzadas para coordinar los procesos [...] Su ciclo de vida termina cuando el propósito perseguido se alcanza, o la organización virtual se vuelve ineficaz”	Organización virtual
Franke (2002:1)	“[...] adhocracias interorganizativas que se configuran temporalmente por compañías independientes para cumplir un propósito particular, como I+D conjunta, desarrollo de productos y producción”	Corporación virtual
Saabeel <i>et al.</i> (2002:11)	“[...] cooperación entre un subconjunto de organizaciones [...] centrada en la realización de un objetivo específico, una oportunidad de mercado concreta”	Organización virtual

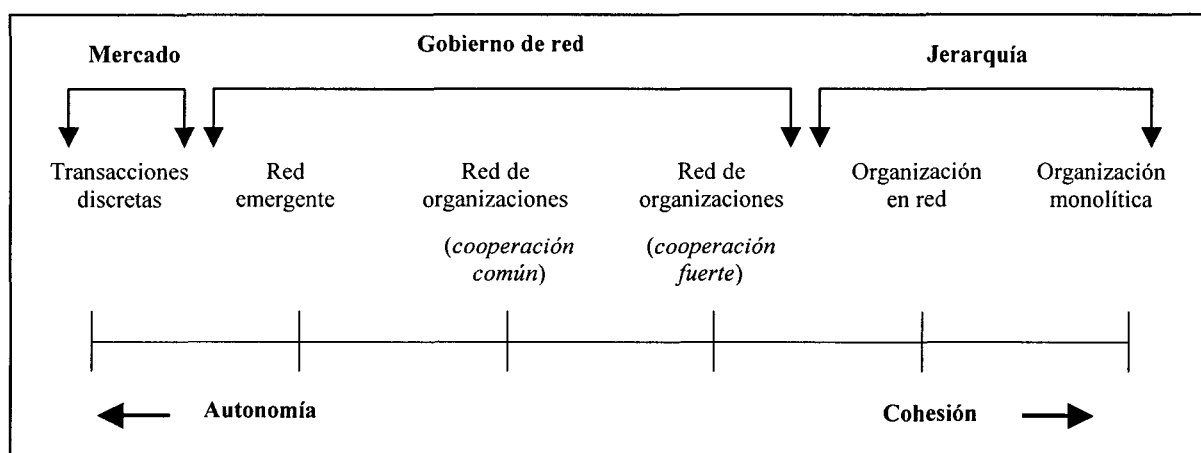
A través del análisis de algunas de las definiciones presentadas en el cuadro 1.5, y retomando la interpretación de la virtualidad de Bultje y Van Wijk (1998), descrita en el epígrafe anterior, se puede determinar la noción de virtualidad de la que se deriva la conceptualización de la organización virtual. Así, por ejemplo, la idea subyacente a la definición de Van Aken *et al.* (1998) es que la organización virtual se identifica como una sola organización, aunque sea en realidad varias organizaciones diferentes, por lo que se corresponde con la visión de la virtualidad de ser irreal, pareciendo real. Por su parte, en las definiciones de Hedberg y Olve (1997) y Jägers *et al.* (1998), entre otras, la característica principal de la organización virtual es que las TIC facilitan la coordinación. En cuanto a la definición de Byrne *et al.* (1993), se basa en el concepto de virtualidad desde tres puntos de vista: inmaterial, apoyado por TIC; potencialmente presente, y existente, pero cambiante. Por último, cabe destacar que Criado (2001) define la organización virtual considerando los cuatro conceptos del término ‘virtual’ señalados por Bultje y Van Wijk (1998).

Por otra parte, como se puede apreciar también en el cuadro 1.5, son varios los términos utilizados por los autores para referirse a una organización virtual (*e.g.*, corporación virtual, empresa virtual, compañía virtual, organización virtual, organización imaginaria), si bien estos términos a menudo se emplean como variantes del mismo concepto. De hecho, la idea que subyace tras cada uno de estos términos hace referencia, en general, a una red de agentes (*e.g.*, personas, organizaciones) independientes que comparten recursos y cooperan para explotar una determinada oportunidad. En el presente trabajo se utilizará la denominación de organización virtual dado que el término ‘organización’ se considera como uno de los más genéricos al hacer referencia a todo conjunto de agentes que, con los medios adecuados, trabajan de forma estructurada para alcanzar un objetivo determinado.

A su vez, es preciso aclarar los conceptos de organización en red (*network organization*) y red de organizaciones u organizativa (*organization network*) y su relación con las organizaciones virtuales. En este sentido, Van Aken *et al.* (1998) consideran que el primer concepto hace referencia a un tipo de organización y el segundo se refiere a un tipo de red. La diferencia principal entre ambos conceptos radica en la distribución de propiedad, poder y lealtad que caracteriza a la red organizativa. Así, para estos autores una organización en red, denominada a menudo en la literatura como red interna, es una organización común consistente en un número de unidades de negocios o subsidiarias interdependientes pero semiautónomas; mientras que una red de organizaciones es un conjunto de organizaciones autónomas conectadas mediante relaciones semiestables de interdependencia -aunque las organizaciones pueden, en principio,

sobrevivir sin ellas-, donde la fortaleza de tales relaciones, y por tanto la cohesión dentro de la red, puede variar en un continuo desde débil hasta fuerte (véase figura 1.3). Según estos autores, la organización virtual debería considerarse como “[...] un modo fuerte y duradero de organizar una fuerte cooperación” (Van Aken *et al.*, 1998:317).

**FIGURA 1.3**  
**Modos de gobierno entre mercado y jerarquía**  
 Fuente: Van Aken *et al.* (1998:309)



Sin embargo, autores como Jägers *et al.* (1998) utilizan de forma indistinta los términos red y organización en red para referirse a la organización virtual, considerando la organización en red como una colaboración entre personas u organizaciones que atraviesa fronteras. De hecho, estos autores opinan que la organización virtual es una organización en red caracterizada por una combinación determinada de atributos, los cuales también están presentes individualmente en otras variedades de redes. De este modo, se puede afirmar que toda organización virtual es una organización en red, aunque no toda organización en red es una organización virtual (Jägers *et al.*, 1998). No obstante, estos autores utilizan el término de organización en red para referirse a un conjunto de personas u organizaciones que colaboran atravesando las fronteras, a lo que también dan la denominación de red. A su vez, en el trabajo de Strausak (1998) se señala que la red en el sentido más genérico -conjunto de nodos y relaciones entre ellos- es una gran parte de la idea de organización virtual, dado que ésta implica distintas partes (nodos) que deben interactuar (relacionarse unos con otros) con el fin de completar tareas, proyectos, etc. En consecuencia, se puede considerar que la organización virtual es una *red organizativa*, al tratarse de una forma de organizar una fuerte cooperación dentro de una red de organizaciones, así como una *organización en red*, dado el significado innato del término ‘organización’ (*i.e.*,

conjunto de agentes con los medios adecuados que trabajan de forma estructurada para alcanzar un determinado objetivo).

Por otra parte, Kraut *et al.* (1999) opinan que el término de organización virtual utilizado en la literatura no tiene un significado consistente. Y es que, como señalan estos autores, este término se ha aplicado a la producción de películas, las operaciones de fabricación justo-a-tiempo, las adhocracias y los consorcios regionales informales. No obstante, aunque estos ejemplos no proporcionan una definición ajustada, sugieren algunos de los rasgos distintivos que subyacen en el concepto de organización virtual. Entre ellos, Kraut *et al.* (1999) destacan los siguientes: (1) los procesos de producción trascienden las fronteras de una empresa y, como resultado, no están controlados por una sola jerarquía organizativa; (2) los procesos de producción son flexibles, con diversas partes involucradas en diferentes momentos; (3) a menudo, las partes implicadas en la producción de un solo producto están dispersas geográficamente, y (4) dada esta dispersión geográfica, la coordinación depende en gran medida de las telecomunicaciones y las redes de datos.

A modo de conclusión, y sobre la base de las diversas conceptualizaciones de organización virtual desarrolladas por algunos de los autores más relevantes en este contexto de estudio, se propone la siguiente definición de esta configuración organizativa:

*La organización virtual es una red de organizaciones legalmente independientes que, sobre la base de la cooperación y apoyada por el uso de las tecnologías de información y comunicación, pretende alcanzar un objetivo específico y aprovechar así una oportunidad de mercado durante el tiempo que económicamente sea justificable.*

El carácter relativamente genérico de la definición propuesta responde a la necesidad de considerar las diferencias detectadas en la literatura respecto a los elementos que fundamentan la noción de organización virtual, que se desprenden del cuadro 1.5. En este sentido, cabe destacar la idea de que este modo de ‘organizar virtualmente’ a través de la actuación conjunta de agentes independientes tiene por objeto la consecución de un propósito de negocio común y, en un entorno de colaboración, explotar una determinada oportunidad. Para ello, los socios participantes en esta red de cooperación comparten sus recursos y capacidades, así como el acceso al mercado, durante el tiempo que se estime necesario (*e.g.*, hasta que el objetivo se alcanza o la organización deja de ser eficaz), lo que conlleva que la dimensión temporal de la

organización virtual viene marcada por las características propias de la oportunidad a explotar. Por otra parte, el uso de las TIC constituye otro de los elementos definitorios de la organización virtual, si bien, tal y como se describirá con posterioridad, se parte de su consideración como un medio que facilita la virtualidad.

Como se puede apreciar, en la definición propuesta se combinan las dos perspectivas de análisis de la organización virtual: la perspectiva de estructura y la de proceso, aunque el énfasis se hace en ésta última, dado que apoya la idea de que la virtualidad implica una alternativa estratégica.

### 1.1.3. La virtualidad como alternativa estratégica

Como se ha mencionado anteriormente, el aspecto estructural de la organización virtual puede ampliarse con una perspectiva estratégica. En este sentido, de acuerdo a Venkatraman (1995)<sup>9</sup>, una empresa atraviesa tres fases de virtualidad, pretendiendo alcanzar la eficiencia en tres áreas principales -mercado, recursos y proceso- mediante la implementación de medidas de organización virtual (véase figura 1.4).

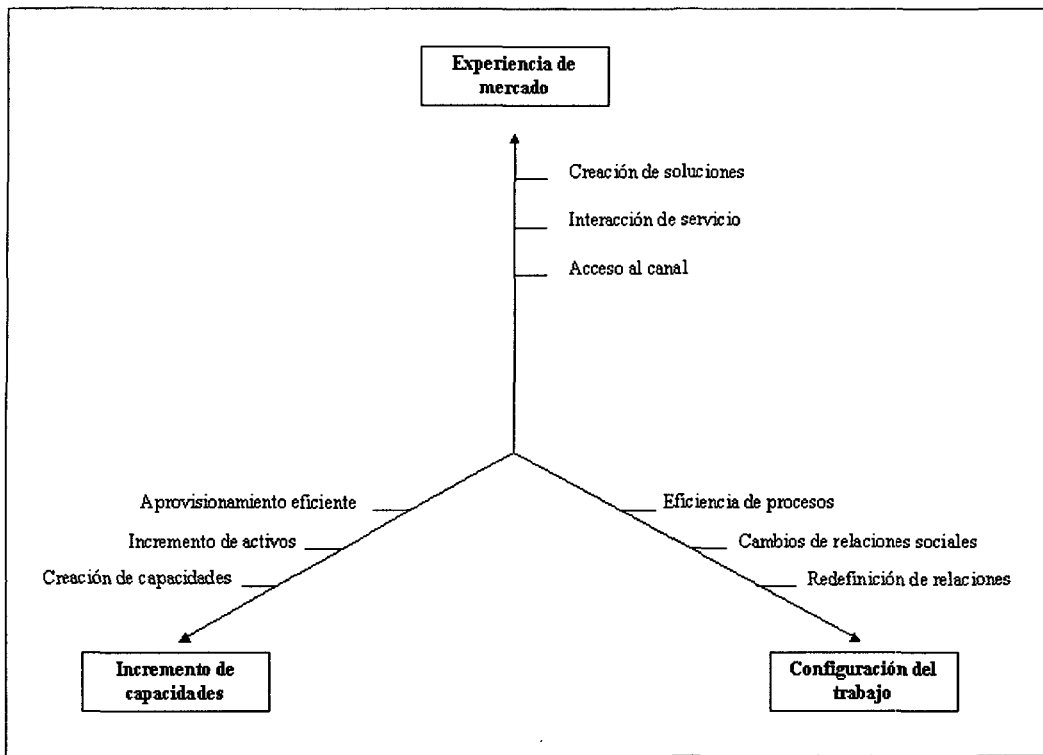
Respecto al vector mercado, tal y como explica Sieber (1997), basándose en Venkatraman (1995)<sup>10</sup>, los sistemas de información y comunicación posibilitan el desarrollo de una oferta en colaboración con otras organizaciones que permiten satisfacer las necesidades de los clientes de forma óptima (*e.g.*, personalización de los productos, asociaciones de ventas, EDI -intercambio electrónico de datos- con clientes). Así, empezando con el acceso al canal, los representantes de los distintos estadios de la cadena de valor se comunican con los clientes, lo que resulta en interacciones con ellos que hacen posible el desarrollo proactivo del producto (interacción de servicio). Con base en un mayor conocimiento de mercado, el proveedor involucra al cliente en sus procesos de creación de valor y, mediante la formación de asociaciones, intenta resolver los problemas de sus clientes (creación de soluciones). De este modo, los productos ya no se crean dentro de la organización para, posteriormente, entregarse a los clientes, sino que se producen con la cooperación del cliente. El objetivo es promover la participación activa del cliente en los procesos de creación de valor, característica importante de las organizaciones virtuales (Hedberg y Olve, 1997; Sieber, 1997; Venkatraman y Henderson, 1998).

<sup>9</sup> Venkatraman (1995). "The IS function in the virtual organization: who's wagging whom?". Paper presentado en el *16th International Conference on Information Systems*, Amsterdam: 378. Citado en Sieber (1997).

<sup>10</sup> Ob. cit.



**FIGURA 1.4**  
**Vectores de la virtualidad**  
 Fuente: Venkatraman (1995)<sup>11</sup>



En cuanto al incremento de las capacidades, la visión de la empresa basada en los recursos se extiende más allá de la adquisición de las materias primas y los productos semielaborados, hasta la integración de recursos externos en el proceso de creación de valor (Sieber, 1997). Así, lo que empieza con la selección de los mejores proveedores (aprovisionamiento eficiente), se convierte, mediante decisiones de *outsourcing*, orientación a largo plazo hacia las capacidades distintivas y cooperación, en inversiones de capital más importantes (incremento de activos). Ahora bien, como afirma Sieber (1997), una organización que se beneficia de los recursos compartidos en una alianza debería resistirse a entregar su propia capacidad distintiva al socio. Es más, según este autor, la organización debería intentar adquirir nuevas capacidades a través de la asociación (creación de capacidades).

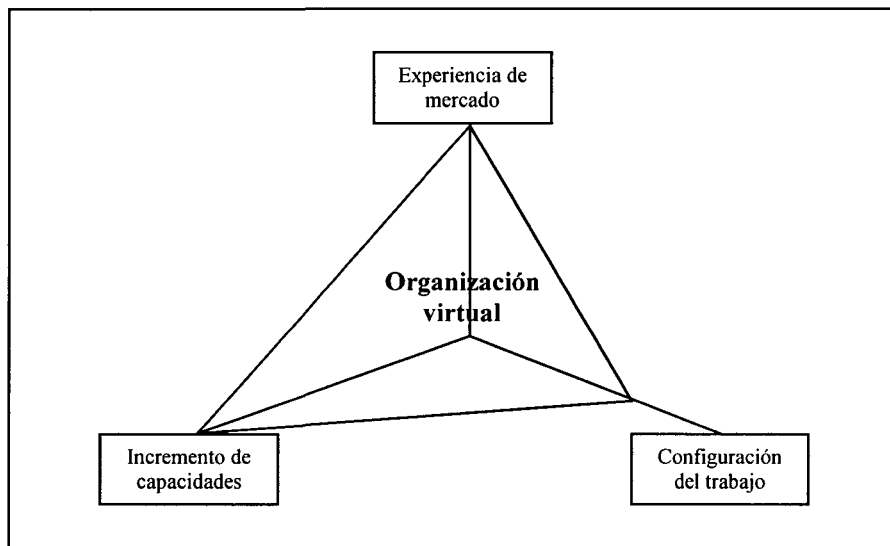
Por último, en el eje de configuración del trabajo, la virtualidad comienza con los procesos eficientes y en dos etapas descentraliza las capacidades de toma de decisiones (Sieber, 1997). En efecto, los sistemas de información y comunicación permiten que los empleados accedan a la información necesaria para tomar decisiones autónomas, incrementando así su independencia

<sup>11</sup> Ob. cit.

y cambiando las relaciones sociales. Si la independencia en el desarrollo del trabajo es capaz de evolucionar hacia la independencia legal de unidades organizativas dentro de una corporación, sería posible que cada elemento se convierta en un experto y participe en el proceso de valor añadido por su propia cuenta; lo que originaría que la corporación, como sistema jerárquico, se disuelva y se redefinan las relaciones sociales.

De acuerdo con Sieber (1997), es posible alcanzar una mayor virtualidad en estas tres dimensiones (*i.e.* recursos, mercado y proceso) a través de la implantación de la concentración en las capacidades distintivas, la reingeniería de procesos y el *outsourcing* (véase figura 1.5).

**FIGURA 1.5**  
**Perfil de la organización virtual**  
 Fuente: Sieber (1997:8)



En un trabajo posterior, Venkatraman y Henderson (1998) desarrollan más profundamente estas dimensiones de la virtualidad, enfatizando su consideración como característica estratégica aplicable a cualquier organización. Según estos autores, el hecho de organizar virtualmente se refleja en tres vectores diferentes pero interdependientes: interacción con el cliente, configuración de activos y aprovechamiento del conocimiento. El vector *interacción con el cliente* -encuentro virtual- se refiere a los nuevos retos y oportunidades de las relaciones entre empresa y cliente. En este sentido, las tecnologías de información permiten a los consumidores acceder a productos remotos, participar activamente en el proceso de personalización dinámica y crear comunidades de clientes en las que todos los miembros se refuerzan entre sí. Por su parte, el vector *configuración de activos* -obtención virtual de recursos- se centra en la

necesidad de que la empresa esté integrada virtualmente en una red de negocios, frente al modelo integrado verticalmente de la economía industrial. La utilización de Internet para las transacciones de empresa a empresa puede configurar una cartera dinámica de relaciones que coordine los activos requeridos para entregar valor a los clientes. El tercer vector, *aprovechamiento del conocimiento* -habilidad virtual-, se relaciona con las oportunidades para aprovechar diversas fuentes de habilidades dentro y a través de las fronteras organizativas. Las tecnologías de información facilitan que el conocimiento y las habilidades dirijan la creación de valor y la eficacia organizativa.

La interdependencia entre estos vectores crea el nuevo modelo empresarial en el que la concepción virtual de la organización como un enfoque estratégico se centra en la creación, cuidado y desarrollo de los principales activos intelectuales y de conocimiento, así como en la obtención de los activos tangibles en una compleja red de relaciones. Tradicionalmente, estos tres vectores han sido independientes y se basaban en funciones aisladas: marketing, compras y recursos humanos, respectivamente. Sin embargo, las nuevas TIC ofrecen la posibilidad de crear una plataforma común que reúna estas actividades diferentes, surgiendo así la concepción del sistema virtual de organización. Cada uno de los vectores de este modelo definido por Venkatraman y Henderson (1998) tiene tres etapas diferentes por las que puede pasar una empresa en función del ámbito de aplicación del concepto de virtualidad, y que se recoge en el cuadro 1.6. La primera etapa se centra en las unidades de trabajo, la segunda etapa fija su atención en el nivel organizativo -i.e., cómo coordinar las actividades para lograr un mayor valor económico- y la tercera etapa dirige su interés hacia la red interorganizativa que diseña y aprovecha las múltiples comunidades interdependientes para innovar y crecer.

**CUADRO 1.6**  
**Organizar virtualmente: tres vectores y tres etapas**  
Fuente: Elaborado a partir de Venkatraman y Henderson (1998:34)

VECTORES	CARACTERÍSTICAS		
	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
<b>Interacción con el cliente (<i>encuentro virtual</i>)</b>	Contacto a distancia con productos	Personalización dinámica de productos	Comunidades electrónicas de clientes
<b>Configuración de activos (<i>obtención virtual de recursos</i>)</b>	Obtención de módulos o componentes normalizados	Interdependencia de procesos	Coaliciones de recursos
<b>Aprovechamiento del conocimiento (<i>habilidad virtual</i>)</b>	Habilidad de la unidad de trabajo	Activo corporativo	Habilidad de la comunidad profesional

VECTORES	CARACTERÍSTICAS		
	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
<b>Ámbito de aplicación</b>	Unidades de trabajo	Organización	Red interorganizativa
<b>Objetivos de resultado</b>	Mejora de la eficiencia operativa (ROI)	Aumento del valor económico añadido (EVA)	Innovación y crecimiento sostenidos (MVA, valor de mercado añadido)

En cuanto a las razones que explican la utilización de este nuevo concepto organizativo, se puede afirmar que son muchos y variados los motivos que justifican el desarrollo de las organizaciones virtuales. En primer lugar, cabe señalar la reducción de la complejidad organizativa, que permite una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa (Odendahl *et al.*, 1997; Sieber, 1997), incluso cuando se compara con otras formas de cooperación predominantes actualmente. No obstante, aunque la flexibilidad es una importante ventaja de las organizaciones virtuales, Kocian (1997) afirma que debe garantizarse un mínimo de estabilidad y estructura (*e.g.*, concreción de principios organizativos, definición de derechos y responsabilidades). En segundo lugar, destaca la capacidad para reducir la incertidumbre (Klueber, 1997; Sieber, 1997). De hecho, la organización virtual no es apropiada o útil en un mercado estable donde no se producen cambios tecnológicos importantes (Sieber, 1997), dado que no se aprovechan las ventajas derivadas de esta forma de cooperación. Por último, Goldman *et al.* (1995) señalan la importancia de los motivos de carácter estratégico. Concretamente, estos autores ponen de relieve seis razones estratégicas para utilizar la forma de organización virtual: (1) compartir infraestructura, investigación y desarrollo, riesgo y costes; (2) reunir capacidades básicas complementarias; (3) reducir el tiempo de desarrollo y comercialización del producto a través de compartir los recursos y capacidades; (4) incrementar las instalaciones y el tamaño aparente; (5) ganar acceso a mercados y compartir mercado o lealtad del consumidor, y (6) dejar de vender productos para vender soluciones. Así, por ejemplo, la virtualidad permite el desarrollo de mercados en nuevas regiones al facilitar el acceso al conocimiento de la cultura local (Sieber, 1997).

En la literatura se observa que, entre las ventajas atribuidas a las organizaciones virtuales, se incluye la flexibilidad, la adaptabilidad y la eficiencia (*e.g.*, Grabowski y Roberts, 1999; Cooper y Muench, 2000). De forma más detallada, Odendahl *et al.* (1997) señalan que las principales propiedades de las organizaciones virtuales se fundamentan en los siguientes cuatro aspectos. En primer lugar, el conjunto de capacidades distintivas complementarias permite la implementación de proyectos, así como la elaboración de productos que ninguno de los socios

podría realizar de forma individual. Así, los recursos de otras empresas proporcionan el crecimiento y la flexibilidad deseados, de forma que una empresa puede operar más allá de sus fronteras (Hedberg y Olve, 1997). De hecho, cada miembro de la organización virtual es elegido porque trae algo único que es necesario para lograr una oportunidad de mercado (Goldman *et al.*, 1995).

En segundo lugar, los riesgos empresariales y los costes de los recursos, en concreto el personal y la tecnología, se distribuyen entre los socios. En este sentido, se puede afirmar que en la organización virtual existen pocos empleados, pero muchos participantes (Hedberg y Olve, 1997).

Por otra parte, mediante la unión de los socios y/o los procesos de negocio complementarios, así como la reducción de los costes de producción, infraestructura y conocimiento, es posible disminuir el tiempo entre el desarrollo del producto y su comercialización. Dado que en una organización virtual múltiples empresas están funcionando en paralelo, llevando a cabo muchas tareas de forma simultánea, se incrementa la velocidad de desarrollo y se reduce su propio coste, así como el tiempo de comercialización del producto (Goldman *et al.*, 1995).

En cuarto y último lugar, las barreras de entrada al mercado decrecen para las empresas que participan en corporaciones virtuales. Así, según Goldman *et al.* (1995), el acceso al mercado y la lealtad al producto son dos capacidades básicas muy valiosas de una organización, y en una organización virtual estas capacidades pueden ser compartidas, lo que incrementa la importancia de dichas capacidades. Concretamente, estos autores plantean varios ejemplos, tales como el sistema de franquicia, que proporciona a los franquiciados el acceso a un conjunto de expectativas de negocio y de mercado bien definidas (*e.g.*, rentabilidad, servicio, instalaciones, manual operativo, imagen), o el sistema de marca conjunta, que permite a la organización aprovecharse de las marcas que comercializa y, consecuentemente, de la clientela que tiene cada una de ellas.

Como señalan varios autores (*e.g.*, Goldman *et al.*, 1995; Odendahl *et al.*, 1997; Syler y Schwager, 2000), el objetivo principal de una organización virtual es la flexibilidad, de tal forma que sea capaz de adaptarse a los entornos tan dinámicos aprovechando las sinergias derivadas de la unión de los socios. De ahí que la asociación virtual se mantendrá mientras sea posible lograr un beneficio mayor que el que se podría alcanzar como empresas individuales o en otro acuerdo de cooperación. En palabras de Goldman *et al.* (1995:206), “[...] la

organización virtual se forma para alcanzar una oportunidad y se disuelve cuando consigue su objetivo”, lo que puede durar años, meses o, simplemente, semanas.

Sin embargo, por otro lado, es preciso reflejar la existencia de ciertas problemáticas que no han sido resueltas de forma satisfactoria (Odendahl *et al.*, 1997). Por una parte, las empresas virtuales dependen de formas contractuales flexibles que puedan llevarse a cabo rápidamente, como los contratos electrónicos (Byrne *et al.*, 1993), si bien las cuestiones respecto a las responsabilidades legales y la concesión de permisos no han sido aún consideradas de modo satisfactorio. No obstante, Goldman *et al.* (1995) señalan que no es preciso tener una nueva estructura legal para formar una organización virtual, aunque sí admiten que algún día puede ser necesaria una nueva legislación que reconozca algunos requisitos especiales de la formación y funcionamiento de la organización virtual. A su vez, Preiss *et al.* (1996) destacan que lo importante no es que los acuerdos traten de solucionar cualquier problema imaginable, sino que especifiquen un método por medio del cual resolver los problemas inesperados. Otra cuestión problemática es el hecho de que el concepto de organizaciones virtuales también incluye la idea de que una empresa puede participar en múltiples corporaciones virtuales, lo que posibilita el incremento de situaciones de conflicto de intereses, que pueden degradar las relaciones de confianza. Además, no se puede estimar de forma precisa los costes asociados a la coordinación de los socios y, por consiguiente, no hay resultados empíricos acerca del alcance y magnitud de los costes de transacción relacionados con la coordinación de las organizaciones virtuales. Finalmente, el proceso de búsqueda de socios requiere ciertas consideraciones adicionales, dado que una búsqueda prolongada de socios supone no sólo elevados costes, sino también un mayor tiempo para la comercialización de productos nuevos e innovadores.

Por su parte, Cooper y Muench (2000) también ponen de manifiesto una serie de problemas potenciales que introducen las organizaciones virtuales y que pueden ser de interés tanto para la investigación como para la práctica. Un primer problema deriva de que las organizaciones virtuales operan mediante estructuras flexibles planas, integradas por equipos interfuncionales autodirigidos que son capaces de formarse, disolverse y reconfigurarse muy rápidamente. En consecuencia, la distribución de la autoridad hacia los niveles directivos inferiores podría causar problemas si las acciones de los diferentes grupos no son congruentes. Otro problema puede ser controlar la información exclusiva en un entorno caracterizado por fronteras confusas, como es el de la organización virtual, lo que exige nuevos tipos de procedimientos de control interno y externo. Por otra parte, si bien las nuevas tecnologías pueden ofrecer muchas recompensas, también pueden originar nuevos problemas en su utilización eficaz, así como introducir la

posibilidad de nuevos modos de fallos. Por último, se precisan nuevos métodos de dirección y gestión así como nuevas formas de asegurar la lealtad, dada la inexistencia de proximidad entre directivos y subordinados. En este sentido, el directivo debe entender que al promover una organización virtual se está renunciando al control en favor de la cooperación y el resultado (Vickery, 1994). De hecho, los resultados de Vickery (1994) muestran que mediante la gestión de la lealtad y el clima en la organización virtual se puede fomentar organizaciones virtuales más fuertes, y que estimulando la autonomía y el poder en tales organizaciones se mejora el resultado. Asimismo, este autor considera que si las organizaciones virtuales se regulasen perderían su autonomía y poder, de manera que la lealtad cambia, aunque esta hipótesis necesitaría ser contrastada.

Ritter *et al.* (2002) enfatizan la importancia de la dirección de las relaciones de negocio y de la capacidad de dirigir en las redes industriales, importancia que pone de relieve el hecho de que el 60% de las asociaciones fracasan (Spekman *et al.*, 1999). En este sentido, en la literatura se ha destacado la habilidad para cooperar como una capacidad distintiva de una organización. Así, por ejemplo, Day (2000:24) señala que “La habilidad de una empresa para crear y mantener relaciones con sus clientes más valiosos es una base duradera para una ventaja competitiva”. En esta misma línea, autores como Gulati (1995) y Mitchell y Singh (1996) afirman que las empresas con experiencia son socios más deseables y generan un mayor valor a través de relaciones. Asimismo, también se ha puesto de manifiesto que las empresas difieren en su capacidad para dirigir en las redes de negocio, lo que sugiere la posibilidad de que, en palabras de Sivadas y Dwyer (2000:42), “[...] al menos hasta cierto punto, algunas empresas son mejores que otras fomentando la capacidad de cooperación”. No obstante, como señala Knight (2000), los individuos y las organizaciones pueden aprender a colaborar, lo que implica que también pueden desaprender.

En consecuencia, como señalan Speier *et al.* (1998), la coordinación entre los socios de una relación virtual se convierte en una dimensión crítica en el logro de los resultados deseados de mayor valor añadido para la red global de relaciones. Las organizaciones virtuales deben desarrollar un mecanismo para estructurar y coordinar el trabajo y a los empleados mientras que, al mismo tiempo, deben ser excepcionalmente flexibles y abiertas al cambio, así como aliviar la ansiedad de directivos y empleados derivada de la carencia de estructura formal (Allcorn, 1997). Según destacan Speier *et al.* (1998), la infraestructura apropiada para dirigir virtualmente las relaciones de mercado dependerá de la distancia geográfica, la sincronización del ciclo de trabajo y las diferencias culturales entre los socios de la relación. El contacto

frecuente puede ocurrir en las relaciones con baja distancia geográfica que facilitan relaciones ricas. Estas relaciones de mercado pueden dirigirse de forma diferente que aquéllas donde la elevada riqueza se desea aunque los socios están dispersos geográficamente. De forma similar, un elevado grado de sincronización del ciclo de trabajo implica una alta interdependencia y una baja ambigüedad respecto a las actividades del trabajo. En contraposición, una baja sincronización implica una mayor ambigüedad, que supone tiempo y comunicación adicionales entre los socios (Barry y Bateman, 1992). Finalmente, la dimensión cultural evalúa el grado en que los socios de la relación comparten valores y creencias (Schein, 1990). Cuanto mayor sea la convergencia cultural, más fácil será desarrollar confianza y entendimiento mutuos, así como fomentar una relación rica.

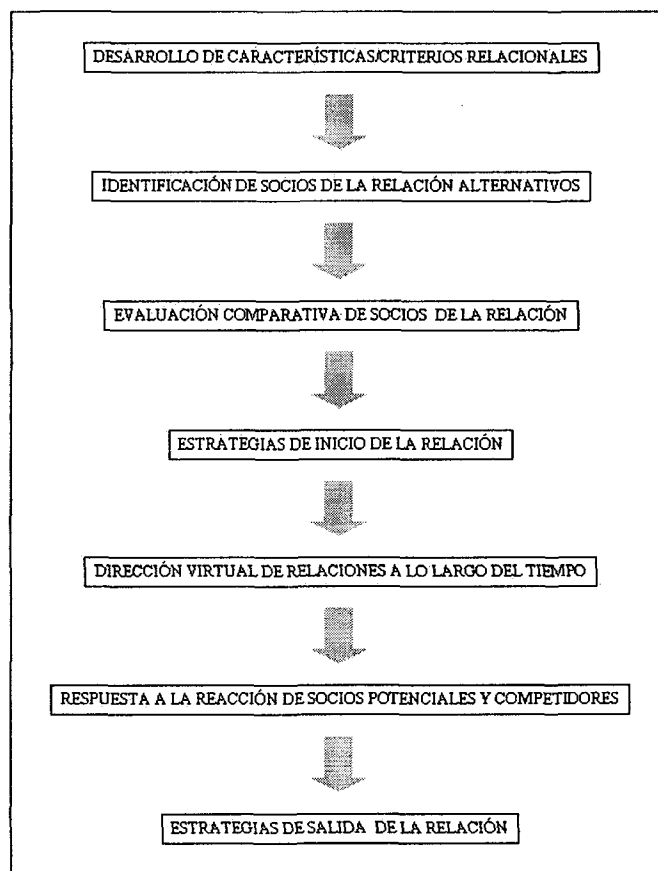
En este sentido, Speier *et al.* (1998) enumeran siete pasos o etapas que consideran fundamentales para la dirección virtual de las relaciones globales, que se recogen en la figura 1.6. El primer paso es el desarrollo de las características y criterios relacionales. A medida que cambia el ámbito de la relación (*e.g.*, interna, organización-organización, organización-individuo), el grado de virtualidad entre los socios también puede cambiar, basándose en la distancia geográfica, la sincronización del ciclo del trabajo y la cultura entre la organización central y el socio relacional. Cuanto más diferente sea el contexto de la relación, más virtual deberá ser el sistema de dirección para adaptarse a las complejidades de estas relaciones de mercado diversas. En segundo lugar, es preciso realizar la identificación de socios de la relación alternativos, lo que supone determinar las características significativas de los socios potenciales de la relación, que pueden variar según el ámbito de la relación, de manera que es necesario que se establezca una serie de criterios de selección para cada modelo potencial de relación. La tercera etapa es la evaluación comparativa de los socios de la relación, que tiene como objetivo llevar a cabo un análisis crítico de los socios potenciales de la relación e identificar las diferencias significativas entre ellos. El resultado de este análisis supone clasificar a los candidatos potenciales según su grado de atractivo. El grado de virtualidad (localización, sincronización del ciclo de trabajo y cultura) debería determinarse al objeto de establecer la filosofía de dirección más apropiada para el modelo global virtual en cuestión.

El siguiente paso es definir las estrategias de inicio de la relación, cuyo principal objetivo es la identificación de los motivos que determinan la formación de la relación, tales como (1) las estrategias ofensivas o proactivas, para mejorar la posición competitiva en el mercado (*e.g.*, mayores economías de escala, mayor poder en relación con un competidor, expansión de la distribución) y (2) las estrategias reactivas o defensivas, que supone influir sobre la posición de



mercado de un competidor más fuerte (e.g., reducir el poder de un miembro del canal formando una coalición, entrar en un mercado mediante una relación para probar productos nuevos evitando un impacto negativo en los mercados principales). A continuación, procede dirigir las relaciones a lo largo del tiempo. La dirección virtual de las relaciones debe tener en cuenta la evaluación original de la relación de mercado global y cómo esta relación puede cambiar a lo largo del tiempo, de manera que sería interesante el desarrollo de un proceso de auditoría periódico y sistemático.

**FIGURA 1.6**  
**Etapas de la dirección virtual de las relaciones globales**  
Fuente: Elaboración propia



El sexto paso implica evaluar la respuesta a la reacción de socios potenciales de la relación y competidores. Las relaciones existentes crean un coste de oportunidad potencial asociado al desarrollo de futuras relaciones. Así, debería realizarse una evaluación de las restricciones de la relación potencial para determinar el valor competitivo sostenible para la relación existente en relación a otras configuraciones que podrían formarse en el mercado. De igual forma, deberían

observarse las reacciones de los competidores a la formación de una relación para determinar su reacción estratégica. Por último, es preciso identificar posibles estrategias de salida de la relación, dado que son muchas las razones que pueden aconsejar u obligar la terminación de una relación, tales como objetivos no alcanzados, diferencias entre los socios, ruptura del acuerdo de la relación, cambios en el mercado, problemas internos e, incluso, incapacidad para dirigir eficazmente la relación. Entre las estrategias de terminación de una relación cabe citar la terminación por adquisición, la sustitución de socios y la venta de los derechos de la relación a un tercero, todas ellas estrategias de salida con una orientación proactiva, si bien, en ocasiones, la conclusión de la relación se produce de forma negativa.

#### 1.1.4. El proceso de diseño de la organización virtual

Según Mertens y Faisst (1995)<sup>12</sup>, el proceso de diseño de las organizaciones virtuales puede compararse con el proceso de diseño de las estructuras internas de una organización tradicional. La diferencia radica en que, en vez de tener personas individuales en una organización desarrollando tareas para obtener un producto, en una organización virtual las organizaciones colaboradoras desempeñan estas tareas. No obstante, los procesos y estructuras son necesarios para clarificar las responsabilidades de cada socio. En este sentido, según Klein (1994)<sup>13</sup>, las organizaciones virtuales requieren un mínimo de estructura, siendo preciso que se establezcan los principios organizativos básicos y que se clarifiquen los derechos y responsabilidades de las unidades organizativas y sus agentes. Precisamente muchos autores enfatizan que las tecnologías de información apoyan los procesos de comunicación y coordinan las tareas que se desarrollan en la red (*e.g.*, Byrne *et al.*, 1993; Hedberg y Olve, 1997; Ott y Nastansky, 1997; Jägers *et al.*, 1998; Criado, 2001; Jansen *et al.*, 2002).

Según Ott y Nastansky (1997), el desarrollo de una compañía en red moderna requiere al menos dos niveles de diseño organizativo. El primer nivel, denominado diseño de nivel superior, es responsabilidad de los coordinadores en una cooperación virtual y se refiere a la constitución de la infraestructura de activos, recursos, jerarquías y prácticas directivas. Estas infraestructuras, aunque deben ser flexibles, son los puntos de estabilidad en los que la organización virtual

---

<sup>12</sup> Mertens, P. y Faisst, W. (1995). "Virtuelle Unternehmen – eine Organisationsstruktur für die Zukunft?". *Technologie & Management*, 44 (2): 61-68. Citado en Ott y Nastansky (1997).

<sup>13</sup> Klein, S. (1994). "Virtuelle Organisation, Informations- und kommunikationstechnische Infrastrukturen ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit". *WiSt*, 23 (6): 309-311. Citado en Ott y Nastansky (1997).

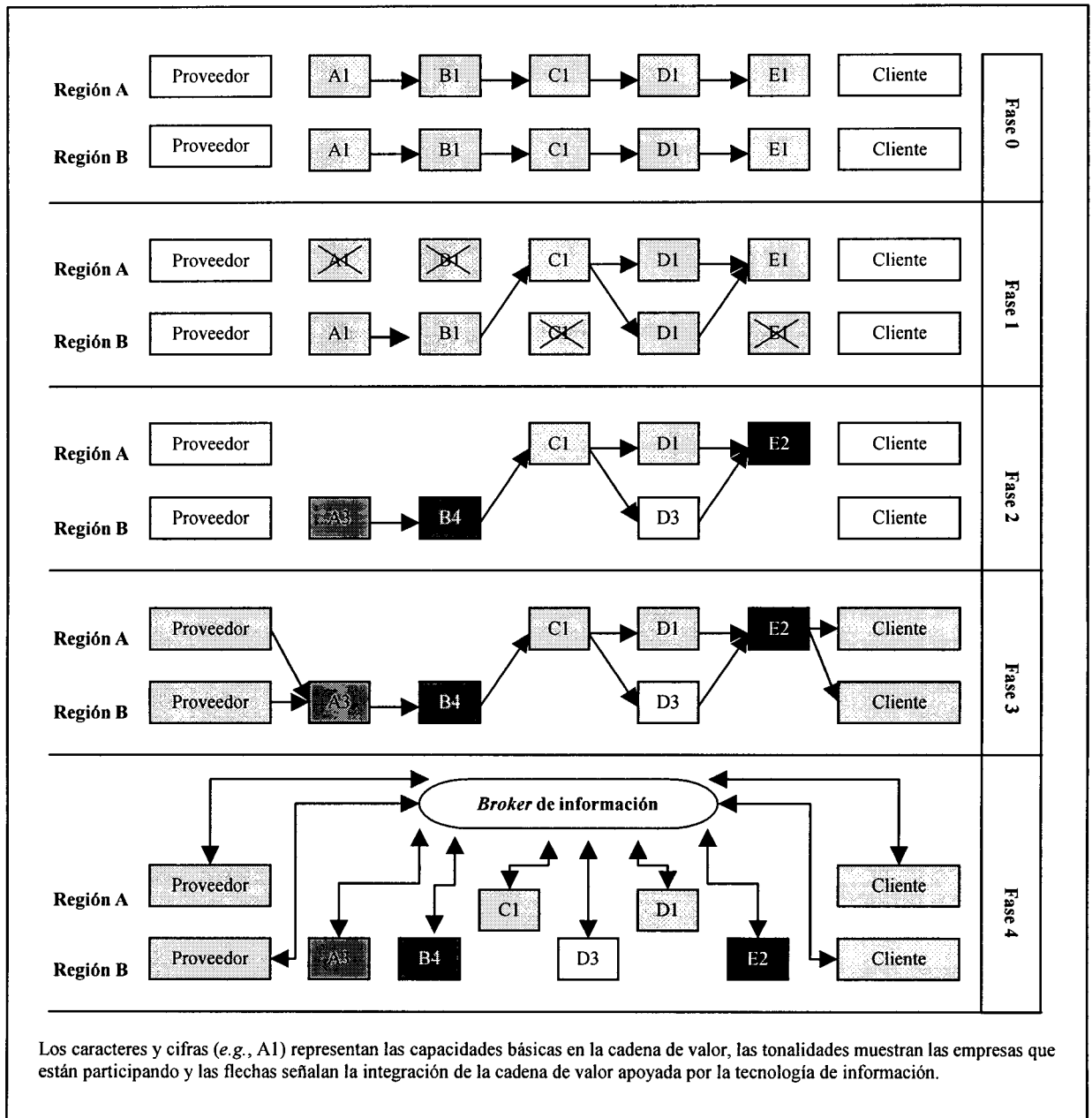
opera y por los que los respectivos socios pueden conseguir los resultados. Cada socio individual utilizará estos elementos estructurales a través de la organización virtual para desarrollar el segundo nivel de diseño, denominado diseño de nivel inferior, que es un proceso de auto-diseño. Éste puede ser un proceso de múltiples niveles, en el que se definen cómo se estructuran las partes integrantes de la organización virtual: cada participante de la organización virtual da al entorno que le rodea la forma que considere adecuada para llevar a cabo las tareas de la manera más beneficiosa.

La evolución de una empresa hacia una organización virtual no es un proceso rápido, dado que la asimilación de los cambios requiere un largo periodo de tiempo. En este sentido, Sieber (1997) divide en cinco etapas los cambios estructurales necesarios para el desarrollo de una organización virtual (véase figura 1.7). En una fase inicial, que denomina *fase 0*, la empresa se encuentra integrada verticalmente. A continuación, en la *fase 1*, la empresa individual concentra la producción en un sola localización. Para alcanzar esta etapa la organización, que previamente se encontraba integrada verticalmente, reduce el número total de unidades de negocio (departamentos, centros de beneficio, etc.) mediante la concentración de determinadas actividades en una zona geográfica. La *fase 2* supone la configuración de una red de empresas (*network of companies*), resultante de decisiones de *outsourcing* o la formación de centros de beneficios o corporaciones independientes a partir de las anteriores unidades de negocios integradas. En esta etapa se requiere la existencia de sistemas de información entre las empresas, pues de lo contrario se perderían algunas de las ventajas derivadas de la integración tecnológica de las diferentes unidades de negocio. Esta etapa de *outsourcing* suele venir acompañada de la utilización del paquete de *software* EDI y de los acuerdos de entrega justo-a-tiempo.

En la siguiente etapa, la *fase 3*, se produce la integración de clientes y/o proveedores en el proceso de valor, lo que supone la formación de lo que algunos autores denominan *company network*, dado que implica la participación de más de dos entidades legalmente independientes, aunque económicamente interdependientes, en el suministro de bienes o servicios. Por último, en la *fase 4* surge el *broker* o agente de información. Una vez aprendidas las habilidades de la organización virtual a lo largo de su evolución, la organización será capaz de utilizar sus relaciones en la red de forma selectiva, pudiendo limitar sus actividades a una función de coordinación y actuar como un agente de información. Existe el riesgo de que en este proceso la organización pueda deshacerse de todas sus actividades básicas y, en consecuencia, quede una forma 'hueca' o 'vacía' que ya no sea capaz de lograr una diferenciación adecuada, que es lo

que se conoce como riesgo de la organización ‘hueca’. Ésta es la razón por la que, a menudo, las organizaciones mantienen varias capacidades distintivas y actúan como agente únicamente para las actividades marginales.

**FIGURA 1.7**  
**Evolución hacia la organización virtual**  
 Fuente: Arnold *et al.* (1995)<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Arnold, O.; Faisst, W.; Hartling, M. y Sieber, P. (1995). “Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?”. *Handbuch der modernen Datenverarbeitung*, 185: 8-23. Citado en Sieber (1997:5).

Como se puede observar, este proceso hacia la virtualidad comienza con la búsqueda de la eficiencia a través de la descentralización de las competencias para la toma de decisiones. La utilización de sistemas de información y comunicación permite a los empleados acceder a la información necesaria para tomar decisiones autónomas, incrementando su independencia. Poco a poco este trabajo independiente puede derivar en la independencia legal de unidades organizativas dentro de la corporación, de manera que cada elemento podrá participar por su cuenta en el proceso de creación de valor. Así, las organizaciones deben deshacerse de tantas capacidades no básicas como puedan, con el fin de convertirse en estructuras planas y flexibles, lo que conduce a que la estrategia de la integración vertical deje paso a la del *outsourcing*, conformándose la organización virtual (Balint y Kourouklis, 1998) y, de este modo, se disuelve la organización como sistema jerárquico. En definitiva, el desarrollo de una corporación virtual se lleva a cabo “[...] identificando un centro vital estratégico, externalizando todo lo demás y uniendo la totalidad mediante paquetes de tecnología de información, con el núcleo central representando el cerebro, teniendo en propiedad el nombre de marca y manteniendo la motivación incluso entre los socios *outliers* con el desarrollo de una relación sofisticada” (Child y Faulkner, 1998:141).

Así pues, siguiendo a Kraut *et al.* (1999), las organizaciones se vuelven más virtuales cuanto mayor sea la proporción del proceso productivo que se produzca fuera de las fronteras organizativas tradicionales, de manera que, para la mayor parte de las empresas, la virtualidad es una cuestión de grado. Es por ello que, según estos autores, la consideración de la organización virtual en términos de número e importancia de las transacciones a través de las fronteras supone vincular este fenómeno a la literatura teórica y empírica sobre la economía de los costes de transacción. Si se tomara en consideración solamente los costes de producción, muchos teóricos argumentarían que estos costes podrían reducirse a medida que más actividades de producción se realizasen externamente, lo que implica una mayor virtualización (*e.g.*, Davidow y Malone, 1992). Así, trasladando la producción hacia otras compañías especializadas, la empresa central logra el acceso a una mayor experiencia, hace un mejor uso de las instalaciones de producción disponibles y aprovecha las economías de escala, lo que puede conducir a menores costes de producción. En consecuencia, a diferencia de las empresas que siguen una estrategia de producir internamente, se supone que las organizaciones que son más virtuales serán más eficientes, flexibles y eficaces dada su habilidad para reconfigurarse a medida que el entorno cambia. No obstante, al decidir el grado de virtualización a adoptar, las empresas deben considerar, además de los costes de producción, los costes de llevar a cabo varias transacciones. Según Williamson (1975, 1996), se supone que los costes de gobierno

serán mayores cuando las empresas adquieren los bienes y servicios en el mercado más que produciéndolos internamente. En efecto, al utilizar proveedores externos, las empresas incurren en costes relacionados con la búsqueda de los socios apropiados, la especificación de los acuerdos, el hacer cumplir los contratos y la gestión de los acuerdos financieros. En este sentido, como destacan Kraut *et al.* (1999), la literatura de los costes de transacción pone de relieve varios aspectos que influyen directamente sobre el grado en que una empresa desarrolla internamente el bien o servicio o acude a la externalización de ciertas actividades del proceso de producción. Entre tales aspectos, estos autores destacan los siguientes: (1) las características que hacen que una empresa sea vulnerable al oportunismo, que incluye el poder relativo de los proveedores potenciales con respecto a la empresa central y la singularidad del objeto a adquirir, y (2) la complejidad de la transacción, que incluye la dificultad para especificar el objeto a adquirir, la incertidumbre debida a que el objeto cambia en cada pedido y lo imprevisible de la calidad y cantidad de los objetos que una empresa necesitará en un determinado pedido.

Desde una perspectiva de proceso, o estratégica, el centro de atención es la forma en que una organización virtual explica los cambios de su entorno y se renueva a sí misma (Saabeel *et al.*, 2002). Una organización virtual tiene que ser capaz de reposicionarse en un entorno cambiante, más que desarrollar una determinada posición sostenible (Eisenhardt y Brown, 1999). En efecto, como señala Katzy (1998), la idea de la organización virtual implica que continuamente se diseñan e implementan nuevos procesos de negocio. Es más, Saabeel *et al.* (2002) enfatizan que la organización como acuerdo de roles y relaciones no es hoy la misma que fue ayer o que será mañana: sobrevivir es adaptarse y adaptarse es cambiar. En este sentido, dichos autores plantean una serie de cuestiones importantes que deben responderse desde la perspectiva de proceso: ¿qué está sujeto a cambio dentro de una organización virtual?, ¿cómo se pueden definir los procesos de cambio?, ¿cómo se desencadenan los cambios en la organización virtual?, ¿qué tipo de procesos de decisión conducen al cambio? y ¿quién está implicado o es responsable de estos cambios?

Katzy (1998) propone una teoría conceptual de diseño e implementación de la organización virtual, que describe los mecanismos dinámicos y se fundamenta en tres constructos: (1) la red, que hace referencia a las estructuras industriales preexistentes, *i.e.* las relaciones con los socios de un acuerdo de cooperación o del mercado, los recursos preexistentes, así como las rutinas y procesos experimentados; (2) la operación virtual, que se refiere al proceso cooperativo que combina recursos y capacidades durante el periodo necesario para desarrollar valor, y (3) el

valor, como la fuerza que conduce a la organización virtual a reestructurarse. Así, los procesos de cambio en la organización virtual se relacionan con el diseño de la red, la reestructuración de la operación dinámica y la creación de nuevas oportunidades de negocio o competencia dinámica.

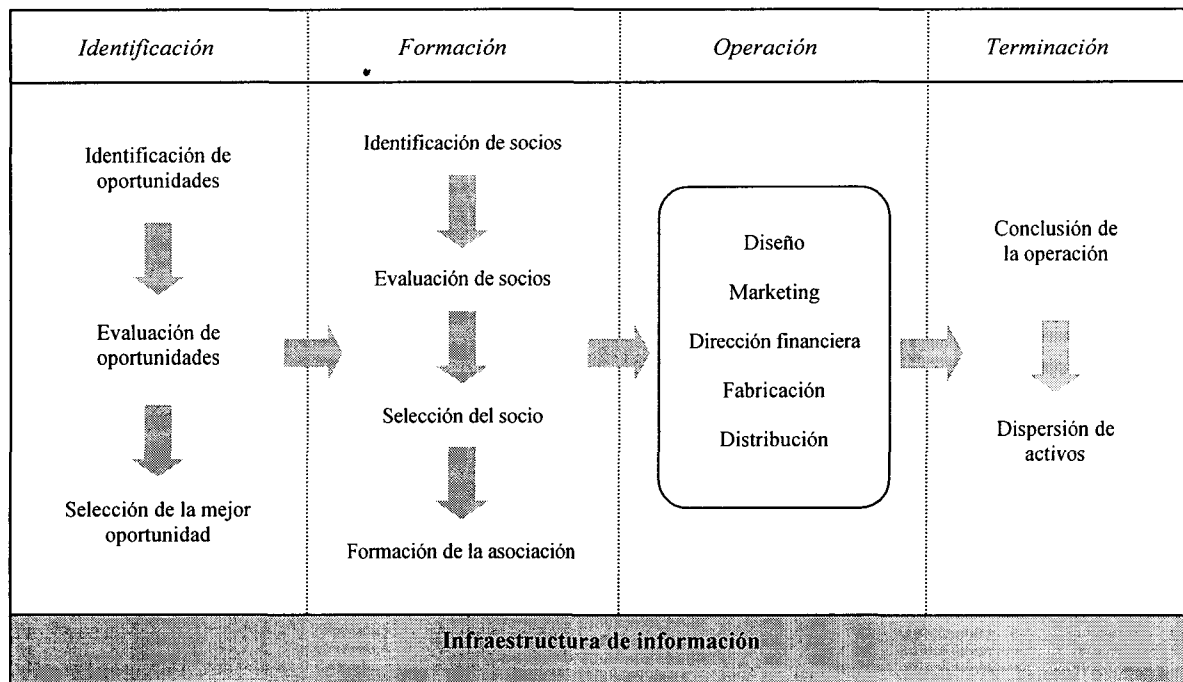
Según Saabeel *et al.* (2002), la mayoría de las descripciones del cambio dividen el proceso en cuatro amplias etapas -*i.e.*, creación, crecimiento, transformación y declive-, que se consideran críticas en el ciclo de vida individual u organizativo. En el contexto organizativo, diversos autores estudian el ciclo de vida de la organización virtual, tales como Zimmermann (1997) y Strader *et al.* (1998). Zimmermann (1997), basándose en el trabajo de Mertens y Faisst (1995)<sup>15</sup>, analiza el ciclo de vida de las empresas virtuales e identifica cuatro etapas: (1) la búsqueda de socios potenciales, prestando atención a sus capacidades distintivas; (2) la contratación, que supone establecer el marco en que se negociarán los acuerdos de cooperación (*e.g.*, reglas de división del trabajo, asignación de recursos, procedimientos de operación, infraestructura necesaria); (3) la operación, que incluye la coordinación de la producción, y (4) la disolución o reconfiguración de la organización.

De forma similar, Strader *et al.* (1998) afirman que las organizaciones virtuales atraviesan cuatro fases diferentes durante su ciclo de vida: identificación, formación, operación y terminación (véase figura 1.8), cada una de las cuales se caracteriza por dos o más procesos de decisión importantes. De este modo, la primera etapa implica la identificación de una oportunidad, así como su evaluación y selección posteriores, lo que supone una serie de decisiones relacionadas consecutivamente. Esta fase de identificación finaliza cuando haya sido seleccionada la mejor oportunidad de mercado disponible. En la siguiente etapa, las decisiones más importantes se refieren a la identificación, evaluación y selección del socio, que conduce a la formación de la organización virtual a través de la asociación entre las empresas. Una vez creada la organización, se puede iniciar la fase de operación, que incluye importantes decisiones relacionadas con las cinco áreas funcionales de diseño, marketing, dirección financiera, fabricación y distribución. Cuando la oportunidad de mercado se alcanza o deja de existir, la organización virtual concluirá, lo que supone procesos de decisión relativos a la terminación de la operación y la dispersión de los activos.

---

<sup>15</sup> Ob. cit.

**FIGURA 1.8**  
**Ciclo de vida de la organización virtual**  
 Fuente: Elaborado a partir de Strader *et al.* (1998:81)



En esta misma línea, Mowshowitz (1994, 1997) señala que cambiar es la innovación directiva clave de la organización virtual, asociando el concepto de cambio a un enfoque directivo que permite a las empresas identificar y seleccionar los medios mejores o más apropiados para satisfacer una necesidad y reaccionar ante condiciones cambiantes. De acuerdo con este autor, la actividad directiva está integrada por cuatro componentes esenciales para la organización virtual: la formulación de las demandas abstractas (*e.g.*, necesidades o pedidos de los clientes), el seguimiento y análisis de satisfactores concretos (*e.g.*, proveedores), la asignación dinámica de satisfactores concretos a las demandas abstractas, así como la exploración y análisis de los criterios de asignación.

A su vez, en la literatura sobre organizaciones virtuales se asocian nuevos roles a los diseñadores de dichas organizaciones, tales como *broker*, *entrepreneur* o *promotor* (Katz, 1998). Miles y Snow (1992), por su parte, atribuyen tres roles al *broker* en el contexto de un acuerdo de cooperación: arquitecto de la cooperación, líder del sistema y guardián de la organización. En esta misma línea, Katz *et al.* (1996)<sup>16</sup> señalan seis roles: *broker*, director de

<sup>16</sup> Katz, B.R.; Schuh, G. y Millarg, K. (1996). "Die virtuelle Fabrik – produzieren in Netzwerken". *TR Transfer*, 46: 30-32. Citado en Saabeel *et al.* (2002).



las capacidades, director del proyecto, director de las actividades internas y externalizadas, organizador de la red y auditor.

Sobre la base de todas estas consideraciones, según afirman Saabeel *et al.* (2002), se clarifica la relación entre la perspectiva de estructura y la de proceso, dado que (1) todos estos roles, así como las tareas que derivan de cada uno de ellos, pretenden el desarrollo de los elementos estructurales de la organización virtual, lo que se relaciona con la perspectiva de estructura al definir la organización virtual en términos de las características de los elementos y las relaciones existentes dentro de la misma, y (2) para ello, se toma como referencia el enfoque estratégico o de proceso, al centrarse el análisis y desarrollo de la organización virtual en el proceso de cambio, tal y como se ha puesto de manifiesto en el presente apartado.

### 1.1.5. Taxonomía de la organización virtual

En la literatura se han propuesto diversas taxonomías de organización virtual, cuyo desarrollo, a menudo, ha supuesto partir de su consideración como red organizativa. Entre ellas, cabe destacar las de Bultje y Van Wijk (1998), Speier *et al.* (1998) y Van Aken *et al.* (1998), cuyas propuestas se recogen en el cuadro 1.7, y que se describen con más detalle a continuación.

**CUADRO 1.7**  
**Taxonomías de la organización virtual**  
Fuente: Elaboración propia

AUTORES	TAXONOMÍAS
Bultje y Van Wijk (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización virtual interna</li> <li>▪ Organización virtual estable</li> <li>▪ Organización virtual dinámica</li> <li>▪ Compañía-<i>web</i></li> </ul>
Speier <i>et al.</i> (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedad compartida</li> <li>▪ Central/satélite</li> <li>▪ Cadena de valor virtual</li> <li>▪ Empresa integrada</li> <li>▪ Mercado electrónico</li> </ul>
Van Aken <i>et al.</i> (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización virtual de proyecto <i>versus</i> de programa</li> <li>▪ Organización virtual de capacidades <i>versus</i> de producto</li> <li>▪ Organización virtual con socio central <i>versus</i> sin socio central</li> <li>▪ Organización virtual con coincidencia parcial de misión <i>versus</i> con coincidencia total de misión</li> </ul>

En línea con la clasificación de organizaciones en red desarrollada por Snow *et al.* (1992), que se describió al inicio del presente capítulo -i.e., red interna, estable y dinámica-, y aplicando el mismo criterio a las organizaciones virtuales, Bultje y Van Wijk (1998) establecen una tipología de organizaciones virtuales, que distingue entre la organización virtual interna, la estable, la dinámica y la compañía-*web*. La *organización virtual interna* se aplica a una organización que dispone de varias unidades de negocio, en las que equipos autónomos llevan a cabo las tareas de dirección de forma descentralizada y los empleados están disponibles en muchos lugares diferentes, que es la razón de la flexibilidad de la estructura (Bultje y Van Wijk, 1998). Algunos autores asocian esta tipología con los equipos virtuales (Palmer y Speier, 1997).

En segundo lugar, la *organización virtual estable* se basa en la cooperación entre diferentes organizaciones con el fin de responder a las oportunidades para desarrollar actividades generadoras de ingresos, así como para ahorrar costes (Palmer y Speier, 1997), donde una organización principal -a menudo un socio central- contrata externamente las capacidades no básicas a diversos proveedores comprometidos, que están estrechamente relacionados con la organización principal (Bultje y Van Wijk, 1998). Como señalan estos autores, dado que el socio central establece las reglas de la cooperación, ésta depende de la elección de este socio principal y no del mercado, i.e. no depende del aprovechamiento de oportunidades. Según Jansen *et al.* (1999), este tipo de organización virtual se incluye en su conceptualización como ‘aparentemente existente’, en el sentido de que los clientes tratan con una sola organización, aunque realmente consiste en una red de organizaciones. El estudio de casos realizado por Bultje y Van Wijk (1998) concluye que estas organizaciones virtuales estables resultan de gran tamaño, lo que implica cierta inflexibilidad en cuanto al desarrollo rápido de acuerdos de cooperación con otras organizaciones. Por este motivo, en esta modalidad las relaciones de cooperación suelen tener un carácter permanente (Bultje y Van Wijk, 1998; Jansen *et al.*, 1999) y, de hecho, Palmer y Speier (1997) denominan a esta categoría como organización virtual permanente.

La *organización virtual dinámica*, por su parte, supone la cooperación a gran escala entre organizaciones y, dado que la cooperación tiene lugar para responder ante ciertos incentivos de mercado, las relaciones entre las organizaciones que cooperan se basan en el aprovechamiento de oportunidades y son siempre temporales (Palmer y Speier, 1997; Bultje y Van Wijk, 1998; Jansen *et al.*, 1999). De hecho, Jansen *et al.* (1999) asocian esta categoría con la idea de la virtualidad como lo “potencialmente existente”, de modo que esta forma de organizar ofrece una gran flexibilidad. Según Bultje y Van Wijk (1998), al tratarse de una red dinámica con una

naturaleza temporal, la organización virtual sólo puede establecerse si los socios son pequeñas empresas, para facilitar que la red cambie. Debido a estas características, la organización virtual dinámica tiene fronteras difusas o flexibles, la cooperación se basa en el oportunismo y, además, no existe un socio central, por lo que existe igualdad entre los socios y liderazgo compartido. Precisamente, se considera que éste es el modelo inicial que se definió como organización virtual (cf. Davidow y Malone, 1992; Byrne *et al.*, 1993; Goldman *et al.*, 1995), que incluye tareas, equipos, operación y dirección virtuales (Palmer y Speier, 1997).

En cuanto a la *compañía-web* (u organización ágil), se trata de una red temporal de organizaciones especializadas basada en el uso de Internet, a través del cual pretende ofertar globalmente toda clase de productos. Es fundamental gestionar y compartir el conocimiento entre los socios cooperantes para un buen funcionamiento de la organización virtual. Según el trabajo de Bultje y Van Wijk (1998), la *compañía-web* posee características similares a las organizaciones virtuales dinámicas, si bien existe una gran diferencia como es que la *compañía-web* se basa en la tecnología de información. Así, mientras una organización virtual dinámica puede existir sin tecnología de información, una *compañía-web* no puede.

A su vez, Van Aken *et al.* (1998) desarrollan diversas taxonomías de organización virtual, partiendo de su concepción de organización virtual como un caso especial de red organizativa. Así, distinguen (1) las organizaciones virtuales de proyecto, establecidas para una duración limitada, *versus* las organizaciones virtuales de programa, para un periodo ilimitado; (2) las organizaciones virtuales de capacidades, en la que los socios aportan una capacidad especializada, *versus* las organizaciones virtuales de producto, en la que los socios desarrollan como red un producto propio; (3) las organizaciones virtuales con un socio central *versus* las organizaciones virtuales sin un socio central, y (4) las organizaciones virtuales con coincidencia parcial de misión, donde los socios también realizan operaciones fuera de la red, *versus* las organizaciones virtuales con coincidencia total de misión.

Por su parte, Speier *et al.* (1998) distinguen varios modelos globales de organización virtual, lo que implica la existencia de relaciones interorganizativas en una variedad de formas, que pueden basarse en relaciones existentes entre las empresas y, a menudo, reflejan interacciones competitivas o cooperativas previas (Hill *et al.*, 1992). No obstante, Speier *et al.* (1998) señalan que, además de las interacciones existentes, las empresas deben tener un incentivo económico que les lleve a participar en estos acuerdos de colaboración, entre los que cabe destacar las necesidades estratégicas, el deseo de incrementar los resultados o el intento de fomentar la

innovación. A partir de una revisión de la literatura, Speier *et al.* (1998) identifican cinco modelos de organizaciones virtuales globales (véase cuadro 1.8), que comparten elementos comunes de coordinación mediante el uso de TIC, así como la realización del trabajo a través del tiempo y el espacio.

**CUADRO 1.8**  
**Características de los modelos de organización virtual**  
 Fuente: Speier *et al.* (1998:267)

MODELOS	CARACTERÍSTICAS				
	LOCALIZACIÓN	CICLO DE TRABAJO	CULTURA	RELACIONES ORGANIZATIVAS	ASPECTOS DE DIRECCIÓN VIRTUAL
<i>Sociedad compartida</i>	A menudo adyacente. <i>Spin-off</i>	Actividades a menudo altamente sincronizadas	Culturas típicamente homogéneas, aunque distintas	Típicamente fuertes relaciones preexistentes	Reto de adaptar las relaciones actuales a la dirección virtual
<i>Central/satélite</i>	Típicamente no adyacente, a menos que se desarrollen funciones de trabajo físicas	Actividades a menudo altamente sincronizadas	Menos énfasis en la cultura, mayor uso de la relación contractual	Se han establecido relaciones actuales	Evaluación continua de socios antiguos y nuevos en la constelación
<i>Cadena de valor virtual</i>	Típicamente no adyacente	Altamente sincronizado entre los miembros contiguos de la cadena de valor	Cierto énfasis en la cultura entre los miembros contiguos, pero más contractual	A menudo relaciones actuales limitadas sólo a los miembros contiguos	Identificar socios alternativos para ampliar la cadena de valor globalmente
<i>Empresa integrada</i>	A menudo adyacente o localizada en las proximidades	A menudo altamente sincronizado con la organización coordinada	Mayor énfasis en la cultura como ventaja competitiva	Fuertes relaciones existentes entre, al menos, algunos miembros	Iniciar estrategias ofensivas, defensivas y existentes
<i>Mercado electrónico</i>	Raramente adyacente	Altamente receptivo, pero no necesariamente altamente coordinado	Culturas similares orientadas al servicio, pero no necesarias	En muchos casos, pocas relaciones existentes	Estrategias de auditoría y salida; respuesta competitiva

Un primer modelo es la *sociedad compartida*, en la que cada socio contribuye prácticamente con el mismo grado de compromiso y responsabilidad a la organización virtual. Este modelo requiere la compatibilidad de objetivos y valores de los socios (Dess *et al.*, 1995) y se desarrolla a partir de las fuertes relaciones existentes entre las organizaciones socio. Según Speier *et al.* (1998), la sociedad compartida es probable que surja cuando varias organizaciones desean llevar a cabo un determinado proyecto global, de manera que cada una de ellas posee las

habilidades y recursos necesarios para trabajar conjuntamente durante dicho proyecto, aprovechando así una oportunidad de mercado. Así, por ejemplo, es frecuente encontrar este modelo en aquellas situaciones en las que varias empresas comparten sus recursos para desarrollar nuevos productos o procesos, trabajando en estrecha coordinación. Entre los incentivos económicos que motivan la creación de tales alianzas se incluye la oportunidad de compartir los costes y riesgos, así como la unión del conocimiento experto de cada socio.

Speier *et al.* (1998) describen el segundo modelo, denominado *central/satélite*, como una organización central que mantiene relaciones con organizaciones satélite (*e.g.*, mayoristas, minoristas, agencias de publicidad) al objeto de responder más eficazmente a las oportunidades del mercado. La organización central desempeña un importante papel, dado que proporciona el ímpetu para formar la red global de organizaciones, identificando las organizaciones satélites participantes a medida que determinadas capacidades se necesitan y coordinando sus actividades. Además, aunque la cultura organizativa global puede ser convergente o no, sí es importante el papel dominante del socio central al establecer la cultura. Como ejemplo, estos autores señalan la relación entre una empresa y sus proveedores para compartir ideas respecto al desarrollo de un nuevo producto, lo que permite reducir el tiempo y los costes de desarrollo del mismo. Otro ejemplo de este tipo de relación virtual es el que surge cuando una empresa atrae a diferentes socios satélite a medida que son requeridos para distintos proyectos.

El tercer modelo es la *cadena de valor virtual*, que supone un conjunto coordinado de transacciones entre empresas, que sirven al cliente final en distintos países y se apoyan en las tecnologías de información para el desarrollo del producto final, tanto desde una perspectiva de proyecto como desde un enfoque más permanente (Speier *et al.*, 1998). Según estos autores, Benetton, por ejemplo, utiliza una cadena de valor virtual, que está integrada por varias empresas que generan el tejido, diseñan y elaboran las prendas de ropa y proporcionan los servicios de distribución hasta los establecimientos de venta.

El siguiente modelo, denominado *empresa integrada*, supone una visión más cohesionada de la cadena de distribución global, que implica unidades autónomas que utilizan la tecnología para coordinar los esfuerzos entre las funciones y los países al mismo tiempo (Speier *et al.*, 1998). Así, un grupo de empresas desarrollan negocios relacionados como partes de procesos verticales para producir un bien o servicio, lo que conlleva incorporar una serie de relaciones estratégicas globales de carácter continuo (Anderson *et al.*, 1994). En este modelo de organización virtual los socios participantes acuerdan funcionar en todo el mundo como una

sola empresa integrada verticalmente. Esta red de empresas están localizadas frecuentemente en diferentes países que participan a través de una cadena de valor para entregar un producto al consumidor final, generando así una cadena de valor virtual (Benjamin y Wigand, 1995).

El último modelo relacional de carácter virtual que presentan Speier *et al.* (1998) es el de *mercado electrónico*, en el que la tecnología actúa como componente clave en la creación del mercado entre los socios organizativos. En este caso, cada empresa opera individualmente dentro del mercado electrónico utilizando la tecnología como un intermediario que interactúa con el cliente final, lo que permite a las empresas competir en mercados globales mientras permite a los clientes seleccionar a un proveedor de entre una variedad de proveedores potenciales (*e.g.*, librería virtual, banco virtual, subasta virtual). Los incentivos económicos de este modelo de organización virtual proceden de un mayor acceso al mercado extranjero y el potencial de ahorros de costes en inventarios, localización física y distribución.

## **1.2. ELEMENTOS CLAVE DEL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL**

Tras realizar una revisión de la literatura en relación con las características definitorias de una organización virtual, se puede llegar a la conclusión de que no existe claramente un conjunto de atributos específicos de tales organizaciones, sino muchos y muy variados. En este sentido, Malone y Davidow (1992) caracterizan a la organización virtual a través de siete componentes que consideran elementos definitorios de dicha estructura: (1) el proceso de desarrollo de productos mediante el uso de diseño y simulación por ordenador, la utilización de equipos de diseño y la consideración de clientes y proveedores como recursos; (2) el proceso de producción caracterizado por la flexibilidad, equipos de trabajo, la mejora continua, la producción justo-a-tiempo, el control de la calidad total, la participación de proveedores y clientes y la producción instantánea y descentralizada; (3) productos caracterizados por un gran valor añadido -por el contenido de información- y la adaptación al cliente, y que se consideran pruebas de los futuros productos; (4) relaciones de comunicación con proveedores, distribuidores y detallistas, lo que implica un elevado nivel de información compartida y el desarrollo de un sentido de destino compartido; (5) el rol visionario y comunicador de la dirección, desapareciendo la dirección de nivel medio cuyo papel asumen los sistemas de información de la dirección; (6) empleados con elevada autonomía y responsabilidad, que necesitan aprendizaje y desarrollo continuos, y (7) una organización más plana y sin fronteras.

No obstante, esta concepción de organización virtual de Davidow y Malone (1992), tal y como señala Byrne (1993), suponía la mera integración de las tendencias de dirección más modernas, desde la orientación al cliente y el *empowerment* hasta las técnicas de inventarios justo-a-tiempo y el control de la calidad total.

Por su parte, Preiss *et al.* (1996) hacen una distinción entre las características asociadas a las relaciones virtuales hasta ese momento y las presentes en las relaciones virtuales modernas. En este sentido, estos autores apuntan que la mayor parte de las relaciones virtuales existentes hasta entonces se basaban en el principio de que “[...] la cooperación en equipos compuestos de primeras figuras aumenta las capacidades competitivas de todos los participantes” (Preiss *et al.*, 1996:159). En cambio, consideran que la relación virtual moderna es un modelo organizativo relativamente nuevo que utiliza la tecnología de información para unir dinámicamente a personas, activos e ideas, que a menudo surge de una red de empresas que se unen rápidamente para explotar oportunidades continuamente cambiantes.

En el cuadro 1.9 se muestran de forma esquemática las características de estas organizaciones recogidas en los trabajos de los autores más relevantes en este campo, del que se deduce fácilmente la gran cantidad y variedad de atributos que se asocian a las organizaciones virtuales.

**CUADRO 1.9**  
**Características de las organizaciones virtuales**  
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES	CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL
Byrne <i>et al.</i> (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunismo (aprovechamiento de oportunidades)</li> <li>▪ Excelente en sus capacidades básicas</li> <li>▪ Con tecnología de talla mundial</li> <li>▪ Sin fronteras</li> <li>▪ Confianza</li> </ul>
Goldman <i>et al.</i> (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centrada en el cliente</li> <li>▪ Basada en la oportunidad</li> <li>▪ Conjunto de objetivos claros y acordados</li> <li>▪ Conjunto de capacidades básicas de talla mundial mediante la combinación de las capacidades de todos sus miembros</li> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Comunicación abierta y honesta</li> <li>▪ Estilos de dirección compatibles</li> <li>▪ Rápida toma de decisiones</li> <li>▪ Temporal (disolución una vez pasada la oportunidad que ocasionó su creación)</li> <li>▪ Diseñada para que sea fácil la unión de los socios, opere de forma distribuida, aproveche la simultaneidad e incluya a competidores.</li> </ul>
Preiss <i>et al.</i> (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basada en el tiempo y en el oportunismo</li> <li>▪ Red de empresas que aportan recursos</li> <li>▪ Mayor que la suma de las capacidades de los colaboradores</li> </ul>

AUTOR/ES	CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL
Faisst (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sin fronteras</li> <li>▪ Estructurada para ser dinámica y adaptable</li> <li>▪ Integrada verticalmente de forma virtual</li> <li>▪ Sistemas de ingeniería e información totalmente integrados</li> <li>▪ Unida mediante sistemas de negocio y producción interorganizativos</li> <li>▪ Intensiva, interactiva, comparte información dentro y entre empresas</li> <li>▪ Dirigida a la reducción del tiempo de desarrollo y comercialización del producto</li> <li>▪ Dirigida a la compra integrada</li> </ul>
Hale y Whitlam (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooperación en red</li> <li>▪ Organizaciones independientes</li> <li>▪ Interacción centralizada con el cliente</li> <li>▪ Competencias propias</li> <li>▪ Ciclo de vida corto y orientado al proyecto</li> <li>▪ Pocas relaciones de carácter burocrático</li> </ul>
Hedberg y Olve (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa líder que opera más allá de sus fronteras</li> <li>▪ Recursos de otros que proporcionan crecimiento y flexibilidad</li> <li>▪ Pocos empleados, muchos participantes</li> <li>▪ Clientes implicados en la creación de valor</li> <li>▪ Cultura de negocio que abarca a toda la operación</li> <li>▪ Uso de las tecnologías de información</li> </ul>
Zimmerman (1997)	<p>Según la perspectiva institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidades legalmente independientes</li> <li>▪ Capacidades distintivas complementarias</li> <li>▪ Carácter temporal</li> <li>▪ Recursos, conocimiento y riesgo compartidos</li> <li>▪ Uso de las tecnologías de información</li> <li>▪ Competencia inexistente. Propósito de negocio común</li> <li>▪ Basada en la confianza (mecanismos de gobierno y control casi inexistentes)</li> </ul> <p>Según la perspectiva funcional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atributo de toda organización</li> <li>▪ Circunscripciones interna y externa</li> <li>▪ Reunión de las capacidades distintivas requeridas</li> <li>▪ Requiere orientación de aprendizaje y adaptación</li> <li>▪ Aptitudes superiores de procesamiento de información</li> <li>▪ Procesos de negocio de creación de valor</li> </ul>
Appel y Behr (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooperación entre empresas</li> <li>▪ Independencia legal y económica de las empresas</li> <li>▪ Aprovechamiento de las oportunidades del mercado y/o los recursos</li> <li>▪ Abierta a cualquier empresa. Sin fronteras a la colaboración</li> <li>▪ Colaboración a corto o largo plazo</li> <li>▪ Entre socios del mismo sector o de distintos sectores</li> <li>▪ Sin estructura jerárquica</li> <li>▪ Elevado grado de confianza</li> <li>▪ Uso de TIC</li> </ul>
Bultje y Van Wijk (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basada en capacidades distintivas</li> <li>▪ Red de organizaciones independientes</li> <li>▪ Identidad única</li> <li>▪ Basada en tecnología de información</li> </ul>



AUTOR/ES	CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sin jerarquía</li> <li>▪ Distinción entre un nivel estratégico y uno operativo (separabilidad)</li> <li>▪ Socios de pequeño tamaño: empresas pequeñas y/o partes de empresas grandes</li> <li>▪ Fronteras vagas y flexibles</li> <li>▪ Relaciones semiestables</li> <li>▪ Depende del oportunismo</li> <li>▪ Riesgos compartidos</li> <li>▪ Basada en la confianza</li> <li>▪ Propiedad compartida</li> <li>▪ Liderazgo compartido</li> <li>▪ Lealtad compartida</li> <li>▪ Red dinámica</li> <li>▪ Depende de la innovación</li> <li>▪ Dispersa geográficamente</li> <li>▪ Sin organigrama. Meta-organización (organización paraguas)</li> <li>▪ Personalización del producto, producción basada en el cliente</li> <li>▪ Duración de la cooperación: temporal <i>versus</i> permanente</li> <li>▪ Equilibrio de poder: igualdad entre socios <i>versus</i> socios centrales</li> <li>▪ Solapamiento/coincidencia de la misión: parcial <i>versus</i> completa</li> </ul>
Jägers <i>et al.</i> (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atraviesa fronteras</li> <li>▪ Capacidades centrales complementarias, fuente de recursos</li> <li>▪ Dispersión geográfica</li> <li>▪ Participantes cambiantes</li> <li>▪ Igualdad en las relaciones</li> <li>▪ Comunicación electrónica</li> </ul>
Skyrme (1998) <sup>17</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de TIC para permitir operaciones dispersas</li> <li>▪ Importancia reducida o nula del tiempo y del espacio</li> <li>▪ Nuevos tipos de estructuras organizativas en red, a menudo de carácter dinámico</li> <li>▪ Modos cambiantes de relacionarse con clientes y mercados</li> <li>▪ Nuevas formas de trabajar para empleados y asociados (socios del negocio, proveedores, clientes, etc.)</li> </ul>
Von Korfzleisch y Al-Laham (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entendimiento de negocio común basado en la confianza para cooperar sin acuerdos escritos</li> <li>▪ Combinación de capacidades distintivas para aprovechar los recursos</li> <li>▪ Identidad corporativa única</li> <li>▪ No implementación de funciones de dirección central adicionales para prevenir burocracia extra</li> <li>▪ TIC eficientes para reducir los costes de coordinación</li> <li>▪ Misión específica durante un periodo limitado de tiempo</li> </ul>
Bremer <i>et al.</i> (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooperación de empresas</li> <li>▪ Control y coordinación distribuidos</li> <li>▪ Uso de tecnología de información</li> <li>▪ Reunión de capacidades básicas</li> </ul>
Larsen y McInerney (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalización del producto, producción basada en el cliente</li> <li>▪ Red de organizaciones independientes</li> <li>▪ Relaciones semiestables</li> <li>▪ Dispersión geográfica</li> <li>▪ Basada en capacidades distintivas</li> <li>▪ Dependiente de la innovación</li> <li>▪ Basada en el trabajo en equipo</li> <li>▪ Solapamiento/coincidencia parcial de la misión</li> </ul>

<sup>17</sup> Skyrme (1998) propone estos elementos como características comunes a todos los tipos de operaciones virtuales, entre las que se encuentran las organizaciones virtuales.

De los estudios citados en el cuadro 1.9 merece una mención especial el trabajo de Bultje y Van Wijk (1998). En dicho trabajo, tras un análisis exhaustivo y detallado de las características de las organizaciones virtuales, detectadas a partir de una revisión de la literatura, y su posterior identificación en seis empresas que habían sido denominadas como organizaciones virtuales, se describen cuáles son realmente las características típicas de estas organizaciones - concretamente doce- y se distingue entre características primarias y secundarias (véase cuadro 1.10). No obstante, estos autores consideran que la carencia de alguna de ellas no implica que la organización no sea virtual y que es preciso estudiar más casos para definir mejor las características primarias y secundarias. Aún así, se puede observar como una gran parte de los atributos señalados por Bultje y Van Wijk (1998) coinciden con los presentados en los distintos trabajos recogidos anteriormente en el cuadro 1.9.

**CUADRO 1.10**  
**Características primarias y secundarias de una organización virtual**  
 Fuente: Bultje y Van Wijk (1998:15)

CARACTERÍSTICAS PRIMARIAS	CARACTERÍSTICAS SECUNDARIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solapamiento o coincidencia parcial de la misión</li> <li>▪ Personalización del producto, producción basada en el cliente</li> <li>▪ Red de organizaciones independientes</li> <li>▪ Relaciones semiestables</li> <li>▪ Dispersión geográfica</li> <li>▪ Basada en capacidades distintivas</li> <li>▪ Dependiente de la innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identidad única</li> <li>▪ Basada en la confianza</li> <li>▪ Lealtad compartida</li> <li>▪ Basada en tecnología de información</li> <li>▪ Distinción entre un nivel estratégico y uno operativo</li> </ul>

Si bien Venkatraman y Henderson (1998) enfatizan que la arquitectura emergente de organizar virtualmente no se puede construir de manera efectiva sin el uso de las tecnologías de información, otros autores (*e.g.*, Hedberg *et al.*, 1997; Hedberg y Olve, 1997; Noller, 1997; Criado, 2001) defienden que las avanzadas tecnologías de información favorecen en gran medida las organizaciones virtuales, aunque las TIC por sí mismas no crean estas organizaciones imaginarias; esto es, la tecnología facilita pero no crea ni garantiza la virtualidad. Según el planteamiento de Hedberg y Olve (1997), los elementos que mantienen unidas a las organizaciones virtuales son principalmente cinco: (1) el fondo común de recursos económicos, y otros recursos que requerirían capital financiero; (2) la infraestructura compartida, como la tecnología de información, sistemas de entrega, almacenes, procedimientos, procesos, etc.; (3) las capacidades compartidas, expresadas en términos de recursos humanos, habilidades, acceso a las redes, información, conocimiento, etc.; (4) la construcción de confianza mutua entre los socios y participantes individuales del sistema

imaginario, y (5) la construcción de relaciones, confianza e identidad desde el mercado hacia la organización.

En esta misma línea, Zimmermann (1997) establece que la dirección de las empresas virtuales debe centrarse en construir una cultura empresarial especial, sustentada en la confianza, así como estimular la cooperación de sus participantes. De hecho, Mirabell (1999) señala que la organización virtual se basa en la confianza, el compromiso y la complicidad, que se crea para alcanzar una gran flexibilidad y capacidad de respuesta. Asimismo, Criado (2001) destaca que la integración de los clientes como parte de la organización es una condición fundamental para el desarrollo de la virtualidad, máxime si se considera que, como señala esta autora, es posible que uno de los socios que componen una determinada organización virtual sea a la vez su cliente. Más concretamente, Zimmermann (1997) enfatiza que la dirección de una organización virtual debe atender principalmente tres tareas. En primer lugar, es de gran importancia cultivar una cultura empresarial basada especialmente en la confianza, la responsabilidad, los valores comunes y la transparencia. Dado que las empresas virtuales apenas institucionalizan mecanismos de gobierno centrales con el fin de facilitar la máxima flexibilidad y creatividad, es preciso cultivar una cultura especial para compensar la pérdida de funciones centrales. En segundo lugar, se requiere desarrollar reglas y estándares fundamentales de la cooperación, que deberán evolucionar con el tiempo. Esta actividad es necesaria debido a que una cultura empresarial excelente no es capaz de regular suficientemente la colaboración de las empresas-socio. Por último, es necesario impulsar la cooperación de forma permanente, dado que la cooperación entre personas basada exclusivamente en reglas y en una cultura empresarial no es suficiente. Un requisito previo es el establecimiento de condiciones generales adecuadas que faciliten la cooperación, e incluso la transmisión de confianza y valores comunes así como la ejecución de las reglas, siendo de gran ayuda en este contexto las modernas tecnologías de información.

De este modo, un estudio detallado de todos estos trabajos en relación con las características de la organización virtual, así como la revisión de las definiciones de esta estructura presentadas previamente, permite señalar los atributos más importantes de las organizaciones virtuales, que precisan de un análisis más profundo. En este sentido, en el cuadro 1.11 se reflejan los distintos elementos clave que pueden caracterizar a una organización virtual de acuerdo con los trabajos recogidos en la literatura al respecto. A partir de un análisis riguroso de la información presentada en este cuadro y centrando la atención principalmente en los elementos clave que han sido tratados por un gran número de trabajos, se puede concluir que la construcción de una

organización virtual responde a la necesidad de disponer de una estructura flexible y eficiente, adecuada a las características del entorno en el que opera, que se fundamenta en la definición de las capacidades distintivas que cada socio aporta a la red, la creación de una cultura de alta confianza que favorezca la cooperación entre las organizaciones legalmente independientes que participan y el uso de las TIC como elemento de unión de los socios, los cuales pueden estar geográficamente dispersos. Para ello, muchos autores defienden además la concepción temporal de esta red organizativa, de forma que se alcance la agilidad deseada, aunque sigue siendo una cuestión a debate. Tras este análisis, se puede considerar que las características definitorias de las organizaciones virtuales son la búsqueda de eficiencia a través de la concentración en las capacidades distintivas, la cooperación de los socios que trabajan en red, la creación de una cultura de confianza y de una identidad única de la red, el uso de las TIC, así como la dimensión temporal de esta estructura virtual, las cuales se estudian de forma más exhaustiva en los siguientes apartados.

**CUADRO 1.11**  
**Elementos clave de la organización virtual**  
 Fuente: Elaboración propia

ELEMENTOS CLAVE	AUTORES	
<i>Organizaciones/unidades independientes</i>	Byrne <i>et al.</i> (1993) Erben y Gersten (1997) Faisst (1997) Ott y Nastansky (1997) Zimmermann (1997) Amberg y Zimmermann (1998)	Appel y Behr (1998) Bultje y Van Wijk (1998) Criado (2001) Franke (2002) Larsen y McInerney (2002)
<i>Cooperación entre los socios</i>	Byrne (1993) Byrne <i>et al.</i> (1993) Goldman <i>et al.</i> (1995) Preiss <i>et al.</i> (1996) Faisst (1997) Hedberg y Olve (1997) Ott y Nastansky (1997) Zimmermann (1997) Appel y Behr (1998) Bultje y Van Wijk (1998)	Cuesta (1998) Gebauer y Segev (1998) Schertler (1998) Skyrme (1998) DeSanctis y Monge (1999) Von Kortzfleisch y Al-Laham (1999) Criado (2001) Bremer <i>et al.</i> (2002) Franke (2002) Saabeel <i>et al.</i> (2002)
<i>Oportunismo</i>	Byrne <i>et al.</i> (1993) Coyle y Schnarr (1995) Goldman <i>et al.</i> (1995) Preiss <i>et al.</i> (1996)	Appel y Behr (1998) Bultje y Van Wijk (1998) Saabel <i>et al.</i> (2002)
<i>Centrada en el cliente</i>	Goldman <i>et al.</i> (1995) Preiss <i>et al.</i> (1996)	Bultje y Van Wijk (1998) Larsen y McInerney (2002)
<i>Clientes implicados en la creación de valor</i>	Hedberg y Olve (1997)	
<i>Centrada en un propósito estratégico</i>	Hale y Whitlam (1997)	

ELEMENTOS CLAVE	AUTORES	
<i>Distinción entre nivel estratégico y operativo</i>	Bultje y Van Wijk (1998)	
<i>Objetivos acordados, compartidos</i>	Coyle y Schnarr (1995)	Goldman <i>et al.</i> (1995)
<i>Propósito de negocio común</i>	Ott y Nastansky (1997) Zimmermann (1997) Jägers <i>et al.</i> (1998)	Von Kortzfleisch y Al-Laham (1999) Franke (2002)
<i>Estilos de dirección compatibles</i>	Goldman <i>et al.</i> (1995)	
<i>Rápida toma de decisiones</i>	Goldman <i>et al.</i> (1995)	
<i>Dispersa geográficamente</i>	Goldman <i>et al.</i> (1995) Travica (1997) Bultje y Van Wijk (1998) Gebauer y Segev (1998) Jägers <i>et al.</i> (1998)	Skyrme (1998) DeSanctis y Monge (1999) Wassenaar (1999) Criado (2001) Larsen y McInerney (2002)
<i>Fácil unión de socios</i>	Goldman <i>et al.</i> (1995)	
<i>Socios de pequeño tamaño</i>	Bultje y Van Wijk (1998)	
<i>Creación de culturas que apoyan adaptación organizativa continua</i>	Hale y Whitlam (1997)	
<i>Dinámica y adaptable</i>	Preiss <i>et al.</i> (1996) Ott y Nastansky (1997) Amberg y Zimmermann (1998)	Bultje y Van Wijk (1998) Skyrme (1998) Wassenaar (1999)
<i>Depende de la innovación</i>	Bultje y Van Wijk (1998)	Larsen y McInerney (2002)
<i>Institucionalización del cambio organizativo</i>	Hale y Whitlam (1997)	
<i>Integrada verticalmente de forma virtual</i>	Preiss <i>et al.</i> (1996)	
<i>Comparte información dentro y entre empresas</i>	Preiss <i>et al.</i> (1996)	
<i>Comunicación abierta y honesta</i>	Goldman <i>et al.</i> (1995)	
<i>Comunicación dinámica</i>	Hale y Whitlam (1997)	
<i>Dirigida a la reducción del tiempo de desarrollo y comercialización del producto</i>	Preiss <i>et al.</i> (1996)	
<i>Ciclo de vida corto y orientado al proyecto</i>	Faisst (1997)	
<i>Dirigido a la compra integrada</i>	Preiss <i>et al.</i> (1996)	
<i>Pocas relaciones de carácter burocrático</i>	Faisst (1997)	
<i>Relaciones semiestables</i>	Bultje y Van Wijk (1998)	Larsen y McInerney (2002)
<i>Relaciones dinámicas</i>	DeSanctis y Monge (1999)	

ELEMENTOS CLAVE	AUTORES	
<i>Participantes cambiantes</i>	Jägers <i>et al.</i> (1998)	
<i>Sin estructura jerárquica</i>	Byrne <i>et al.</i> (1993) Erben y Gersten (1997)	Appel y Behr (1998) Bultje y Van Wijk (1998)
<i>No implementación de funciones de dirección central adicionales para prevenir burocracia extra</i>	Von Kortzfleisch y Al-Laham (1999)	
<i>Sin organigrama. Meta-organización (organización paraguas)</i>	Bultje y Van Wijk (1998)	
<i>Creación de nuevas formas</i>	Hale y Whitlam (1997)	Skyrme (1998)
<i>Pocos empleados, muchos participantes</i>	Hedberg y Olve (1997)	
<i>Basada en el trabajo en equipo</i>	Larsen y McInerney (2002)	
<i>Cultura de negocios que abarca a toda la operación</i>	Hedberg y Olve (1997)	
<i>Equilibrio de poder: igualdad de socios versus socios centrales</i>	Bultje y Van Wijk (1998)	
<i>Igualdad en las relaciones</i>	Jägers <i>et al.</i> (1998)	
<i>Solapamiento de misión: parcial versus completa</i>	Bultje y Van Wijk (1998)	Larsen y McInerney (2002)
<i>Importancia reducida o nula del tiempo y del espacio</i>	Skyrme (1998)	
<i>Aprovecha simultaneidad</i>	Goldman <i>et al.</i> (1995)	
<i>Fronteras vagas y flexibles. Atraviesa fronteras</i>	Byrne <i>et al.</i> (1993) Preiss <i>et al.</i> (1996) Hedberg y Olve (1997)	Appel y Behr (1998) Bultje y Van Wijk (1998) Jägers <i>et al.</i> (1998)
<i>Uso de TIC</i>	Byrne <i>et al.</i> (1993) Fernández (1994) Preiss <i>et al.</i> (1996) Erben y Gersten (1997) Hedberg y Olve (1997) Ott y Nastansky (1997) Travica (1997) Zimmermann (1997) Appel y Behr (1998)	Bultje y Van Wijk (1998) Jägers <i>et al.</i> (1998) Schertler (1998) Skyrme (1998) DeSanctis y Monge (1999) Von Kortzfleisch y Al-Laham (1999) Wassenaar (1999) Criado (2001) Bremer <i>et al.</i> (2002)
<i>Riesgo compartido</i>	Zimmermann (1997)	Bultje y Van Wijk (1998)
<i>Propiedad, liderazgo y lealtad compartidos</i>	Bultje y Van Wijk (1998)	
<i>Control y coordinación distribuidos</i>	Bremer <i>et al.</i> (2002)	
<i>Posibilita a los individuos optimizar su potencial de contribución</i>	Hale y Whitlam (1997)	

ELEMENTOS CLAVE	AUTORES	
<i>Recursos y capacidades distintivos</i>	Byrne <i>et al.</i> (1993) Vickery (1994) Coyle y Schnarr (1995) Goldman <i>et al.</i> (1995) Preiss <i>et al.</i> (1996) Erben y Gersten (1997) Faisst (1997) Hedberg y Olve (1997) Ott y Nastansky (1997)	Zimmermann (1997) Bultje y Van Wijk (1998) Jägers <i>et al.</i> (1998) Schertler (1998) Von Kortzfleisch y Al-Laham (1999) Criado (2001) Bremer <i>et al.</i> (2002) Larsen y McInerney (2002)
<i>Confianza e identidad</i>	Byrne <i>et al.</i> (1993) Goldman <i>et al.</i> (1995) Zimmermann (1997) Appel y Behr (1998) Bultje y Van Wijk (1998)	Cuesta (1998) Van Aken <i>et al.</i> (1998) Von Kortzfleisch y Al-Laham (1999) Criado (2001)
<i>Dimensión temporal</i>	Byrne <i>et al.</i> (1993) Fernández (1994) Vickery (1994) Coyle y Schnarr (1995) Goldman <i>et al.</i> (1995) Erben y Gersten (1997) Faisst (1997) Travica (1997) Zimmermann (1997)	Amberg y Zimmermann (1998) Appel y Behr (1998) Bultje y Van Wijk (1998) Gebauer y Segev (1998) Von Kortzfleisch y Al-Laham (1999) Wassenaar (1999) Criado (2001) Franke (2002) Larsen y McInerney (2002)

### 1.2.1. Recursos y capacidades distintivos

Goldman *et al.* (1995) consideran que el éxito de una organización en un entorno ágil y competitivo, como es el actual, requiere que la empresa disponga de los recursos y capacidades básicos correctos para explotar de forma rentable y rutinaria las oportunidades del mercado, tanto a corto como a largo plazo, de productos basados en el conocimiento y adaptados al cliente. En este sentido, Barney *et al.* (2001) señalan que estos recursos y capacidades hacen referencia a las dotaciones de activos tangibles e intangibles, que incluyen las habilidades de dirección de una empresa, sus rutinas y procesos organizativos, así como la información y el conocimiento que controla. En esta línea, la visión de la empresa basada en los recursos considera que la empresa es un conjunto de recursos tangibles e intangibles, incluido el *know-how* tácito, que debe ser identificado, seleccionado, desarrollado y distribuido para generar un mayor resultado (*e.g.*, Rumelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Foss, 1997; Teece *et al.*, 1997; Balint y Kourouklis, 1998).

Según Goldman *et al.* (1995), lo que se requiere para alcanzar este objetivo va más allá de la fabricación flexible, la eficiencia operativa o un corto tiempo de respuesta. Estos autores

afirman que, para tener éxito, una empresa ágil debe funcionar de manera que le permita sintetizar nuevas capacidades productivas muy rápidamente, capacidades que pueden desarrollarse a partir de sus recursos internos distribuidos entre sus diferentes departamentos o divisiones. No obstante, según Teece *et al.* (1997) se pueden presentar ciertos elementos que dificultan el desarrollo del negocio, que de por sí es ya un proceso extremadamente complejo. Así, las empresas pueden carecer de la capacidad organizativa para desarrollar nuevas competencias de forma rápida (Dierickx y Cool, 1989). Algunos activos simplemente no se pueden intercambiar fácilmente, como por ejemplo el *know-how* tácito (Teece, 1980) y la reputación (Dierickx y Cool, 1989). De este modo, las dotaciones de recursos no se pueden equilibrar a través del mercado de factores. Finalmente, aun cuando un activo pueda ser adquirido, puede que las empresas lleguen a rentabilizar poco esta adquisición. Como afirma Barney (1986), a menos que una empresa tenga suerte, posea mejor información o ambas cosas, el precio que paga en el mercado de factores puede capitalizar completamente las rentas del activo.

Por todo ello, puede ser mucho más ventajoso desarrollar nuevos productos a través de acuerdos de cooperación con otras empresas, incluso con competidores directos. En este sentido, y por razones de coste, rapidez y acceso a experiencia, facilidades o mercados, se pueden sintetizar nuevas capacidades de negocio formando alianzas con otras organizaciones que ya posean los recursos requeridos, siendo un ejemplo la empresa virtual (Goldman *et al.*, 1995). De esta manera, la visión de la empresa basada en los recursos cambia la perspectiva estratégica tanto de la integración vertical como de la diversificación (Teece *et al.*, 1997), ya que ambos pueden considerarse como medios de capturar rentas de activos escasos y específicos de la empresa, cuyos servicios son difíciles de vender en los mercados intermedios (Penrose, 1959; Williamson, 1975; Teece, 1980, 1982, 1986; Wernerfelt, 1984).

Así pues, este enfoque también invita a considerar las estrategias directivas para el desarrollo de nuevas capacidades (Wernerfelt, 1984). Es más, Teece *et al.* (1997) señalan que, si el control de recursos escasos es fuente de beneficios económicos, esto supone que cuestiones tales como la adquisición de habilidades, la gestión del conocimiento y el aprendizaje se convierten en temas estratégicos fundamentales. Precisamente, como remarcan estos autores, el mayor potencial que contribuye a la estrategia radica en la adquisición de habilidades, el aprendizaje y la acumulación de activos organizativos e intangibles o invisibles.





Sanchez (1995) sugiere que la flexibilidad estratégica depende conjuntamente de la flexibilidad inherente de los recursos disponibles por la empresa y de la flexibilidad de la empresa para aplicar tales recursos en líneas de acción alternativas. La amplitud y diversidad de los recursos a los que puede acceder una organización determinarán su flexibilidad para reconfigurar las cadenas de creación de valor en respuesta a las oportunidades cambiantes (Gosain, 1998).

En este sentido, como plantean Balint y Kourouklis (1998), el marco teórico de la organización virtual requiere que las empresas tengan flexibilidad en adquirir y distribuir eficientemente nuevos recursos en circunstancias cambiantes. La capacidad de una organización para construir e incrementar las competencias al objeto de satisfacer las necesidades de los clientes más rápidamente y a un coste menor que los competidores es fundamental para el éxito de un negocio (Prahalad y Hamel, 1990; Amit y Schoemaker, 1993; Sanchez *et al.*, 1996), y el modelo de la empresa virtual proporciona un mecanismo que facilita este proceso, dado que consiste en una combinación de capacidades distintivas de la mejor clase que aportan empresas independientes. No obstante, esta gestión colectiva de los recursos exige patrones de coordinación complejos, es decir, rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982); así, para que la empresa pueda realizar una actividad determinada, no necesita únicamente de su base de recursos, sino también de la propia habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a través de rutinas organizativas (Grant, 1991).

En los últimos años ha ido adquiriendo importancia el concepto de capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997; Tyler, 2001; Zollo y Winter, 2002). En este sentido, Teece *et al.* (1997) se refieren a la habilidad de una organización para alcanzar nuevas formas de ventaja competitiva como 'capacidades dinámicas'. Según estos autores, el término 'dinámicas' se refiere a la capacidad de la organización de renovar las competencias para alcanzar la coherencia con el entorno cambiante, dado que cada vez más el tiempo es un factor crítico, la necesidad de innovación aumenta y la naturaleza de la competencia y los mercados futuros es difícil de determinar (Teece *et al.*, 1997). El término 'capacidades' subraya el papel clave de la dirección estratégica en adaptar, integrar y reconfigurar de forma adecuada las habilidades organizativas internas y externas, los recursos y las competencias funcionales para así ajustarse a las demandas de un entorno cambiante.

Partiendo de la revisión de la literatura, Galán (1998) fundamenta la perspectiva de las capacidades dinámicas en el desarrollo de capacidades directivas y la dificultad de imitar combinaciones de habilidades organizativas, funcionales y tecnológicas, así como en la

integración de investigaciones en las áreas de gestión de I+D, desarrollo de productos y procesos, transferencia tecnológica, propiedad intelectual, producción, recursos humanos y aprendizaje organizativo. Por tanto, como subraya Díaz (2003), las capacidades dinámicas hacen posible que la organización logre la coherencia entre sus actividades y un entorno empresarial cambiante, superando, de esta forma, la crítica que se le hace a la visión de la empresa basada en los recursos de olvidarse del sector como variable que influye en la rentabilidad de las organizaciones.

Algunas de las características principales que se atribuyen a las capacidades dinámicas están recogidas en el trabajo de Díaz (2003). Entre ellas, cabe destacar las siguientes: (1) la idea de que estas capacidades suponen la habilidad de asignar recursos de forma combinada mediante procesos de coordinación y control para alcanzar un fin deseado (Ensign, 1999); (2) permiten la consideración del entorno como condicionante importante en el logro de rentas superiores, al suponer la integración, tanto interna como externamente, de los diversos elementos que poseen conocimiento (Lenox, 2002), y (3) se obtienen mediante procesos estratégicos y organizativos específicos (*e.g.*, desarrollo de productos, alianzas y toma de decisiones estratégicas) que crean valor para las empresas dentro de mercados dinámicos mediante la manipulación de los recursos en nuevas estrategias creadoras de valor (Eisenhardt y Martin, 2000).

En este sentido, Eisenhardt y Martin (2000) y Fiol (2001) concluyen que las ventajas competitivas no pueden ser sostenidas en entornos dinámicos y rápidamente cambiantes, dado que estos entornos evolucionan tan rápidamente que no es posible una ventaja competitiva sostenible. Salvo que la ventaja competitiva de la empresa derive precisamente de su capacidad para actuar antes que sus competidores al realizar sus elecciones estratégicas. Así pues, “[...] el valor de un conjunto particular de capacidades debe evaluarse en el contexto del mercado dentro del cual opera una empresa” (Barney *et al.*, 2001:631). Como se sugiere en la literatura, la habilidad de aprender y la habilidad de cambiar son probablemente las capacidades más importantes que una empresa puede poseer (Barney *et al.*, 2001).

No obstante, la creación y desarrollo de capacidades dinámicas está limitada por la inercia que provocan los éxitos pasados y por el riesgo que supone el cambio (Lorenzo y Ruiz, 1998). De esta manera, las capacidades básicas que generan ventajas competitivas pueden llegar a convertirse en rigideces que impidan el cambio (Leonard-Barton, 1992; Barnett *et al.*, 1994; Burgelman, 1994) o en una trampa de competencias (Levinthal y March, 1993), y que sólo

pueda alcanzarse una elevada productividad a costa de una flexibilidad reducida (Utterback y Abernathy, 1975).

Centrando el análisis en el ámbito de la organización virtual, se aprecia que el concepto de desarrollo e incremento de capacidades dinámicas es fundamental para comprender el funcionamiento de esta red. De este modo, para ser parte de una organización virtual, una empresa debe ser capaz de identificar sus capacidades distintivas e incrementarlas con las capacidades distintivas de otras empresas. En opinión de Balint y Kourouklis (1998), el enfoque de las capacidades dinámicas proporciona un marco teórico que posibilita a las empresas el desarrollo y modificación de las competencias de manera proactiva. Así, sin ignorar la necesidad de analizar el entorno externo, se complementa con una perspectiva interna que requiere que la empresa detecte sus capacidades básicas. En este sentido, se necesita un proceso de gestión de capacidades dinámicas que se añada a la actividad de planificación estratégica.

En consecuencia, la creación de capacidades dinámicas distintivas es un requisito previo esencial para participar en una empresa virtual (Balint y Kourouklis, 1998). Al respecto, Ott y Nastansky (1997) señalan que el *know-how*, el conocimiento y la habilidad requerida para hacer algo son factores críticos en las organizaciones virtuales. En este sentido, el conocimiento - principalmente el conocimiento técnico, el conocimiento acerca de los clientes y el mercado, así como el conocimiento organizativo y de procedimiento- es un elemento que cada socio aporta a la organización virtual como su competencia básica. Una colaboración óptima entre los socios depende del conocimiento compartido, lo que implica que en las organizaciones virtuales deben existir mecanismos que permitan capturar la información y hacer que este conocimiento esté disponible a través de toda la organización.

Ahora bien, aunque la combinación de capacidades distintivas de varias organizaciones temporalmente combinadas en una constituye una organización virtual, Noller (1997) enfatiza la necesidad de que existan alianzas entre dichas entidades. Así, en la forma más pura del concepto, cada empresa que se une con otras para crear una corporación virtual solamente contribuye aportando sus capacidades distintivas, lo que origina una organización que posee capacidades expandidas más allá de lo que parecería posible (Noller, 1997). No obstante, no se debe considerar a estas alianzas solamente como un método para acceder a mejores competencias de otros, normalmente a un menor coste que desarrollándolas internamente, sino también como una forma de posibilitar un rápido crecimiento de las competencias, dado que los socios acceden a nuevas aplicaciones para sus capacidades.

Teece (2000) afirma que las empresas exitosas del futuro serán aquellas altamente flexibles y basadas en el conocimiento. De hecho, según Syler y Schwager (2000), la forma organizativa que muestra el mayor grado de flexibilidad y sinergia es la organización virtual, que, a su vez, es también la forma o estrategia que proporciona una ventaja competitiva sostenible. En esta misma línea, Teece (2000:52) afirma que las estructuras virtuales “[...] son frecuentemente virtuosas” y que la presunción debería ser externalizar todas las actividades excepto el desarrollo y la combinación de activos de conocimiento y rutinas de conocimiento. En este sentido, entre los atributos de esta organización flexible y con capacidad de respuesta se incluye las fronteras flexibles -una premisa a favor del *outsourcing* y la formación de alianzas-, la toma de decisiones descentralizada, y auto-dirigida cuando sea posible, así como una cultura de innovación que facilite la respuesta rápida y el desarrollo de conocimiento especializado (Teece, 2000).

En definitiva, se trata de construir una corporación virtual mediante la aportación, por parte de cada uno de los socios, de las capacidades más adecuadas en términos de recursos humanos, habilidades, información, conocimiento y acceso a las redes (Hedberg y Olve, 1997), entre otros. En palabras de Venkatraman y Henderson (1998:39), “La contratación eficaz de capacidades complementarias a través de una red de proveedores y subcontratistas es una de las características de organizar virtualmente”. Lógicamente, la procedencia, la situación, los vínculos étnicos, etc. de los socios potenciales son irrelevantes a la hora de configurar esta organización (Dembski, 1998), siendo el único criterio de selección aplicado por una verdadera corporación virtual el de la competencia, el conocimiento y las habilidades de los mismos.

Gracias a las relaciones entre los socios participantes en la red, las empresas pueden centrarse en sus actividades básicas y apartarse de la integración vertical (Venkatraman y Henderson, 1998). No obstante, estos autores afirman que se precisa una reconfiguración permanente de las capacidades básicas conjuntadas a través de diversas relaciones en la red empresarial. La empresa líder diseña la organización virtual combinando diferentes competencias, y en algunos casos competencias futuras potenciales a desarrollar, siendo fundamental, desde un punto de vista estratégico, prestar especial atención a delimitar, examinar y seleccionar estas capacidades (Hedberg y Olve, 1997).

Por supuesto, una organización que se beneficia de los recursos compartidos en una red debe evitar entregar al socio sus capacidades distintivas propias. De hecho, intentará, al mismo tiempo si fuera necesario, adquirir nuevas capacidades a través de la organización creada.

Desde una perspectiva estratégica, la búsqueda de conocimiento local mediante la ampliación de la red es una de las principales razones por las que se recurre a la cooperación (Sieber, 1997).

Las empresas participantes en la red deben reunir los requisitos para establecer y mantener el ajuste con la cultura y política de la organización virtual bajo la consideración de sus propios objetivos (Zimmermann, 1997). Uno de los más importantes aspectos en este contexto es el desarrollo o preservación de una o más capacidades básicas superiores basadas en recursos únicos (*e.g.*, *know-how*) con el fin de resistir la competencia del mercado. En consecuencia, se debe analizar cuidadosamente la externalización de las tareas para evitar la pérdida de la propia independencia económica. Además, existe el peligro de perder la singularidad de los recursos propios cuando se colabora estrechamente con otras empresas. Este peligro se puede evitar ofreciendo solamente el servicio resultante y no el recurso en sí mismo.

Por su parte, Eversheim *et al.* (1998) afirman que el éxito de la empresa virtual depende de la habilidad del *broker* -intermediario de empresa virtual- para asegurar la integración de las competencias y la cooperación entre los socios. Asimismo, este intermediario tiene que asegurar el ajuste de la infraestructura -física, de información, legal y sociocultural- entre las empresas socio para apoyar el ciclo de vida completo de la empresa virtual.

### 1.2.2. La cooperación en la organización virtual

La visión de la empresa basada en los recursos puede extenderse a los acuerdos de cooperación argumentando que los recursos proporcionan tanto la necesidad como la oportunidad de formar una alianza (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996). Así, las alianzas se forman en alguna de las siguientes situaciones: (1) cuando las empresas se encuentran en posiciones estratégicas vulnerables para las que requieren recursos adicionales que las alianzas pueden facilitar para competir eficazmente, o (2) cuando las empresas están en posiciones sociales fuertes de tal forma que tienen los recursos necesarios para conocer, atraer y captar a los socios. De este modo, Eisenhardt y Schoonhoven (1996) señalan que los motivos que conducen a algunas empresas a formar acuerdos de cooperación, mientras que otras no lo hacen, se refieren a dos cuestiones fundamentalmente. La primera hace referencia a los aspectos estratégicos de la cooperación, como estructura que genera beneficios para las partes implicadas. Esta idea se refleja en el hecho de que a través de la cooperación los socios pueden acceder a recursos críticos que mejoren la posición estratégica, tales como habilidades específicas y recursos

financieros (e.g., Hamel *et al.*, 1989; Pisano y Teece, 1989) y la legitimidad y el poder de mercado (e.g., Weiwei y Hunter, 1985; Baum y Oliver, 1991; Hagedoorn, 1993). La segunda cuestión se refiere a los aspectos sociales. En este sentido, Granovetter (1992) afirma que toda acción, incluida la económica, está inmersa en una estructura social de oportunidades para interactuar. Es probable que la interacción y, en última instancia, la cooperación sucedan entre personas que se conocen mutuamente. Estas relaciones personales crean oportunidades para la cooperación al intensificar la conciencia, la confianza y el compromiso entre las partes (Ouchi, 1980; Larson, 1992). En el caso de las alianzas, cuando las empresas tienen posiciones sociales fuertes, elementos como la conciencia, el estatus, el conocimiento mutuo y la confianza probablemente estarán presentes.

Según Erben y Gersten (1997), entre las pequeñas y medianas empresas se utilizan varias formas clásicas de cooperación: alianzas estratégicas, sociedades de valor añadido y redes, pudiendo considerarse como pasos intermedios hacia la corporación virtual. Las alianzas estratégicas se basan en contratos legales a largo plazo desarrollados entre dos o pocas empresas independientes para combinar capacidades sinérgicas al objeto de establecer o reforzar posiciones estratégicas en segmentos de mercado definidos, tratándose de una cooperación horizontal entre empresas de la misma actividad o de una cooperación vertical a lo largo de la cadena de valor. La alianza estratégica es dirigida individualmente por cada empresa participante añadiendo gastos estructurales de dirección. Por su parte, la sociedad de valor añadido es una forma de cooperación entre empresas independientes que trabajan estrechamente a lo largo de la cadena de valor, que pretende la dirección del flujo de trabajo, bienes y servicios. Este tipo de cooperación surge en el contexto del desarrollo o la fabricación del producto definido. Por último, las redes se caracterizan por ser una plataforma estable de empresas con intereses de cooperación fijos, entre las que no existe, normalmente, una relación contractual. Dependiendo de las necesidades de los clientes, la cadena de valor se podrá establecer fuera de los miembros de la red. Además, es posible el desarrollo de varias cadenas de valor, así como la reacción flexible a las demandas del mercado. A menudo existe una empresa líder o algún tipo de dirección, *broker* de información, empresa de marketing, entrenador de la red, u organizadores similares, pero sin una dirección corporativa clara, contrariamente a lo que sucede en las corporaciones virtuales.

A modo de ejemplo, cabe señalar la experiencia de redes de cooperación en la región de Sajonia, en Alemania, que Erben y Gersten (1997) describen en su trabajo. En este sentido, estas redes cumplen en gran medida los criterios de una empresa virtual, particularmente en

términos de implementación de una cadena de valor flexible y optimizada, la integración de empresas independientes, la colaboración temporal con clientes, así como la virtualidad derivada de procesos de creación de valor independientes del tiempo y el lugar, basándose en la utilización de TIC. Asimismo, Noller (1997), a partir de los resultados obtenidos en su análisis de BrightLight como caso de estudio, afirma que la organización virtual se caracteriza por un elevado nivel de colaboración en muchas de sus relaciones de trabajo<sup>13</sup>, existiendo una sensación de que el valor se crea por la interacción entre las partes, más que por ser asignado a los diferentes participantes desde un lugar central o ser consecuencia de la sucesión de pasos del proceso. En esta misma línea, autores como Davidow y Malone (1992) y Goldman *et al.* (1995) argumentan que, para que una empresa virtual tenga éxito, es necesario que existan estrechas relaciones con los proveedores y subcontratistas con el fin de obtener eficiencia y flexibilidad, factores esenciales de la agilidad de las empresas. De hecho, en última instancia, hasta las fronteras existentes entre ellos serán difíciles de apreciar.

Ahora bien, puesto que una asociación de empresas no puede ser gestionada con los mismos mecanismos de coordinación jerárquicos que emplea una empresa integrada, se debe recurrir a otras estructuras de coordinación. Los mecanismos de coordinación necesarios pueden requerir una lógica de diseño organizativo diferente, fundamentada más en la transparencia, el *empowerment* (Malone, 1997), la unión flexible (Orton y Weick, 1990) y la heterarquía para permitir más flexibilidad e innovación (Hedlund, 1986). En este sentido, Klueber (1997) apunta que la función del promotor puede ser crucial para hacer frente a las necesidades de coordinación de esta estructura, apoyando al mismo tiempo el carácter abierto y flexible de la misma. Así, este autor la define como una función de apoyo de coordinación no jerárquica, que ayuda a identificar las actividades necesarias para la colaboración de las organizaciones, lo que es muy importante cuando éstas no están acostumbradas a la lógica del trabajo cooperativo y carecen de experiencia, y puede servir como un tipo de *check-list* que suaviza las etapas negociadora, contractual y operativa de la cooperación. En esta misma línea, Franke (1998) expone la necesidad de que la organización virtual disponga de un líder que desarrolle de forma integrada la planificación, gestión y control de la cadena de suministro y distribución, siendo esencial para el éxito de esta organización que este líder elija la combinación adecuada de empresas con capacidades distintivas complementarias, capacidad suficiente y procesos de negocio compatibles para crear una cadena de valor competitiva. A su vez, Sieber (1997) considera necesario que los socios potenciales de la red sean controlados sistemáticamente,

---

<sup>13</sup> No obstante, Noller (1997) señala que la colaboración no era una característica fija del trabajo en esta productora de películas, sino solamente en cierta parte del trabajo.

dado que en las organizaciones virtuales no existe la autoridad directiva y las relaciones ya no se establecen de forma permanente. Así, siguiendo a Sydow y Windeler (1994)<sup>19</sup>, las organizaciones virtuales han aumentado los requisitos para la selección racional de los socios, la organización *ad hoc*, la asignación eficiente de recursos y la evaluación continua de los procesos y los socios. De este modo, surgen roles como el director de la red, el promotor de contacto, el *broker* y el *broker* de información, encargados de promover la cooperación de los socios de la red.

No obstante, Venkatraman y Henderson (1998) consideran que, en el modelo de integración virtual, una empresa no domina a las otras integrantes de la red, sino, como señala Dembski (1998), los socios de la red son estructuras que se auto-regulan y auto-controlan. Así, cada una de las empresas puede equilibrar su posición, ejerciendo el liderazgo respecto a un conjunto de recursos y desempeñando funciones secundarias con relación a otros recursos complementarios. En tal sentido, estos autores afirman que una de las dimensiones de la corporación virtual es el establecimiento de una red de recursos, en la que cada empresa es parte de una red vibrante y dinámica de capacidades complementarias, de manera que una organización deja de ser una cartera convencional de productos o actividades empresariales y se convierte en una cartera de capacidades y relaciones. Esta concepción de la organización virtual como una red o coalición de recursos es uno de los principales inductores de ventaja competitiva (Venkatraman y Henderson, 1998), siendo de vital importancia la observación permanente de los riesgos y oportunidades de la organización virtual, puesto que la posición de las empresas individuales no está asegurada automáticamente (Zimmermann, 1997). En este sentido, los socios deben reaccionar cuando surgen nuevas posibilidades de éxito, así como afrontar a tiempo las posibles amenazas de la propia posición de mercado a través de la organización virtual.

La cooperación de los socios en la organización virtual no emplea mecanismos de coordinación jerárquicos y, como consecuencia, no está formalizada ni institucionalizada (Dembski, 1998). Por otra parte, los participantes de la corporación virtual no basan su colaboración en intercambios únicos controlados por mecanismos de libre mercado. En definitiva, las organizaciones virtuales se encuentran en un punto intermedio, beneficiándose de ambos tipos de mecanismos (Sieber, 1997).

---

<sup>19</sup> Sydow, J. y Windeler, A. (1994). *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen: Westdeutscher Verlag. Citado en Sieber (1997).



Por otra parte, la concepción de esta estructura virtual como una coalición pone de manifiesto otra característica importante de organizar virtualmente: la difusa distinción entre competencia y cooperación. Así, todas las empresas están posicionadas en una red de recursos y simultáneamente desempeñan funciones de competencia y cooperación (Venkatraman y Henderson, 1998), por lo que, para mantener su eficacia, es preciso que tales formas organizativas equilibren estas dos fuerzas catalíticas (Balint y Kourouklis, 1998). En una organización virtual la cooperación debe verse como un juego 'de suma no cero'.

Asimismo, es importante facilitar y estimular el aprendizaje organizativo y el compartir libremente el conocimiento (Hedberg y Olve, 1997). Siendo empresas intensivas en conocimiento, las organizaciones virtuales deberían relacionarse más con conceptos como tiempo-para-aprender y tiempo-para-compartir, que con conceptos como tiempo-para-comercializar y justo-a-tiempo.

Un elemento fundamental para el desarrollo de estas relaciones es la integración del conocimiento de los socios, lo que requiere la comunicación entre ellos (Hedberg y Olve, 1997). De hecho, Grant (1996) considera que un recurso crítico de ventaja competitiva es la integración del conocimiento, más que el conocimiento en sí mismo, dado que por sí solo el conocimiento especializado no puede suponer una base de ventaja sostenible, al residir en individuos que se pueden transferir entre empresas.

En esta línea, la visión de la empresa basada en el conocimiento<sup>20</sup> sugiere que la ventaja competitiva derivada de una determinada capacidad depende, en parte, de la eficiencia en la integración del conocimiento, la cual es el resultado de varios aspectos (Grant, 1996): (1) el nivel de conocimiento común entre los miembros de la empresa, (2) la frecuencia y variabilidad de la actividad y (3) una estructura que economice en la comunicación. Según este enfoque, las empresas existen como instituciones para producir bienes y servicios debido a que pueden crear las condiciones bajo las cuales múltiples individuos integran sus conocimientos especializados. Lógicamente, es más difícil lograr que el conocimiento sea compartido a través de las fronteras de las empresas (Hedberg y Olve, 1997). Será preciso por ello que la organización se centre en un cambio hacia la cultura de compartir, debiendo diseñar los incentivos adecuados que faciliten la colaboración empresarial (Schrage, 1997). En el caso de las organizaciones virtuales

---

<sup>20</sup> Según Grant (1996), la visión de la empresa basada en el conocimiento es una perspectiva emergente que representa una ampliación de la visión de la empresa basada en los recursos, al considerar al conocimiento como el recurso más importante que puede tener una empresa.

el reto es mayor, dado que se trata de una colaboración multiempresarial, por lo que se requieren medios adicionales para potenciar la comunicación (Hedberg y Olve, 1997).

En definitiva, se considera fundamental que en las organizaciones virtuales la comunicación se diseñe para apoyar una cultura de colaboración o cooperación (Hedberg y Olve, 1997). A su vez, según Well (1996)<sup>21</sup>, deben cultivarse las relaciones intraorganizativas, dado que el valor del propio desempeño ante los clientes externos no se crea hasta que se combine con el desempeño de los socios.

### 1.2.3. La confianza e identidad en la organización virtual

En palabras de Criado (2001:298), “El establecimiento de una [organización virtual] requiere la puesta en práctica de una serie de mecanismos de coordinación diferentes de los de la jerarquía o los mercados. Estos mecanismos no están basados en la autoridad ni en el oportunismo; sino en el liderazgo, en la responsabilidad compartida y, sobre todo, en la confianza”. Son múltiples los trabajos que ponen de manifiesto la necesidad de que exista un clima de confianza en las organizaciones virtuales (e.g., Davidow y Malone, 1992; Fernández, 1994; Lucas y Baroudi, 1994; Handy, 1995; Hedberg y Olve, 1997; Kocian, 1997; Dembski, 1998; Jarvenpaa y Shaw, 1998; Van Aken *et al.*, 1998; Grabowski y Roberts, 1999; Vartiainen, 2001; Jansen *et al.*, 2002; Larsen y McInerney, 2002; Rautenstrauch, 2002). En esta línea, Lucas y Baroudi (1994:19) señalan que la organización virtual “[...] ha de basarse en la confianza y en una supervisión mínima porque es muy difícil supervisar y controlar sus componentes”. En tal sentido y según Handy (1995), esta organización requiere la existencia de confianza incondicional entre los directivos y el personal, dado que el trabajo virtual no necesita supervisión directa y puede desarrollarse en cualquier lugar. De esta forma, los directivos han perdido el control total sobre el personal que antes poseían y ahora el énfasis se ha de realizar sobre los resultados finales. Por otra parte, puesto que las estructuras legales y organizativas en este contexto virtual no están bien desarrolladas todavía, la capacidad para construir y promover confianza mutua constituye un aspecto crucial para implantar un proceso en el que es necesario compartir conocimiento, *know-how*, recursos, información, infraestructura, investigación, etc. En suma, tal y como Noller (1997) señala, la menor jerarquía, la mayor colaboración y las interdependencias de información características de una organización virtual demandan un entorno donde los

---

<sup>21</sup> Well, B. (1996). “Ressourcenmanagement in strategischen Netzwerken”. En H. Hinterhuber *et al.* (Hrsg.), *Das Neue Strategische Management*. Wiesbaden: Gabler. Citado en Zimmerman (1997).

individuos puedan confiar unos en otros para llevar a cabo sus tareas y donde las organizaciones puedan confiar unas en otras para desarrollar su parte del proyecto de manera mutuamente beneficiosa para todas.

Por su parte, la investigación de Banks (1997) en torno al proceso de cambio de una organización tradicional -concretamente, una agencia de publicidad- hacia una organización virtual permitió identificar los elementos clave que caracterizaron dicho proceso. Los indicadores determinantes de la virtualización de la empresa objeto de estudio fueron la comunicación abierta y transparente y su compromiso hacia la confianza mediante el uso de una tecnología adecuada, así como el desarrollo de una cultura organizativa que propiciara un entorno virtual. De acuerdo con este autor, la dirección de una organización virtual debe trabajar dentro de la organización transformada promoviendo el desarrollo de estos componentes clave.

En definitiva, la confianza constituye un elemento importante que crea capital intelectual y conduce a la organización virtual al éxito (Hedberg y Olve, 1997). Estos autores consideran que la construcción de la confianza mutua es el elemento de unión de los socios participantes en una organización imaginaria o virtual, siendo fundamental la construcción de las relaciones, confianza e identidad desde el mercado y hacia la organización. De hecho, una diferencia clave entre la organización virtual y otros modos de fuerte cooperación interempresarial es la creación de una identidad propia para la red (Van Aken *et al.*, 1998). Dada la inexistencia de fronteras en la organización virtual, y siendo en realidad una red de socios, para los clientes esta organización es una sola entidad (Dembski, 1998).

Así, por ejemplo, un alto directivo de *Skandia AFS*<sup>22</sup> opina que para liderar la organización virtual es necesario entender que se está dirigiendo una ‘organización voluntaria’ (Hedberg y Olve, 1997). Con el fin de mantener unida la red virtual de *AFS*, este directivo pretende desarrollar una cultura de alta confianza, de forma que cada uno de los socios sea digno de la confianza de los demás y, a su vez, sea capaz de confiar en sus colaboradores. En este contexto, los marcos legales para regular la actuación de los socios no es el mejor método para lograr el éxito organizativo, y quizá habría que apuntar a la desconfianza como la razón principal de esta formalización del comportamiento. Aún así, la confianza puede coexistir con la ley y los

---

<sup>22</sup> *Skandia Assurance and Financial Services* es un grupo de empresas dentro de la compañía líder de seguros en Suecia, *Skandia AB*. Hedberg y Olve (1997) analizan la estructura de *AFS* como una organización imaginaria o virtual, donde *Skandia AB* es el socio líder de la corporación.

contratos (Hedberg y Olve, 1997; Sieber, 1998), y no es preciso que los reemplace dado que ambos son necesarios.

No obstante, si bien la confianza es un elemento crucial en las organizaciones virtuales como en cualquier otra forma de cooperación, muchos autores señalan la especial significación de la confianza en un contexto virtual dadas sus particulares características: por un lado, en los inicios de las empresas virtuales no hay un pasado compartido con los socios (Sieber, 1998) y, por otro, el proceso de cooperación carece de contactos cara a cara entre los socios (Sieber, 1998) o resulta muy difícil debido a la distancia geográfica y a las diferencias culturales entre los grupos participantes (Gebauer y Segev, 1998). Este fenómeno es lo que Noller (1997) denomina ‘la paradoja de la confianza’, que expresa la idea de que la confianza es un rasgo distintivo de la organización virtual, si bien, simultáneamente, las características propias de esta forma organizativa erosionan las bases de dicha confianza. Así, este autor argumenta que la confianza está siendo atacada al menos de tres formas diferentes. En primer lugar, se puede originar una falta de confianza en la capacidad de encontrar y mantener trabajos en un periodo de actividad basada en proyectos cuyos equipos se disuelven rápidamente y de colaboraciones temporales. Además, puede resultar erosionada la confianza de los trabajadores en su capacidad de dirigir su enorme responsabilidad en entornos organizativos inciertos y turbulentos. Por último, puede fallar la confianza debido a una crisis de identidad motivada por la confusión de las líneas tradicionales de demarcación entre las diferentes organizaciones y los distintos roles organizativos, esto es, una falta de confianza basada en las vagas fronteras entre lo que es interno y lo que es externo.

Por su parte, Meyerson *et al.* (1996) presentan lo que ellos denominan la “confianza rápida” en los grupos temporales. Si bien estos autores no emplean el término de organización virtual, los grupos temporales se caracterizan también por la flexibilidad y la fluidez. El dilema de la “confianza rápida” se refiere a que, si bien los grupos de trabajo que participan en un proyecto temporal altamente complejo e interdependiente precisan de un elevado nivel de confianza, estos grupos no tienen la historia o antigüedad como tales que se considera necesaria para haber desarrollado dicha confianza. La tesis de estos autores es que existe una confianza entre los miembros de estos grupos temporales basada en el estatus y reputación de los otros especialistas, el estatus y reputación de la entidad que reúne a dichos especialistas, un entorno de alto riesgo -que conduce a la vulnerabilidad- y una gran expectativa de clientela y renombre comercial.

A su vez, Jones y Bowie (1998) señalan que los equipos que se unen para llevar a cabo proyectos temporales y operan en el entorno generalmente veloz de las organizaciones virtuales puede que deban afrontar la denominada “paradoja virtual”, que se refiere a que los equipos deben trabajar rápidamente y con flexibilidad para ser innovadores y satisfacer las necesidades del cliente. Esto requiere un entorno de elevados niveles de cooperación; sin embargo, las alianzas de colaboración normalmente sólo desarrollan la confianza en relaciones a largo plazo.

Entre los resultados de la investigación realizada en empresas pequeñas del sector de las tecnologías de la información, Sieber (1998) destaca el descubrimiento de los siguientes cinco roles para la confianza:

- La confianza compensa la incertidumbre con los socios y el cliente. Dado que la comunicación es asíncrona y/o indirecta, no hay oportunidad de controlar constantemente las acciones de los participantes ni de estar seguro de que sean personas de confianza (‘control’).
- La confianza permite la variedad y potencia la innovación. Esto es especialmente significativo entre los clientes y los proveedores. Si hay confianza entre los socios de venta y un proveedor, los socios tenderán a informar al suministrador acerca de las oportunidades y riesgos existentes en el mercado (‘interés común’).
- La confianza asegura el acceso al cliente. Un proveedor que se toma en serio su relación con los clientes puede convertirse en contratista principal, señalando que la dependencia del proveedor respecto del cliente se asocia a la confianza (‘dependencia’).
- La confianza compensa el hecho de que no se puedan definir acuerdos de trabajo diferenciados. Esto sucede por la capacidad de anticipar las decisiones a nivel operativo, basada en el entendimiento compartido acerca de cómo está estructurada una tarea (‘déficit de información’).
- La confianza compensa la falta o dificultad de coordinación. Esto sucede cuando, siendo el contacto cara a cara la forma óptima de comunicación, no es práctico emplear este medio (‘déficit de coordinación’).

Hedberg y Olve (1997) distinguen varios tipos de confianza según su origen: (1) confianza moral, cuando se asocia con reglas éticas y morales; (2) confianza de resultado, cuando emana de los resultados; (3) confianza cognitiva, cuando se asocia con el conocimiento/la experiencia; (4) confianza afectiva, derivada de conocer al individuo que hay detrás del puesto de trabajo, y (5) confianza institucionalizada, que proviene de la institución competente. El modelo de

construcción de la confianza y creación del conocimiento a través de las organizaciones virtuales es descrito por Hedberg y Olve (1997:14) en los siguientes términos: “El modelo integra los procesos de creación de conocimiento con los de construcción de confianza y localiza a las organizaciones imaginarias entre mercados y jerarquías, redes interpersonales y expertos individuales. Las organizaciones imaginarias construyen la confianza y se activan en un movimiento pendular entre las redes interpersonales, los expertos individuales y el resultado en el mercado. La confianza afectiva resulta de las redes interpersonales. Los expertos proporcionan confianza cognitiva, mientras los mercados crean confianza de resultado. La confianza moral puede provenir de principios directores o de creencias corporativas que la organización ha hecho explícitas. Poca o ninguna confianza institucional [...] (e.g., jerarquía) contribuye a construir confianza en las organizaciones imaginarias”. De acuerdo con estos autores, las redes interpersonales, los expertos y el mercado facilitan la construcción de la cultura de alta confianza en las organizaciones imaginarias o virtuales.

De acuerdo con Gebauer y Hartman (1997), la confianza se puede fomentar a través de claras reglas de juego, un fuerte enfoque en el servicio al cliente que disminuya el anonimato de la red y rigurosos criterios de calidad para los fabricantes y re-vendedores participantes. Por su parte, Hedberg y Olve (1997) afirman que para controlar la confianza en las organizaciones virtuales se pueden utilizar los mismos medios que en las empresas tradicionales, tales como encuestas, hojas informativas, encuentros de empleados, intranets e Internet, entre otros. En concreto, Gebauer y Hartman (1997) apuntan que la empresa de subastas Onsale, mediante el establecimiento de un nombre de marca, ha logrado superar las barreras de la confianza que prevalecen en el anónimo mundo *on line*.

#### **1.2.4. El uso de las tecnologías de información y comunicación**

El uso de las TIC facilita la coordinación en las organizaciones virtuales, si bien la literatura sobre este tópico ha considerado, en ocasiones, que las TIC no solamente posibilitan el desarrollo de estas estructuras, sino que además su uso es un requisito vital ineludible. En consecuencia, es posible encontrar dos corrientes de pensamiento: una que considera a las TIC como un instrumento que facilita el funcionamiento de la estructura virtual y otra que defiende el papel fundamental de las TIC en la construcción de dichas estructuras.

De este modo, algunos autores consideran la organización virtual como una red de cooperación -de carácter temporal, mayoritariamente-, incluso aunque la forma de cooperación sea tradicional y, por tanto, no exija el uso de TIC. Así, por ejemplo, en varios trabajos (e.g., Johnston y Lawrence, 1988; Byrne *et al.*, 1993; Shields, 1994; Coyle y Schnarr, 1995; Noller, 1997) se atribuye el carácter virtual a ciertos negocios empresariales como la producción de películas o la construcción, al consistir en la unión de varias empresas durante cierto periodo de tiempo para el desarrollo de determinados proyectos, que se disuelve una vez realizada la tarea.

Sin embargo, otros autores tienden a asumir, al menos tácitamente, que, para aplicar a una organización el adjetivo de ‘virtual’, ésta debe basar su existencia en el uso de tecnologías de información (e.g., Lucas y Baroudi, 1994; Arnold *et al.*, 1995<sup>23</sup>; Skyrme, 1995; Gristock, 1997, 1998; Travica, 1997; Winand, 1997; Dembski, 1998; Venkatraman y Henderson, 1998), de manera que el uso de tecnologías de información se convierte en una característica constitutiva de la organización virtual. En efecto, Venkatraman y Henderson (1998:44) afirman que “La capacidad de una organización para conseguir que los procesos sean eficaces depende cada vez más de las mejoras en la funcionalidad de las tecnologías de información, como el *groupware* (*Lotus Notes*), la videoconferencia y las intranets que facilitan la coordinación del equipo y el intercambio de información y conocimiento. Los equipos desarrollan rutinas eficaces para compartir el conocimiento y la experiencia”, lo que ha llevado a alejarse de estructuras básicamente funcionales y adoptar un enfoque que gira en torno a los procesos.

En este sentido, Kraut *et al.* (1999) parten de unas premisas básicas reflejadas en la literatura sobre organización virtual, que suponen que (1) las redes electrónicas sustituyen las relaciones personales en la coordinación de las operaciones, (2) las redes electrónicas de datos son un requisito previo de la virtualización y la disponibilidad de estas redes puede conducir a las empresas a externalizar una mayor proporción de dichas operaciones y (3) el uso de estas redes generalmente tiene un efecto positivo en la coordinación de las actividades. Sin embargo, en contraposición a estas suposiciones, los resultados del trabajo de Kraut *et al.* (1999) muestran que el uso de redes electrónicas en las transacciones no está asociado a una mayor externalización de actividades, sino más bien a una mayor dependencia de la producción interna. Es más, el uso de las relaciones personales para la coordinación, que podrían considerarse como una alternativa a las redes electrónicas, está asociado positivamente a un mayor uso de estas redes. Además, sorprendentemente, el uso de las redes electrónicas resulta negativamente asociado a variables de resultado como la calidad y eficiencia del pedido y la

---

<sup>23</sup> Ob. cit.

satisfacción con los proveedores, mientras que una mayor confianza en los vínculos personales se relaciona con mejores resultados, mitigando las consecuencias negativas de la utilización de las redes electrónicas.

Van Aken *et al.* (1998), por su parte, conceden a las TIC una importancia variable según la interpretación del término organización virtual. De esta forma, para estos autores el uso de TIC es esencial en el desarrollo de productos virtuales (virtualidad funcional), así como en los procesos productivos virtuales (virtualidad operativa). Sin embargo, en relación con la virtualidad organizativa, Van Aken *et al.* (1998) afirman que las estructuras virtuales son más antiguas que las TIC, si bien, dado que en esta situación la distribución de propiedad de los recursos organizativos implica casi siempre la dispersión geográfica de dichos recursos, las TIC facilitan la coherencia de las operaciones. A su vez, Hedberg y Olve (1997:9) señalan que las tecnologías de información, si bien no crean la virtualidad, son “[...] una herramienta indispensable en la dirección de una organización imaginaria”, dado que permite a los miembros de la organización acceder a los recursos de información compartidos y, a su vez, favorece la generación de confianza (Kocian, 1997). Así, Internet, como una forma especial de TIC, contribuye a la productividad en el contexto de la coordinación y la participación del cliente (Loebbecke, 1997). Cada nuevo desarrollo en las comunicaciones ha potenciado la creación de una infraestructura compartida. De este modo, la tecnología de información se convierte en un elemento importante, y algunas veces vital, al facilitar el desarrollo de la organización virtual, por lo que se considera como una de las características de dichas organizaciones, aunque en ocasiones desempeña un papel secundario (Bultje y Van Wijk, 1998) y solamente es fundamental y necesaria en determinados tipos de organizaciones virtuales fuertemente sustentados en el uso de tecnología de información. En este sentido, la tecnología de información es requisito básico en las compañías-*web*, que son redes dinámicas y con naturaleza temporal cuya existencia no se entendería sin la utilización de tecnología de información.

Por otra parte, y al objeto de operar virtualmente con éxito, Skyrme (1998) considera esencial el desarrollo de una infraestructura que permita el flujo de conocimiento entre las personas, donde quiera que éstas estén localizadas, facilitando conexiones persona-persona, persona-ordenador y, en el caso de operaciones automatizadas, ordenador-ordenador. En el cuadro 1.12 se muestra las distintas tecnologías de transferencia de conocimiento.

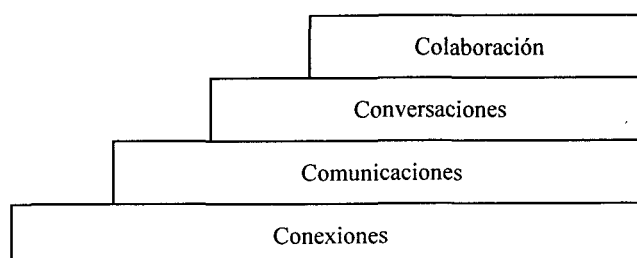


**CUADRO 1.12**  
**Tecnologías de transferencia de conocimiento**  
 Fuente: Skyrme (1998:28)

CONEXIONES	TECNOLOGÍAS	
	PASIVAS (información)	ACTIVAS (conocimiento)
<b>PERSONA-PERSONA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conferencia por ordenador</li> <li>▪ Redes de experto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo a los encuentros</li> <li>▪ Videoconferencias</li> </ul>
<b>PERSONA-ORDENADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de documentos</li> <li>▪ Recuperación de información</li> <li>▪ Bases de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas expertos</li> <li>▪ Apoyo a las decisiones</li> </ul>
<b>ORDENADOR-ORDENADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Data mining</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redes neuronales</li> <li>▪ Agentes inteligentes</li> </ul>

De acuerdo con este mismo autor, la infraestructura virtual dispone de varios niveles (véase figura 1.9). En el nivel básico se encuentran las conexiones, que reflejan la necesidad de que las personas sean capaces de conectar con la infraestructura en cualquier momento y donde quiera que estén. El siguiente nivel se refiere a la provisión de comunicaciones básicas de diversos tipos: voz, datos, mensajes de texto, etc. El tercer nivel, las conversaciones, comienza a añadir significado a las comunicaciones, y puede que se precisen medios de comunicación más ricos como la videoconferencia. El nivel más alto de la infraestructura virtual es la colaboración, que se caracteriza por documentos compartidos, bases de conocimiento en desarrollo/evolución y construcción de relaciones en profundidad. El *groupware* es una tecnología fundamental en este nivel, aunque la colaboración tiene una dimensión más humana, siendo necesario el entendimiento mutuo, la reciprocidad y la confianza. A medida que se atraviesa cada nivel de una infraestructura virtual, los retos están más relacionados con las personas y la organización que con la tecnología.

**FIGURA 1.9**  
**Niveles de una infraestructura virtual**  
 Fuente: Skyrme (1998:28)



No obstante, es preciso tener en cuenta el siguiente aspecto: cómo puede ser intercambiado el conocimiento tácito en estas estructuras virtuales si este conocimiento, que tiene una importancia crucial en la innovación, no puede transferirse mediante medios electrónicos (Gristock, 1997, 1998). En muchas discusiones respecto al uso de prácticas que posibilitan la virtualidad se asume que tales prácticas sustituyen a los medios reales (*e.g.*, comunicación cara a cara). Sin embargo, el trabajo organizado virtualmente debe considerarse como un trabajo que explota de forma complementaria los medios de comunicación virtuales y reales (Gristock, 1997, 1998), de manera que, quizá, la cuestión fundamental es cómo obtener lo mejor de ambos. En palabras de Gristock (1998), “[...] la creación e intercambio de conocimiento con éxito -y, en realidad, la innovación- en las organizaciones virtuales requiere el uso tanto de tecnologías mediadoras como de la interacción cara a cara”.

Frecuentemente el uso de tecnologías de información desempeña un papel crucial en la determinación de los participantes en un proyecto, el mantenimiento de las relaciones entre los nodos de la red y el apoyo de la colaboración de los participantes por encima de la distancia geográfica y a través de diferentes husos horarios (Gebauer y Segev, 1998). Así, equipos de personas de distintas empresas trabajan juntos, simultáneamente más que secuencialmente, mediante redes informáticas en tiempo real (Franke, 1998). Los entornos virtuales creados mediante Internet, videoconferencia, etc. pueden ayudar a crear un sentimiento de ‘estar allí’ y de ‘pertenencia’, lo que facilita la aceptación de las ideas innovadoras que cruzan las barreras virtuales; si bien se logrará si estas nuevas tecnologías se utilizan en combinación con la comunicación personal y otros medios tradicionales que desarrollen una sensación de telepresencia, telepresencia temporal y telecomunidad entre los implicados en el proceso de intercambio (Gristock, 1998).

Las tecnologías de información permiten la integración de las empresas componentes de una red. Para ello se requiere que estos sistemas descansen sobre tres pilares fundamentales (Sieber, 1997): la automatización de los flujos de información y la eliminación de intermediarios (comunicación máquina-máquina: EDI), el intercambio de información desestructurada (comunicación persona-persona: *groupware*) y la unión de redes locales en redes de áreas mayores (comunicación persona-máquina tanto dentro como fuera del propio sitio de la empresa). Sin embargo, este autor considera que, para favorecer la evolución hacia la organización virtual, estos sistemas deben satisfacer nuevas condiciones: (1) la tecnología debe permitir ‘encerrar’ dentro de la red a empresas cuyos niveles de desarrollo tecnológico difieren considerablemente; (2) en las organizaciones virtuales, los socios cambian a medida que

cambian los mercados, lo que significa que debe ser posible implantar tales cambios rápidamente sin sacrificar la seguridad, y (3) la funcionalidad del sistema debe ser lo más amplia posible para proporcionar las tres formas de comunicación anteriormente citadas.

La función de la gestión de información es responsable de los flujos de información en las empresas, que abarca tareas de diseño del sistema de información empresarial y de funcionamiento de la infraestructura tecnológica para lograr información y comunicación. Estos sistemas de información permiten la comunicación entre las unidades internas y externas, si bien la mera existencia de una adecuada infraestructura de tecnologías de información no es necesariamente suficiente. De este modo, es preciso además llevar a cabo una dirección por objetivos (Zimmermann, 1997), que se incluye como una de las tareas de la gestión de información. Desde el punto de vista de Zimmerman (1997), el término virtual implica la carencia de algunas características estructurales de una empresa. Esta virtualización de la empresa se incluye en el ámbito de los deberes de la gestión de información, dado que se consigue mediante el diseño del sistema de información. El sistema de información intraorganizativo (entre los socios) de la empresa virtual debe adaptarse continuamente a las condiciones existentes, lo que exige el establecimiento de una estructura de tecnología de información flexible y el desarrollo de sistemas de aplicación específicos para la organización virtual, que permitan la coordinación de los procesos de negocio intraorganizativos (entre socios), tales como sistemas de gestión de flujos de trabajo, sistemas de gestión de proyectos, manual organizativo electrónico o sistemas de contabilidad (Mertens y Faisst, 1995<sup>24</sup>).

No obstante, Fernández (1994) precisa que, aunque la tecnología es una herramienta esencial para la construcción de esta organización, no puede resolver por sí misma el choque de culturas y la falta de cohesión entre los equipos procedentes de las diversas empresas, aspectos lógicos de una alianza de estas características. A su vez, Criado (2001) enfatiza la idea de que, pese a su importancia estratégica, el uso de las TIC no garantiza la virtualidad.

### **1.2.5. La dimensión temporal de la organización virtual**

En la literatura sobre organización virtual, las opiniones están divididas en cuanto a la consideración de la naturaleza temporal como una característica específica de estas estructuras. A este respecto, ciertos autores apoyan el carácter temporal de la organización virtual, lo que

---

<sup>24</sup> Ob. cit.

queda de manifiesto cuando la definen como una red temporal de unidades organizativas (e.g., Byrne *et al.*, 1993; Fernández, 1994; Erben y Gersten, 1997; Noller, 1997; Amberg y Zimmermann, 1998; Franke, 1998; Gebauer y Segev, 1998; Syler y Schwager, 2000), siendo la colaboración entre los socios menos formal y permanente y más oportunista -en términos de aprovechamiento de oportunidades- y dinámica de lo normal (Dembski, 1998).

Gosain (1998) afirma que el modelo de organización virtual difiere de la red organizativa tradicional por su carácter temporal, particularmente por el compromiso y la ruptura de contrato continuos de los socios de la red, de lo que se deriva la flexibilidad. De hecho, las ventajas tradicionalmente atribuidas a la organización virtual incluyen la adaptabilidad, la flexibilidad y la capacidad de responder rápidamente a los cambios del mercado (Goldman *et al.*, 1995; Preiss *et al.*, 1996; Strader *et al.*, 1998; Grabowski y Roberts, 1999). En este sentido, Gosain (1998) se basa en la filosofía del *plug-and-play* para desarrollar un modo de organizar caracterizado por una elevada virtualidad. Esta filosofía refleja las necesidades de coordinación de un sistema compuesto por varias organizaciones, en el que es fundamental una fácil reconfiguración de dicha red organizativa. Así, Preiss *et al.* (1996) consideran que la característica más importante de una organización virtual es su dimensión temporal: se trata de una organización basada en el tiempo, lo que significa que se crea para encontrar una oportunidad específica en un marco temporal definido o estimado. De este modo, las empresas se unirán para alcanzar una determinada oportunidad de mercado, pero, como explican diversos autores (e.g., Byrne *et al.*, 1993; Goldman *et al.*, 1995; Kocian, 1997), esta estructura se disolverá desde que la necesidad desaparezca, y las oportunidades pueden durar decenas de años, como es el caso de la construcción de una aeronave, o puede durar sólo unas pocas semanas o meses.

En consecuencia, la organización virtual busca activamente oportunidades y asume nuevos proyectos, y en el curso de dichas actividades modifica sus socios, los acuerdos de cooperación y los recursos disponibles (Dembski, 1998). Ahora bien, este autor opina que la organización virtual no necesita ser más temporal que otras organizaciones convencionales. En realidad, lo que hace que las organizaciones virtuales sean distintas de las empresas habituales no es su carácter temporal (Dembski, 1998), sino más bien su capacidad para la reconstrucción y diseño continuos (Odendahl *et al.*, 1997). De hecho, Odendahl *et al.* (1997) afirman que existe cierta problemática respecto a las estructuras virtuales en relación con su temporalidad. En este sentido, estos autores establecen que la cooperación de los socios se sustenta en una profunda cultura de confianza y que, de forma general, sólo se pueden desarrollar relaciones basadas en

la confianza después de un largo periodo de tiempo, lo que contradice paradójicamente el carácter temporal de las estructuras virtuales.

Ante esta situación, Jägers *et al.* (1998) consideran que la organización virtual puede ser de carácter temporal, si bien también puede operar sin la perspectiva de ser de naturaleza limitada. De hecho, Travica (1997) define la organización virtual como un grupo temporal o permanente de individuos u organizaciones geográficamente dispersos y vinculados por medios electrónicos. Como señala Criado (2001:291-292), la organización virtual se configura como “[...] una red temporal y reconfigurable” de organizaciones independientes y geográficamente dispersas que cooperan entre sí, cuyo ciclo de vida concluye “[...] cuando el propósito perseguido se alcanza, o la organización virtual se vuelve ineficaz”. Este fenómeno puede originar que, en algunas ocasiones, los equipos y organizaciones virtuales tengan cierto grado de permanencia (Skyrme, 1998). Así, según Hedberg y Olve (1997), es natural que en las organizaciones virtuales la relación sea a largo plazo, básicamente como consecuencia de las inversiones necesarias en entenderse y adaptarse mutuamente. Este hecho, por un lado, limita la futura libertad de acción y, por otro, crea una buena disposición para la acción que puede ser única.

En definitiva, dada la existencia de distintos escenarios en los que una organización virtual puede desarrollarse, diversos autores (*e.g.*, Palmer y Speier, 1997; Bultje y Van Wijk, 1998; Jansen *et al.*, 1999) plantean la existencia de organizaciones virtuales temporales y permanentes, tal y como se ha mencionado con anterioridad. En consecuencia, se puede considerar que la idea subyacente a la dimensión temporal de las organizaciones virtuales refleja la necesidad de flexibilidad de estas estructuras al objeto de hacer frente a los rápidos cambios del entorno, de manera que estas organizaciones, basadas en la cooperación y la confianza, seleccionarán a los socios más adecuados en cada momento; si bien esta relación puede existir a largo plazo, mientras sea eficaz y eficiente organizarse virtualmente.

### 1.3. MODELO DE COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Una vez tratados en profundidad los elementos básicos de una organización virtual, que suponen los aspectos fundamentales de su desarrollo, procede analizar las variables que inciden sobre los resultados de este modo de cooperación y las posibles relaciones existentes entre ellas. En la literatura abunda la presencia de estudios que exploran los antecedentes de la formación

de alianzas, las características de las relaciones de cooperación resultantes, así como los factores asociados a la obtención de resultados satisfactorios de tales relaciones. Entre otros, cabe citar los trabajos de Lado y Kedia (1992) y Lado *et al.* (1997), que plantean un modelo en el que se muestran las condiciones que facilitan el desarrollo de un acuerdo de cooperación, que hacen referencia a la existencia de objetivos compatibles entre los socios, la complementariedad de recursos y capacidades de los participantes, así como un reducido riesgo derivado del oportunismo del socio y un elevado riesgo ambiental.

Por su parte, los estudios de Jap (1999, 2001) sitúan los elementos que hacen posible el comportamiento de cooperación en (1) el carácter dinámico del entorno; (2) la complementariedad de los recursos y la congruencia de objetivos, como propiedades básicas de la relación entre los miembros de la alianza, y (3) los estados unipersonales, que hacen referencia principalmente a la confianza necesaria para coordinar la colaboración, así como mitigar la incertidumbre y el oportunismo. En esta misma línea de investigación, Mohr y Sengupta (2002) ponen de relieve que las alianzas cooperativas, funcionales, productivas y saludables se caracterizan típicamente por un elevado grado de confianza, compromiso, información compartida e interdependencia equilibrada (Gulati, 1995; Kumar *et al.*, 1995a; Doney y Cannon, 1997; Gulati y Singh, 1998), que son atributos de la relación facilitados por el desarrollo de estrechos vínculos interpersonales entre los miembros de ambas organizaciones (Kanter, 1994). Asimismo, Vázquez *et al.* (2002) modelizan la relación de cooperación entre fabricantes y distribuidores, centrando su interés en la identificación de los antecedentes que aumentan la propensión a cooperar y de las consecuencias o resultados estratégicos.

En esencia, la investigación existente en múltiples disciplinas sugiere una asociación entre los aspectos estructurales de los socios -su diversidad en perfil de recursos y su compatibilidad social-, las cuestiones psicosociológicas -capital relacional-, así como la eficacia de la colaboración -resultados de la alianza- (Sarkar *et al.*, 2001). Como señalan estos autores, los aspectos estructurales se centran en los factores *ex ante* de la cooperación, e incluye investigar los motivos de la formación de alianzas, los criterios de la selección de los socios, así como cuestiones relacionadas con el control de la propiedad. Ahora bien, aunque esta corriente de investigación proporciona una visión de la estructuración de las alianzas (Aulakh *et al.*, 1996), una premisa subyacente es que la eficacia de las alianzas interorganizativas se asocia con la selección de los socios adecuados, puesto que elegir a los socios que poseen los recursos necesarios y con los que los incentivos estratégicos y económicos pueden alinearse se convierte en un determinante crítico de los resultados de la cooperación. Esta perspectiva sugiere que la

interdependencia basada en los recursos entre las empresas socio, así como su compatibilidad social, crea un entorno que facilita el logro de las metas y objetivos conjuntos (Parkhe, 1993; Aulakh *et al.*, 1996). Complementando el enfoque estructural, Sarkar *et al.* (2001) ponen de relieve que la perspectiva de las dimensiones sociopsicológicas enfatiza las cuestiones de comportamiento que son relevantes para el desarrollo y mantenimiento de las relaciones. Así, la premisa clave es que el comportamiento de cooperación proviene del desarrollo de capital relacional entre los socios, que es crítico en la transformación del valor potencial de una alianza en rentas económicas de la colaboración (Madhok y Tallman, 1998). Autores como Heide (1994) y Johnson *et al.* (1996) han mostrado que los aspectos estructurales y relacionales están conectados, y sugieren la posibilidad de que los aspectos estructurales afecten a los resultados de la cooperación tanto directa como indirectamente a través de los aspectos sociopsicológicos de una relación.

Al objeto de proporcionar una descripción más detallada de los aspectos que integran el desarrollo de un modelo de comportamiento de la organización virtual, se procede a estudiar en el siguiente epígrafe los atributos básicos de la cooperación en la organización virtual, que suponen los factores determinantes de una relación de calidad. Una vez identificados dichos atributos, se centra la atención en el análisis de los antecedentes de dicha calidad de la relación, esto es, la identificación de las variables que propician el comportamiento de cooperación. Finalmente, se detallan las consecuencias derivadas de la calidad de la relación, que supone analizar los resultados de las relaciones diádicas consideradas de forma aislada, así como de forma conjunta, que es lo que constituye el resultado global de la organización virtual.

### **1.3.1. Calidad de la relación en la organización virtual**

Varios estudios han mostrado la importancia de las alianzas de alta calidad en diversos entornos o escenarios (*e.g.*, Dwyer y Oh, 1987; Johnson *et al.*, 1993; Kumar *et al.*, 1995b). En este sentido, Johnson (1999) considera que el concepto más general de calidad de la relación describe la profundidad y el clima general de la relación interorganizativa y, en esta línea, diversos autores han planteado la calidad de la relación como la evaluación global de la fortaleza de dicha relación (Smith, 1998; Garbarino y Johnson, 1999). Al respecto, Hausman (2001) plantea la fortaleza de la relación para reflejar las diferencias en el carácter relacional de las transacciones entre dos organizaciones en términos de confianza, compromiso y normas relacionales existentes, y analiza su influencia sobre la funcionalidad y los resultados

alcanzados por las partes<sup>25</sup>. Es más, según Mohr y Sengupta (2002), la existencia de mecanismos bilaterales, con énfasis en la confianza, las normas relacionales y la mutualidad en la relación, facilitaría el aprendizaje y promovería la transferencia de *know-how* exclusivo. Así, en palabras de Johnson (1999:5), “[...] los acuerdos estrechos entre empresas que exhiben confianza, compromiso y normas sociales convenientes, así como otras características, ofrecen muchos beneficios a los participantes”.

Según señalan Sarkar *et al.* (2001), los aspectos sociopsicológicos característicos de la relación son de gran importancia al actuar como mecanismos de coordinación y determinar la calidad de la relación de colaboración. De hecho, se ha sugerido que la cooperación interorganizativa puede conducir a una ventaja competitiva sólo cuando las empresas trascienden el intercambio basado en la transacción y desarrollan relaciones a largo plazo (Dyer y Singh, 1998).

En definitiva, revisando la literatura se observa que los investigadores han conceptualizado la calidad de la relación en términos muy diversos, tales como la confianza, el compromiso, las expectativas de continuidad, la ausencia de oportunismo, las normas de cooperación, el nivel de conflicto e, incluso, el grado de satisfacción. A modo integrador, y en un esfuerzo por mostrar una visión general de los atributos que determinan la calidad de la relación, se detallan en el cuadro 1.13 algunas de las investigaciones más relevantes que analizan dichos rasgos relacionales en un contexto de colaboración.

**CUADRO 1.13**  
**Dimensiones de la calidad de la relación<sup>26</sup>**  
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES	TERMINOLOGÍA	DIMENSIONES	ÁMBITO DE APLICACIÓN
Dwyer <i>et al.</i> (1987)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Conflicto</li> <li>▪ Retirada</li> </ul>	Relación comprador-vendedor
Crosby <i>et al.</i> (1990)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza en el vendedor</li> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> </ul>	Relación cliente-agente de seguros de vida (desde la perspectiva del cliente)
Kumar <i>et al.</i> (1995b)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Disponibilidad para invertir</li> <li>▪ Expectativa de continuidad</li> <li>▪ Conflicto</li> </ul>	Relación vendedor-fabricante en el sector de automóviles

<sup>25</sup> Mediante este estudio Hausman (2001) trata de ofrecer evidencias que sugieran que el nivel percibido de la fortaleza de la relación modera los resultados alcanzados, tales como la adaptabilidad, la cooperación, el resultado y la estabilidad a largo plazo en la relación.

<sup>26</sup> Se han incluido en esta revisión los trabajos más relevantes que describen las dimensiones determinantes de la calidad de una relación, si bien no todos los autores utilizan esta terminología.



AUTOR/ES	TERMINOLOGÍA	DIMENSIONES	ÁMBITO DE APLICACIÓN
Dorsch <i>et al.</i> (1998)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Satisfacción</li> <li>▪ Oportunismo mínimo</li> <li>▪ Orientación al cliente</li> <li>▪ Perfil ético</li> </ul>	Relación director de compras-vendedor
Leonidou y Kaleka (1998)	Dimensiones de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptación</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Cooperación</li> <li>▪ Conflicto</li> <li>▪ Dependencia</li> <li>▪ Distancia</li> <li>▪ Satisfacción</li> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Entendimiento</li> </ul>	Relación exportador-importador
Baker <i>et al.</i> (1999)	Factores clave de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Normas de cooperación</li> <li>▪ Satisfacción</li> </ul>	Relación proveedor-vendedor
Hopkinson y Hogarth-Scott (1999)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentido de unidad</li> <li>▪ Expectativa de futuro</li> <li>▪ Anticipación de problemas</li> <li>▪ Equilibrio de poder</li> </ul>	Franquicia
Jap <i>et al.</i> (1999)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Conflicto</li> <li>▪ Expectativas de continuidad</li> <li>▪ Retirada</li> </ul>	Relación vendedor-proveedor en una cadena de tiendas de alimentación
Johnson (1999)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Justicia</li> <li>▪ Ausencia de oportunismo</li> </ul>	Relación comprador-vendedor
Liu y Wang (1999)	Dimensiones de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de continuidad</li> <li>▪ Compromiso afectivo</li> <li>▪ Confianza</li> </ul>	Relación fabricante extranjero (proveedor)-distribuidor local
Weitz y Bradford (1999)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Satisfacción</li> <li>▪ Compartir clientes</li> <li>▪ Compartir mercado</li> <li>▪ Inversiones específicas de la transacción</li> </ul>	Relación entre el personal de ventas y los clientes
De Ruyter y Wetzels (2000)	Dimensiones del intercambio relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Vínculos afectivos</li> <li>▪ Empatía</li> <li>▪ Reciprocidad</li> </ul>	Relación entre las funciones de marketing y producción
De Wulf <i>et al.</i> (2001)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción con la relación</li> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Compromiso en la relación</li> </ul>	Relaciones con el consumidor en el sector de la alimentación y de la ropa (desde la perspectiva del cliente final)
Hausman (2001)	Fortaleza de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza mutua</li> <li>▪ Compromiso compartido</li> <li>▪ Relacionalismo diádico</li> </ul>	Relación directores de compra- proveedor

AUTOR/ES	TERMINOLOGÍA	DIMENSIONES	ÁMBITO DE APLICACIÓN
Hibbard <i>et al.</i> (2001)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Compromiso</li> </ul>	Relación entre un proveedor y las empresas vendedoras
Lee <i>et al.</i> (2001)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Satisfacción</li> </ul>	Relaciones entre personas de negocio de Hong Kong y China (empresas de Hong Kong que participan en negocios chinos)
Sarkar <i>et al.</i> (2001)	Dimensiones sociopsicológicas de la relación (capital relacional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza mutua</li> <li>▪ Compromiso mutuo</li> <li>▪ Intercambio de información</li> </ul>	Alianzas internacionales en el sector de la construcción
Fynes y Voss (2002)	Fortaleza de la relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Adaptación</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Interdependencia</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Cooperación</li> <li>▪ Satisfacción</li> </ul>	Relación comprador-proveedor
Verhoef <i>et al.</i> (2002)	Dimensiones relacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Satisfacción</li> <li>▪ Equidad del pago</li> </ul>	Clientes de una compañía de seguros en Holanda

Una vez revisados los diversos trabajos, y dado el énfasis existente en la literatura al respecto, en el presente estudio se considerará que la calidad de la relación viene determinada por la confianza entre las partes de la colaboración, el nivel de compromiso mutuo, así como las normas relacionales existentes, que se describen con una mayor profundidad en los siguientes apartados. Por el contrario, se han excluido como elementos de la calidad de la relación aquéllos que están más estrechamente relacionados con el resultado de la misma, como la satisfacción.

### Confianza de los socios

La confianza ha recibido una gran atención por parte de disciplinas tales como la sociología, la psicología social, la economía, el marketing y la dirección estratégica, que ofrecen cada una de ellas aproximaciones propias respecto a la naturaleza de la confianza y los procesos a través de los cuales se desarrolla (Doney *et al.*, 1998). Así, cada vez más, las investigaciones en el campo de las relaciones de cooperación reconocen la influencia de factores interpersonales tales como la confianza sobre los resultados interorganizativos (Jap, 2001). En efecto, en la literatura de marketing abundan los estudios que tratan la confianza en el contexto de las relaciones de canal

(e.g., Anderson y Narus, 1990; Moorman *et al.*, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Doney y Cannon, 1997; Selnes, 1998; Vázquez *et al.*, 2002). Por otro lado, en la literatura de dirección estratégica, cabe citar las investigaciones que estudian la confianza en el ámbito de las alianzas estratégicas y otras relaciones interorganizativas (e.g., Ring y Van de Ven, 1992; Madhok, 1995; Zaheer y Venkatraman, 1995; Das y Teng, 1998). En este sentido, Jap (2001) destaca que varios estudios sugieren que la confianza interpersonal actúa de forma independiente, aunque complementaria, a muchas variables organizativas; esto es, facilita los procesos relacionales tales como la colaboración y las normas relacionales, aunque tiene un efecto limitado sobre el resultado (Moorman *et al.*, 1992; Smith y Barclay, 1997; Jap, 1999). En definitiva, como muchos estudios evidencian, la confianza es una característica propia de las relaciones exitosas (e.g., Dwyer *et al.*, 1987; Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995; Jap, 1999).

Helfert *et al.* (2002) consideran que, en términos generales, casi todos los investigadores aceptan implícitamente la consideración de la confianza como una creencia, actitud o expectativa de una parte respecto a la probabilidad de que las acciones o los resultados de la otra serán satisfactorios (Andaleeb, 1992). No obstante, una revisión de la literatura descubre que la confianza se ha conceptualizado de muy diversas formas, atendiendo a los diversos matices que los autores han deseado destacar de su significado. Así, por ejemplo, Ganesan (1994) define la confianza como una creencia, un sentimiento o una expectativa respecto a la otra parte de la relación, que procede de la pericia de ésta, su fiabilidad y su intencionalidad. En esta misma línea, Das y Teng (1998) consideran que la confianza es el grado en que el que confía mantiene una actitud positiva hacia la buena voluntad y la fiabilidad [de la otra parte] en una situación arriesgada de intercambio. De este modo, se observa una descripción de la confianza a través de dos componentes diferenciados: la credibilidad y la benevolencia (Ganesan, 1994; Mayer *et al.*, 1995; Andaleeb, 1996; Doney y Cannon, 1997; Das y Teng, 1998; Sigauw *et al.*, 1998; Baker *et al.*, 1999; Gilliland y Bello, 2002; Vázquez *et al.*, 2002).

La *credibilidad* hace referencia al grado en que una de las partes cree que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente (Ganesan, 1994). Así, la confianza basada en la pericia y la fiabilidad de un socio se centra en la credibilidad objetiva de éste en la relación, esto es, en la expectativa de que se puede confiar en la palabra o declaración escrita del socio (Lindsay, 1978). La segunda dimensión de la confianza, la *benevolencia*, se basa en el grado en que una de las partes cree que la otra tiene propósitos beneficiosos para la primera cuando surgen nuevas condiciones, para las cuales no se ha

realizado un compromiso (Ganesan, 1994); de manera que se entiende como el grado en que un socio de la relación está realmente interesado en el bienestar del otro y está motivado a buscar el beneficio conjunto (Doney y Cannon, 1997). Así, la credibilidad abarca la consistencia, la estabilidad y el control sobre el patrón de comportamiento exhibido; mientras que la benevolencia, al centrarse en los propósitos del socio, es una dimensión que incluye las cualidades, intenciones y características atribuidas al socio, más que su comportamiento particular (Ganesan, 1994).

Otro grupo de autores se centra en la consideración de la confianza como el grado en que una empresa cree que su socio es honesto y/o benevolente/benévolo (Kumar *et al.*, 1995a, 1995b; Geyskens *et al.*, 1996; Geyskens *et al.*, 1999). Siguiendo el mismo planteamiento anterior, la confianza en la *benevolencia* del socio es la creencia de una empresa de que su socio está interesado en el bienestar de la empresa, está dispuesto a aceptar trastornos a corto plazo y no realizará acciones inesperadas que tendrían un impacto negativo en la empresa (Kumar *et al.*, 1995b). Por otra parte, estos autores señalan que la confianza en la *honestidad* del socio es la creencia de que el socio mantendrá su palabra, cumplirá sus promesas y es sincero, lo que se podría considerar como uno de los aspectos que caracterizan la dimensión de la credibilidad mencionada anteriormente.

Por su parte, Singh y Sirdeshmukh (2000) utilizan la noción de competencia en vez de la de credibilidad, partiendo de la conceptualización realizada por McAllister (1995), quien define una confianza “basada en la cognición” y la distingue de la confianza “basada en el afecto”, que procede del vínculo afectivo existente entre los individuos. De este modo, Singh y Sirdeshmukh (2000) identifican dos dimensiones de la confianza: la competencia y la benevolencia. Según estos autores, la noción de competencia, en el contexto de la confianza del cliente, incluye satisfacer el desempeño de servicio prometido de forma fiable y honesta, mientras que la benevolencia hace referencia a la probabilidad de que los proveedores del servicio mantendrían los intereses de los clientes por encima de sus propios intereses.

Por otra parte, y con el fin de presentar de forma más diferenciada los diversos matices que acoge el constructo confianza, varios autores (*e.g.*, Walter *et al.*, 2000; Helfert *et al.*, 2002) identifican tres aspectos esenciales del mismo: (1) la creencia de que el socio de la relación mostrará *benevolencia* en sus acciones que afectan directa o indirectamente a la relación en cuestión; (2) la *honestidad*, que se refiere a que la parte que confía cuenta con que la otra es creíble, y (3) la creencia de que el socio tiene la *competencia* o capacidad para actuar en

beneficio de la relación. De este modo, en el contexto de una relación proveedor-cliente, Walter *et al.* (2000:3) definen la confianza del cliente como “[...] la creencia del cliente en la benevolencia, honestidad y competencia del proveedor para actuar en el mejor interés de la relación en cuestión”.

Pese a la identificación de distintas dimensiones de la confianza, se puede decir que los autores están refiriéndose, en cualquier caso, a lo mismo. De hecho, Morgan y Hunt (1994) afirman que la literatura sugiere que la confianza de una de las partes en la otra procede de la creencia de que el socio es fiable e íntegro, lo que estos autores asocian con cualidades tales como ser coherente, competente, honesto, justo, responsable, útil y benevolente.

Los estudios de Jap (1999, 2001) consideran la confianza como uno de los aspectos más importantes de los estados interpersonales que facilitan el comportamiento de cooperación y mitigan la incertidumbre y oportunismo asociados a esta relación de intercambio. Es más, “[...] debido a que (1) la creación de resultados estratégicos implica un esfuerzo irreversible e inversiones específicas de la transacción y (2) el pago de tales esfuerzos puede que sea ambiguo, [la confianza interpersonal] puede proporcionar una garantía de comportamiento oportunista reducido y de recompensas justas por el esfuerzo conjunto” (Jap, 1999:466). Asimismo, Ring y Van de Ven (1992, 1994) destacan el papel de la confianza como un aspecto crítico al configurar y modificar las estructuras de las relaciones de cooperación y como antecedente necesario para el intercambio de mercado.

Cepeda (2003:204) señala que “Para la existencia de un comportamiento cooperativo duradero entre los miembros del canal es imprescindible una confianza mutua. Para que se desarrolle esa confianza es necesario, además de la existencia de un pacto de cooperación, que uno se presente al otro como dispuesto a cooperar y también a tomar represalias en el caso de que se le intente explotar. En definitiva, se puede mantener que la actitud más aconsejable para cualquier miembro de una diada del canal es siempre coincidir con la actitud que tome la otra organización”.

Los individuos que confían mutuamente están dispuestos a compartir ideas relevantes y amplia información, así como a clarificar objetivos y problemas, y tienden a abordar la relación con una orientación de resolución de problemas (Moorman *et al.*, 1992). En palabras de Helfert *et al.* (2002:1.127), “Cuando los socios confían el uno en el otro, el diálogo constructivo y la resolución cooperativa de problemas permiten resolver las dificultades”. Ahora bien, aunque los

individuos pueden comprometerse en acciones de confianza con la intención de desarrollar relaciones de colaboración estrechas, puede que no se alcancen nunca los beneficios de la alianza si las organizaciones participantes no apoyan estas acciones (Barney y Hansen, 1994).

Una revisión de la literatura pone de manifiesto los principales beneficios de la confianza interorganizativa, entre los que se incluye la reducción de la incertidumbre (*e.g.*, Lane y Bachman, 1996; Das y Teng, 1998; Hausman, 2001), la disminución de los costes de transacción (*e.g.*, Noordewier *et al.*, 1990; Ganesan, 1994; Gulati, 1995; Das y Teng, 1998; Dyer y Singh, 1998), la reducción de la probabilidad de comportamientos oportunistas (*e.g.*, Ganesan, 1994; Madhok, 1995; Das y Teng, 1998; Jap, 1999; Hausman, 2001), la disminución del grado de contratos formales (*e.g.*, Larson, 1992; Das y Teng, 1998) y el facilitar la resolución de problemas (*e.g.*, Moorman *et al.*, 1992; Ring y Van de Ven, 1994; Das y Teng, 1998; Helfert *et al.*, 2002).

Sarkar *et al.* (2001) destacan que la confianza mutua actúa como un sustituto del gobierno jerárquico y asume una significación añadida donde el gobierno formal basado en la propiedad está ausente (Dwyer *et al.*, 1987). No obstante, aunque mecanismos informales como la confianza presentan un mayor potencial para generar rentas relacionales, están sujetos a dos desventajas fundamentalmente (Dyer y Singh, 1998): (1) requieren tiempo para desarrollarse, dado que precisan de un historial de interacciones y vínculos personales, y (2) están sujetos a la ‘paradoja de la confianza’, que significa que, si bien la confianza establece normas y expectativas acerca del comportamiento adecuado y reduce la percepción del riesgo en la relación, proporciona la oportunidad para abusar mediante el oportunismo. Por tal motivo, como destacan Dyer y Singh (1998), en la práctica los acuerdos de cooperación emplean diversos mecanismos de gobierno simultáneamente, de manera que muchas alianzas comienzan con el uso de mecanismos formales y con el tiempo emplean mecanismos más informales (Gulati, 1995).

Tal y como expresan Vázquez *et al.* (2002:83), “[...] la confianza puede suponer apostar por un compromiso futuro facilitando el desarrollo de la cooperación”, lo que la convierte en un elemento clave para la orientación a largo plazo de las relaciones (Anderson y Weitz, 1989; Ganesan, 1994). De hecho, en el trabajo de Morgan y Hunt (1994) se evidencia una relación negativa entre la confianza y la propensión a salir de la relación, definida como la probabilidad percibida de que un socio terminaría la relación en un futuro cercano.

En consecuencia, cabe destacar la consideración de la confianza como una variable esencial para el éxito de la cooperación (e.g., Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Vázquez *et al.*, 2002), tal y como se ha señalado con anterioridad. En efecto, los investigadores vinculan esta variable con la satisfacción o los resultados de la relación, medidos en términos tanto económicos como no económicos (o sociales) (e.g., Mohr y Spekman, 1994; Dahlstrom y Nygaard, 1995; Simpson y Mayo, 1997; Siguaw *et al.*, 1998; Ambler y Styles, 2000; Singh y Sirdeshmukh, 2000; Sarkar *et al.*, 2001). A la hora de analizar de qué manera influye la confianza en los resultados de la organización virtual, partiendo de su consideración como un modo de cooperación integrado por una serie de relaciones diádicas, se estima oportuno estudiar la influencia directa sobre el resultado de la relación, de manera que la confianza entre las partes de cada díada determinará el nivel de satisfacción de los socios con dicha relación, así como sobre el resultado global de la organización virtual. En consecuencia, esta argumentación permitiría esbozar las siguientes hipótesis:

*El grado de confianza en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación.*

*El grado de confianza en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados de la organización.*

### **Compromiso de los socios**

El compromiso es una variable frecuentemente estudiada en el contexto organizativo, que, a menudo, se presenta como un factor clave en la literatura sobre dirección (e.g., Meyer y Allen, 1991; Mowday, 1998) y marketing (e.g., Morgan y Hunt, 1994; Geyskens *et al.*, 1996; Siguaw *et al.*, 1998; Jap y Ganesan, 2000). En este sentido, Gundlach *et al.* (1995:78-79) afirman que el compromiso puede convertirse en “[...] un punto central de explicación en el marketing, a medida que la disciplina se aleja de la visión transaccional del intercambio y adopta la visión relacional”. En efecto, muchas investigaciones consideran el compromiso como un ingrediente fundamental de las relaciones exitosas (e.g., Dwyer *et al.*, 1987; Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995; Andaleeb, 1996; Geyskens *et al.*, 1996; Jap, 1999). Así, se considera que el compromiso

es importante en la medida en que se hipotetiza que conduce a la cooperación, reduce la tentación de alternativas atractivas a corto plazo y aumenta la rentabilidad (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996).

Morgan y Hunt (1994) definen el compromiso en la relación como “[...] el deseo duradero de un comprador para continuar una relación con un vendedor, acompañado de su buena disposición para realizar esfuerzos para mantenerla”. Como se puede observar, el compromiso es un concepto similar al de orientación a largo plazo, que comprende el deseo y la utilidad de una parte de tener una relación a largo plazo con la otra (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Weitz, 1992; Ganesan, 1994).

Sin embargo, la definición del compromiso varía a través de los estudios, tal y como ponen de relieve Kim y Frazier (1997). En este sentido, siguiendo la revisión realizada por estos autores, el compromiso en las relaciones de canal se ha definido como el deseo e intención para continuar en la relación, la buena voluntad para realizar sacrificios a corto plazo, la confianza en la estabilidad de la relación, la importancia de la relación y la identificación e internalización de las normas y valores de la empresa socio.

A su vez, De Wulf (1999) observa que los investigadores incluyen alguna de las siguientes dimensiones en la definición del compromiso en la relación: (1) expectativa de continuidad (*e.g.*, Crosby *et al.*, 1990; Doney y Cannon, 1997), (2) deseo de continuidad (*e.g.*, Anderson y Weitz, 1989; Moorman *et al.*, 1992; Gundlach *et al.*, 1995; Kumar *et al.*, 1995a, 1995b; Andaleeb, 1996; Geyskens *et al.*, 1996; Mohr *et al.*, 1996; Siguaw *et al.*, 1998) y (3) buena disposición para invertir (*e.g.*, Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Siguaw *et al.*, 1998). Es más, Anderson y Weitz (1992:19) recogen estas tres dimensiones al definir el compromiso como “[...] un deseo para desarrollar una relación estable, una buena disposición para realizar sacrificios a corto plazo para mantener la relación y una confianza en la estabilidad de la relación”.

El estudio de Helfert *et al.* (2002), por su parte, utiliza cuatro características para describir el compromiso en la relación: la lealtad, la buena disposición para realizar sacrificios a corto plazo, la orientación a largo plazo y la buena disposición para invertir en la relación. Sin embargo, diversos autores, a diferencia de Helfert *et al.* (2002), plantean la lealtad como un resultado del compromiso (*e.g.*, De Wulf, 1999; De Wulf *et al.*, 2001). Efectivamente, Morgan y Hunt (1994) identifican relaciones significativas entre el nivel de compromiso del comprador



en la relación y su conformidad, propensión al abandono y cooperación, que hacen referencia, todas ellas, a resultados de comportamiento de las relaciones.

En definitiva, el compromiso en la relación se puede describir en términos de (1) orientación a largo plazo y, por tanto, deseo de continuidad, y (2) buena disposición para invertir, que puede implicar la realización de sacrificios a corto plazo (*e.g.*, rechazo de alternativas atractivas) con el fin de mantener la relación.

En la literatura se aprecia una preocupación por distinguir los motivos que subyacen en el constructo compromiso, si bien no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son los determinantes explicativos de este fenómeno. En un esfuerzo integrador, Gilliland y Bello (2002) presentan distintas investigaciones en las que se han considerado diferentes dimensiones para explicar el compromiso, lo que supone identificar diversas tipologías.

En opinión de Geyskens *et al.* (1996), la diferenciación entre el compromiso afectivo y el compromiso calculado es la que aparece más frecuentemente en la literatura y aparenta ser la más importante en las relaciones interorganizativas, aunque no es éste el único contexto donde se aplica. Así, se observa su utilización en las investigaciones de Brown *et al.* (1995), Geyskens *et al.* (1996), Gilliland y Bello (2002) y Verhoef *et al.* (2002), entre otras. No obstante, es preciso reseñar que los autores emplean diversas denominaciones que describen de forma similar los citados componentes del compromiso. En este sentido, cabe citar la distinción del compromiso instrumental *versus* normativo (Brown *et al.*, 1995) y del compromiso de lealtad *versus* calculado (Gilliland y Bello, 2002). En cualquier caso, como señalan Geyskens *et al.* (1996), tanto el compromiso afectivo como el compromiso calculado hacen referencia a estados psicológicos, esto es, a creencias y actitudes relativamente estables sobre la relación que surgen, al menos en parte, de la interacción, aunque proceden de diferentes motivos para mantenerla. Además, según estos autores, estos dos estados de compromiso están relacionados a través de la noción de continuidad, que supone entender que la relación continuará en el futuro.

Kumar *et al.* (1995a:351) asocian el compromiso afectivo con el “[...] deseo de continuar una relación a causa del afecto positivo hacia el socio”. Según este punto de vista, un miembro del canal comprometido afectivamente desea continuar la relación porque le gusta el socio, disfruta de la asociación y experimenta un sentido de lealtad y pertenencia (Geyskens *et al.*, 1996).

Por el contrario, el compromiso calculado es un compromiso de tipo instrumental, y hace referencia al grado en que los miembros de la relación perciben la necesidad de mantenerla debido a los elevados costes de cambio o de terminación anticipada asociados al abandono (Geyskens *et al.*, 1996). Como explican estos autores, este compromiso resulta de calcular fríamente los costes y beneficios, incluyendo la evaluación de las inversiones realizadas en la relación y la disponibilidad de alternativas para relocalizar o recuperar tales inversiones.

A partir de una revisión de la literatura, se desprende que el compromiso mutuo de los socios en la alianza contribuye al logro de unos mejores resultados. Como apuntan Anderson y Weitz (1992:18) refiriéndose a los integrantes de un canal de distribución, “Los fabricantes en una relación comprometida ganan un mayor acceso a la información de mercado para desarrollar productos, reciben más ayuda del distribuidor al lanzar nuevos productos y desarrollar lealtad entre los consumidores finales, y reducen el interés del distribuidor en promocionar marcas competidoras. Los distribuidores en una relación comprometida tienen un mayor acceso a los productos deseados por sus clientes y más oportunidad para diferenciarse de otros distribuidores. Ambos miembros del canal pueden alcanzar un nivel de resultado más elevado trabajando juntos que operando independientemente (*Business Week*, 1986; Stern y El-Ansary, 1990)”. Esta idea es apoyada por Brown *et al.* (1995) cuando señalan que las empresas que presentan un compromiso normativo hacia sus relaciones -derivado de su identificación e implicación con el socio- comparten los objetivos y valores mutuos, lo que les conduce a trabajar más estrechamente para lograr tanto sus objetivos individuales como sus objetivos conjuntos y, consecuentemente, alcanzar un mayor resultado.

Como señalan Jap y Ganesan (2000), a través del compromiso mutuo, los miembros independientes que participan en la relación trabajan juntos para satisfacer mejor las necesidades del cliente y así aumentar la rentabilidad mutua; de manera que, cuando cada una de las partes realiza inversiones específicas en la relación, estas inversiones recíprocas actúan como un signo creíble del compromiso de cada parte en la relación. Por consiguiente, se pone de manifiesto la influencia que ejerce el compromiso sobre el comportamiento de cooperación (*e.g.*, Morgan y Hunt, 1994; Vázquez *et al.*, 2002). En esta misma línea, Morgan y Hunt (1994) afirman que, cuando confianza y compromiso están presentes, producen resultados que fomentan la eficacia, la eficiencia y la productividad.

En consecuencia, bajo la consideración del compromiso como una variable esencial para el éxito de la relación (*e.g.*, Dwyer *et al.*, 1987; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994;

Gundlach *et al.*, 1995), se puede observar el efecto de esta variable sobre el desempeño y la satisfacción, esto es, los resultados de la relación, medidos en términos tanto económicos como no económicos (o sociales) (*e.g.*, Anderson y Weitz, 1992; Mohr y Spekman, 1994; Dahlstrom y Nygaard, 1995; Selnes, 1998; Sigauw *et al.*, 1998; Jap y Ganesan, 2000; Singh y Sirdeshmukh, 2000; Sarkar *et al.*, 2001).

Tal y como señalan Sarkar *et al.* (2001), dado que la ventaja competitiva de cualquier alianza deriva de la combinación de las habilidades y otros recursos de los que se dispone, es probable que el compromiso de recursos por parte de los socios tenga un efecto positivo sobre los resultados económicos. Es más, el compromiso bilateral de recursos mueve a las alianzas hacia situaciones de ganar-ganar (Gulati *et al.*, 1994), lo que sugiere que el compromiso recíproco puede que aumente las percepciones de los socios respecto a lo exitosa que ha sido la relación (Sarkar *et al.*, 2001). De este modo, como observan estos autores, los compromisos de ambos socios actúan como una poderosa señal de la calidad de la relación, reduciendo la amenaza de comportamiento oportunista e incrementando el coste de disolución; además, las relaciones a largo plazo reducen los costes de búsqueda y puesta en marcha necesarios en las negociaciones con nuevos socios. Asimismo, junto a los resultados económicos medidos en términos de rentabilidad y eficiencia, el trabajo de Sarkar *et al.* (2001) evidencia que el compromiso facilita también el logro de objetivos estratégicos y de aprendizaje. No obstante, como ya se puntualizó en el apartado anterior, dada la naturaleza de las organizaciones virtuales, esto es, su configuración como una red de relaciones, se considera interesante analizar los atributos de la calidad de cada una de estas relaciones y su influencia en el resultado de tales relaciones, medido según el criterio de la satisfacción de los socios con su relación. Así, si bien el compromiso de las partes puede afectar a los resultados económicos y estratégicos de la red, es preciso diferenciar los dos niveles de análisis del resultado: el resultado de cada una de las relaciones diádicas y el resultado global de la organización virtual, que se ve influido por el conjunto de las relaciones.

En línea con lo discutido anteriormente, se plantean las siguientes hipótesis:

*El nivel de compromiso en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación.*

*El nivel de compromiso en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados de la organización.*

### **Normas relacionales o relacionismo**

A lo largo del tiempo, el concepto de normas ha sido el centro de la investigación en varias ramas de las ciencias sociales, tales como la psicología social, las ciencias políticas, el derecho y la economía (Heide y John, 1992). A pesar de la diversidad de la literatura en la que se trata el concepto, parece que existe cierta convergencia respecto a su significado básico. En este sentido, una interpretación predominante de estas normas es la definición que realizan Heide y John (1992:34): “[...] las normas son expectativas sobre el comportamiento que es compartido, al menos parcialmente, por un grupo de decisores”<sup>27</sup>.

Tal y como Ivens (2002) enfatiza, el conjunto de normas de gobierno de los procesos de intercambio se constituye en principios de acción para los individuos o grupos que integran la relación, de tal forma que guía y controla el comportamiento humano, sirve de indicador para la armonía de los intereses de las partes y, en consecuencia, reduce el riesgo de oportunismo (Macneil, 1980). Asimismo, las normas relacionales -también denominadas sociales o de cooperación (e.g., Cannon *et al.*, 2000)- funcionan como puntos de referencia para la evaluación del comportamiento de las partes, que permiten valorar la conformidad de sus acciones con los estándares establecidos (Ivens, 2002). Según este autor, de acuerdo a la teoría del intercambio relacional, las normas completan los acuerdos escritos en caso de que surja un conflicto entre las partes, de modo que las cláusulas de los contratos explícitos, junto con las normas establecidas, deberían constituir la base para la resolución de conflictos. En definitiva, como

---

<sup>27</sup> Según Heide y John (1992), las normas pueden presentar diferencias de diversa clase. En primer lugar, cabe citar el nivel de aplicación (e.g., grupos de individuos, empresas, sectores o, incluso, sociedades completas). En segundo lugar, destaca el contenido u orientación general. En este sentido, las normas pueden prescribir comportamientos dirigidos hacia objetivos individuales o colectivos, lo que queda bien reflejado en la distinción que realiza Macneil (1980) entre normas discretas *versus* relacionales. Las normas discretas contienen expectativas sobre una interacción individual o competitiva entre las partes del intercambio, que se supone son autónomas y siguen estrategias dirigidas hacia el logro de sus objetivos individuales; mientras que las normas relacionales se basan en la expectativa de mutualidad de interés y se diseñan para aumentar el bienestar de la relación como un todo. La tercera diferencia se establece en términos de las dimensiones. De hecho, las normas interorganizativas son multidimensionales en el sentido de que se pueden asociar a determinados tipos de comportamientos. En esta línea, Macneil (1980) considera que el concepto de relacionismo se puede manifestar a través de dimensiones tales como la flexibilidad, la solidaridad y el intercambio de información.

expresan Cannon *et al.* (2000:183), “Las normas reflejan expectativas sobre las actitudes y los comportamientos que tienen las partes al trabajar juntas de forma cooperativa para alcanzar objetivos individuales y mutuos”. De hecho, Siguaw *et al.* (1998) consideran estas normas como la percepción de los esfuerzos conjuntos de los integrantes de la relación para alcanzar tales objetivos de forma exitosa.

El estado incompleto del trabajo de la teoría del intercambio relacional en el campo de las normas ha conducido a una integración irregular y, a menudo, selectiva de normas individuales en los modelos teóricos de los investigadores (Ivens, 2002). Probablemente, entre las razones de este fenómeno puede incluirse el hecho de que las normas establecidas por Macneil parecen solaparse, al menos parcialmente (Heide y John, 1992; Achrol, 1997; Cannon *et al.*, 2000), así como que tales normas sean demasiado numerosas para el propósito de una investigación empírica (Ivens, 2002).

En consecuencia, a partir de una revisión de la literatura se desprende que los investigadores destacan ciertas dimensiones de las normas relaciones al considerarlas como de particular relevancia. Así, por ejemplo, Heide y John (1992) identifican tres dimensiones: la flexibilidad, la solidaridad y el intercambio de información. Por su parte, Cannon *et al.* (2000) reducen los 28 tipos de normas relacionales de Macneil (1980) a cinco: la flexibilidad, la solidaridad, la mutualidad, la armonización del conflicto y la restricción en el uso del poder.

En un esfuerzo integrador, Ivens (2002) realiza una revisión de la literatura sobre la teoría del intercambio relacional, con el objetivo de descubrir las normas que se han estudiado y aplicado en la investigación, así como identificar aquellas que hayan recibido una considerable atención y cuya relevancia se haya confirmado en los estudios empíricos. De este análisis resultan las siguientes normas: la solidaridad, la mutualidad, la flexibilidad, la resolución de conflicto, la integridad de roles, el intercambio de información, la restricción en el uso de poder, el control, el comportamiento de planificación y la orientación a largo plazo, las cuales se configurarán como parte de un conjunto central de normas que la investigación futura debería desarrollar (Ivens, 2002).

En el presente estudio, partiendo de las conceptualizaciones del relacionismo existentes en la literatura (*e.g.*, Kaufmann y Stern, 1988; Boyle *et al.*, 1992; Dant y Schul, 1992; Kaufmann y Dant, 1992; Heide y John, 1992; Gundlach *et al.*, 1995; Lusch y Brown, 1996; Simpson y Mayo, 1997; Siguaw *et al.*, 1998; Cannon y Perreault, 1999; Paswan y Young, 1999; Cannon *et*

*al.*, 2000; Jap y Ganesan, 2000; Hausman, 2001; Vázquez *et al.*, 2002; Bello *et al.*, 2003) y considerando los atributos característicos de las organizaciones virtuales, se estima preciso incluir las siguientes normas relacionales: la flexibilidad, la solidaridad, la mutualidad y la armonización del conflicto. La *flexibilidad* implica la disposición a realizar adaptaciones de los términos del intercambio ante imprevistos o circunstancias cambiantes (Boyle *et al.*, 1992; Heide y John, 1992), de manera que el acuerdo es sólo el punto de partida a ser modificado a medida que el mercado, la relación y la suerte de las partes evolucionan (Cannon *et al.*, 2000). Esta dimensión es clave en el contexto virtual, caracterizado por un entorno en constante cambio. Por su parte, la *solidaridad* hace referencia al grado en que las partes consideran que la relación de intercambio es importante en sí y por sí misma (Kaufmann y Stern, 1988). Así, supone la expectativa mutua de que la relación tiene un elevado valor y determina comportamientos dirigidos específicamente hacia el mantenimiento de la misma (Heide y John, 1992), dado que las partes creen que el éxito procede de trabajar juntas de forma cooperativa en vez de competir una contra otra (Cannon *et al.*, 2000). La *mutualidad* es el grado en que una determinada relación se basa en el beneficio mutuo (Gundlach *et al.*, 1995) y recoge la actitud de que el éxito de cada parte está en función del éxito del otro, expresando un sentimiento de responsabilidad conjunta (Cannon *et al.*, 2000). De este modo, según Boyle *et al.* (1992), en situaciones de elevada mutualidad, los beneficios se evalúan a lo largo del tiempo más que transacción por transacción. Por último, la *armonización del conflicto* refleja el grado en que existe un espíritu de acuerdo mutuo hacia los fines de la cooperación (Cannon *et al.*, 2000), de tal forma que las partes intentan alcanzar compromisos mutuamente satisfactorios y evitan recurrir a procedimientos formales o a terceros para la resolución de sus conflictos (Gundlach *et al.*, 1995).

Según Cannon *et al.* (2000), las normas de cooperación definen las propiedades relacionales que son importantes porque determinan la adaptación a las condiciones dinámicas del mercado y protegen la continuidad de los intercambios sujetos a la ambigüedad de la tarea. Así, como señalan estos autores, el gobierno a través de las normas puede no ser una solución ideal en cualquier circunstancia. En efecto, el trabajo de Noordewier *et al.* (1990) evidencia que las normas relacionales pueden ser un importante marco de comportamiento sólo en situación de incertidumbre, de tal forma que incrementar los aspectos relacionales de las estructuras de gobierno propiciará el aumento de las capacidades de adaptación de la estructura y, en consecuencia, afectará positivamente a los resultados en ese entorno, pero no necesariamente en otros.

No obstante, los resultados de Cannon *et al.* (2000) sugieren que las normas relacionales tienen un efecto positivo sobre el resultado, independientemente de que el entorno transaccional presente una elevada o una baja incertidumbre. Bello *et al.* (2003) afirman que tales normas facilitan la coordinación y, en consecuencia, conducen a un mayor resultado. Así, por ejemplo, las partes de la relación experimentan una mayor coordinación de las tareas debido a la flexibilidad de cada empresa para realizar los ajustes necesarios para adaptarse al cambio (Bello *et al.*, 2003), de forma que cuanto más rápido puedan responder a los cambios, mayor será su resultado (Lusch y Brown, 1996). Además, la solidaridad es un elemento importante para superar la gran distancia y/o las diferencias que pueden separar a ambas partes (Bello *et al.*, 2003) y, de hecho, tratan de resolver conjuntamente los problemas individuales y comunes. En palabras de Lusch y Brown (1996:26), “[...] las empresas reúnen sus talentos, habilidades y recursos financieros para alcanzar niveles de resultado más elevados que los que serían posibles sin tal solidaridad en sus acciones”. En definitiva, tal y como se pone de manifiesto en la literatura, se puede señalar la influencia positiva del relacionismo sobre el resultado de la relación diádica y los resultados globales de la organización (Lusch y Brown, 1996; Simpson y Mayo, 1997; Sigauw *et al.*, 1998; Cannon y Perreault, 1999; Cannon *et al.*, 2000; Hausman, 2001; Bello *et al.*, 2003), ya sea en términos de satisfacción o de desempeño.

Ahora bien, siguiendo la misma argumentación que la utilizada para las variables anteriores, se considera preciso estudiar la influencia del nivel de relacionismo existente sobre el resultado de las relaciones diádicas, así como sobre el nivel de resultados globales de la organización virtual. A tal efecto, se plantean las siguientes hipótesis:

*El nivel de relacionismo en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación.*

*El nivel de relacionismo en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados de la organización.*

Finalmente, es preciso hacer referencia a los múltiples trabajos recogidos en la literatura que muestran la existencia de relación entre los tres componentes de la calidad de la relación: la confianza, el compromiso y el relacionismo. De este modo, se observa que la confianza puede

contribuir de forma significativa al nivel de compromiso del socio en la relación de intercambio (e.g., Anderson y Weitz, 1989; Moorman *et al.*, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995; Geyskens *et al.*, 1996; Kim y Frazier, 1997; Selnes, 1998; Siguaw *et al.*, 1998; Geyskens *et al.*, 1999; Lambe *et al.*, 2000; Walter *et al.*, 2000; Gilliland y Bello, 2002). Como señalan Dwyer *et al.* (1987), a medida que la relación entre las dos partes se desarrolla a lo largo del tiempo, y ambas ganan experiencia y aprenden a confiar mutuamente, incrementarán gradualmente su compromiso mediante inversiones específicas de la transacción en productos, procesos o personas dedicadas a la relación particular. No obstante, diversos autores señalan también la existencia de una relación inversa, de forma que el compromiso de los socios, medido en términos de las inversiones recíprocas en activos específicos, conduce, a su vez, a la confianza entre ambas partes (Vázquez *et al.*, 2002).

Por otra parte, autores como Gundlach *et al.* (1995), Siguaw *et al.* (1998) e Ivens (2002) ponen de relieve la influencia de la confianza sobre las normas relacionales que caracterizan el intercambio entre las partes. “Tanto la confianza como las normas de cooperación contienen un elemento de benevolencia, o preocupación de una por la otra, y un esfuerzo conjunto dirigido a beneficiar a ambas organizaciones” (Siguaw *et al.*, 1998:103). Es por ello que estos autores, en el contexto de una relación diádica proveedor-distribuidor, afirman que la percepción del distribuidor de normas cooperativas en una relación son un resultado de la confianza percibida en el proveedor. Ahora bien, algunos trabajos también muestran la relación inversa, esto es, incluyen la confianza entre los resultados del relacionismo o comportamiento relacional. Así, González *et al.* (2003) consideran que las normas relacionales influyen de forma positiva sobre la confianza, de tal forma que un elevado grado de relacionismo percibido implica una mayor confianza y, en consecuencia, una mayor disposición a comprometerse en la relación.

A su vez, el compromiso proporciona la base para el desarrollo de normas sociales de gobierno, que se consideran importantes mecanismos que regulan los intercambios relacionales a largo plazo y reducen el oportunismo (Macneil, 1980; Gundlach *et al.*, 1995). De este modo, el compromiso recíproco de las partes, a través de las inversiones realizadas, establece los fundamentos para la mutualidad y la cooperación, que son elementos clave del relacionismo (Gundlach *et al.*, 1995). En efecto, según estos autores, cuanto más grandes e idiosincrásicos sean los recursos aportados por los socios, mucho más será lo que esté en juego por parte de ambos, más fuerte será el clima normativo de la relación y, así, mayor será el compromiso a largo plazo de las partes. En consecuencia, se puede señalar que el compromiso contribuye al desarrollo de las normas relacionales (e.g., Gundlach *et al.*, 1995; Lusch y Brown, 1996). Sin



embargo, es preciso apuntar que la literatura también evidencia el efecto contrario, esto es, que el relacionismo conduce al compromiso. En este sentido, diversos autores (Anderson *et al.*, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Siguaw *et al.*, 1998; Jap y Ganesan, 2000; González *et al.*, 2003) consideran que el desarrollo de normas relacionales tiende a reforzar el compromiso, lo que implica que se relaciona positivamente con las intenciones de compromiso hacia la relación a largo plazo. Así, en palabras de Siguaw *et al.* (1998:103), “[...] las normas cooperativas conducen al compromiso porque creemos que un entorno de cooperación establecido es un precursor necesario para el compromiso en las etapas iniciales de la relación del canal”.

Sobre la base de las anteriores argumentaciones, y dada la clara interdependencia entre los tres componentes de la calidad de la relación, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

*Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de confianza y el nivel de compromiso de cada relación diádica constituyente de la organización virtual.*

*Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de confianza y el nivel de relacionismo de cada relación diádica constituyente de la organización virtual.*

*Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de compromiso y el nivel de relacionismo de cada relación diádica constituyente de la organización virtual.*

### **1.3.2. Antecedentes de la calidad de la relación en la organización virtual**

En la literatura existen diversos estudios, tanto teóricos como empíricos, que se centran en el análisis de los aspectos que influyen en la formación de acuerdos de colaboración entre organizaciones. En este sentido, cabe citar las investigaciones de Lado y Kedia (1992), Lado *et al.* (1997) y Jap (1999, 2001), que identifican y describen las condiciones que facilitan el desarrollo de alianzas, entre las que se incluyen la congruencia de objetivos y la complementariedad de los recursos y capacidades. De hecho, en palabras de Jap (1999), en un entorno de colaboración es fundamental conocer las capacidades, fortalezas financieras,

objetivos y habilidades de cada empresa, dado que supone una importante condición que facilita el logro de los resultados estratégicos.

Por otra parte, la comunicación, que se configura como un aspecto fundamental en cualquier forma de organización, desempeña un papel preponderante en las organizaciones virtuales (DeSanctis y Monge, 1999), de manera que, como señalan estos autores, la comunicación no sólo es causante de las relaciones virtuales, sino también puede ser el resultado de ellas. Así, como afirma Teece (1998), tradicionalmente la comunicación de información de gran riqueza ha requerido proximidad y canales especializados para los clientes, proveedores y distribuidores; si bien, las nuevas TIC están contribuyendo de forma espectacular a que se comparta la información, facilitando así el aprendizaje y la experiencia. Este nuevo contexto está debilitando las cadenas de valor y modelos de negocio tradicionales, siendo cada vez más viable la configuración de estructuras virtuales -especialmente en ciertos sectores, tales como el de servicios financieros-, lo que constituye un desafío para las fronteras organizativas existentes, las divisiones y las jerarquías y permite a la organización formal ser más especializada y tener una mayor capacidad de respuesta (Teece, 1998).

En los siguientes apartados se procede a analizar cada una de estas variables consideradas como los antecedentes de la colaboración: la complementariedad de los recursos y capacidades, la congruencia de objetivos y valores, así como el comportamiento de comunicación.

### **Complementariedad de los recursos y capacidades de los socios**

Una de las razones por las que las empresas forman alianzas es la carencia de ciertas capacidades que necesitan para tener éxito en un determinado escenario (Day, 1995; Hunt, 1997; Das y Teng, 2000). De hecho, como apuntan Lambe *et al.* (2002), se ha definido ampliamente a las alianzas como esfuerzos de colaboración entre dos o más empresas que ponen en común sus recursos al objeto de alcanzar objetivos mutuamente compatibles que no habrían podido alcanzar fácilmente por sí solas (*e.g.*, Heide y John, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Day, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995; Sivadas y Dwyer, 2000).

Como enfatizan Sarkar *et al.* (2001), la investigación indica que la complementariedad de recursos es crucial para el éxito de la colaboración. De este modo, como remarcan Dyer y Singh (1998), los recursos complementarios se han convertido en el centro de mucho debate sobre la

formación y gestión de alianzas y se han considerado como un factor clave de la obtención de rentas de las alianzas.

Si bien la visión de la empresa basada en los recursos señala a las capacidades distintivas como el impulsor fundamental del resultado y la ventaja competitiva de una empresa, Jap (1999) considera que la complementariedad de estas competencias es crítica en la expansión exitosa de la 'tarta'; de modo que lo importante es el grado en que las empresas pueden completar el resultado de cada una proporcionando capacidades, conocimiento y recursos distintos. Así, la complementariedad de los recursos vendrá definida por "[...] la medida en que los recursos y capacidades de una empresa requieren los recursos y capacidades de otra para producir unos bienes dados o prestar unos servicios específicos" (Vázquez *et al.*, 2002:81), de tal forma que los socios de la alianza serán capaces de eliminar las deficiencias en la cartera de recursos de la otra parte y, así, mejorar la capacidad de la otra para el logro de los objetivos de negocio (Lambe *et al.*, 2000).

Dyer y Singh (1998) afirman que, en un entorno de colaboración, si las empresas están dispuestas a compartir conocimiento y recursos, estarán en posición de generar rentas relacionales, que supone generar colectivamente mayores rentas que la suma de las obtenidas de las dotaciones individuales de recursos por parte de cada socio. En este sentido, estos autores consideran que "[...] las rentas relacionales son posibles cuando los socios de una alianza combinan, intercambian o invierten en activos idiosincrásicos, conocimiento y recursos/capacidades, y/o utilizan mecanismos de gobierno eficaces que reducen los costes de transacción o permiten la realización de rentas a través de la combinación sinérgica de activos, conocimiento o capacidades" (Dyer y Singh, 1998:662). Ahora bien, según estos autores, para que estos recursos generen rentas a través de una alianza, es necesario que ninguno de los socios pueda adquirir los recursos importantes en un mercado secundario y, además, estos recursos deben ser indivisibles, de forma que suponga un incentivo para las empresas participar en la alianza con el fin de acceder a los recursos complementarios.

Por su parte, Jap (1999) destaca la existencia de cierta incertidumbre acerca de cómo verificar y evaluar eficazmente una competencia u organización no familiar, que, sin embargo, es esencial para la colaboración exitosa porque proporciona capacidades críticas y permite la obtención de resultados que, de otro modo, no se podrían haber alcanzado. En este sentido, tanto Gummesson (1994) como Hunt (1997) afirman que es precisamente la cartera de relaciones de las empresas lo que les proporciona el acceso a los recursos de otras empresas a través de las alianzas,

obteniendo así una ventaja competitiva. Varadarajan y Cunningham (1995:292-293) señalan que “[...] una empresa que entra en una alianza estratégica puede que busque socios cuyas capacidades aumenten sus fortalezas o mejoren sus debilidades [...] Cuando las empresas [en una alianza] tienen capacidades complementarias, cada socio puede concentrarse en la parte de la cadena de valor donde puede realizar la mayor contribución”.

Como señalan Johnson *et al.* (1996), la complementariedad de recursos implica tanto singularidad como simetría. De este modo, la complementariedad (1) determina la combinación de recursos únicos y valiosos disponibles para alcanzar objetivos estratégicos, aumentando así la viabilidad competitiva de la alianza, y (2) implica simetría estratégica, en la que compartir de forma equilibrada fortalezas únicas crea interdependencia entre los socios. Así, según los autores, la complementariedad de recursos se define como el grado en que cada socio contribuye a la colaboración con fortalezas únicas y recursos de valor.

En este sentido, Oliver (1997) señala que las alianzas estratégicas permiten a las empresas conseguir activos, competencias o capacidades no disponibles en mercados de factores competitivos, particularmente conocimiento especializado y activos intangibles. Por ejemplo, entre los recursos distintivos que los socios pueden aportar a la relación de cooperación cabe citar la red de distribución y venta, el conocimiento local, la reputación o la imagen de marca, las capacidades de investigación, así como los recursos tecnológicos.

De este modo, es evidente que, como se recoge en el trabajo de Dyer y Singh (1998), la complementariedad de recursos específicos de la empresa y del país entre empresas domésticas y extranjeras se configura como un factor clave en la formación de alianzas estratégicas internacionales. Entre los recursos específicos de localización, Robins *et al.* (2002) incluyen los canales de distribución, las marcas locales, la influencia política, las habilidades de gestión de recursos humanos, o cualquier otra capacidad que sea idiosincrásica de una localidad específica. Cuando los recursos locales de este tipo están controlados por una empresa del país anfitrión -y no se obtiene igualmente de forma inmediata- un acuerdo de cooperación puede ofrecer a un socio extranjero un medio eficaz para introducirse en una nueva área (Kogut y Zander, 1993). Así, es la habilidad del socio local para proporcionar recursos complementarios de cara a explotar ventajas comparativas lo que hace atractiva la estrategia de cooperación (Robins *et al.*, 2002).

En efecto, como señalan Sarkar *et al.* (2001), reuniendo recursos y capacidades complementarios las empresas pueden iniciar y desarrollar de forma competitiva proyectos que no podían haber llevado a cabo de manera individual, si bien acceder a recursos complementarios a través de mecanismos del mercado no es siempre factible, ni tampoco lo es su desarrollo interno (Chung *et al.*, 2000; Sarkar *et al.*, 2001). Por ejemplo, en el contexto del sector de la construcción, ninguna compañía sola tiene la serie completa de recursos necesaria para desarrollar y entregar grandes proyectos individualmente, y absorber completamente la magnitud de riesgo. Además, es probable que sean mayores las oportunidades de aprendizaje interactivo que ayude a las empresas a aumentar sus capacidades y *know-how* en los casos en los que hay diversidad y no redundancia de conocimiento. En consecuencia, como afirman Sarkar *et al.* (2001), el potencial para los socios de impulsar de forma sinérgica los recursos y capacidades reunidos en el mercado incrementaría con la complementariedad de recursos. En otras palabras, cuando los socios aportan fortalezas y recursos únicos y valiosos, es probable que tanto los aspectos de aprendizaje de la alianza como los resultados del proyecto para el que la alianza fue creada incrementen.

Como destaca Jap (1999), no es sólo la disponibilidad de ciertas habilidades o competencias en un determinado campo, sino más bien la combinación complementaria de las habilidades en varios campos, lo que da a muchas empresas su ventaja competitiva. De este modo, en palabras de Vázquez *et al.* (2002:81), “El acuerdo de cooperación será más probable si cada participante requiere ciertos recursos y habilidades del otro socio comercial con el fin de obtener ventajas competitivas. Si la necesidad de esos recursos y capacidades alcanza niveles importantes para ambas empresas, no existiendo fuentes alternativas para las mismas, la presencia de acuerdos de cooperación resultará mucho más probable”.

Diversos investigadores (Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Day, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995; Hunt, 1997; Jap, 1999) señalan que los factores que contribuyen a los resultados de la alianza son tanto aspectos relacionales (*e.g.*, confianza y compromiso) como recursos no relacionales (*e.g.*, complementariedad e idiosincrasia). Sin embargo, como señalan Lambe *et al.* (2000), aunque una extensa parte de la investigación examina el desarrollo de los factores relacionales que mejoran los resultados de la alianza, existe poca investigación sobre cómo las alianzas adquieren y crean con éxito los recursos complementarios e idiosincrásicos que facilitan la ventaja competitiva y un mayor resultado financiero. Además, hay poca investigación sobre un constructo que estos autores consideran que promueve la adquisición y

creación de tales recursos en las alianzas: la capacidad de formar alianzas, definida como una capacidad organizativa para encontrar, desarrollar y gestionar las mismas.

Como ya se ha argumentado, en una organización virtual la complementariedad de los recursos y capacidades constituye una de las propiedades fundamentales (e.g., Goldman *et al.*, 1995; Jägers *et al.*, 1998; Katzy, 1998; Wildeman, 1998). De hecho, cada uno de los socios contribuye a la realización del propósito común de la organización aportando sus respectivas actividades, de manera que estas capacidades complementarias se integran para apoyar un determinado esfuerzo durante el tiempo en que hacerlo sea económicamente justificable (Goldman *et al.*, 1995). Según estos autores, la organización virtual refleja la complejidad de los productos más rentables de la actualidad, que a menudo requieren el acceso a un abanico más amplio de capacidades de talla mundial (e.g., investigación, desarrollo de prototipos, fabricación, diseño, marketing, distribución, servicio, y, dentro de éstas, capacidades más especializadas). En este sentido, la opción estratégica fundamental que motiva el uso de la organización virtual es participar de un acuerdo donde todos ganan con el fin de alcanzar objetivos que de otro modo no se lograrían (Goldman *et al.*, 1995). Así, por ejemplo, se comparten recursos y capacidades básicas a través de una organización virtual para incrementar el tamaño aparente o la cobertura geográfica que un competidor puede ofrecer a un cliente (*i.e.*, disponer de masa crítica o ser un competidor global de talla mundial); se comparten el riesgo y el coste de la infraestructura que faculta para competir (e.g., inversión en tecnología), y se comparten mercados, clientes, conocimiento, lealtad del consumidor y contactos de mercado que proporcionan un beneficio estratégico mutuo.

En definitiva, la literatura pone de manifiesto que la complementariedad de recursos y capacidades influye directamente sobre los resultados de la relación, en términos de satisfacción o de desempeño (e.g., Dyer y Singh, 1998; Sarkar *et al.*, 2001; Robins *et al.*, 2002), aunque también indirectamente a través de los acuerdos de cooperación (Jap, 1999; Vázquez *et al.*, 2002), el compromiso mutuo (e.g., inversiones idiosincrásicas) (Jap, 1999; Sarkar *et al.*, 2001) y la confianza (Sarkar *et al.*, 2001). A partir de la argumentación expuesta, se pueden establecer las siguientes hipótesis:

*La complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre la calidad de la relación (i.e., confianza, compromiso y relacionismo).*

*La complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye positivamente sobre el resultado de la relación.*

*Existe una asociación positiva entre la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados de la organización.*

### **Congruencia de los objetivos y los valores de los socios**

A partir de la revisión de la literatura, se puede afirmar que, en términos generales, la aportación de recursos y capacidades distintivos a la red por parte de los socios crea un efecto sinérgico dado que tales recursos, una vez combinados, son más valiosos, raros y difíciles de imitar. Según Dyer y Singh (1998), estas alianzas tienden a desarrollar posiciones competitivas más fuertes que las que se podrían alcanzar si las empresas operaran individualmente y, de este modo, sería mayor el potencial para generar rentas relacionales. Ahora bien, como subrayan estos autores, la habilidad de los socios para lograr los beneficios de los recursos estratégicos complementarios está condicionada a la compatibilidad de los procesos de decisión, de los sistemas de información y control, y de la cultura de todos ellos (Kanter, 1994; Doz, 1996). De hecho, Ambler y Styles (2000) ponen de relieve la importancia de la cultura en las relaciones organizativas, cuyo papel se ha analizado con profundidad en diversos contextos, tales como en las relaciones del canal de distribución, en las *joint-ventures* internacionales y en las alianzas estratégicas internacionales. A su vez, en el ámbito de las organizaciones virtuales, autores como Mertens *et al.* (1998)<sup>28</sup> y Wüthrich y Phillip (1998)<sup>29</sup> destacan el importante papel que desempeña el entendimiento de un negocio común como uno de los aspectos principales que mantiene unidos a los socios en este marco de actuación.

Morgan y Hunt (1999) enfatizan que las empresas participan en relaciones o alianzas cuando se identifican socios que son compatibles y disponen de recursos y capacidades complementarios que, combinados con sus propios recursos, proporcionan ventajas competitivas -lo que los

<sup>28</sup> Mertens, P.; Griese, J. y Ehrenberg, D. (1998). *Virtuelle Unternehmen und Informationsverarbeitung*. Berlin: Springer. Citado en Saabeel *et al.* (2002).

<sup>29</sup> Wüthrich, H.A. y Phillip, A. (1998). "Virtuelle Unternehmensnetwerke: Agilität als Alternative zur Unternehmensgröße?". *Praxis Aktuell*, 11: 38-48. Citado en Saabeel *et al.* (2002).

autores denominan ventajas competitivas basadas en la relación- que conducen al éxito de la relación. Por lo tanto, aunque la complementariedad de los recursos estratégicos crea el potencial para la obtención de rentas relacionales, sólo se pueden lograr tales rentas si las empresas tienen sistemas y culturas que sean lo suficientemente compatibles como para facilitar la coordinación entre ellas (Dyer y Singh, 1998). Madhok y Tallman (1998) apoyan esta idea al afirmar que la compatibilidad, entendida como el nivel de congruencia de la cultura y capacidades organizativas entre los socios de una alianza, influye sobre el grado en que los socios son capaces de comprender el potencial sinérgico de una alianza.

Diversas investigaciones han puesto de relieve el efecto de la compatibilidad de los socios en la creación de valor a través de las alianzas (Madhok, 1995), tanto en lo que respecta a los valores como a los objetivos. En este sentido, una revisión de la literatura pone de manifiesto las diversas variables que se han utilizado para estudiar las distintas dimensiones de la compatibilidad o congruencia que propicia la cooperación, entre las que cabe citar las siguientes: valores compartidos (*e.g.*, Chatman, 1991; Morgan y Hunt, 1994; Haugland, 1999; Yilmaz y Hunt, 2001), compatibilidad cultural (*e.g.*, Sarkar *et al.*, 2001), congruencia de objetivos (*e.g.*, Jap, 1999, 2001; Vázquez *et al.*, 2002) y similitud (*e.g.*, Doney y Cannon, 1997; Nicholson *et al.*, 2001).

Morgan y Hunt (1994) consideran esta congruencia en términos de valores compartidos, haciendo referencia a este indicador como el grado en que los socios de una alianza tienen creencias comunes acerca de qué comportamientos, objetivos y políticas son importantes, apropiados y correctos, y cuáles no lo son. Así pues, la congruencia de objetivos y valores determina el grado en que la cultura o filosofía, los valores y los objetivos son compatibles (Lado y Kedia, 1992; Sarkar *et al.*, 2001); de este modo, si los objetivos son compatibles, las empresas considerarán la acción conjunta como mutuamente beneficiosa (Naudé y Buttle, 2000). Concretamente, Sarkar *et al.* (2001) afirman que los valores organizativos similares -o compatibilidad cultural, como ellos lo denominan- reducen los costes de coordinación entre las organizaciones que colaboran y sirven como un medio para el control del comportamiento (Das y Teng, 1998) y la gestión de expectativas (Chung *et al.*, 2000).

Por su parte, Jap (1999) destaca la importancia de la congruencia de objetivos, de manera que los socios, antes de desarrollar esfuerzos de coordinación e inversiones idiosincrásicas, deberían alcanzar propósitos, valores o expectativas congruentes. En sus propias palabras, esta congruencia es “[...] el resultado acumulativo de muchas interacciones a través de las que



emerge un entendimiento de las limitaciones y las oportunidades organizativas de cada empresa” (Jap, 1999:465).

En esta línea, autores como Doney y Cannon (1997) y Nicholson *et al.* (2001) identifican la similitud como una de las características de la relación comprador-vendedor que favorecen el desarrollo de la confianza, y se refieren a ella como la creencia del comprador respecto a que el vendedor comparte con ellos intereses y valores comunes. De este modo, “Los compradores que perciben que los vendedores son similares a ellos mismos podrían esperar que tales vendedores mantienen creencias comunes sobre qué comportamientos, objetivos y políticas son apropiados” (Doney y Cannon, 1997:40). En consecuencia, la similitud de los valores de negocio, como señalan Nicholson *et al.* (2001), reduce la incertidumbre asociada al socio de la relación debido a la aceptación implícita o explícita de sistemas de objetivos comunes y procedimientos cotidianos.

Así, una revisión de todas estas conceptualizaciones evidencia la consideración de la compatibilidad en términos de congruencia de culturas, filosofías, valores, creencias y objetivos de las organizaciones participantes en un acuerdo de cooperación, por lo que se procede a denominar esta variable en el presente trabajo como congruencia de objetivos y valores.

De acuerdo a la literatura de comportamiento organizativo, Morgan y Hunt (1994) consideran a los valores compartidos como un indicador directo tanto de la confianza como del compromiso en la relación; por tanto, cuando los socios de un intercambio comparten valores, sentirán una mayor confianza y se comprometerán más en sus relaciones. En esta misma línea, autores como Wilson y Jantrania (1996) consideran preciso un elevado nivel de congruencia de objetivos respecto a las cuestiones importantes entre las partes para que una relación sea un esfuerzo de colaboración eficaz y exitoso. Siguiendo a Spekman *et al.* (1998), el éxito competitivo depende de que toda la red se mueva al unísono, compartiendo objetivos y metas similares.

La relación entre los objetivos y valores compartidos y el desarrollo de confianza y compromiso se ha convertido en una cuestión de gran interés en la literatura de marketing y de comportamiento organizativo, y especialmente en la literatura de compromiso organizativo. En este sentido, esta corriente de investigación a menudo distingue dos tipos de compromiso (Morgan y Hunt, 1994): el que ocasiona una persona al compartir, identificarse o internalizar los valores de la organización, y el que tiene lugar por una evaluación cognitiva del valor instrumental de una relación continuada con la organización (*i.e.*, sumando las ganancias y las

pérdidas, los más y los menos, las recompensas y las penas/castigos). De acuerdo con la literatura de comportamiento organizativo, Morgan y Hunt (1994) consideran que, cuando los socios del intercambio comparten valores, se comprometerán más en sus relaciones, si bien parten de una definición de compromiso neutral al no diferenciar si los factores son instrumentales o de identificación/internalización. Por su parte, Gundlach *et al.* (1995:80) destacan que “[...] cuando las partes comparten objetivos, valores y una relación afectiva, se espera que actúen instintivamente el uno en beneficio del otro”.

Por otra parte, Jap (1999) señala que, a medida que los objetivos se alinean, existe un fuerte incentivo para formar un acuerdo de colaboración estrecho que aproveche los aspectos distintivos del entorno, las organizaciones y los recursos humanos de la alianza, así como para realizar las inversiones necesarias para explotar este potencial unido. Esto es así porque, tal y como afirma este autor, la congruencia de objetivos representa una garantía de que la otra parte no continuará con actividades que sean ventajosas para su posición competitiva a expensas del otro.

Por el contrario, como señalan Sarkar *et al.* (2001), la incompatibilidad entre los socios puede conducir a relaciones de trabajo contraproducentes caracterizadas por el conflicto y la desconfianza, lo que puede resultar en una incapacidad por parte de los socios para desarrollar una relación armoniosa y, en consecuencia, influir negativamente en la eficacia de la colaboración. Asimismo, Das y Teng (1998) señalan el estrés como uno de los problemas que pueden surgir cuando empresas que son básicamente incompatibles en cuanto a sus valores, normas y capacidades pretenden combinar sus culturas organizativas en una alianza.

Así, se puede observar la existencia de apoyo teórico y empírico a la idea de que la compatibilidad organizativa tiene un efecto positivo, tanto directo como indirecto, sobre los resultados globales de la cooperación. De hecho, el trabajo de Sarkar *et al.* (2001) sugiere que, cuando los socios de una alianza comparten culturas organizativas similares, es probable que disfruten de una relación de mejor calidad -que estos autores relacionan con la existencia de confianza mutua, compromiso recíproco e intercambio de información entre las partes-, lo que a su vez facilitará una combinación eficaz de habilidades y competencias y asegurará que el proyecto se lleve a cabo eficaz y eficientemente. Asimismo, estos autores pudieron corroborar la relación existente entre la congruencia cultural de los socios y los resultados estratégicos de la alianza, en términos de aprendizaje y logro de objetivos estratégicos, que las empresas pueden alcanzar como consecuencia de la cooperación.

Paralelamente, Doney y Cannon (1997) señalan que la similitud en una relación entre comprador y vendedor afecta directamente a la confianza, dado que los compradores se consideran capaces de evaluar las intenciones de los vendedores, a quienes perciben como similares a ellos mismos. Esto es, “[...] los compradores atribuyen intenciones benévolas a los vendedores ‘similares’ que ellos creen comparten sus valores” (Doney y Cannon, 1997:40). Además, según estos autores, entender las motivaciones del personal de venta también facilita al comprador predecir el comportamiento futuro de aquéllos, construyéndose así la confianza a través del proceso de predicción.

En consecuencia, las investigaciones evidencian la influencia que ejerce la congruencia de objetivos y valores de los socios participantes en un acuerdo de cooperación sobre la confianza (e.g., Morgan y Hunt, 1994; Doney y Cannon, 1997; Nicholson *et al.*, 2001; Sarkar *et al.*, 2001; Yilmaz y Hunt, 2001), el compromiso (e.g., Morgan y Hunt, 1994; Sarkar *et al.*, 2001; Yilmaz y Hunt, 2001), el intercambio de información (e.g., Sarkar *et al.*, 2001), el comportamiento de cooperación (e.g., Jap, 1999, 2001; Vázquez *et al.*, 2002) y los resultados (e.g., Sarkar *et al.*, 2001), entre otras variables. La presente investigación se centrará en la relación directa entre la congruencia de objetivos y valores de los socios y los resultados alcanzados por la red, así como en la relación indirecta entre dichas variables a través de la confianza mutua, el compromiso recíproco y las normas relacionales como dimensiones de la calidad de la relación. Con tal objetivo, se establecen estas tres hipótesis:

*La congruencia de objetivos y valores de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre la calidad de la relación (i.e., confianza, compromiso y relacionismo).*

*La congruencia de objetivos y valores de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye positivamente sobre el resultado de la relación.*

*Existe una asociación positiva entre la congruencia de objetivos y valores de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados de la organización.*

## Comportamiento de comunicación

A lo largo del tiempo, la investigación empírica ha evidenciado la importancia del comportamiento de comunicación como factor crítico en los resultados organizativos, siendo un elemento esencial en un contexto de colaboración para alcanzar los beneficios de la cooperación. En efecto, “[...] la relación comercial más cuidadosamente diseñada se derrumbará sin una buena y frecuente comunicación entre las organizaciones involucradas” (Cepeda, 2003:204). De este modo, tal y como señalan De Wulf *et al.* (2001), la comunicación aumenta la probabilidad de descubrir comportamientos que generan recompensas, mejora la predicción de los comportamientos de la otra parte y clarifica los roles de cada una, conduce al descubrimiento de similitudes, y anima sentimientos de confianza y cercanía. En términos generales, la comunicación puede fortalecer la identificación organizativa de los miembros porque les proporciona una oportunidad para crear y compartir sus percepciones subjetivas de las características definitorias de la organización -sus normas, valores y cultura- (Wiesenfeld *et al.*, 1999).

En esta línea, Mohr y Spekman (1994) enfatizan que la comunicación permite captar la utilidad de la información intercambiada y se considera el indicador clave de la vitalidad de la alianza. Así, Mohr y Nevin (1990:36) describen la comunicación como “[...] el pegamento que mantiene unido a un canal de distribución”, que puede servir como el proceso por el cual se transmite información persuasiva, se fomenta la toma de decisiones participativa, se coordinan diferentes programas, se ejerce el poder, se resuelven conflictos y se fortalecen el compromiso y la lealtad entre los participantes en la red.

Como Yilmaz y Hunt (2001) ponen de relieve, la literatura se ha centrado en el análisis de dos aspectos generales del proceso de comunicación: los aspectos cualitativos, que definen la calidad de la comunicación, y los aspectos mecanicistas, como la frecuencia, la dirección, el contenido y la modalidad de la comunicación.

Con respecto a la primera cuestión, Mohr y Spekman (1994) destacan el papel clave que desempeña la *calidad de la comunicación* en la transmisión de información. La calidad de la comunicación se define como el grado en que los integrantes de la red perciben que los flujos de comunicación son adecuados, oportunos (*i.e.*, se producen a tiempo), precisos, completos y creíbles (O’Reilly, 1982; Daft y Lengel, 1986). En un marco de relaciones de cooperación, la calidad de la comunicación se convierte en un indicador del resultado organizativo, de manera

que una información oportuna, relevante y precisa es esencial para el logro de los objetivos de la alianza. En este sentido, Mohr y Spekman (1994) afirman que un elevado nivel de calidad de la comunicación se asocia con alianzas más exitosas, en términos de ventas y de satisfacción con diversos aspectos de la relación (e.g., apoyo de la otra parte, trato personal).

Asimismo, Yilmaz y Hunt (2001) señalan que compartir información de forma oportuna y precisa, a través de medios tanto formales como informales, permite a los participantes de la relación tener más confianza en sus atribuciones respecto a la honradez de los otros y, en consecuencia, evaluar mejor las motivaciones e intenciones que subyacen en las acciones de dichos socios (Boorum *et al.*, 1998). De este modo, se observa que la calidad de la comunicación conduce a una mayor confianza (e.g., Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Yilmaz y Hunt, 2001).

Con relación a los aspectos mecanicistas, Mohr y Nevin (1990), a partir de la teoría de la organización y la teoría de la comunicación, construyen un modelo teórico que ayuda a entender el papel de la comunicación en el contexto de los canales de distribución. Ambas perspectivas teóricas plantean el estudio de la comunicación considerando cuatro dimensiones: la frecuencia, la dirección, el contenido y la modalidad (Farace *et al.*, 1977). Mohr y Nevin (1990) revisan con detalle en su trabajo estas *facetas de la comunicación*.

La primera dimensión, la *frecuencia*, se refiere a la cantidad de comunicación en términos de frecuencia y/o duración del contacto entre los miembros de la organización (Farace *et al.*, 1977). De este modo, para evaluar la frecuencia de comunicación Mohr y Nevin (1990) consideran preciso examinar la cantidad de contactos en relación con la cantidad de contacto necesario para desarrollar adecuadamente las actividades.

La *dirección* hace referencia al movimiento vertical y horizontal de la comunicación dentro de la jerarquía organizativa (Farace *et al.*, 1977). Cuando los flujos de comunicación se estudian en un contexto intraorganizativo, se sigue el patrón de interacción típico entre superior y subordinado. Dado que es claro el poder del superior sobre el subordinado, la literatura se centra en el análisis de la comunicación descendente, esto es, aquella que fluye de la parte con más poder hacia la parte más débil. Sin embargo, en un contexto interorganizativo, la autoridad y el estatus de los miembros del canal no están tan claros, de manera que tanto el fabricante -situado en la parte superior del canal- como el vendedor -situado en la parte inferior del canal- puede ser la parte más poderosa. Siguiendo la lógica anterior, la comunicación será descendente

cuando el fabricante sea el miembro del canal con más poder y será ascendente cuando sea el vendedor quien tenga más poder. Mohr y Nevin (1990) describen la dirección de la comunicación en términos de “unidireccionalidad” -sea ascendente o descendente, según el contexto del canal- y “bidireccionalidad” -tanto ascendente como descendente.

Por su parte, el *contenido*, hace referencia al mensaje que se transmite. Aunque en la literatura existen distintas clasificaciones, Mohr y Nevin (1990) destacan la que se basa en el tipo de estrategia de influencia que caracteriza el proceso de intercambio de información. En este sentido, Frazier y Summers (1984) diferencian entre estrategias de influencia directas e indirectas. Las estrategias directas de comunicación pretenden cambiar los comportamientos del destinatario al sugerir o solicitar una acción específica que el emisor desea que el receptor lleve a cabo; mientras que la comunicación indirecta se diseña para cambiar las creencias y actitudes del destinatario respecto a la conveniencia del comportamiento deseado, sin requerir directamente una acción determinada. Un ejemplo de ésta última es el intercambio de información, por medio de la cual el emisor utiliza discusiones sobre cuestiones generales de negocio y procedimientos operativos para alterar la actitud del receptor sobre comportamientos deseables. En este sentido, Cannon y Homburg (2001) destacan que un flujo abierto de información entre las partes facilita el conocimiento anticipado de los planes futuros, que hace posible que las empresas coordinen sus actividades (e.g., desarrollo de productos, programación de la fabricación).

La última faceta de la comunicación, la *modalidad*, integra los diversos métodos utilizados para transmitir información, si bien se ha operativizado de varias formas. A partir de la revisión de la literatura, Mohr y Nevin (1990) presentan cuatro clasificaciones de modos de comunicación atendiendo a diversos criterios: (1) una categorización sencilla de la modalidad de comunicación, que distingue entre comunicación cara a cara, escrita, por teléfono u otros medios; (2) una clasificación en medios comerciales/no comerciales, y medios personales/impersonales; (3) una categorización atendiendo a la dicotomía formal/informal, siendo la formalidad el grado en que los flujos de comunicación están estructurados, planificados y rutinizados, y (4) una clasificación según la riqueza del medio, esto es, según su capacidad para transmitir información.

Según la definición de Daft y Lengel (1986), la riqueza se refiere a la capacidad de la información y los medios para cambiar lo que se entiende en un intervalo de tiempo determinado, superar sus diferentes marcos de referencia conceptuales o clarificar la

ambigüedad de forma relativamente eficiente y oportuna. La premisa básica del planteamiento de la riqueza de la información es que diferentes tipos de mecanismos de comunicación pueden ser más o menos apropiados y más o menos eficaces para la transmisión de información (Daft y Lengel, 1986), lo que supone asumir que los modos de comunicación difieren según su riqueza. Así, los medios de mayor riqueza (*e.g.*, cara a cara) proporcionan una comunicación más personalizada, un *feedback* inmediato y la capacidad para reunir datos adicionales mediante la observación. Por el contrario, la comunicación escrita y la electrónica se caracterizan por una menor riqueza, si bien son más eficaces para transmitir grandes cantidades de información formal y estandarizada. En este sentido, de mayor a menor riqueza del medio de comunicación, la clasificación quedaría de la siguiente forma (Mohr y Nevin, 1990): cara a cara, video-teléfono, videoconferencia, teléfono, correo electrónico, documentos personalizados (*i.e.*, memorando y cartas) y documentos formales no personalizados. Lord (1997), por su parte, señala que es preciso considerar también la transferencia de personal como el modo de comunicación de mayor riqueza, que resulta el más apropiado cuando se trata de compartir o transferir formas tácitas de conocimiento.

Según Cannon y Homburg (2001), la clave para lograr una comunicación más eficaz y eficiente es ajustar el modo de comunicación con el tipo de problema a tratar. Así, cuando las cuestiones sean complejas, no estandarizadas e impredecibles, se prefieren los modos de comunicación más ricos (*i.e.*, cara a cara); mientras que los problemas más mecánicos y rutinarios se tratan mejor con modos menos ricos que son más eficaces y eficientes (Daft y Lengel, 1986). No obstante, siempre hay que tener en cuenta que, como señalan Bartlett y Ghoshal (1992:791), “Aunque la información más rutinaria puede administrarse a través de sistemas formales, el medio clave para la generación y difusión del conocimiento esencial es mediante el contacto personal”.

Ahora bien, Frazier (1999) apunta que los elevados niveles de intercambio electrónico de datos están cambiando la naturaleza de muchas relaciones, siendo especialmente importantes los intercambios electrónicos entre los miembros de la red cuando se enfrentan a un entorno de mayor incertidumbre y competitividad. Como se puede observar, existen argumentos contradictorios respecto a qué medio de comunicación es más apropiado en situaciones caracterizadas por la incertidumbre y la complejidad. De este modo, Wiesenfeld *et al.* (1999) observan que algunos medios relativamente pobres, en términos de riqueza de información, pueden poseer otras características que les hacen especialmente eficaces para crear identificación organizativa en un contexto virtual (véase cuadro 1.14). Así, los diferentes

medios de comunicación tienen propiedades distintas con respecto a las cualidades de los medios *per se* (i.e., el grado en que contienen señales del contexto social y crean un contexto de interpretación compartido) y con respecto a los predictores de cómo los medios deberán usarse (e.g., el nivel de accesibilidad y de informalidad que proporcionan). Por ejemplo, el correo electrónico y el teléfono pueden ser más accesibles e informales que otros medios en un entorno de trabajo virtual. En particular, como destacan Wiesenfeld *et al.* (1999), la comunicación electrónica es conveniente y rápida, permite el intercambio dinámico de información y proporciona acceso amplio a otros miembros de la organización. Como afirman DeSanctis y Monge (1999:695), “[...] al igual que la conversación cara a cara, la comunicación electrónica es interactiva, pero al igual que la preparación de documentos, la comunicación electrónica típicamente se edita”.

**CUADRO 1.14**  
**Comparación de diferentes medios de comunicación**  
 Fuente: Wiesenfeld *et al.* (1999:781)

ASPECTOS	MEDIOS DE COMUNICACIÓN			
	CARA A CARA	DOCUMENTO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
<i>Accesibilidad / sincronización</i>	Sincrónico respecto al tiempo y espacio	Asíncrono respecto al tiempo y espacio	Sincrónico respecto al tiempo; asíncrono respecto al espacio	Asíncrono respecto al tiempo y espacio
<i>Formalidad</i>	Depende de los que se comunican	Altamente formal	Depende de los que se comunican	Altamente informal
<i>Contexto interpretativo compartido</i>	Facilita la creación de contexto interpretativo	No considerado explícitamente	No considerado explícitamente	Facilita la comunicación dentro de contexto interpretativo establecido
<i>Señales del contexto social</i>	Fuerte	Moderado	Moderado	Débil

Según Wiesenfeld *et al.* (1999), varias investigaciones realizadas apoyan sus argumentos al sugerir que la comunicación electrónica es especialmente importante como una fuente de compromiso e implicación para los trabajadores más periféricos. Es más, Walther (1997) señala que la comunicación mediada por ordenador no difiere de la comunicación cara a cara en términos de capacidad de intercambio de información social. De hecho, el estudio de Jarvenpaa y Leidner (1999) describe los comportamientos de comunicación que facilitan la confianza en los equipos globales virtuales, cuyos miembros están separados geográfica y culturalmente mientras trabajan en un proyecto de colaboración común, siendo prácticamente su único medio



de coordinación viable la comunicación electrónica. Diversos estudios coinciden en que la comunicación es más una función del contexto, el entorno y el sentido de la oportunidad que de las características del medio utilizado (e.g., Markus, 1994; Ngwenyama y Lee, 1997).

Aspectos como la frecuencia de los contactos, la bidireccionalidad de los flujos de comunicación y las estrategias de influencia basadas en el intercambio de información generan una comunicación de colaboración (Mohr *et al.*, 1996)<sup>30</sup>. En la literatura se muestra que niveles elevados de estas dimensiones de la comunicación se asocian con variables tales como la confianza (e.g., Anderson y Weitz, 1989; Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Doney y Cannon, 1997; Simpson y Mayo, 1997; Selnes, 1998), el compromiso (e.g., Mohr y Nevin, 1990; Anderson y Weitz, 1992; Mohr *et al.*, 1996; Simpson y Mayo, 1997), las normas relacionales (e.g., Boyle *et al.*, 1992; Bandyopadhyay *et al.*, 1994), la cooperación (e.g., Anderson y Narus, 1990), la coordinación (e.g., Mohr *et al.*, 1996), así como el desempeño y la satisfacción (e.g., Keith *et al.*, 1990; Mohr y Nevin, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Boyle y Dwyer, 1995; Mohr *et al.*, 1996; Simpson y Mayo, 1997; Selnes, 1998; Johlke *et al.*, 2000), entre otras.

En este sentido, Morgan y Hunt (1994) afirman que la comunicación fomenta la confianza ayudando a resolver los conflictos y alinear las percepciones y expectativas. En efecto, tal y como señalan Anderson y Narus (1990), la comunicación es un antecedente de la confianza, si bien en periodos posteriores esta acumulación de confianza conducirá, a su vez, a una mejor comunicación. Autores como Doney y Cannon (1997) y Nicholson *et al.* (2001) consideran la interacción frecuente entre los participantes de la relación como un antecedente de la confianza; de manera que una elevada frecuencia de contacto facilita el intercambio de información y, de este modo, cada una de las partes puede predecir más fácilmente el comportamiento futuro del otro. Más específicamente, Nicholson *et al.* (2001) enfatizan la importancia de la interacción personal frecuente, que incluye la visita personal y la comunicación por teléfono, y su influencia directa positiva sobre la confianza, al menos en las relaciones más jóvenes; mientras que en las relaciones más antiguas la influencia sobre la confianza es indirecta, a través de una variable que ellos denominan 'agrado'. En las interacciones personales los socios de la relación emprenden procesos de comunicación dinámicos que pueden cambiar dramáticamente las actitudes, intenciones y comportamientos de los implicados (Jap *et al.*, 1999), de manera que

---

<sup>30</sup> Mohr *et al.* (1996) señalan que la formalidad (procedimientos formales) está asociada positivamente con la comunicación de colaboración, dado que es importante que existan procedimientos formales que guíen la relación, aunque la evidencia empírica sea ambigua.

entender el comportamiento de la otra parte proporciona una mejor posición para fomentar intercambios constructivos y evitar encuentros menos productivos.

Por otra parte, Hoyt y Huq (2000) ponen de relieve que el intercambio de información en la relación es un requisito previo de la confianza. Y, así, la confianza, desarrollada mediante una comunicación eficaz, puede crear recursos que conducen a una ventaja competitiva (Lengnick-Hall, 1998).

Por su parte, autores como Boyle *et al.* (1992) y Bandyopadhyay *et al.* (1994) presentan las estrategias de influencia indirectas como un indicador del relacionismo. Así, el intercambio de información (*e.g.*, previsiones a largo plazo, información de mercado) implica una mayor disponibilidad para compartir el conocimiento esencial para la coordinación (Noordewier *et al.*, 1990). De manera similar, las acciones recomendadas por cada uno de los socios que pretenden incrementar el éxito de la otra parte ejemplifican el elevado compromiso hacia la relación (Boyle *et al.*, 1992). Además, Frazier y Summers (1984) sugieren que, si el comportamiento se relaciona con un objetivo común, la utilización de las estrategias de influencia indirectas supone un medio de comunicación más eficaz. Los miembros de la relación alcanzan la coordinación compartiendo información mediante intercambios bidireccionales frecuentes (Anderson y Weitz, 1992), lo que fomenta que las partes confíen en la continuidad de la relación y se reduzcan los conflictos disfuncionales; de este modo, las partes estarán motivadas a comprometerse en una relación cuando la información se comparta abiertamente.

Respecto a la influencia de la comunicación en los resultados de la relación, Mohr y Spekman (1994) señalan que la disponibilidad sistemática de información permite a las partes completar las tareas más eficazmente, que implica mayores niveles de satisfacción, convirtiéndose así en un importante indicador de los resultados de la alianza. En efecto, tal y como señala Cepeda (2003:205), “El flujo de información permite a las empresas [que participan en una relación de intercambio] ser más rápidas y flexibles para adquirir ventajas competitivas, acceder a oportunidades de negocio y evitar equivocaciones potencialmente costosas”.

La comunicación de colaboración se basa en el desarrollo de actitudes y procesos de cooperación que dirigen la relación (Morgan y Hunt, 1994), que crea una atmósfera de apoyo y respeto mutuos y pone de relieve los intereses compartidos y los objetivos comunes (Mohr *et al.*, 1996). En consecuencia, como enfatizan Mohr y Sohi (1995:393), “[...] los comportamientos de comunicación son un importante factor en el desarrollo de las relaciones

del canal y las evaluaciones de la calidad de la relación”. En esta misma línea, Jap *et al.* (1999), aunque interpretan la calidad de la relación como el contexto que facilita la demostración de ciertos comportamientos interpersonales por parte de los integrantes de la red, reconocen que el comportamiento de comunicación exhibido durante la interacción entre ambas partes también afecta significativamente a la calidad de la relación.

Fruto de toda esta argumentación, se establecen las siguientes hipótesis:

*La calidad de la comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre la calidad de la relación (i.e., confianza, compromiso y relacionismo).*

*La calidad de la comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye positivamente sobre el resultado de la relación.*

*Existe una asociación positiva entre la calidad de la comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados de la organización.*

*El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influyen directa y positivamente sobre la calidad de la relación (i.e., confianza, compromiso y relacionismo).*

*El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influyen positivamente sobre el resultado de la relación.*

*Existe una asociación positiva entre el flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados de la organización.*

*El uso frecuente de medios de comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre la calidad de la relación (i.e., confianza, compromiso y relacionismo).*

*El uso frecuente de medios de comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye positivamente sobre el resultado de la relación.*

*Existe una asociación positiva entre el uso frecuente de medios de comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados de la organización.*

### **1.3.3. Consecuencias de la calidad de la relación en la organización virtual**

Las aportaciones conceptuales y empíricas de diversos autores sugieren que el comportamiento de cooperación influye positivamente en los resultados futuros, en términos de satisfacción o desempeño (e.g., Anderson y Narus, 1990; Skinner *et al.*, 1992; Cannon y Perreault, 1999; Jap, 1999, 2001; Vázquez *et al.*, 2002). Concretamente, Jap (1999, 2001) examina cómo los procesos de colaboración entre compradores y proveedores pueden conducir a ventajas estratégicas, tales como mayores beneficios y ventajas competitivas. En este sentido, Navas y Guerras (1998) señalan que una cooperación tiene éxito cuando se alcanzan los objetivos estratégicos para los que fue planteado dicho acuerdo. Ahora bien, dado que es posible que, además de los objetivos específicos del acuerdo, cada socio tenga sus propios objetivos, estos autores consideran que se puede analizar el éxito desde una doble perspectiva: desde una visión más objetiva del conjunto del acuerdo y desde una visión más subjetiva respecto al grado de satisfacción de cada socio.

Por su parte, Mohr y Nevin (1990) enfatizan que la literatura sugiere que los resultados de las relaciones pueden consistir en dos pasos, uno cualitativo y otro cuantitativo. Así, el primer paso consiste en la influencia de las condiciones del canal y las características de la comunicación sobre resultados cualitativos tales como la satisfacción, mientras que el segundo paso supone

vincular los resultados cualitativos a los resultados cuantitativos<sup>31</sup>. De este modo, en el presente estudio, y como se ha puesto de manifiesto en los apartados 1.3.1 y 1.3.2, se considera que la confianza mutua, el compromiso entre las partes y las normas relacionales, como atributos básicos de las relaciones entre los socios -que determinan la calidad de la relación-, así como su complementariedad de recursos y capacidades, congruencia de objetivos y valores, y comportamiento de comunicación afectan el nivel de satisfacción de las partes con la relación. A su vez, un elevado nivel de satisfacción de las partes hacia su relación -considerando cada una de las relaciones que configuran la organización virtual- influye sobre los resultados globales de este sistema en red.

La satisfacción es un estado afectivo positivo que resulta de la valoración de todos los aspectos de la relación de trabajo de una empresa con otra (Anderson y Narus, 1990). Este concepto se relaciona con la noción de satisfacción social de Geyskens y Steenkamp (2000), que la definen como la evaluación de cada socio de los aspectos psicosociales de su relación, en la que las interacciones con la otra parte son satisfactorias, gratificantes y fáciles. En palabras de Geyskens *et al.* (1999:224), un socio satisfecho con los resultados sociales de la relación “[...] aprecia los contactos con su socio, y, a nivel personal, le gusta trabajar con él, porque cree que el socio está preocupado, es respetuoso y está dispuesto a intercambiar ideas”. En opinión de Geyskens y Steenkamp (2000), los investigadores que han considerado la satisfacción en términos más sociales la han definido como una evaluación de las experiencias de interacción (Crosby *et al.*, 1990; Scheer y Stern, 1992), el grado en que las interacciones sociales son gratificantes (Dwyer y Gassenheimer, 1992; Gassenheimer y Ramsey, 1994) y un reflejo del bienestar psicosocial de la empresa (Gassenheimer *et al.*, 1994).

De este modo, cuando una de las partes percibe que la otra está comprometida hacia la relación, sabe que ésta se esforzará por realizar su trabajo; además, el trabajar juntas para alcanzar beneficios mutuos incrementa las percepciones de compatibilidad que, junto a la posibilidad de obtener mayores beneficios, así como productos, servicio y ayuda de más calidad, conduce a una mayor satisfacción con la relación (Jap y Ganesan, 2000).

Por otra parte, Mohr y Nevin (1990) señalan que la satisfacción en una relación de intercambio está afectada por la comunicación de los miembros del canal. Es más, Anderson y Narus (1990) consideran que la comunicación, junto a otras variables internas del sistema de gobierno, afecta

---

<sup>31</sup> No obstante, Mohr y Nevin (1990) también señalan que otros autores en la literatura presentan la relación inversa, esto es, que el desempeño afecta al nivel de satisfacción.

a la satisfacción. Así, según Boyle y Dwyer (1995), el intercambio de información destacada y creíble entre los socios será percibido como el esfuerzo sincero de cada uno para contribuir en el éxito del otro.

En este sentido, Mohr y Nevin (1990) plantean que, si las actividades en la relación están descoordinadas, los miembros no estarán satisfechos y su compromiso hacia esa relación podrá decaer. De hecho, Geyskens *et al.* (1999) afirman que los miembros satisfechos son menos proclives a salir de la relación, de modo que la satisfacción social influye positivamente sobre el compromiso de los socios. En consecuencia, según señalan Mohr y Nevin (1990), serán menores los esfuerzos que realizarán los socios en beneficio de la otra parte y para el mantenimiento de la relación, lo que resultará en un menor resultado. Tal y como concluyen diversas investigaciones conceptuales y empíricas, el compromiso mejora el funcionamiento de una relación y propicia que los miembros se sitúen en una mejor posición económica (Anderson y Narus, 1990; Geyskens y Steenkamp, 2000). Así, “[...] se espera que una mayor satisfacción social incremente los resultados económicos observables, aparte del valor psicológico que surge de las interacciones positivas” (Geyskens y Steenkamp, 2000:17).

No obstante, Geyskens *et al.* (1999) destacan que, si bien se han desarrollado diversos estudios en los que se examinan dos o más de las consideradas frecuentemente variables de resultado -satisfacción económica, satisfacción no económica, conflicto, confianza y compromiso-, realmente no existe consenso sobre el orden causal de estos cinco aspectos. Como se ha precisado con anterioridad, en la presente investigación se considera que las características de la calidad de la relación -confianza, compromiso y relacionismo-, así como sus antecedentes, influyen de forma positiva sobre el nivel de satisfacción de las partes con su relación. En el marco de una organización virtual, la satisfacción de los socios con las distintas relaciones que configuran dicha red resulta de la fortaleza o calidad de cada una de estas relaciones. A su vez, el nivel de satisfacción de las diversas relaciones afecta los resultados globales de la organización virtual como red.

En la literatura sobre cooperación, como ponen de relieve Smith *et al.* (1995), muchas de las investigaciones se han centrado en variables de desempeño y satisfacción. No obstante, algunos de los beneficios de las relaciones de cooperación no se pueden expresar fácilmente en términos económicos y, en consecuencia, resulta necesario incluir como resultado las ventajas competitivas desarrolladas (Jap, 1999). En efecto, como enfatiza este autor, uno de los motivos más importantes para participar en actividades de colaboración es alcanzar ventajas

competitivas, tales como un mayor acceso a los recursos, menores costes de distribución e inventario y desarrollo tecnológico, entre otras. Asimismo, Sarkar *et al.* (2001) consideran importante esta medida de resultado estratégico, que asocian con los beneficios del aprendizaje derivados de la alianza. En este sentido, en el presente trabajo se estima fundamental considerar las dos variables como resultados de la organización virtual, esto es, medir el resultado de esta organización en términos tanto económicos como estratégicos. Así, las variables de resultado del modelo incluyen una medida de la satisfacción económica y otra de los beneficios estratégicos (Jap, 2001; Sarkar *et al.*, 2001; Vázquez *et al.*, 2002).

Geyskens y Steenkamp (2000), en el marco de las relaciones del canal, definen la satisfacción económica como la evaluación de un miembro del canal de los resultados económicos que fluyen de la relación con su socio, tales como el volumen de ventas, los márgenes y los descuentos. Así, la satisfacción económica se puede entender como la respuesta afectiva positiva que tiene un miembro con respecto a las recompensas económicas que se derivan de la relación (Geyskens *et al.*, 1999), de manera que “Un miembro del canal económicamente satisfecho considera que la relación es un éxito en lo que respecta al logro de objetivos. Está satisfecho con la eficacia y productividad general de la relación con su socio, así como con los consiguientes resultados financieros” (Geyskens *et al.*, 1999:224).

Bajo todas estas consideraciones, se enuncian las dos últimas hipótesis relativas a los resultados de la red:

*El resultado de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados de la organización.*

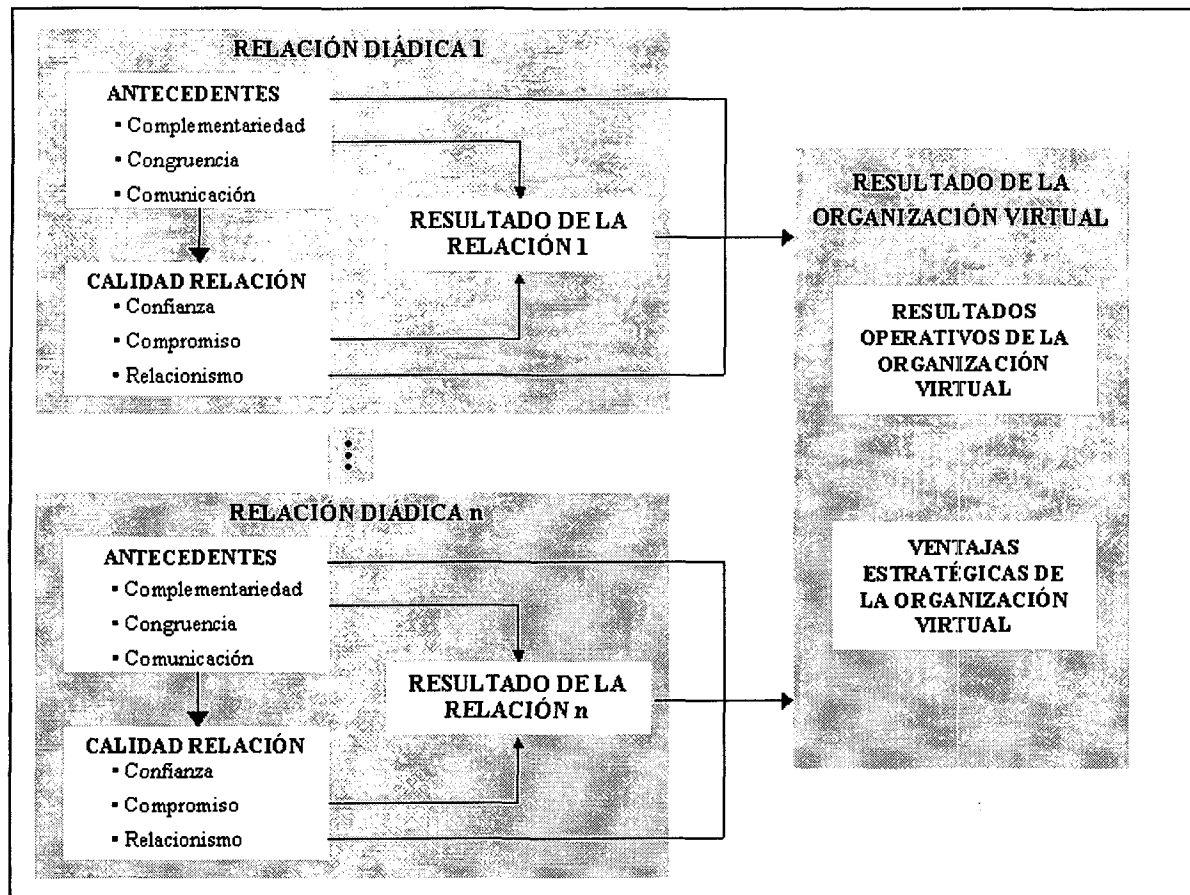
*Los resultados de las relaciones diádicas de la organización virtual conjuntamente explican el nivel de resultados de la organización.*

Tras analizar los antecedentes y consecuencias de la calidad de las relaciones existentes en una organización virtual, sólo queda plantear a modo de resumen el modelo propuesto de comportamiento de una organización virtual, que se pretende verificar empíricamente en la presente investigación.

A tal efecto y como se ha puesto de manifiesto en los epígrafes anteriores, la literatura atribuye el resultado de las alianzas a factores tales como la confianza, el compromiso y el comportamiento relacional de los miembros de los acuerdos de cooperación. El desarrollo de un modelo de comportamiento de la organización virtual implica partir de dicha consideración, de tal forma que el núcleo central se sitúa en el análisis de la fortaleza o calidad de la relación, a través del estudio de los niveles de confianza, compromiso y relacionismo existentes. Tales atributos son el resultado de diversas propiedades interorganizativas de las díadas, siendo las de mayor relevancia la complementariedad de los recursos y capacidades, así como la congruencia o compatibilidad de los objetivos y valores. Además, otro elemento que propicia el fortalecimiento de la relación es la comunicación. En este sentido, se ha prestado especial atención a la calidad de la comunicación, las características del intercambio de información y la frecuencia de uso de los diversos medios de comunicación utilizados al desarrollar las actividades. Por último, siguiendo diversas investigaciones presentes en la literatura, se observa la influencia que ejercen los antecedentes de la calidad de la relación (*i.e.*, complementariedad de recursos y capacidades, congruencia de objetivos y valores y comportamiento de comunicación) y sus componentes (*i.e.*, confianza, compromiso y relacionismo) sobre el nivel de resultado de las respectivas relaciones diádicas, que, a su vez, conducen al logro de unos mayores resultados de la organización virtual (véase figura 1.10).



**FIGURA 1.10**  
**Modelo de comportamiento de una organización virtual**  
 Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO 2

# LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: EL SISTEMA DE FRANQUICIA

---

### 2.1. EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer apartado se procede a contextualizar la aplicación empírica de la presente investigación que se ha desarrollado en el marco de los sistemas de franquicia. Su elección como objeto de estudio se ha visto motivada, entre otros aspectos, por el hecho de que en los últimos años el sistema de la franquicia ha adquirido una gran importancia como modelo de expansión, siendo trascendentales sus implicaciones económicas en el mercado. Mediante esta fórmula comercial el franquiciador puede disfrutar de ciertas ventajas, como el acceso a determinados recursos necesarios para favorecer un rápido crecimiento de la empresa, aunque no exonera de la asunción de ciertos riesgos. En este sentido, y desde el punto de vista de la competitividad, una de las prioridades básicas que debe atender el franquiciador será el mantenimiento de la imagen y reputación de la empresa, aspectos fundamentales para el sostenimiento de la calidad del concepto de negocio. No obstante, previamente a la presentación de la franquicia, sus características y su importancia, es preciso señalar las razones que motivan la elección de este marco contextual sobre la base de su consideración como una organización virtual.

#### 2.1.1. El sistema de franquicia como organización virtual

Partiendo de las aproximaciones teóricas desarrolladas en el capítulo precedente, la organización virtual supone una red de organizaciones basada en la cooperación que pretende responder a ciertas oportunidades, entre las que se podría incluir el sistema de franquicia si se tiene presente que este modelo responde a una fórmula de negocio caracterizada por una colaboración estrecha entre empresas independientes al objeto de comercializar un producto (*i.e.*, bien y/o servicio).

Como ya se ha mencionado, uno de los aspectos a debate es la explicación de la organización virtual desde una perspectiva de estructura frente a su explicación desde una perspectiva de proceso o estratégica. Al respecto, se puede señalar que ambas perspectivas son justificables y aplicables a la red de franquicia. Por una parte, la organización virtual se puede describir en términos estructurales, destacando los elementos que configuran esta forma organizativa. Así, retomando algunos de los aspectos contenidos en las definiciones planteadas en la literatura, el sistema de franquicia puede considerarse como una organización virtual desde la perspectiva estructural en la medida en que se trata de (1) una red de empresas independientes, (2) que se unen rápidamente para explotar oportunidades cambiantes, (3) distribuida geográficamente, (4) cuyo trabajo está coordinado a través de un sistema de comunicación *ad-hoc*, (5) lo que permite alcanzar la máxima flexibilidad en la respuesta a las demandas. Asimismo, y desde el enfoque estratégico, la franquicia puede concebirse como una organización virtual, ya que se considera la virtualidad como una característica estratégica aplicable a cualquier organización. Es más, como se pudo apreciar en la revisión teórica realizada en el capítulo anterior, no se fijan límites a la consideración de una organización como virtual, siempre y cuando se caractericen por los atributos identificados como clave en un acuerdo de cooperación de estas características (*i.e.*, red de socios, colaboración, uso de TIC y cultura de confianza, entre otros).

Tras una revisión de la literatura sobre organización virtual, se aprecia una clara preocupación por tipificar diferentes modelos de virtualidad organizativa que se pueden aceptar pese a que, en algunos casos, realmente no supongan una noción de organización completamente nueva, entre los que tiene cabida el sistema de franquicia. En este sentido, como se planteó en el capítulo precedente, Bultje y Van Wijk (1998), basándose en la taxonomía de redes desarrollada por Snow *et al.* (1992), establecen una tipología de organizaciones virtuales que distingue entre la organización virtual interna, la estable, la dinámica y la compañía-*web*, perteneciendo el sistema de franquicia a las organizaciones virtuales de naturaleza estable. Esta categoría de organización virtual se aplica a aquellos acuerdos de cooperación entre diferentes organizaciones que se llevan a cabo con el fin de responder a oportunidades para desarrollar actividades generadoras de renta, así como para ahorrar costes, donde cada uno de los socios de esta red de organizaciones aporta su capacidad distintiva. Además, la red de organizaciones así constituida es, desde la perspectiva del cliente, una sola organización, lo que concuerda con la conceptualización de la organización virtual como ‘irreal, pareciendo real’ (Bultje y Van Wijk, 1998) o ‘aparentemente existente’ (Jansen *et al.*, 1999). Como se puede apreciar, la franquicia reúne las características definitorias de una organización virtual de naturaleza estable.

Asimismo, es preciso remarcar las consideraciones realizadas por Franke (1998) respecto a la necesidad de que la organización virtual disponga de un líder que dirija la cadena de suministro y distribución, y elija la combinación adecuada de empresas que proporcionen las capacidades distintivas complementarias para crear una cadena de valor competitiva. En esta misma línea, Bultje y Van Wijk (1998) señalan que en este tipo de acuerdo el socio central decide las bases de la cooperación, por lo que la elección depende de este socio y no del mercado. Sobre esta base, es viable aplicar el concepto de organización virtual a los sistemas de franquicia, dadas las características propias de esta fórmula de negocio, al poder atribuir al franquiciador el papel de líder de la red de franquicia, a la cual tanto él como los franquiciados aportan una capacidad distintiva particular a la vez que complementaria: el franquiciador contribuye con un concepto de negocio de éxito probado y un *know-how* identificable propio, mientras que el franquiciado puede aportar recursos financieros, talento directivo y conocimiento del mercado local.

En este sentido, Sieber (1997) afirma que la organización virtual, a través de fórmulas como el *outsourcing* y la franquicia, puede potenciar su eficacia y eficiencia, facilitando el desarrollo de un producto/mercado sin necesidad de invertir recursos propios, así como la entrada en nuevos mercados sin necesidad de conocer la cultura local; y todo ello gracias a los acuerdos de colaboración en los que se basa dicha estructura. De esta forma, el sistema de franquicia se configura como una estrategia de cooperación a la que se puede acudir para la creación de una organización virtual.

En esta misma línea, Hedberg *et al.* (1997) señalan que las organizaciones virtuales -o imaginarias, como ellos las denominan<sup>32</sup>- pueden diseñarse como cadenas, que son empresas en las que una serie de compañías similares utilizan (1) un concepto de negocio común, (2) una infraestructura física y/o (3) una organización de compra conjunta o una capacidad de comercialización, donde la coordinación entre los integrantes de la cadena puede ser voluntaria o basarse en alguna forma de propiedad. Siguiendo a estos autores, en el caso de que el concepto de negocio y el nombre de marca sean diferenciados y explícitos, se puede hablar de un sistema de franquicia, en el que el propietario del concepto de negocio (*i.e.*, el franquiciador) lo pone a disposición de una serie de empresas (*i.e.*, los franquiciados) bajo un contrato que obliga a éstos a realizar ciertos pagos y a someterse a una cierta regulación. En este sentido, las

---

<sup>32</sup> La noción de empresa virtual tiende a asociarse automáticamente con la tecnología de información y con términos tales como la memoria virtual y la realidad virtual. Precisamente, para evitar dicha asociación, Hedberg *et al.* (1997) han denominado a estas empresas como organizaciones imaginarias, aunque ponen de relieve la importancia de elementos como los sistemas de información o las bases de datos de clientes.

organizaciones virtuales pueden diseñarse en torno al concepto de franquicia. Ahora bien, la simple réplica de una empresa exitosa difícilmente creará la base de una organización virtual, siendo necesario que se comparta un concepto de negocio más ampliamente, se organice una red de socios y se establezca un sistema de logística conjunta (EDI) o un sistema de entrega según pedido dentro de una organización federada (Hedberg *et al.*, 1997). Así, según señalan estos autores, si bien probablemente será necesario especificar las fronteras de la organización virtual, debería enfatizarse que dicha organización es principalmente una forma de hacer negocios; concretamente, una nueva forma de negocio de la sociedad de la información. En efecto, el diseño organizativo jerárquico está siendo sustituido por la coordinación horizontal y por redes, donde la tecnología de información reduce tanto los costes de transacción que hace factible nuevas formas de organización.

Por su parte, Goldman *et al.* (1995) consideran a la franquicia como un ejemplo de organización virtual, que proporciona dos capacidades distintivas muy valiosas, como son el acceso al mercado y la lealtad del cliente. En este sentido, una franquicia es una fórmula de negocio que se basa en un conjunto de expectativas del cliente en términos de servicio, prestaciones y precio, entre otros aspectos, de manera que unirse a una organización virtual de estas características implica acceder a todos estos beneficios. Así, el franquiciador gana acceso al mercado a través de la incorporación a la red de los franquiciados, que aportan además el conocimiento del mercado local, y los franquiciados se benefician de la reputación de la cadena y, consecuentemente, de la lealtad de los clientes hacia la marca.

En esta misma línea, Navas y Guerras (1998), basándose en las características definitorias de la organización virtual, presentan a Benetton como ejemplo particular de esta configuración, dada la desagregación y externalización de las actividades de su cadena de valor. En este sentido, estos autores señalan que en Benetton “[...] más del 80 por 100 de la fabricación se hace fuera de la empresa por subcontratistas, a los que presta colaboración técnica, como compra de maquinaria y sistemas de fabricación. Asimismo, el sistema de ventas, con cerca de 7.000 tiendas repartidas por todo el mundo, es un sistema de franquicias en la que los detallistas son los propietarios de los negocios. En las oficinas centrales de Benetton sólo se hace el diseño y la publicidad” (Navas y Guerras, 1998:385). En esta línea, Speier *et al.* (1998) incluyen a Benetton como uno de los modelos de organización virtual que proponen, concretamente el denominado ‘cadena de valor virtual’, dado que supone un conjunto coordinado de relaciones entre empresas, que se apoyan en el uso de TIC para el desarrollo del producto final.

A su vez, Van Aken *et al.* (1998) citan como ejemplos de organización virtual a distintas redes de franquicia, de forma que, partiendo de las diversas tipologías de organización virtual señaladas, estos autores identifican a McDonald's como una organización virtual 'con coincidencia total de misión', esto es, donde los socios no realizan operaciones fuera de la red, y 'con un socio central', que sería el franquiciador al actuar como líder del sistema de franquicia. Asimismo, de acuerdo con las taxonomías de organización virtual desarrolladas por estos autores, las redes de franquicia también se podrían considerar como organizaciones virtuales 'de capacidades', en la que cada socio aporta al sistema una capacidad especializada. En este sentido, la escasez de recursos ha sido uno de los argumentos esgrimidos en la literatura a la hora de explicar los motivos por los que las empresas eligen crecer a través del sistema de franquicia en vez de utilizar establecimientos propios. De este modo, diversos autores (*e.g.*, Oxenfeldt y Kelly, 1969; Norton, 1988; Combs y Castrogiovanni, 1994) exponen dicho argumento basándose en la idea de que los franquiciadores utilizan el sistema de franquicia para lograr el acceso a determinados recursos necesarios para acelerar el crecimiento de la empresa<sup>33</sup>. Entre estos recursos se incluyen el capital financiero -que proporciona el franquiciado a través del canon de entrada y los *royalties*-, el capital humano, el talento directivo y el conocimiento del mercado local. Al mismo tiempo, el franquiciador aporta a la red su capacidad distintiva, esto es, un concepto de negocio exitoso y el correspondiente *know-how*.

Ahora bien, tal y como señala Bermúdez (2002), desde un enfoque relacional, el sistema de franquicia no se fundamenta solamente en la interacción entre el franquiciador y los franquiciados. De hecho, si bien es cierto que la relación de colaboración entre franquiciador y franquiciado constituye la esencia de esta organización, existen otros agentes que participan en la creación de valor dentro de esta red de relaciones. En este sentido, como afirma este autor, "La relación entre el franquiciador y sus proveedores es una de las más importantes para la cadena de creación de valor de aquél, del franquiciado y de los clientes" (Bermúdez, 2002:260).

---

<sup>33</sup> No obstante, es preciso considerar que los resultados de trabajos como el de López y Ventura (2002) parecen descartar que la escasez de recursos financieros sea el motivo por el cual las empresas acudan a los sistemas de franquicia; si bien estos autores concluyen que es posible que la escasez de recursos afecte a la decisión, aunque no la determine. De hecho, la escasez de recursos como razón para adoptar esta fórmula comercial se complementa con las propiedades de incentivo que caracterizan a este sistema. En este sentido, y partiendo de la literatura de los costes de transacción y la teoría de la agencia, entre los argumentos que explican las razones para franquiciar se encuentra el hecho de que (1) el franquiciado intentará llevar a cabo una gestión adecuada del establecimiento para que sea un éxito, dado que participa de los beneficios que obtenga el negocio, y (2) el franquiciador también estará incentivado a realizar los esfuerzos necesarios en la gestión de la red para que sea un éxito, al objeto de asegurarse la obtención de mayores *royalties* pagados por los franquiciados (Lafontaine y Kaufmann, 1994).

Siguiendo el esquema de relaciones planteado por este autor, en el cuadro 2.1 se recogen las relaciones que el franquiciador y el franquiciado mantienen con los diversos agentes pertenecientes a los diferentes mercados con los que interactúa cada uno.

**CUADRO 2.1**  
**Mercados de interacción de franquiciador y franquiciados en el sistema de franquicia**  
Fuente: Elaborado a partir de Bermúdez (2002:258-263)

ENTORNO	MERCADOS DE INTERACCIÓN	RELACIONES DEL FRANQUICIADOR	RELACIONES DEL FRANQUICIADO
<i>Subentorno</i>	Mercado interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Franquiciado</li> <li>▪ Empleados de la cadena</li> <li>▪ Empleados de establecimientos piloto</li> <li>▪ Empleados del franquiciado</li> <li>▪ Accionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Franquiciador</li> <li>▪ Empleados del franquiciado</li> <li>▪ Accionistas</li> </ul>
<i>Microentorno</i>	Mercado de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compradores directos</li> <li>▪ Consumidores finales</li> <li>▪ Franquiciados</li> <li>▪ Intermediarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consumidores finales</li> <li>▪ Intermediarios</li> </ul>
	Mercado de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores de componentes</li> <li>▪ Proveedores de productos semielaborados</li> <li>▪ Proveedores de productos acabados</li> <li>▪ Proveedores de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Franquiciador</li> <li>▪ Proveedores autorizados</li> </ul>
	Mercado de influyentes (I)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competidores</li> <li>▪ Instituciones reguladoras del mercado y del sector</li> <li>▪ Organizaciones aliadas</li> <li>▪ Otros referentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competidores locales</li> <li>▪ Instituciones reguladoras del mercado y del sector locales</li> <li>▪ Franquiciador</li> <li>▪ Referentes locales</li> </ul>
<i>Macroentorno</i>	Mercado de influyentes (II)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituciones e intermediarios financieros</li> <li>▪ Medios de comunicación</li> <li>▪ Entorno social y cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituciones financieras</li> <li>▪ Medios de comunicación</li> <li>▪ Entorno social local</li> <li>▪ Entorno medioambiental</li> </ul>

En definitiva, la franquicia es un sistema de cooperación entre empresas diferentes que supone la expansión de una idea o concepto de éxito (Díez y Galán, 1998). No obstante, estos autores afirman que, al basarse el crecimiento del negocio en empresas independientes, es fundamental desarrollar la cooperación entre estos socios sobre unas bases sólidas, asentadas en la mutua confianza y en un reparto equitativo de los beneficios que se obtienen de la franquicia. Al respecto, Bermúdez (2002) señala la existencia de una serie de vínculos que facilitan la creación, el mantenimiento y el incremento del valor en la relación franquiciador-franquiciados, al fomentar el grado de fidelización de los franquiciados hacia la red. Entre ellos, este autor destaca (1) los vínculos financieros, tales como el precio de incorporación al sistema de

franquicia (*i.e.*, canon de entrada) y otros pagos (*e.g.*, *royalties*), inversiones realizadas en el negocio y expectativas de beneficio; (2) los vínculos sociales, que hacen referencia a la personalización de la relación, la calidad en la comunicación, la reputación de la red y el diseño de actividades comunes, entre otros aspectos, y (3) vínculos estructurales, como la confianza, el compromiso, la distribución contractual del poder y la tecnología compartida. Al objeto de satisfacer las expectativas de continuidad del sistema de franquicia, es preciso una adecuada combinación de todos estos vínculos, aunque son los de naturaleza estructural los que posibilitarán una mayor grado de fidelización (Bermúdez, 2002). Precisamente, como se puede apreciar, estos vínculos constituyen las bases de la organización virtual, tal y como quedó de manifiesto en el capítulo precedente.

En esta línea, Van Aken *et al.* (1998) señalan que las franquicias son organizaciones virtuales fundamentadas en una fuerte cooperación dentro de un sistema en red bajo condiciones de distribución de propiedad, poder y lealtad. Además, y como consecuencia de la necesidad de estructuras flexibles y ágiles que respondan rápidamente al entorno cambiante, es cada vez más destacada la importancia de utilizar las modernas TIC como medio de coordinación de los distintos participantes en el sistema.

Todos estos elementos de la franquicia (*e.g.*, cooperación, sistema en red, distribución de propiedad y poder, uso de TIC, confianza y compromiso) son, a su vez, esenciales en la organización virtual. En consecuencia, sobre la base de las anteriores argumentaciones, se puede considerar que una organización virtual puede desarrollarse en forma de franquicia, lo que justifica el contexto de aplicación de la presente investigación.

### **2.1.2. La franquicia: concepto, características e importancia**

El sistema de franquicia es una fórmula de comercio que se ha caracterizado por un gran desarrollo en los últimos años, si bien representa una modalidad bastante antigua. De hecho, aunque se pueden encontrar antecedentes muchos años atrás, algunos autores consideran que las nociones del concepto de franquicia tal como se entiende hoy en día se inician en Estados Unidos con la Singer Corporation, empresa fabricante de máquinas de coser que establece una cadena de puntos de venta bajo franquicia en 1912 (Díez y Galán, 1998). La empresa General Motors desarrolló este sistema de distribución comercial con el fin de superar las barreras que presentaban las leyes antimonopolio a la integración vertical de la empresa, y muy



especialmente a la industria automovilística (Cuesta, 1998), diseñando una red de ventas desligada de su empresa. De este modo, nace en 1929 la franquicia de General Motors, mientras en Francia simultáneamente Prouvost adopta una forma similar para la venta de sus lanas Pingouin. Y así, poco a poco, la franquicia se va desarrollando como un sistema de distribución o expansión eficaz por el que opta una gran cantidad de empresas de diversos sectores de actividad.

La importancia que ha ido adquiriendo la franquicia como fórmula de negocio hace que en 1972 surja la Federación Europea de la Franquicia (*European Franchise Federation*, EFF), cuyos objetivos abarcan, principalmente, (1) el estudio científico de las redes de franquicia, (2) la coordinación de las acciones de sus miembros y (3) la promoción de la franquicia en general. Los miembros de la EFF son las asociaciones o federaciones nacionales de la franquicia establecidas en Europa, entre las que se encuentra la Asociación Española de Franquiciadores (AEF)<sup>34</sup>. En sus inicios, la EFF desarrolló un Código Deontológico, si bien la evolución de la franquicia en Europa ha llevado a esta federación a revisarlo, de manera que el presente Código Deontológico, que entró en vigor en 1991, es el resultado de la experiencia de la EFF y la de sus miembros, de común acuerdo con la Comisión de la Unión Europea. Las diversas asociaciones o federaciones que integran la EFF han de asumir el Código Deontológico desarrollado y deben comprometerse a exigir su cumplimiento a sus asociados. No obstante, es posible la inclusión de ciertas cláusulas motivadas por determinadas necesidades nacionales, siempre y cuando no contradigan el Código Europeo.

El Código Deontológico Europeo de la Franquicia no constituye una norma jurídica, sino un instrumento que determina la forma en que se establecen las relaciones entre las partes del sistema de franquicia para un buen funcionamiento del mismo, incluyendo, entre otros aspectos, las obligaciones de franquiciador y franquiciado, el procedimiento adecuado en la captación y selección del franquiciado, así como los aspectos principales que debe recoger el contrato de franquicia. En este sentido, el Código Deontológico introduce la definición de franquicia en los siguientes términos:

*“[...] sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre*

---

<sup>34</sup> Actualmente, según se señala en la página *web* de la EFF ([www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com)) en junio de 2003, son diecisiete los miembros adheridos a la federación, que se corresponden con las asociaciones de franquicia de Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Gran Bretaña, Grecia, Holanda, Hungría, Italia, Letonia, Portugal, Suecia y Suiza.

*empresas legal y financieramente distintas e independientes, el Franquiciador y sus Franquiciados individuales, por el cual el Franquiciador concede a sus Franquiciados individuales el derecho, e impone la obligación, de llevar un negocio de acuerdo con el concepto del Franquiciador”.*

Consecuentemente, como señala el Código Deontológico, este derecho faculta y obliga al franquiciado individual, a cambio de una contraprestación económica directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o la marca del producto, el *know-how*, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyado en la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración de un contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto. Además, la conceptualización de la franquicia se fundamenta en tres principios básicos, tal y como se definen en dicho Código. En primer lugar, la red de franquicia ha de ser un *negocio de éxito probado*, lo que implica que el franquiciador debe haber explotado con éxito un concepto durante un tiempo razonable y, al menos, en una unidad piloto, antes del lanzamiento de la cadena. En este sentido, algunos especialistas defienden la aplicación de la regla francesa del tres por dos, según la cual una empresa que pretenda la expansión a través de una red de franquicia “[...] debe experimentar con éxito su fórmula en tres centros pilotos que se correspondan respectivamente con los tres mercados diferentes de una compañía durante dos años, antes de proceder al lanzamiento de la cadena” (Díez y Galán, 1998:92).

En segundo lugar, la franquicia debe poseer y ser capaz de transmitir fácilmente un *know-how* propio. Este *know-how* debe ser (1) secreto, esto es, no puede ser conocido ni fácilmente accesible fuera de las relaciones con el franquiciador; (2) sustancial, lo que supone que debe incluir toda la información relevante para desarrollar la actividad adecuadamente, y (3) identificable, que implica que el *know-how* ha de describirse, en el propio contrato de franquicia o en documento separado, para garantizar que se cumplen las características anteriores.

Por último, debe existir un compromiso para dar *formación y asistencia* a la red de franquiciados. En efecto, el franquiciador debe proporcionar a los franquiciados la formación inicial necesaria, así como una asistencia técnica y/o comercial continuada durante toda la validez del contrato. En este sentido, del trabajo de Bermúdez (2002) se desprende que la formación inicial y la asistencia permanente pueden constituir un elemento diferenciador entre las diversas franquicias y permiten, entre otros aspectos, (1) que la red de franquicia sea

dinámica en su actividad comercial y, así, sea cada vez más competitiva en su mercado; (2) que el franquiciado conozca las técnicas específicas de la red y aprenda a cooperar con eficacia con el franquiciador, y (3) que la red funcione eficazmente y derive en una mejor satisfacción del cliente final.

El carácter dinámico del entorno actual (*e.g.*, demandas cambiantes de los clientes, innovaciones tecnológicas) requiere procesar información de forma permanente por toda la red, lo que implica que el personal debe estar preparado para compartir conocimientos y capacitado para tomar decisiones teniendo como punto de apoyo una sólida formación. Esta formación deberá ser constante ya que, si las necesidades del cliente cambian y las tecnologías que sirven de soporte para la prestación se renuevan, los conocimientos también tendrán que ser actualizados paralelamente. Más aún, dado que el manual de negocios no permite recoger todo el *know-how* de la empresa -sobre todo el conocimiento tácito asociado a toda actuación óptima en materia de servicios-, es preciso transferir este conocimiento mediante la formación y asesoramiento continuos.

Dadas las características de esta fórmula comercial, la franquicia ofrece importantes ventajas tanto para el franquiciador como para el franquiciado, a la vez que genera ciertos inconvenientes para cada uno de ellos (*e.g.*, Alonso, 1997; Bradach, 1998; Díez y Galán, 1998; Burruezo, 1999; Fulop, 2000), que se presentan de forma esquemática en el cuadro 2.2. Las principales ventajas para el franquiciador hacen referencia, fundamentalmente, a dos cuestiones: (1) el sistema de franquicia posibilita la expansión del negocio, e incluso el acceso a nuevos mercados, mediante la creación de una red de distribución de forma económica, y (2) se asegura el desarrollo de la imagen de marca al mantener el franquiciador el control del canal de distribución. Respecto a las ventajas para el franquiciado, este modelo asociativo permite su acceso a un concepto de negocio probado y una marca de prestigio, que garantiza una clientela desde el principio, sin olvidar el apoyo y formación constantes que recibe del franquiciador y los beneficios que obtiene como propietario del establecimiento. Es preciso, no obstante, hacer hincapié en la necesidad de que entre ambos exista una relación de confianza, dado que un modelo de cooperación interorganizativa como es la franquicia requiere que cada una de las partes cumpla sus respectivas obligaciones.

Por otra parte, las principales desventajas del sistema de franquicia para el franquiciador hacen referencia a las dificultades del proceso de selección de los franquiciados y las posibles desavenencias que pueden surgir entre ambos (*e.g.*, conflictos de intereses, individualismo e

indisciplina del franquiciado). Respecto al franquiciado, el sistema de franquicia implica también una serie de inconvenientes relacionados con (1) la pérdida de independencia para realizar la actividad comercial, si bien existe una independencia jurídica; (2) la influencia negativa que puede ejercer un mal resultado de otros puntos de venta sobre la imagen y la reputación del sistema y, por último, (3) el nivel de conflicto potencial entre las partes derivado de su diferente valoración de las contraprestaciones existentes en la relación.

**CUADRO 2.2**  
**Ventajas e inconvenientes de los sistemas de franquicia**  
 Fuente: Elaboración propia

<b>VENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIA</b>	
<i>Para el franquiciador</i>	<i>Para el franquiciado</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rápido crecimiento de la empresa</li> <li>▪ Acceso a nuevos mercados</li> <li>▪ Desarrollo de la imagen de marca y mayor notoriedad y presencia en el mercado</li> <li>▪ Posibilidad de planificación del crecimiento</li> <li>▪ Ventajas publicitarias</li> <li>▪ Menores necesidades de inversión</li> <li>▪ Diversificación de ingresos (e.g., canon de entrada, <i>royalties</i>)</li> <li>▪ Posibilidad de traspasar parte del riesgo de negocio al franquiciado</li> <li>▪ Economías de escala a nivel de fabricación, compras y distribución</li> <li>▪ Menores gastos de gestión (estructura de la central reducida, menores gastos de personal y sistemas de control)</li> <li>▪ Obtención de ideas y experiencias sin coste alguno</li> <li>▪ Mayor motivación del franquiciado (que la que tendría como empleado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceso a marca de prestigio, que le asegura una clientela desde el principio</li> <li>▪ Ser propietario de su negocio (que, además, es un negocio probado). Independencia jurídica</li> <li>▪ Conocimiento <i>a priori</i> de la rentabilidad del negocio</li> <li>▪ Grandes posibilidades de éxito (fórmula de comercio con menor índice de fracaso)</li> <li>▪ Facilidades en la obtención de recursos financieros</li> <li>▪ Menor riesgo empresarial</li> <li>▪ Exclusividad de zona o de productos</li> <li>▪ Aprovechamiento de economías de escala (e.g., acciones de comunicación de la central, compras)</li> <li>▪ Aprovisionamiento regular y seguro</li> <li>▪ Esfuerzos y recursos centrados en la venta (si el franquiciador ofrece amplios servicios)</li> <li>▪ Adquisición del <i>know-how</i> del franquiciador</li> <li>▪ Investigación y experimentación constantes por parte del franquiciador (nuevos productos)</li> <li>▪ Renovación de técnicas de gestión</li> <li>▪ Formación continuada y asistencia técnica</li> </ul>
<b>INCONVENIENTES DEL SISTEMA DE FRANQUICIA</b>	
<i>Para el franquiciador</i>	<i>Para el franquiciado</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inversión inicial importante</li> <li>▪ Posible pérdida de contacto directo con el mercado y de información sobre el mismo</li> <li>▪ Problemas en el control de los franquiciados y su personal (dificultad para influir sobre el comportamiento empresarial de los franquiciados)</li> <li>▪ Mayor complejidad en la comunicación dentro de la red</li> <li>▪ Conflictos entre franquiciador y franquiciado (e.g., indisciplina o individualismo del franquiciado)</li> <li>▪ Dificultad para reclutar y seleccionar a los mejores candidatos</li> <li>▪ Creación de un competidor potencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de conocimiento sobre los medios necesarios para determinar la bondad del sistema de franquicia</li> <li>▪ Pago de las contraprestaciones (e.g., canon de entrada, <i>royalties</i>). Conflicto de intereses</li> <li>▪ Posibilidad de fracaso del sistema de franquicia (total dependencia respecto de la gestión del franquiciador)</li> <li>▪ Influencia del bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta sobre la imagen/reputación de la red</li> <li>▪ Dificultad para la venta o traspaso del negocio.</li> <li>▪ Pérdida de independencia para realizar la actividad comercial (e.g., manual operativo)</li> <li>▪ Margen reducido de creatividad</li> </ul>

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

### 2.1.3. La franquicia en España

Los orígenes de la franquicia en España se sitúan, según señala Bermúdez (2002), a mediados del siglo pasado en el sector automovilístico; seguido por Rodier en 1957 en el sector textil y Spar en 1959 en el de distribución alimentaria, que constituyen los precursores de la franquicia moderna, así como por Pingouin Esmeralda en 1961 y Prenatal en 1963. Siguiendo a este autor, en la década de los setenta se afianzan en este país redes de franquicia extranjeras, principalmente de origen francés y estadounidense, y, a partir de la década de los ochenta, se inicia un fuerte crecimiento de esta fórmula de negocio, que supone la duplicación del número de enseñas existentes en la década anterior. En la primera mitad de la década de los noventa se observa un ligero incremento en el número de empresas franquiciadoras, si bien el número de establecimientos se reduce a causa, principalmente, de que tales empresas deciden expandirse a través de sucursales propias, no logran permanecer en determinados mercados o finaliza su actividad. Poco a poco se produce una profesionalización de la franquicia, de forma que este proceso de maduración posibilita una mayor competitividad de las redes más eficientes y adaptadas al entorno global.

Según el primer informe del sistema de franquicia, realizado por el Servicio de Estudios Estadísticos de la AEF, y tal y como se muestra en la tabla 2.1, a finales del año 2001 existen en España 646 enseñas, que mayoritariamente tienen origen español (86,1%). Además, del número total de establecimientos vinculados a redes de franquicia (35.692), un 77,8% se corresponde con establecimientos franquiciados, cuyo volumen de facturación alcanza la cifra de 8.081.248.000 euros, que supone el 70,8% de la facturación global de la franquicia en España (11.421.815.00 euros), y agrupa al 68,6% de los empleados en la franquicia.

Por otra parte, si se observa la distribución de las centrales franquiciadoras en el territorio nacional que describe el informe mencionado (véase tabla 2.2), es de destacar el elevado número de enseñas que se concentra principalmente en Madrid (32,8%) y Cataluña (32,0%), seguidos a cierta distancia por el porcentaje existente en la Comunidad Valenciana (9,6%) y Andalucía (7,0%).

**TABLA 2.1**  
**Características generales de la franquicia en España**  
Fuente: Servicio de Estudios Estadísticos de la AEF (2001)

CARACTERÍSTICAS DE LA FRANQUICIA		VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
<b>Nº de enseñanzas</b>	Origen español	556	86,1
	Origen extranjero	90	13,9
	<i>Total</i>	<i>646</i>	<i>100</i>
<b>Nº de establecimientos</b>	Propios	7.931	22,2
	Franquiciados	27.761	77,8
	<i>Total</i>	<i>35.692</i>	<i>100</i>
<b>Nº de empleados</b>	Propios	48.121	31,4
	Franquiciados	105.048	68,6
	<i>Total</i>	<i>153.169</i>	<i>100</i>
<b>Facturación global<sup>a</sup></b>	Establecimientos propios	3.340.567	29,2
	Establecimientos franquiciados	8.081.248	70,8
	<i>Total</i>	<i>11.421.815</i>	<i>100</i>

<sup>a</sup> En miles de euros

**TABLA 2.2**  
**Distribución de las centrales franquiciadoras**  
Fuente: Servicio de Estudios Estadísticos de la AEF (2001)

LOCALIZACIÓN	Nº DE ENSEÑAS	PORCENTAJE
Madrid	212	32,8
Cataluña	207	32,0
Comunidad Valenciana	62	9,6
Andalucía	45	7,0
Aragón	23	3,6
Castilla-León	20	3,1
Galicia	18	2,8
País Vasco	15	2,3
Asturias	10	1,5
Baleares	8	1,2
Navarra	5	0,8
Cantabria	4	0,6
Canarias	3	0,5
Castilla-La Mancha	3	0,5
Extremadura	2	0,3
Murcia	2	0,3
Otros países	7	1,2
<i>Total</i>	<i>646</i>	<i>100</i>

Respecto a las redes de franquicia de origen extranjero que operan en España, como se muestra en la tabla 2.3, la mayor parte de ellas proceden de Estados Unidos (37,8%) y de Francia (25,6%), que son precisamente las primeras cadenas franquiciadoras extranjeras que se afianzan en territorio español, a las que le siguen las enseñas italianas y británicas en una misma proporción (7,8%).

**TABLA 2.3**  
**Procedencia de las franquicias extranjeras**  
Fuente: Servicio de Estudios Estadísticos de la AEF (2001)

PAÍS DE PROCEDENCIA	Nº DE ENSEÑAS	PORCENTAJE
Estados Unidos	34	37,8
Francia	23	25,6
Gran Bretaña	7	7,8
Italia	7	7,8
Portugal	4	4,4
Canadá	3	3,3
Suiza	3	3,3
Dinamarca	2	2,2
Otros	7	7,8
<i>Total</i>	<i>90</i>	<i>100</i>

En cuanto a la actividad que desarrolla la franquicia en España, se puede señalar que comprende prácticamente la totalidad de los sectores comerciales (Díez y Galán, 1998), si bien es preciso destacar la amplia presencia en 2001 de enseñas dedicadas a la *Confección, moda y complementos* (19,4%), seguida por las enseñas del sector *Hostelería y restauración* (15,2%). En la tabla 2.4 se recoge la distribución de las franquicias existentes en España por sectores de actividad.

**TABLA 2.4**  
**Sectores de actividad de las franquicias**  
Fuente: Servicio de Estudios Estadísticos de la AEF (2001)

SECTOR DE ACTIVIDAD	Nº DE ENSEÑAS	PORCENTAJE
Confección, moda y complementos	125	19,4
Hostelería y restauración	98	15,2
Tiendas especializadas	59	9,1
Decoración, mobiliario y textiles	44	6,8
Belleza y cosmética	37	5,7
Agencias inmobiliarias	31	4,8
Servicios varios	31	4,8

SECTOR DE ACTIVIDAD	Nº DE ENSEÑAS	PORCENTAJE
Servicios del automóvil	30	4,6
Informática	29	4,5
Centros de enseñanza	23	3,6
Tintorerías	17	2,6
Agencias de viajes	15	2,3
Deportes	14	2,2
Alimentación	13	2,0
Centros de salud	13	2,0
Joyería y bisutería	11	1,7
Limpieza y reparaciones	11	1,7
Dietética y parafarmacia	9	1,4
Fotografía	9	1,4
Construcción	8	1,2
Parques de ocio	7	1,1
Oficina y papelería	6	0,9
Panadería y pastelería	6	0,9
<i>Total</i>	<i>646</i>	<i>100</i>

## 2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Intentando cumplir con el primer objetivo de la presente investigación, en el capítulo primero se han abordado dos cuestiones fundamentales: (1) una aproximación a la virtualización organizativa, que ha supuesto el análisis de los antecedentes de la virtualidad, así como una revisión de la conceptualización de la organización virtual y sus diversas perspectivas de estudio, y (2) la identificación de los elementos clave constituyentes de esta alternativa de organización. Fruto de esta revisión, se planteó un modelo conceptual de comportamiento de la organización virtual, que supuso dar cumplimiento parcialmente al segundo objetivo de la investigación, si bien es preciso, tal y como se indicó en la presentación y descripción de los objetivos del estudio, validar dicho modelo teórico. Por consiguiente, con el fin de contrastar empíricamente dicho modelo, se formulan tres objetivos de carácter empírico cuyo logro permitirá avanzar en el desarrollo del conocimiento sobre la virtualidad organizativa y los factores que inciden tanto en los resultados de las relaciones existentes entre los distintos agentes que intervienen en la franquicia como organización virtual, como en el resultado global de este sistema. En consecuencia, dichos objetivos se pueden formular explícitamente en los siguientes términos:



**Objetivo 1:** Identificar los antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas de una organización virtual

**Objetivo 2:** Identificar los aspectos que inciden en el resultado de las relaciones diádicas de una organización virtual

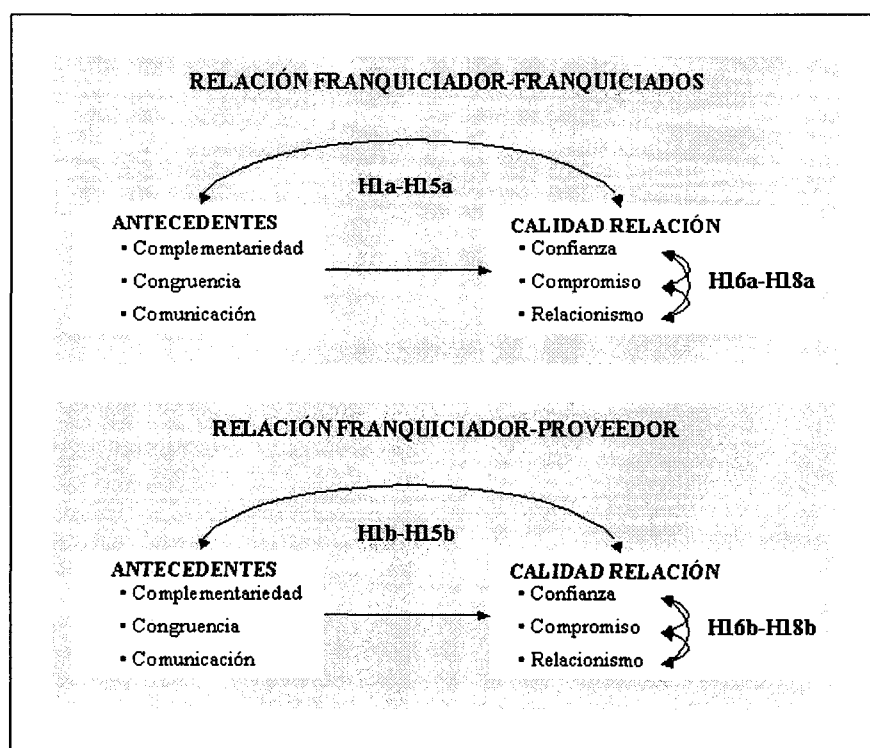
**Objetivo 3:** Identificar los aspectos que inciden en el resultado global de una organización virtual

De cada uno de los objetivos empíricos señalados se deriva una serie de hipótesis que se esbozaron en forma de relaciones entre los distintos factores identificados en el capítulo precedente. Ahora bien, dado que estas relaciones se establecieron desde una perspectiva general, procede plantearlas de nuevo adaptándolas al contexto de la presente investigación (*i.e.*, la consideración de la franquicia como organización virtual). De este modo, a continuación se describe cada uno de los objetivos empíricos propuestos, así como las hipótesis derivadas de ellos, que han sido concretadas en el ámbito de la franquicia, lo que implica explicitar dichas hipótesis para cada relación que mantiene el franquiciador en este sistema organizativo. En este sentido, es preciso destacar la importancia de dos de las relaciones diádicas que se establecen en una red de franquicia: la díada franquiciador-franquiciados y la díada franquiciador-proveedor principal. Las razones que justifican la importancia de la primera son obvias, dado el papel que desempeñan los franquiciados en cuanto a la expansión de la red. Respecto a la segunda, la literatura cada vez más pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones presten especial atención a la gestión de las relaciones con los proveedores al objeto de garantizar aspectos tales como la calidad (*e.g.*, Moreno-Luzón *et al.*, 2001). Así pues, se trataría de integrar a los proveedores en la red de relaciones que constituye la franquicia, considerándolos como un socio más. Por todo ello, en la presente investigación se estima conveniente centrar el estudio en estas dos relaciones, de manera que, al formular las hipótesis, se distinguen, por un lado, las que hacen referencia a la relación entre el franquiciador y los franquiciados y, por otro, aquéllas relativas a la relación entre el franquiciador y el proveedor principal de la red.

Seguidamente, se procede a describir cada uno de los objetivos empíricos y las hipótesis que se derivan de ellos, aplicadas al contexto de los sistemas de franquicia y centrando el estudio en la relación que mantiene el franquiciador con los franquiciados y con el proveedor principal. El primero de los tres objetivos empíricos gira en torno a la identificación de los antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas constituyentes de la organización virtual. Tal y como se ha

señalado en el capítulo precedente, la calidad de la relación se considera un constructo que describe la fortaleza de la diada en función del grado de confianza, el nivel de compromiso y el nivel de relacionismo existentes en la relación. En este sentido, a partir de la revisión de la literatura, se extrajeron diversos elementos que los investigadores han señalado como variables que pueden influir sobre las dimensiones de la calidad de la relación. Estos factores que parecen afectar la calidad de la relación son la complementariedad de los recursos y capacidades, la congruencia de los objetivos y valores, así como el comportamiento de comunicación existente entre ellos, medido éste último en términos de la calidad de la comunicación, el flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información, así como la frecuencia de uso de los medios de comunicación. En el cuadro 2.3 se muestran las hipótesis que recogen todas las relaciones identificadas, a la vez que se puede visualizar gráficamente en la figura 2.1.

**FIGURA 2.1**  
**Esquema gráfico de las hipótesis asociadas al objetivo empírico de identificación de los antecedentes de la calidad de la relación**  
 Fuente: Elaboración propia



**CUADRO 2.3**  
**Hipótesis de investigación del objetivo empírico de**  
**identificación de los antecedentes de la calidad de la relación**  
 Fuente: Elaboración propia

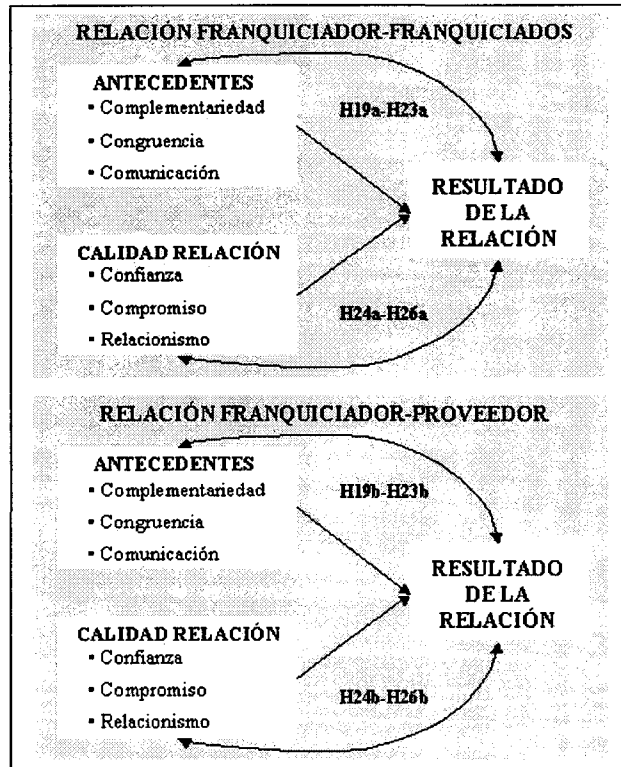
GENÉRICAS	ADAPTADAS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	
	Díada franquiciador-franquiados	Díada franquiciador-proveedor
<i>H1: La complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.</i>	H1a: La complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.	H1b: La complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.
<i>H2: La complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.</i>	H2a: La complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.	H2b: La complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.
<i>H3: La complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.</i>	H3a: La complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador- franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.	H3b: La complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.
<i>H4: La congruencia de objetivos y valores de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.</i>	H4a: La congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.	H4b: La congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.
<i>H5: La congruencia de objetivos y valores de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.</i>	H5a: La congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.	H5b: La congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.
<i>H6: La congruencia de objetivos y valores de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.</i>	H6a: La congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.	H6b: La congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.
<i>H7: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influyen directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.</i>	H7a: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información en la relación franquiciador-franquiados influyen directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.	H7b: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información en la relación franquiciador-proveedor influyen directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.

GENÉRICAS	ADAPTADAS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	
	Díada franquiciador-franquiados	Díada franquiciador-proveedor
<i>H8: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influyen directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.</i>	H8a: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información en la relación franquiciador-franquiados influyen directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.	H8b: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información en la relación franquiciador-proveedor influyen directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.
<i>H9: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influyen directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.</i>	H9a: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información en la relación franquiciador-franquiados influyen directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.	H9b: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información en la relación franquiciador-proveedor influyen directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.
<i>H10: La calidad de la comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.</i>	H10a: La calidad de la comunicación en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.	H10b: La calidad de la comunicación en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.
<i>H11: La calidad de la comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.</i>	H11a: La calidad de la comunicación en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.	H11b: La calidad de la comunicación en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.
<i>H12: La calidad de comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.</i>	H12a: La calidad de la comunicación en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.	H12b: La calidad de la comunicación en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.
<i>H13: El uso frecuente de medios de comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.</i>	H13a: El uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.	H13b: El uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el grado de confianza existente en la relación.
<i>H14: El uso frecuente de medios de comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.</i>	H14a: El uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.	H14b: El uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de compromiso existente en la relación.
<i>H15: El uso frecuente de medios de comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.</i>	H15a: El uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.	H15b: El uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de relacionismo existente en la relación.

GENÉRICAS	ADAPTADAS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	
	Díada franquiciador-franquiados	Díada franquiciador-proveedor
<i>H16: Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de confianza y el nivel de compromiso de cada relación diádica constituyente de la organización virtual.</i>	H16a: Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de confianza y el nivel de compromiso en la relación franquiciador-franquiados.	H16b: Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de confianza y el nivel de compromiso en la relación franquiciador-proveedor.
<i>H17: Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de confianza y el nivel de relacionismo de cada relación diádica constituyente de la organización virtual.</i>	H17a: Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de confianza y el nivel de relacionismo en la relación franquiciador-franquiados.	H17b: Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de confianza y el nivel de relacionismo en la relación franquiciador-proveedor.
<i>H18: Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de compromiso y el nivel de relacionismo de cada relación diádica constituyente de la organización virtual.</i>	H18a: Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de compromiso y el nivel de relacionismo en la relación franquiciador-franquiados.	H18b: Existe una asociación positiva y significativa entre el grado de compromiso y el nivel de relacionismo en la relación franquiciador-proveedor.

Por su parte, el segundo objetivo de corte empírico del presente trabajo se relaciona con la identificación de los factores que explican el resultado de las relaciones diádicas constituyentes de la organización virtual. Entre dichos factores de influencia, la literatura ha enfatizado la calidad de la relación, así como diversos aspectos organizativos que propician esta calidad, tales como la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios, la congruencia de sus objetivos y valores y el comportamiento de comunicación existente entre ellos. En esencia, este objetivo pretende contrastar empíricamente las relaciones entre el resultado de la díada y los elementos que pueden contribuir a explicarlo tanto directa como indirectamente. Dichas relaciones, que se han puesto de manifiesto en la discusión realizada en el capítulo precedente, se muestran en forma de hipótesis en el cuadro 2.4 y se representan gráficamente tal y como se refleja en la figura 2.2.

**FIGURA 2.2**  
**Esquema gráfico de las hipótesis asociadas al objetivo empírico de identificación de los factores del resultado de las relaciones diádicas**  
 Fuente: Elaboración propia



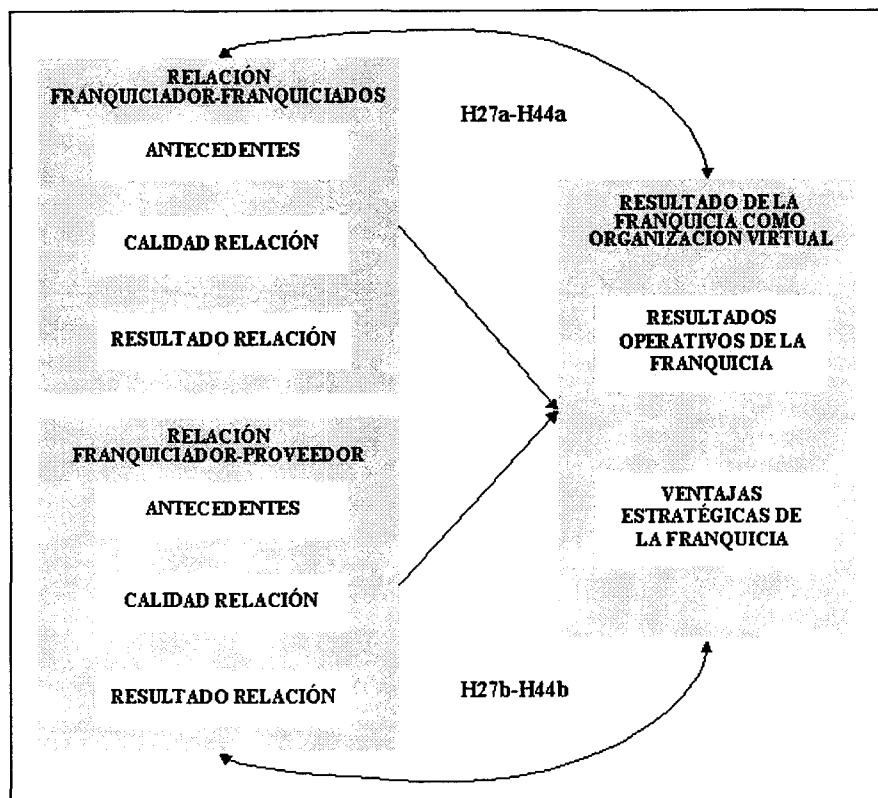
**CUADRO 2.4**  
**Hipótesis de investigación del objetivo empírico de identificación de los factores del resultado de las relaciones diádicas**  
 Fuente: Elaboración propia

GENÉRICAS	ADAPTADAS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	
	Díada franquiciador-franquiados	Díada franquiciador-proveedor
<i>H19: La complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye positivamente sobre el resultado de la relación.</i>	H19a: La complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador-franquiados influye positivamente sobre el resultado de la relación.	H19b: La complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador-proveedor influye positivamente sobre el resultado de la relación.
<i>H20: La congruencia de objetivos y valores de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye positivamente sobre el resultado de la relación.</i>	H20a: La congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-franquiados influye positivamente sobre el resultado de la relación.	H20b: La congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-proveedor influye positivamente sobre el resultado de la relación.

GENÉRICAS	ADAPTADAS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	
	Díada franquiciador-franquiados	Díada franquiciador-proveedor
<i>H21: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influyen positivamente sobre el resultado de la relación.</i>	H21a: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información en la relación franquiciador-franquiados influyen positivamente sobre el resultado de la relación.	H21b: El flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información en la relación franquiciador-proveedor influyen positivamente sobre el resultado de la relación.
<i>H22: La calidad de la comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye positivamente sobre el resultado de la relación.</i>	H22a: La calidad de la comunicación en la relación franquiciador-franquiados influye positivamente sobre el resultado de la relación.	H22b: La calidad de la comunicación en la relación franquiciador-proveedor influye positivamente sobre el resultado de la relación.
<i>H23: El uso frecuente de medios de comunicación entre los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye positivamente sobre el resultado de la relación.</i>	H23a: El uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-franquiados influye positivamente sobre el resultado de la relación.	H23b: El uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-proveedor influye positivamente sobre el resultado de la relación.
<i>H24: El grado de confianza en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el resultado de la relación.</i>	H24a: El grado de confianza en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación.	H24b: El grado de confianza en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación.
<i>H25: El nivel de compromiso en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el resultado de la relación.</i>	H25a: El nivel de compromiso en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación.	H25b: El nivel de compromiso en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación.
<i>H26: El nivel de relacionismo en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el resultado de la relación.</i>	H26a: El nivel de relacionismo en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el resultado de la relación.	H26b: El nivel de relacionismo en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el resultado de la relación.

Por último, el tercer objetivo empírico de esta investigación pretende identificar los factores que explican el resultado de la organización virtual, entendido éste como el logro de resultados globales de la red. Al respecto, en el capítulo primero se puso de manifiesto la influencia de la calidad y el resultado de cada una de las relaciones diádicas sobre los resultados de la organización virtual en términos de consecución de objetivos económicos y desarrollo de ventajas estratégicas, así como la relación entre los antecedentes de la calidad de la relación y dichos resultados globales. En este sentido, puede resultar de interés explorar los factores que determinan la existencia de diferencias en el nivel de resultado de las organizaciones virtuales, lo que se traduce en el planteamiento de las hipótesis tal y como quedan recogidas en el cuadro 2.5. Asimismo, las hipótesis que reflejan las relaciones identificadas se pueden visualizar gráficamente en la figura 2.3.

**FIGURA 2.3**  
**Esquema gráfico de las hipótesis asociadas al objetivo empírico de identificación de los factores del resultado global del sistema de franquicia**<sup>35</sup>  
 Fuente: Elaboración propia



**CUADRO 2.5**  
**Hipótesis de investigación del objetivo empírico de identificación de los factores del resultado global del sistema de franquicia**  
 Fuente: Elaboración propia

GENÉRICAS	ADAPTADAS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	
	Díada franquiciador-franquiados	Díada franquiciador-proveedor
<i>H27: Existe una asociación positiva entre la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados estratégicos de la organización.</i>	H27a: Existe una asociación positiva entre la complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador-franquiados y el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.	H27b: Existe una asociación positiva entre la complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador-proveedor y el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.

<sup>35</sup> La hipótesis 45 no está identificada explícitamente en el gráfico, aunque sí implícitamente, dado que se refiere a la influencia conjunta de los resultados de las relaciones diádicas analizadas sobre el resultado global del sistema de franquicia como organización virtual.



GENÉRICAS	ADAPTADAS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	
	Díada franquiciador-franquiados	Díada franquiciador-proveedor
<i>H28: Existe una asociación positiva entre la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados operativos de la organización.</i>	H28a: Existe una asociación positiva entre la complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador-franquiados y el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.	H28b: Existe una asociación positiva entre la complementariedad de los recursos y capacidades en la relación franquiciador-proveedor y el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.
<i>H29: Existe una asociación positiva entre la congruencia de objetivos y valores de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados estratégicos de la organización.</i>	H29a: Existe una asociación positiva entre la congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-franquiados y el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.	H29b: Existe una asociación positiva entre la congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-proveedor y el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.
<i>H30: Existe una asociación positiva entre la congruencia de objetivos y valores de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados operativos de la organización.</i>	H30a: Existe una asociación positiva entre la congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-franquiados y el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.	H30b: Existe una asociación positiva entre la congruencia de objetivos y valores en la relación franquiciador-proveedor y el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.
<i>H31: Existe una asociación positiva entre el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados estratégicos de la organización.</i>	H31a: Existe una asociación positiva entre el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información en la relación franquiciador-franquiados y el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.	H31b: Existe una asociación positiva entre el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información en la relación franquiciador-proveedor y el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.
<i>H32 Existe una asociación positiva entre el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados operativos de la organización.</i>	H32a: Existe una asociación positiva entre el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información en la relación franquiciador-franquiados y el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.	H32b: Existe una asociación positiva entre el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información en la relación franquiciador-proveedor y el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.
<i>H33: Existe una asociación positiva entre la calidad de la comunicación de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados estratégicos de la organización.</i>	H33a: Existe una asociación positiva entre la calidad de la comunicación en la relación franquiciador-franquiados y el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.	H33b: Existe una asociación positiva entre la calidad de la comunicación en la relación franquiciador-proveedor y el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.
<i>H34: Existe una asociación positiva entre la calidad de la comunicación de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados operativos de la organización.</i>	H34a: Existe una asociación positiva entre la calidad de la comunicación en la relación franquiciador-franquiados y el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.	H34b: Existe una asociación positiva entre la calidad de la comunicación en la relación franquiciador-proveedor y el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.

GENÉRICAS	ADAPTADAS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	
	Díada franquiciador-franquiados	Díada franquiciador-proveedor
<i>H35: Existe una asociación positiva entre el uso frecuente de medios de comunicación de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados estratégicos de la organización.</i>	H35a: Existe una asociación positiva entre el uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-franquiados y el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.	H35b: Existe una asociación positiva entre el uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-proveedor y el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.
<i>H36: Existe una asociación positiva entre el uso frecuente de medios de comunicación de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual y el nivel de resultados operativos de la organización.</i>	H36a: Existe una asociación positiva entre el uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-franquiados y el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.	H36b: Existe una asociación positiva entre el uso frecuente de medios de comunicación en la relación franquiciador-proveedor y el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.
<i>H37: El grado de confianza en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la organización.</i>	H37a: El grado de confianza en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.	H37b: El grado de confianza en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.
<i>H38: El grado de confianza en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la organización.</i>	H38a: El grado de confianza en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.	H38b: El grado de confianza en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.
<i>H39: El nivel de compromiso en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la organización.</i>	H39a: El nivel de compromiso en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.	H39b: El nivel de compromiso en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.
<i>H40: El nivel de compromiso en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la organización.</i>	H40a: El nivel de compromiso en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.	H40b: El nivel de compromiso en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.
<i>H41: El nivel de relacionismo en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la organización.</i>	H41a: El nivel de relacionismo en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.	H41b: El nivel de relacionismo en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.
<i>H42: El nivel de relacionismo en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la organización.</i>	H42a: El nivel de relacionismo en la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.	H42b: El nivel de relacionismo en la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.

GENÉRICAS	ADAPTADAS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	
	Díada franquiciador-franquiados	Díada franquiciador-proveedor
<i>H43: El resultado de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la organización.</i>	H43a: El resultado de la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.	H43b: El resultado de la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados estratégicos de la red de franquicia.
<i>H44: El resultado de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la organización.</i>	H44a: El resultado de la relación franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.	H44b: El resultado de la relación franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el nivel de resultados operativos de la red de franquicia.
<i>H45: Los resultados de las relaciones diádicas de la organización virtual conjuntamente explican el nivel de resultados de la organización.</i>	H45: Los resultados de las relaciones franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor de la organización virtual explican conjuntamente el nivel de resultados de la red de franquicia.	

### 2.3. POBLACIÓN DEL ESTUDIO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

Dentro de este apartado se exponen las consideraciones principales en torno a la delimitación de la población del presente estudio. Para ello, se ha de partir de las implicaciones sobre la unidad de análisis de esta investigación que se derivan de las secciones anteriores. En este sentido, la unidad de análisis de este trabajo puede definirse en términos de las relaciones diádicas constituyentes de la franquicia, considerada ésta como una red de relaciones. Así, a diferencia de las investigaciones existentes en la literatura que tratan frecuentemente la relación existente entre franquiciadores y franquiciados -tanto desde la perspectiva de una de las partes como desde el punto de vista de ambas-, en el presente trabajo se pretende analizar la relación que mantiene el franquiciador no sólo con sus franquiciados, sino también con otros miembros integrantes de la red, particularmente con su proveedor principal. Este interés por analizar las relaciones entre los socios del sistema se debe a que este estudio parte de la consideración de la franquicia como una red de relaciones.

De este modo, el enfoque central de la investigación recae en las relaciones desarrolladas entre los socios de la red, que en el presente trabajo se refieren, por un lado, a la relación establecida entre el franquiciador y los franquiciados, y, por otro, a la relación existente entre el franquiciador y el proveedor principal del sistema. Este planteamiento empírico exige conocer el número de enseñas que operan en España, que constituirá el universo de estudio de esta investigación. En este sentido, es preciso señalar que una red de franquicia puede desarrollar

diversas enseñanzas, lo que supone la existencia de relaciones diferenciadas para cada una de ellas. Esto es, el franquiciador establecerá relaciones diferenciadas con los franquiciados y proveedores, entre otros socios, de cada una de las enseñanzas. Asimismo, es importante enfatizar que no todas estas redes son de origen español, existiendo un pequeño porcentaje de franquicias que proceden de un país extranjero<sup>36</sup>. Bajo estas consideraciones, se procedió a delimitar la población del estudio a los sistemas de franquicia de procedencia española, así como a las franquicias extranjeras siempre y cuando dispusieran de una sede en territorio español encargada de la gestión de la red<sup>37</sup>.

Al objeto de determinar con mayor exactitud la población, se decidió contemplar únicamente aquellos sistemas de franquicia que la AEF considera como tales. Concretamente, la AEF admite como franquicias a aquellas enseñanzas que cumplen con los principios básicos definidos en el Código Deontológico Europeo de la Franquicia, que supone un instrumento que establece la forma que deben tomar las relaciones entre ambas partes para un buen funcionamiento de su relación<sup>38</sup>. El Código Deontológico recoge, de manera clara y sencilla, las obligaciones de franquiciador y franquiciado, el modo de proceder en la captación y selección de franquiciados, así como los aspectos esenciales que debe contener un contrato de franquicia. En este sentido, la AEF ha adoptado como propio dicho Código y exige su cumplimiento al conjunto de sus asociados, a la vez que defiende su aplicación por parte de toda empresa franquiciadora y propugna su adaptación en los países iberoamericanos, con los que mantiene una estrecha relación (AEF, 2003).

Sobre la base de las anteriores apreciaciones, es preciso puntualizar que la AEF considera como franquicias a las enseñanzas que (1) sean conceptos experimentados con éxito mediante centros piloto dirigidos por el franquiciador; (2) posean un *know-how* propio, diferenciado y transmisible, y (3) se comprometan a dar a su red de franquiciados formación y asistencia

---

<sup>36</sup> Como se ha señalado en el primer apartado del presente capítulo, según los datos oficiales a 31 de diciembre de 2001 del Servicio de Estudios Estadísticos de la AEF, aproximadamente un 14% de las franquicias que operan en España tienen su origen en un país extranjero. Sin embargo, es preciso aclarar que este porcentaje puede variar en función de la fuente que proporcione la información, dado que existen diferencias significativas respecto a lo que cada una de ellas entiende o considera como franquicia.

<sup>37</sup> La razón principal que ha motivado la elección de las enseñanzas extranjeras con sede en territorio español ha sido la necesidad de incluir en la población únicamente a aquellas franquicias que vivan, de una u otra forma, los valores culturales españoles, con el fin de aislar el efecto que las creencias puedan ejercer en las valoraciones.

<sup>38</sup> En consecuencia, en la presente investigación los términos ‘franquicia’, ‘red de franquicia’ o ‘sistema de franquicia’ hacen referencia a la enseñanza, existiendo la posibilidad de que una misma empresa disponga de más de una, con lo cual cada enseñanza implica el desarrollo de una red de franquicia. Así, las enseñanzas gestionadas por la misma empresa tendrán el mismo franquiciador, aunque potencialmente franquiciados y proveedores diferentes.

técnica. Bajo estas premisas en la conceptualización de las franquicias, la AEF contempla la existencia de 634 franquicias en España que pueden definirse como tales<sup>39</sup>, según sus datos a 31 de diciembre de 2002, lo que constituye inicialmente la base para la delimitación del universo de estudio de la presente investigación.

Una vez obtenido el listado de estas franquicias, se procedió a consultar diversas fuentes de información secundarias con el fin de obtener la información necesaria para establecer el contacto con cada una ellas. En este sentido, se partió del censo de franquicias recogido en dos fuentes secundarias: la *Guía de franquicias de España 2003*, de Barbadillo Asociados, y *1000 franquicias y oportunidades de negocio para crear su propio negocio*, que incluye el censo anual de la franquicia en España de 2003, de Tormo & Asociados. De la revisión de estas bases de datos se extrajeron, entre otros, los siguientes campos de información: nombre de la enseña, nombre de la empresa, sector, descripción de actividad, nombre y apellidos de la persona de contacto, dirección completa (incluido el código postal, la población, la provincia, la comunidad autónoma y el país), números de teléfono y fax, así como el correo electrónico. Ahora bien, es preciso puntualizar dos incidencias: (1) no todas las franquicias que integran el listado de la AEF figuraban en los dos censos revisados y (2) no todas las franquicias presentes en dichas bases de datos incluían todos estos campos de información (ni siquiera los datos mínimos necesarios para realizar el contacto con la empresa franquiciadora).

En consecuencia, con el fin de completar los datos de las franquicias que aparecían en las guías y localizar aquellas otras franquicias de las que todavía no se tenía información alguna, se estimó oportuno realizar búsquedas en diversas bases de datos electrónicas de franquicias, incluidas las que gestionan las dos empresas consultoras mencionadas<sup>40</sup>. Entre las páginas de Internet visitadas, cabe destacar las siguientes: [www.areafranquicia.com](http://www.areafranquicia.com), [www.tormo.com](http://www.tormo.com), [www.bya.com](http://www.bya.com), [www.franchipolis.com](http://www.franchipolis.com) y [www.franquicias.net](http://www.franquicias.net). Asimismo, se trató de localizar la información necesaria visitando las páginas *web* propias en aquellos casos en los que la franquicia dispusiera de ella. Adicionalmente, al objeto de confirmar los datos obtenidos de los censos revisados inicialmente, se decidió comparar también toda esta información con la publicada en las páginas *web* de las distintas franquicias.

---

<sup>39</sup> Esta cifra, no obstante, está muy por debajo de otras existentes en el mercado, dado que la AEF ha separado del concepto de franquicia aquellos acuerdos o contratos que no cumplan perfectamente con el Código Deontológico Europeo, aún en los casos en que puedan responder a eficaces oportunidades de negocio.

<sup>40</sup> El motivo de reiterar la búsqueda de franquicias en las bases de datos electrónicas de las dos consultoras se debía a la posibilidad de encontrar registros actualizados.

Como resultado de la consulta de los diversos censos de franquicia y del intercambio de información en entrevistas con expertos en materia de franquicia, así como durante las llamadas a los propios establecimientos en etapas posteriores del trabajo de campo, se detectaron algunas diferencias respecto a las franquicias que debían constituir realmente la población. En este sentido, se procedió, por un lado, a añadir varias enseñas que la AEF recientemente había decidido incluir en su relación de franquicias y, por otro, a eliminar de dicha relación ciertas empresas por no ser procedente su inclusión en la población de estudio. Concretamente, las razones fundamentales que motivaron la eliminación de estas enseñas fueron las siguientes: (1) varias de las franquicias originalmente consideradas se habían extinguido o habían dejado de franquiciar; (2) algunas empresas franquiciadoras no disponían de sede localizada en territorio español, siendo ésta una de las premisas de partida del estudio; (3) otras empresas que figuraban en la lista resultaron ser oportunidades de negocio, y no redes de franquicia<sup>41</sup>, y (4) algunas no poseían experiencia suficiente como franquicia y, por tanto, su inclusión podía generar distorsiones en la evaluación de las relaciones descritas, dado que puede que no hubieran desarrollado plenamente conocimiento respecto a tales relaciones. En definitiva, tras asumir estas particularidades, la población de la presente investigación quedó constituida por un total de 592 sistemas de franquicia.

En cuanto a la recogida de la información relevante para la realización de este trabajo, se ha optado por utilizar el método de los informantes clave en las incorporaciones que conforman el universo poblacional. Como señala Anderson (1987), esto implica que los encuestados al cumplimentar un cuestionario proporcionan información, a través de sus percepciones y valoraciones, sobre determinadas características o actividades de la organización a la que pertenecen, dado que la unidad de análisis y el nivel de interés teórico van más allá de las características personales para centrarse en la empresa o en alguna unidad o aspecto organizativo. Para Slater (1995), el hecho de obtener la información de informantes clave supone acudir a una fuente de información fiable sobre las variables organizativas internas y que no pueden ser observadas de forma directa. Sin embargo, se hace necesario reconocer que acudiendo a esos informantes se puede incurrir en una fuente de error por las diferentes respuestas que distintas personas pueden proporcionar sobre las variables objeto de análisis (Phillips, 1981) y en posibles sesgos cuando los datos de las variables dependientes e independientes se recogen de un único informante (Podsakoff y Organ, 1986; Lane *et al.*, 2001).

---

<sup>41</sup> Según se define en [www.tormo.com](http://www.tormo.com), una ‘oportunidad de negocio’ es aquel negocio que resulta atractivo para realizar inversiones en él, como consecuencia de la existencia de un nicho de mercado o de la obtención de una alta rentabilidad a través del desarrollo o participación en el mismo. Ello no implica el desarrollo de un sistema de franquicia tal y como se ha descrito previamente.

Siguiendo a Subramanian y Venkatraman (2001), la selección de los informantes adecuados se convierte en un aspecto crítico, puesto que la fiabilidad de la información a obtener sobre actividades relacionadas con un grupo o una organización depende de si las personas escogidas poseen el conocimiento requerido o se encuentran en posición de tenerlo. Ello obliga a que los informantes clave que participan en un estudio no sean seleccionados de forma aleatoria, sino que dicha elección esté justificada por la posición jerárquica o cargo que ocupen, por el conocimiento especializado que posean o incluso por la accesibilidad a esos informantes que el investigador pueda tener (Phillips, 1981).

En el contexto de la presente investigación se ha estimado conveniente la utilización de un informante clave por cada enseña integrante de la población del estudio. Dado que la unidad de análisis se definió en términos de las relaciones existentes entre franquiciador y franquiciados, y franquiciador y proveedor principal, hubiera sido necesario contemplar como informantes a ambas partes de cada una de las relaciones diádicas al objeto de enriquecer la evaluación que se hiciera de ellas. No obstante, razones de coste y tiempo motivaron la elección de un único informante clave, siendo preciso encontrar a una persona con conocimiento suficiente sobre ambas relaciones. En este sentido, se decidió obtener la información de la persona que ocupara el cargo de director/a general del sistema de franquicia, debido a que desempeña un papel clave en la gestión de tales relaciones, y por tanto acumula el conocimiento relevante sobre su desarrollo. Ahora bien, es necesario puntualizar que, ante la dificultad de contactar con las personas que ocuparan dicho cargo, la afluencia de comentarios respecto a la no disponibilidad de toda la información que se les solicitaba e, incluso, la propia dimensión de la entidad -que suponía el distanciamiento de los altos directivos respecto de los franquiciados y los proveedores-, se aceptaba que desviarán el cuestionario a la persona que dispusiese de la información, si bien el número de casos en los que se dio esta situación fue muy escaso. En definitiva, la evaluación de las relaciones diádicas entre franquiciador y franquiciados, así como entre franquiciador y proveedor principal se realizó desde la perspectiva del franquiciador.

#### **2.4. LA ENCUESTA Y EL PROCESO DE DESARROLLO DEL CUESTIONARIO**

El método elegido en la presente investigación para obtener la información básica que permitiera cumplir con los objetivos marcados y contrastar las hipótesis propuestas fue la encuesta. Este procedimiento consiste en la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los individuos de la población o de la muestra sobre diversos hechos y aspectos

relevantes de cara a una investigación. El instrumento básico de este método es el cuestionario, entendido como un conjunto de preguntas que persigue recoger de modo sistemático y ordenado los datos que interesan en una investigación. En este sentido, el desarrollo de un buen cuestionario constituye probablemente la tarea más importante para realizar una investigación de este tipo y obtener la información necesaria para evaluar la fiabilidad y validez de las medidas de las dimensiones o constructos no observables directamente. En el presente estudio, cuando ha sido posible, se han aplicado medidas existentes o combinaciones de ellas.

Fowler (2002) defiende la utilización de la encuesta frente a otros métodos de obtención de datos sobre la base de dos argumentos principalmente: (1) la estandarización de la medición, que resulta consistente para todos los encuestados y permite comparar la información, y (2) el hecho de que en ocasiones es la única forma de disponer y poder relacionar todos los datos necesarios para un determinado análisis. Ampliando los beneficios que puede proporcionar el empleo de cuestionarios e introduciendo los inconvenientes que su utilización puede implicar, en el cuadro 2.6 se recoge el análisis de los aspectos positivos y negativos que enfatiza Gillham (2002). Este autor señala que, a pesar de que el efecto acumulado de los puntos negativos expuestos puede parecer disuasorio de cara al uso de este instrumento, algunos de los defectos indicados pueden evitarse o mitigarse con facilidad, si bien se ha de soportar otros pocos. En ese sentido, la preparación y elaboración del cuestionario se convierte en un aspecto fundamental en la validez de esta herramienta de investigación.

Al objeto de orientar el proceso de diseño y desarrollo de los cuestionarios, Gendall (1998) propone un modelo conceptual, que ha servido de guía en esta investigación, cuyos principios y recomendaciones generales se refieren a (1) la adopción de una orientación hacia los encuestados, que implica definir, en función de los mismos, los tipos de preguntas que razonablemente se pueden hacer, el tipo de expresiones que se podrían utilizar y los conceptos a explorar; (2) la redacción de preguntas que faciliten la obtención de respuestas, fiables y válidas; (3) el uso de preguntas cortas, concretas y cerradas, preferentemente adaptando las palabras y expresiones a la jerga de los encuestados, y (4) el diseño del cuestionario en cuanto a disposición, formato y diseño gráfico de forma que facilite su lectura y cumplimentación.



**CUADRO 2.6**  
**Aspectos positivos y negativos genéricos de la encuesta**  
**mediante cuestionario como método de obtención de información**  
 Fuente: Gillham (2002:6 y 8)

**Aspectos positivos:**

- Bajo coste en tiempo y recursos financieros
- Facilidad para la obtención de información de muchas personas rápidamente
- Posibilidad de que los encuestados completen el cuestionario en el momento más conveniente
- Análisis sencillo de las respuestas a preguntas cerradas
- Menor presión para una respuesta inmediata
- Anonimato de los encuestados
- Ausencia de sesgo del investigador
- Estandarización de cuestiones
- Posibilidad de proporcionar datos válidos para comprobar hipótesis

**Aspectos negativos:**

- Problemas con la calidad de los datos (cumplimentación y exactitud)
- Tendencia a bajos índices de respuesta exceptuando muestras 'cautivas'
- Problemas en la motivación de los encuestados
- Necesidad de brevedad y cuestiones relativamente simples
- Imposibilidad de corregir malentendidos
- Con frecuencia pobre desarrollo del cuestionario
- Búsqueda de información sólo preguntando cuestiones
- Presunción de que los encuestados tienen respuestas disponibles de manera organizada
- Ausencia de control sobre el orden y el contexto de las respuestas a las cuestiones
- Posibilidad de que la redacción de las cuestiones tenga un efecto importante en las respuestas
- Problemas de analfabetismo de los encuestados
- Mayor facilidad de las personas para hablar que para escribir
- Imposibilidad de comprobar la seriedad u honestidad de las respuestas
- Incertidumbre del encuestado con el tratamiento posterior de los datos

La elaboración del cuestionario final a enviar a los informantes clave ha implicado llevar a cabo una serie de actividades, que incluye (1) la revisión de la literatura académica, (2) el desarrollo de entrevistas exploratorias con expertos académicos en el contexto de la investigación, (3) la realización de entrevistas en profundidad con profesionales del campo de la franquicia, (4) la selección de los ítems o escalas que representan las distintas dimensiones y la revisión académica del cuestionario, y (5) la realización de un *pretest*.

A través de la *revisión de la literatura académica*, con especial énfasis en los trabajos empíricos, se extrajeron diferentes escalas de medida de los constructos y dimensiones relevantes (véase Anexo I) para desarrollar un modelo de comportamiento de la organización virtual, a aplicar en el campo de la franquicia. Como consecuencia de dicha revisión, se identificaron además diversas cuestiones dirigidas a profundizar en los objetivos del trabajo.

Las *entrevistas exploratorias con expertos académicos en el contexto de la investigación* se desarrollaron con el fin de conocer los rasgos distintivos del modelo conceptual que se pretendía aplicar a los sistemas de franquicia. Concretamente, estos contactos permitieron (1) situar la problemática en el contexto de la investigación, que incluye conocer más profundamente el funcionamiento de las redes de franquicia como organizaciones virtuales e identificar las principales problemáticas presentes en este modo de negocio, y (2) describir los atributos básicos que caracterizan a las relaciones que mantiene el franquiciador con los diversos socios de la red (*e.g.*, franquiciados, proveedores). Adicionalmente, se obtuvo información sobre las tendencias en el sistema de franquicia y las futuras líneas de investigación, que permitieron enfocar más adecuadamente los objetivos de la presente investigación. Estas entrevistas exploratorias se llevaron a cabo en el primer trimestre de 2002.

Por otra parte, se realizaron varias *entrevistas en profundidad con profesionales del campo de la franquicia* durante el proceso de elaboración del cuestionario para abordar distintas problemáticas en su confección, entre las que cabe destacar la adaptación de la terminología académica al vocabulario empleado en el sector y la necesidad de distinguir las diversas relaciones que mantiene el franquiciador con los socios de la red. Asimismo, a través de estas consultas se extrajo información de gran riqueza que supuso una importante ayuda en la delimitación de la población objeto de estudio. Por otra parte, a consecuencia de las entrevistas desarrolladas, y dado que en la presente investigación se partía de la conceptualización de franquicia utilizada por la AEF, se obtuvo el apoyo de esta asociación. En este sentido, se decidió incluir en la carta de presentación adjunta al cuestionario una referencia a dichos aspectos (véase Anexo II). Estas entrevistas en profundidad con diversos profesionales de la franquicia se desarrollaron en el primer trimestre de 2003 y tuvieron una duración media de una hora.

A partir de las escalas de medida identificadas en la literatura y las consideraciones formuladas por los diversos expertos académicos y profesionales consultados, se procedió a realizar la *selección de los ítems o escalas* que representan las distintas dimensiones y una *revisión académica del cuestionario*, así como un *pretest con directivos de empresas franquiciadoras* localizadas en España. Dada la importancia de estas actividades, se profundizará en cada una de ellas en los siguientes epígrafes.

### 2.4.1. Selección de los ítems y las escalas

Esta etapa del proceso de elaboración del cuestionario comenzó con una exhaustiva revisión de la literatura con la finalidad de explorar y delimitar el alcance de cada una de las medidas de los constructos. Fruto de esta revisión se identificaron distintos instrumentos de medida relacionados con la complementariedad de los recursos y capacidades, la congruencia de los objetivos y valores, el comportamiento de comunicación, las dimensiones de la calidad de la relación, así como el resultado de las relaciones díadicas y el resultado global de la red de franquicia como organización virtual.

Una vez obtenido el primer conjunto de ítems y escalas, se procedió a su examen con la finalidad de eliminar duplicidades y procurar que su significado fuese comprendido por los informantes. Seguidamente, con base en los principios y recomendaciones de Gendall (1998), Fowler (2002) y Gillham (2002), se realizó la redacción formal y el diseño del cuestionario, que fue sometido a un *pretest* con cinco profesores del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria al objeto de verificar académicamente la calidad metodológica y la adecuación sectorial del mismo. Concretamente, en este *pretest* se revisó la redacción de los ítems y se comprobó que las escalas recogían el contenido y alcance de las dimensiones o constructos a incluir en el modelo.

Como resultado se obtuvo una versión del cuestionario previa a su sometimiento al estudio piloto, integrada por los ítems y escalas que parecían representar correctamente la instrumentación del modelo. A continuación se procede a describir el proceso de construcción de dichas escalas y sus dimensiones.

La medida de la *complementariedad de los recursos y capacidades* de los socios en una relación se obtuvo a partir de la revisión de la literatura y, más concretamente, de los trabajos de Jap (1999), Sarkar *et al.* (2001) y Lambe *et al.* (2002). Tras un análisis comparativo de las escalas utilizadas por estos autores para medir el carácter complementario de los recursos, se observó la coincidencia de varios de sus ítems y se decidió integrar los ítems comunes contenidos en las escalas comparadas una a una. En consecuencia, la complementariedad de los recursos y capacidades que aportan los socios a la díada se midió en una escala tipo Likert de 7 puntos formada por 4 ítems, que recoge aspectos tales como la importancia y complementariedad de las contribuciones de cada socio, la necesidad de estas aportaciones para

la consecución de los objetivos y la importancia de la combinación de dichos recursos y capacidades para alcanzar objetivos más satisfactorios.

Al objeto de identificar una escala para medir la *congruencia de los objetivos y valores* de los socios, se revisaron diversos trabajos existentes en la literatura (e.g., Doney y Cannon, 1997; Buckley, 1999; Jap, 1999; Nicholson *et al.*, 2001; Sarkar *et al.*, 2001; Webb y Hogan, 2002). Al respecto, sobre la base principalmente de las medidas utilizadas por Buckley (1999), Jap (1999) y Sarkar *et al.* (2001), se midió la congruencia de objetivos y valores de los socios de la díada con una escala tipo Likert de 7 puntos formada por 7 ítems, relativos al grado en que cada una de las partes apoya e, incluso, comparte los objetivos de la otra, la compatibilidad de la cultura organizativa y la filosofía de negocio, así como la importancia de trabajar juntos.

Por otra parte, el comportamiento de comunicación se refiere a tres constructos relacionados con (1) el flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información, (2) la calidad de la comunicación, y (3) la frecuencia de uso de los medios de comunicación. La medida del *flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información* entre los socios de la díada se obtuvo a partir de la revisión de la literatura, prestando especial atención a las escalas utilizadas por Heide y John (1992), Mohr y Spekman (1994), Jap y Ganesan (2000), Cannon y Homburg (2001). Tras un análisis detallado de estas escalas, se decidió medir este constructo con una escala tipo Likert de 7 puntos formada por 8 ítems, que incluye dimensiones relacionadas con el intercambio de información estratégica, operativa y exclusiva cuando beneficia a la relación; la importancia de intercambiar información que pueda servir de ayuda a la otra parte de la díada; la comunicación de la existencia de cualquier acontecimiento, cambio o problema que pueda afectar al otro socio; la frecuencia del intercambio de información; la utilización de los canales de comunicación existentes, y el intercambio de información más allá de los acuerdos establecidos previamente.

Respecto a la *calidad de la comunicación*, una vez revisada la literatura, se consideró adecuado utilizar la escala de Mohr y Spekman (1994), que implica medir este constructo a través de una escala de diferencial semántico de 7 puntos formada por 5 pares de adjetivos que describen cómo es la comunicación existente entre los socios de cada díada. Esto supone valorar en qué grado la comunicación entre ellos es precisa o imprecisa, adecuada o inadecuada, completa o incompleta, creíble o no, y realizada a tiempo o no.

El tercer componente relativo al comportamiento de comunicación se refiere a la *frecuencia de uso de los medios de comunicación* que existen en la organización. La aproximación a los mecanismos de comunicación en este trabajo se hizo a través de tres aspectos diferenciados: (1) la identificación de las distintas formas de comunicación utilizadas normalmente en las empresas, (2) la ordenación de los mecanismos obtenidos siguiendo el criterio de la riqueza de información que caracteriza a cada uno de ellos y (3) la concreción de las actividades en las que se desarrollan procesos de comunicación.

Al objeto de identificar los mecanismos de comunicación más usuales se revisaron diversos trabajos, entre los que cabe citar los de Mohr y Sohi (1995), Lord (1997), Johlke *et al.* (2000) y Cannon y Homburg (2001), así como los de Wiesenfeld *et al.* (1999) y Lurey y Raisinghani (2001), desarrollados éstos últimos en el ámbito de las organizaciones virtuales. En este sentido, Wiesenfeld *et al.* (1999), al analizar la frecuencia de la comunicación entre los miembros de una organización virtual (*i.e.*, compañeros, supervisores y subordinados), destacan cuatro posibles mecanismos: la comunicación cara a cara, la comunicación electrónica (principalmente, correo electrónico), los documentos escritos (*e.g.*, memorandos e informes) y el teléfono. No obstante, existen otros medios de comunicación más innovadores (*e.g.*, videoconferencia, *Groupware*), que estos autores consideran que en muchos casos todavía son inaccesibles o raramente utilizados. Por su parte, Lurey y Raisinghani (2001) detallan en mayor medida las herramientas con las que los miembros de equipos virtuales intercambian información de negocio rutinaria, señalando las siguientes: interacción cara a cara, llamada personal telefónica, correo con voz, fax, correo electrónico, conferencia telefónica en grupo, videoconferencia, bases de datos compartidas/*Groupware* (*i.e.*, *LotusNotes*) y entrega por correo. En un intento por reflejar una relación suficientemente detallada de aquellos medios de comunicación usuales en el contexto de la presente investigación, se realizó un análisis comparativo basado principalmente en estas dos clasificaciones y, bajo las consideraciones señaladas por Wiesenfeld *et al.* (1999), finalmente se distinguieron los siguientes: interacción cara a cara, llamada telefónica, correo electrónico, bases de datos compartidas y entrega de documentos escritos por fax y/o correo postal.

Respecto a la ordenación de estos modos de comunicación, es preciso señalar que se desarrolló siguiendo el criterio del grado de riqueza de información que caracteriza a cada uno de ellos (Daft y Lengel, 1986), tal y como se planteó en el capítulo precedente de esta investigación. Además, para evaluar la frecuencia de uso de los diferentes medios de comunicación, se consideró necesario centrar la atención en el análisis de diversas actividades genéricas que

implicaran procesos de comunicación. Así, se decidió distinguir entre (1) la negociación de acuerdos y condiciones contractuales, (2) la solicitud de información y (3) la solicitud de problemas. Para medir la frecuencia de uso de los cinco medios de comunicación especificados respecto a las tres actividades básicas identificadas, se utilizó una escala Likert de 7 puntos.

A continuación, se procedió a determinar las escalas de medida de los tres componentes de la calidad de la relación considerados en la presente investigación: el grado de confianza, el nivel de compromiso y el grado de relacionismo en las relaciones diádicas constituyentes de la organización virtual. La medida de la *confianza* de los socios en la relación se obtuvo a partir de la revisión de la literatura, analizándose diferentes escalas utilizadas por los investigadores para medir este constructo (e.g., Ganesan, 1994; Kumar *et al.*, 1995a, 1995b; Doney y Cannon, 1997; Sigauw *et al.*, 1998; Baker *et al.*, 1999; Jap, 1999). Como se describió en el capítulo precedente, puede considerarse que la confianza está integrada por dos dimensiones (la credibilidad y la benevolencia), lo que se reflejó en varias de las escalas estudiadas. En este sentido, la confianza de los socios en las relaciones se midió a través de una escala tipo Likert de 7 puntos formada por 13 ítems, de los cuales 6 se refieren a la credibilidad y recogen aspectos tales como la sinceridad, la honestidad y la confianza en los conocimientos y consejos de la otra parte, así como en las promesas realizadas; 6 ítems hacen referencia a la benevolencia, que agrupa, entre otras, cuestiones relacionadas con la comprensión, la disponibilidad para ayudar y la consideración de los intereses del otro al tomar decisiones importantes, y el ítem restante medía la confianza en términos generales.

Para identificar una escala de medida del segundo componente de la calidad de la relación, el *compromiso*, se revisaron diversos trabajos existentes en la literatura, entre los que cabe destacar los de Anderson y Weitz (1992), Kumar *et al.* (1995a, 1995b), Gilliland y Bello (2002) y Verhoef *et al.* (2002). Fruto de esta revisión, se obtuvo una escala de medida tipo Likert de 7 puntos integrada por 12 ítems. En esta escala, 6 de los ítems recogen aspectos relacionados con la lealtad de los socios hacia la relación y los sentimientos positivos hacia la otra parte como importante razón para continuar con la relación, que describe el compromiso afectivo, tal y como se señaló en el primer capítulo; otros 5 ítems incluyen la consideración de la relación como una colaboración a largo plazo, la expectativa respecto a la continuidad de la relación y la voluntad de los socios a dedicar esfuerzo e inversión para mantener la relación, que se refiere al compromiso calculado, también analizado en la aproximación teórica de este constructo en el capítulo precedente, y un último ítem recoge el nivel de compromiso general de los socios en la relación.

Al objeto de identificar una escala de medida del *relacionismo*, tercer componente de la calidad de la relación, se procedió a revisar la literatura. En este sentido, es preciso indicar la disparidad de conceptualización de este constructo por parte de los investigadores, que ha llevado a que existan diferencias en cuanto a qué factores lo integran. En un esfuerzo clarificador, Ivens (2002) presenta una relación de estudios que tratan el relacionismo e identifica las diferentes dimensiones que los autores incluyen en este constructo. Así, como ya se señaló en el capítulo primero de la presente investigación, se considera que el relacionismo está integrado por cuatro dimensiones: la solidaridad, la mutualidad, la flexibilidad y la armonización del conflicto. De este modo, sobre la base principalmente de las medidas utilizadas por Boyle *et al.* (1992), Heide y John (1992), Kaufmann y Dant (1992), Cannon y Perreault (1999), Jap y Ganesan (2000), Bello *et al.* (2003) y González *et al.* (2003), se midió el grado de relacionismo de los socios de la díada con una escala tipo Likert de 7 puntos formada por 21 ítems, de los cuales 6 se refieren a la dimensión solidaridad, 5 a la mutualidad, 4 a la flexibilidad y 6 a la armonización del conflicto.

Sobre la base de las aportaciones de diversos autores (*e.g.*, Boyle y Dwyer, 1995; Cannon y Perreault, 1999; González *et al.*, 2002), el *resultado de las relaciones diádicas* franquiciador-franquiciado y franquiciador-proveedor se midió a través de una escala tipo Likert de 7 puntos formada por 7 ítems, donde se recogen aspectos tales como el grado de desarrollo eficiente de la relación de negocios, la coordinación entre los socios de la díada y su nivel de satisfacción.

Por otra parte, las medidas del *resultado de la franquicia* incluyen los resultados globales de la red, tanto financieros como de mercado, y la obtención de ventajas estratégicas. Los resultados globales se evaluaron subjetivamente, respecto al nivel promedio esperado en los dos últimos años, mediante indicadores financieros (rentabilidad de la inversión, crecimiento de la cifra de ventas y crecimiento del beneficio antes de impuestos) y de mercado (satisfacción del cliente, lealtad del cliente y crecimiento de la cuota de mercado). Con respecto a los resultados estratégicos, se obtuvo una medida a partir de la revisión de la literatura (*e.g.*, Jap, 1999; Sarkar *et al.*, 2001). Así, el resultado de la franquicia en términos estratégicos se evaluó a través de una escala tipo Likert de 7 puntos integrada por 5 ítems relacionados principalmente con la obtención de resultados estratégicamente importantes, el logro de ventajas competitivas y la consecución de los objetivos estratégicos.

Las escalas de medida desarrolladas se aplicaron para evaluar todas las relaciones diádicas, esto es, las relaciones entre franquiciador y franquiciados y las relaciones entre franquiciador y

proveedor. Al respecto, se consideró que la escala desarrollada para cada uno de los constructos o dimensiones debía ser un único instrumento de medida a aplicar tanto en la relación franquiciador-franquiados como franquiciador-proveedor.

#### 2.4.2. *Pretest* del cuestionario

Una vez concluida la versión inicial del cuestionario, tras su revisión por parte de académicos expertos, se procedió a la realización del *pretest* con directivos de empresas franquiciadoras que cumplieran los requisitos establecidos por la AEF respecto a su consideración como franquicias y con sede en distintas zonas del territorio español. Así, se seleccionó a diez franquiciadores de la población objeto de estudio, con enseñas incluidas en diversos sectores de actividad. Concretamente, y según la clasificación de los sectores presentada por la AEF, el cuestionario fue *pretestado* formalmente en cuatro enseñas del sector de hostelería y restauración; en una del sector de agencias inmobiliarias; en una del sector mobiliario; en una del sector de belleza y cosmética; en una del sector de dietética, herboristería y parafarmacia; en una del sector de tintorerías, y en una del sector de transporte y mensajería.

A partir de los comentarios realizados por los directivos durante el desarrollo del *pretest*, y dado que el cuestionario estaba orientado a la recopilación de información respecto a las relaciones existentes entre los socios de la red (*i.e.*, las relaciones que el franquiciador mantiene con el conjunto de sus franquiciados y con el proveedor principal), que se analizarían de forma separada, se estimó adecuado clarificar la conceptualización de estos dos grupos de individuos, fundamentalmente en lo que respecta a los proveedores. Por este motivo, se optó por adjuntar al cuestionario una carta de instrucciones para su cumplimentación en la que se especificara quién podía ser considerado como proveedor. De este modo, sobre la base de las consideraciones presentadas durante los *pretest* realizados, esta carta de instrucciones recogería de forma detallada diversas cuestiones de interés, tales como (1) presentar el instrumento y describir las relaciones a analizar y los integrantes de dichas relaciones; (2) solicitar precisión en las respuestas e intentar eliminar posibles sesgos de conveniencia social; (3) indicar la posibilidad de desviar el cuestionario, si fuera preciso, a la persona que pudiera disponer de la información necesaria para cumplimentarlo; (4) especificar la duración promedio para cumplimentar el cuestionario, que se había estimado en unos 20 minutos, aproximadamente, y (5) recordar los datos del investigador para facilitar el contacto en caso de que el informante precisara alguna aclaración. La carta de instrucciones quedó diseñada como se muestra en el Anexo III.



A su vez, tras evaluar e integrar los matices surgidos en el *pretest*, se obtuvo la versión definitiva del cuestionario (véase Anexo IV). El cuestionario, que incluyó preguntas sobre datos objetivos y sobre percepciones de distintos aspectos del contexto y de las relaciones objeto de estudio (*i.e.*, las interacciones del franquiciador tanto con sus franquiciados como con su proveedor principal), se estructuró en un total de once secciones. Por un lado, las diez primeras secciones recogen las dimensiones esenciales de la investigación: (1) la complementariedad de los recursos y capacidades; (2) la congruencia de los objetivos y valores; (3) el flujo de comunicación bidireccional y el intercambio de información; (4) la calidad de la comunicación; (5) la frecuencia de uso de los medios de comunicación; (6) los niveles de confianza y compromiso existentes en cada relación diádica; (7) las normas relacionales que describen la relación entre franquiciador y franquiciados, y entre franquiciador y proveedor principal; (8) el resultado de cada relación diádica; (9) el resultado estratégico del sistema de franquicia, y (10) los resultados de la red en términos económicos y de mercado. Por otro lado, la última sección recoge un conjunto de preguntas que permiten obtener información relativa a la empresa, o datos de clasificación, e información sobre el encuestado.

## 2.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Si bien en la delimitación de la población del estudio y durante el proceso de desarrollo del cuestionario se ha realizado un trabajo de campo previo -como ya se ha explicado en las dos secciones anteriores-, en este apartado se abordará el proceso de realización de la encuesta y sus particularidades. En este sentido, cabe señalar que la encuesta se desarrolló desde el mes de abril hasta el mes de junio de 2003.

Ante la carencia de datos de contacto de los establecimientos recogidos en el listado publicado por la AEF (2003) que sirvieron de base a la definición de la población del estudio, la primera fase de la realización de la encuesta consistió en obtener, entre otros datos, la dirección de contacto y el teléfono de las enseñas incluidas en esta población. Básicamente, tal y como se detalló en el apartado dedicado a la definición de la población del estudio, esta información se obtenía a través de la consulta de diversas bases de datos en formato CDROM y papel, así como a través de Internet en las páginas corporativas de las redes de franquicia que dispusieran de ella y en páginas especializadas en franquicia que también facilitaban información de sus bases de datos.

Una vez contrastados los datos de contacto, se procedió a enviar por vía postal 592 cuestionarios con sus correspondientes sobres de respuesta con franqueo en destino, cartas de presentación y cartas de instrucciones. En este primer envío, los cuestionarios se dirigieron al titular que ocupase el cargo de director general de la enseña de franquicia. A pesar del esfuerzo en averiguar información actualizada para contactar con la población de estudio, 32 de los cuestionarios inicialmente enviados resultaron devueltos. En consecuencia, se intentó comunicar telefónicamente con cada una de ellas al objeto de solicitar la participación del director general (o, en su caso, el director de expansión de la franquicia o cargo similar), procediendo al envío del mismo a través del medio que el encuestado considerara conveniente. Como resultado, se logró contactar con 14 enseñas y se realizaron 7 envíos por fax y 5 por correo electrónico<sup>42</sup>.

Transcurridas aproximadamente dos semanas desde el envío postal de los cuestionarios, se inició un seguimiento telefónico para verificar su recepción e incentivar las respuestas de los encuestados que no hubieran contestado. Así, se procedió a contactar con la persona que ocupaba el cargo de director general de la enseña (o, en su caso, con el responsable de la expansión de la franquicia). Particularmente, en los casos en los que se disponía del nombre de la persona de contacto, se intentaba acceder a ella directamente; si bien en varias ocasiones se averiguó que esta persona ya no desempeñaba esa tarea o, incluso, no trabajaba en la empresa.

Según los comentarios obtenidos a partir de las llamadas telefónicas, un elevado porcentaje de los cuestionarios no habían llegado a su destino, por lo que se realizó un segundo envío de los mismos a través del medio que la empresa franquiciadora consideraba más adecuado, lo que supuso enviar 224 cuestionarios por fax, 130 por correo electrónico y 2 por vía postal. En los envíos por fax y correo electrónico se incluía una carta de presentación en el cuerpo del mensaje y se adjuntaba la carta de instrucciones y el cuestionario. No obstante, en una segunda fase del seguimiento telefónico, donde se contactaba con las empresas que todavía no habían contestado, fue preciso enviar de nuevo algunos cuestionarios por fax y por correo electrónico.

Como resultado de este trabajo de campo se obtuvieron 110 cuestionarios, de los cuales dos fueron desechados debido a que el encuestado no cumplimentó la mayoría de los ítems que conformaban cada una de las escalas incluidas, lo que supone una muestra final de 108

---

<sup>42</sup> Respecto a las enseñas restantes, se presentaron dos incidencias fundamentales: 2 de las enseñas no deseaban colaborar en el estudio, mientras que con las 16 restantes no se consiguió contactar.

cuestionarios. Dado el tamaño poblacional y muestral de la presente investigación, se asume un error del 8,53%. En la tabla 2.5 se recoge la ficha técnica de la investigación.

**TABLA 2.5**  
**Ficha técnica de la investigación**  
Fuente: Elaboración propia

<b>Procedimiento metodológico</b>	Encuesta
<b>Delimitación del universo</b>	Sistemas de franquicia en España a principios de 2003, según el concepto de franquicia admitido por la AEF
<b>Ámbito geográfico</b>	Nacional (España)
<b>Población</b>	592 enseñanzas
<b>Método de recogida de la información</b>	Cuestionario por vía postal autoadministrado (complementado con envíos por fax y correo electrónico)
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Autoselección, tras abarcar toda la población
<b>Tamaño de la muestra</b>	108 enseñanzas
<b>Tasa de respuesta</b>	18,24%
<b>Nivel de confianza</b>	95% $Z=1,96$ $p=q=50\%$
<b>Error muestral</b>	8,53%
<b>Fecha de la realización del <i>pretest</i></b>	Marzo-abril de 2003
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	Abril-junio de 2003

## 2.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Tras introducir la base de datos y verificar la ausencia de errores, se procedió a analizar la información de acuerdo con los objetivos propuestos, para lo cual se han llevado a cabo los siguientes análisis: (1) técnicas descriptivas univariantes, para analizar las características demográficas de las franquicias que integran la muestra, así como las características sociodemográficas de los informantes clave; (2) análisis de componentes principales con rotación *varimax*, para determinar la dimensionalidad de los diferentes constructos que conforman el modelo propuesto de comportamiento de una organización virtual; (3) análisis de correlaciones bivariadas a través del estadístico *r* de Pearson para conocer la relación existente entre los diferentes constructos y dimensiones del modelo, así como análisis de regresión múltiple para identificar la influencia de las variables independientes sobre la dependiente, dada la naturaleza cuantitativa de las escalas utilizadas, y, finalmente, (4) modelos de trayectorias o *path* sobre la base del análisis de ecuaciones estructurales, para determinar el resultado global

de una organización virtual utilizando como criterio el resultado de las diversas relaciones diádicas que se producen en una red de organizaciones.

En el tercer capítulo, antes de proceder a realizar estos análisis, se describe brevemente la utilidad de los mismos, así como aspectos relacionados con la interpretación de los resultados obtenidos.

# CAPÍTULO 3

## ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

---

### 3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Antes de proceder a contrastar las diferentes hipótesis que dan cumplimiento a los tres objetivos empíricos que se persiguen con la presente investigación, se ha considerado oportuno identificar previamente tanto el perfil demográfico de las franquicias que forman parte de la muestra definitiva como el perfil de los informantes clave que han facilitado la información, dedicando a ello los dos siguientes subepígrafos en los que se describe de forma detallada sus principales características. A tal objeto se han realizado diversos análisis de naturaleza descriptiva y univariante utilizando parte de la información que se ha recabado a partir de los cuestionarios, concretamente a partir de los datos que los informantes han facilitado en las secciones del cuestionario denominadas *Información relativa a la empresa* e *Información relativa al informante*. Como ya se comentó en el capítulo anterior, si bien desde un principio se decidió someter a estudio a las 592 franquicias que operaban a nivel nacional, finalmente el conjunto de franquicias que constituye la muestra definitiva es de 108, lo que ha supuesto asumir un error del 8,53% con un nivel de confianza del 95%.

#### 3.1.1. Características demográficas de las franquicias que integran la muestra

Partiendo de la información obtenida de las variables recogidas en la sección del cuestionario denominada *Información relativa a la empresa* (V197-V208), se ha extraído el perfil de las franquicias que integran la muestra. Este perfil viene definido por el tipo de franquiciador, la procedencia de la enseña, la antigüedad de la cadena, su ámbito de actuación, el número actual de establecimientos en España y en el extranjero, la tenencia de establecimientos en propiedad, la duración del contrato, la previsión de próximas aperturas, la negociación con proveedores extranjeros y la naturaleza familiar de la cadena en el momento actual o pasado. En este sentido, en la tabla 3.1 se recogen, para cada una de estas variables de clasificación, los estados que las conforman, así como sus frecuencias absolutas y relativas.

**TABLA 3.1**  
**Características de las franquicias que integran la muestra**

<b>CARACTERÍSTICAS DE LA FRANQUICIA</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>NÚMERO DE FRANQUICIAS</b>	<b>PORCENTAJE DE FRANQUICIAS</b>
<b>Tipo de franquiciador</b>	Titular	89	82,4
	Franquicia <i>master</i>	19	17,6
<b>Procedencia de la enseña</b>	España	86	79,6
	Otro país de la Unión Europea	11	10,2
	América	9	8,3
	Resto del mundo	2	1,9
<b>Antigüedad de la cadena</b>	Menos de 5 años	19	17,6
	Entre 5 y 10 años	41	38,0
	Más de 10 años	48	44,4
<b>Ámbito de actuación de la cadena</b>	Regional	5	4,6
	Nacional	53	49,1
	Internacional	50	46,3
<b>Número actual de establecimientos en España</b>	Menos de 10	17	15,7
	Entre 11 y 25	31	28,7
	Entre 26 y 50	10	9,3
	Entre 51 y 100	15	13,9
	Más de 100	35	32,4
<b>Número actual de establecimientos en el extranjero</b>	Ninguno	47	43,5
	Entre 1 y 10	18	16,7
	Entre 11 y 25	10	9,3
	Entre 26 y 50	4	3,7
	Entre 51 y 100	5	4,6
	Más de 100	23	21,3
<b>Establecimientos en propiedad</b>	Sí	100	92,6
	No	8	7,4
<b>Duración del contrato</b>	Menos de 5 años	13	12,1
	5 años	49	45,4
	Entre 6 y 10 años	28	25,9
	Más de 10 años	8	7,4
	Indefinido	4	3,7
	Variable	5	4,6
<b>Aperturas previstas para los próximos 2 años</b>	Sí	103	95,4
	No	5	4,6
<b>Proveedores extranjeros</b>	Sí	66	61,1
	No	39	36,1
<b>Empresa familiar en la actualidad o en el pasado</b>	Sí	59	54,6
	No	45	41,7
<b>TOTAL DE LA MUESTRA DE FRANQUICIA</b>		<b>108</b>	<b>100</b>

Como se muestra en los resultados de la tabla 3.1, el perfil de las franquicias que conforman la muestra se caracteriza por (1) ser de naturaleza titular (82,4%); (2) ser de procedencia española (79,6%); (3) presentar una antigüedad superior a 5 años (82,4%); (4) ser tanto de ámbito nacional (49,1%) como internacional (46,3%); (5) contar con un número actual de establecimientos en España inferior a 25 (44,4%), aunque es de destacar que un 32,4% dispone de más de 100 establecimientos; (6) básicamente sin disponer de establecimientos en el extranjero (43,5%), aunque un 21,3% cuenta con más de 100; (7) poseer establecimientos en propiedad (92,6%); (8) presentar una duración del contrato inferior o igual a 5 años (57,4%); (9) mostrar una clara estrategia de expansión (95,4%); (10) tener vínculos comerciales con proveedores extranjeros (61,1%), y (11) ser de procedencia familiar (54,6%) o no familiar (41,7%).

Por otra parte, en la tabla 3.2 se recoge de forma detallada la distribución de frecuencias muestral en función del sector de actividad al que pertenece la enseña, de la que se desprende claramente que los dos sectores de actividad que operan en mayor número en España se corresponden con los de *Hostelería y restauración* (16,7%) y *Confección y moda* (12,0%). Estos datos coinciden con los publicados por la AEF en su primer informe del sistema de la franquicia (Servicio de Estudios Estadísticos de la AEF, 2001), en el que se recoge que, del total de las 646 enseñas operativas en España a 31 de diciembre de 2001, el 19,4% se corresponde con el sector *Confección, moda y complementos* y el 15,2% con el de *Hostelería y restauración*. Para poder comparar directamente los porcentajes de estos sectores, es necesario incorporar al sector muestral *Confección y moda* el de *Calzado, bolsos y complementos*, lo que resulta en un porcentaje global de 15,7%.

Al objeto de realizar un análisis integrador de los sectores de actividad a los que pertenecen las enseñas presentes en la muestra, se ha considerado oportuno acudir a uno de los criterios de clasificación de franquicias propuesto por Díez y Galán (1998), en el que se distingue tres tipos claramente diferenciados: (1) franquicia industrial, en la que franquiciador y franquiciado son fabricantes; (2) franquicia de distribución, en la que el franquiciador es fabricante o mayorista y el franquiciado es minorista, y (3) franquicia de servicios, en la que lo que se franquicia es un servicio y no un producto. Atendiendo a esta clasificación, en la tabla 3.3 se han agrupado las franquicias que conforman la muestra en dos categorías: franquicias de servicios y franquicias de distribución, que se corresponden con el 59,3% y 47,7%, respectivamente.

**TABLA 3.2**  
**Sectores de actividad de las franquicias que integran la muestra**

SECTORES	NÚMERO DE FRANQUICIAS	PORCENTAJE DE FRANQUICIAS
Agencias de viajes	5	4,6
Agencias inmobiliarias	6	5,6
Alimentación	4	3,7
Asesoría, consultoría y empresas de trabajo temporal	1	0,9
Automoción	7	6,5
Calzado, bolsos y complementos	4	3,7
Centros de belleza y cuidado personal	6	5,6
Centros de enseñanza	1	0,9
Confección y moda	13	12,0
Construcción, restauración y reparación	1	0,9
Cosmética, droguería y perfumería	1	0,9
Decoración y complementos del hogar	6	5,6
Dietética, herboristería y parafarmacia	3	2,8
Fotografía y óptica	2	1,9
Hostelería y restauración	18	16,7
Imprenta, rotulación y reprografía	2	1,9
Informática	3	2,8
Joyería y bisutería	4	3,7
Mobiliario	2	1,9
Música y videos	1	0,9
Ocio	1	0,9
Oficina y papelería	1	0,9
Servicios de limpieza	2	1,9
Servicios financieros y de seguros	2	1,9
Tintorerías, lavanderías y arreglos de ropa	3	2,8
Transporte y mensajería	4	3,7
Servicios especializados	5	4,6
<b>TOTAL DE LA MUESTRA DE FRANQUICIAS</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

**TABLA 3.3**  
**Franquicias de servicios *versus* franquicias de distribución integrantes de la muestra**

TIPO DE FRANQUICIA	NÚMERO DE FRANQUICIAS	PORCENTAJE DE FRANQUICIAS
Franquicias de servicios	64	59,3
Franquicias de distribución	44	47,7
<b>TOTAL DE LA MUESTRA DE FRANQUICIAS</b>	<b>108</b>	<b>100</b>



Por último, se ha considerado oportuno describir la frecuencia de uso de los medios de comunicación a la hora de desarrollar las principales actividades, dada la importancia de las TIC en las organizaciones virtuales y, particularmente, en las redes de franquicia. La cuestión es conocer qué medio se utiliza en mayor medida para llevar a cabo la negociación de acuerdos y/o condiciones contractuales, la solicitud de información y la resolución de problemas tanto en la relación franquiciador-franquiciados como en la díada franquiciador-proveedor principal. En este sentido, la tabla 3.4 recoge la media y la desviación típica de las puntuaciones asignadas por los encuestados a cada uno de los mecanismos utilizados en dichas relaciones, lo que permite responder en cierto modo a dicho interrogante.

**TABLA 3.4**  
Frecuencia de uso de los medios de comunicación en las franquicias que integran la muestra

ACTIVIDAD	MEDIO DE COMUNICACIÓN	RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO		RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR	
		Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Negociación de acuerdos / condiciones contractuales	Interacción cara a cara	3,726	1,565	3,768	1,640
	Llamada telefónica	5,084	1,894	4,874	1,721
	Correo electrónico	4,623	2,189	4,590	1,997
	Bases de datos compartidas (e.g., LotusNotes)	3,262	2,351	2,768	2,126
	Entrega de documentos por fax/correo postal	4,500	1,894	4,447	1,770
Solicitud de información	Interacción cara a cara	4,160	1,680	4,065	1,811
	Llamada telefónica	5,664	1,346	5,337	1,310
	Correo electrónico	5,308	1,740	4,895	1,825
	Bases de datos compartidas (e.g., LotusNotes)	3,562	2,453	2,863	2,201
	Entrega de documentos por fax/correo postal	4,717	1,804	4,372	1,796
Solución de problemas	Interacción cara a cara	4,505	1,580	4,200	1,622
	Llamada telefónica	5,682	1,558	5,495	1,413
	Correo electrónico	5,094	1,960	4,926	1,964
	Bases de datos compartidas (e.g., LotusNotes)	3,509	2,407	2,832	2,239
	Entrega de documentos por fax/correo postal	4,623	1,890	4,516	1,839

Así, se puede observar que las mayores puntuaciones medias se refieren a la llamada telefónica y al correo electrónico como medios de comunicación más habituales en todas las actividades

descritas y en las dos relaciones diádicas objeto de estudio, que supone un uso frecuente de los medios electrónicos de comunicación, aunque todavía en un nivel inferior a la utilización del teléfono. En términos generales, también se aprecia un uso relativamente frecuente del fax y/o del correo postal para la entrega de documentos escritos, si bien se considera que es el fax el principal medio utilizado para tales entregas. Complementando los anteriores mecanismos de comunicación, y en muchas ocasiones con una puntuación media similar a la de la entrega de documentos por fax y/o correo postal, aparecen los encuentros cara a cara, siendo el uso de esta interacción personal más frecuente en situaciones de resolución de problemas, tanto en la relación franquiciador-franquiciado como en la relación franquiciador-proveedor. Tal y como se puso de manifiesto en la revisión de la literatura, la interacción cara a cara constituye un medio de comunicación complementario a los métodos electrónicos, incluso en las organizaciones virtuales. Por último, es de destacar el escaso uso de bases de datos compartidas en las franquicias integrantes de la muestra, si bien es ligeramente superior su utilización en la relación del franquiciador con el franquiciado frente a la relación con el proveedor, lo que se puede considerar lógico dado que aquella relación supone el eje fundamental del sistema de franquicia. Respecto a este medio de comunicación, cabe señalar los mayores niveles de desviación típica de las puntuaciones asignadas por los encuestados, lo que significa que es en el uso de las bases de datos compartidas donde se encuentran las mayores diferencias en cuanto a los mecanismos de comunicación utilizados por las enseñanzas analizadas.

### 3.1.2. Características de los informantes clave

Considerando la información recabada a partir de las variables recogidas en la sección del cuestionario denominada *Información relativa al informante* (V209-V214), se ha extraído el perfil de los informantes clave que integran la muestra. Este perfil viene definido por el cargo que se ocupa en la empresa, la antigüedad en la cadena y en el cargo actual, el nivel de estudios, la edad y el género. En la tabla 3.5, para cada una de estas variables sociodemográficas de los informantes, se detallan las frecuencias absolutas y relativas de los estados de dichas variables.

Sobre la base de estos resultados, cabe señalar que el perfil de los informantes clave de las empresas franquiciadoras pertenecientes a la muestra se caracteriza por (1) ocupar el cargo de director general o el de director de expansión (40,7% y 37,0%, respectivamente); (2) contar con una antigüedad variable en la cadena (34,3% con menos de 5 años, 27,8% entre 5 y 10 años y 35,2% con más de 10 años); (3) presentar una antigüedad en el cargo inferior a 10 años (45,4%

con menos de 5 años y 33,3% entre 5 y 10 años); (4) poseer estudios universitarios (76,9%); (5) ser menor de 45 años de edad (76,0%), y (6) ser principalmente hombres (78,7%).

**TABLA 3.5**  
**Características de los informantes clave**

CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMANTES	DIMENSIONES	NÚMERO DE INFORMANTES	PORCENTAJE DE INFORMANTES
<b>Cargo en la empresa</b>	Director general	44	40,7
	Director de expansión	40	37,0
	Director de marketing/comercial	16	14,8
	Director adjunto	5	4,6
<b>Antigüedad en la empresa</b>	Menos de 5 años	37	34,3
	Entre 5 y 10 años	30	27,8
	Más de 10 años	38	35,2
<b>Antigüedad en el cargo</b>	Menos de 5 años	49	45,4
	Entre 5 y 10 años	36	33,3
	Más de 10 años	21	19,4
<b>Nivel de estudios</b>	Primarios	3	2,8
	Bachiller/Formación Profesional	19	17,6
	Universitarios medios	34	31,5
	Universitarios superiores	49	45,4
<b>Edad</b>	Menos de 30 años	18	16,7
	Entre 30 y 45 años	64	59,3
	Entre 46 y 60 años	20	18,5
	Más de 60 años	3	2,8
<b>Género</b>	Hombre	85	78,7
	Mujer	22	20,4
<b>TOTAL DE LA MUESTRA DE INFORMANTES</b>		<b>108</b>	<b>100</b>

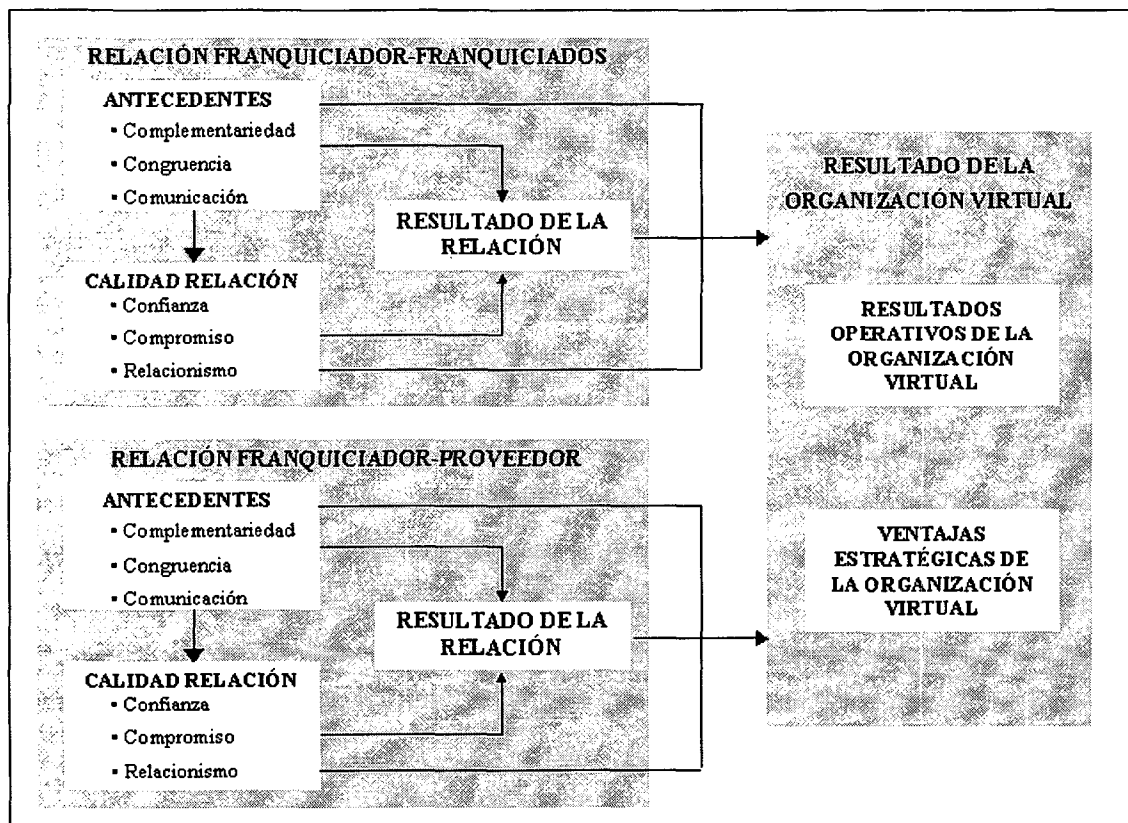
### 3.2. ANÁLISIS DE LA DIMENSIONALIDAD Y DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Esta sección, que se ha estructurado en dos partes claramente diferenciadas, tiene como objetivo analizar la calidad de las escalas de medida utilizadas para evaluar los diferentes constructos que se recogen en el modelo propuesto de comportamiento de una organización virtual. De esta forma, en el primero de los epígrafes se estudia la naturaleza uni o multidimensional de cada uno de los constructos evaluados utilizando análisis de componentes principales con rotación *varimax*, al objeto de representar las variables que conforman cada constructo en un espacio de pequeña dimensión que facilite la interpretación de los resultados obtenidos a través de los

factores. En el segundo de los epígrafes se procede a analizar las propiedades psicométricas de cada una de las escalas de medida utilizadas, concretamente su grado de fiabilidad y dos de las variantes de la validez, concretamente la validez de contenido y la validez discriminante.

Antes de comenzar con el análisis de la dimensionalidad de las escalas y para facilitar la comprensión global del modelo propuesto, en la figura 3.1 se recoge de forma ilustrativa dicho modelo que ha sido diseñado para evaluar el comportamiento de la organización virtual desde una perspectiva relacional a partir del resultado de las relaciones diádicas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor, explicado éste último en términos de calidad de la relación (confianza, compromiso y relacionismo), complementariedad de recursos y capacidades, congruencia de objetivos y valores, y comportamiento de comunicación.

**FIGURA 3.1**  
Diagrama de relaciones del modelo propuesto de comportamiento de la franquicia como organización virtual desde una perspectiva relacional



### 3.2.1. Dimensionalidad de las escalas de medida

Como ya se adelantó con anterioridad, para analizar la dimensionalidad de los diferentes constructos que integran el modelo propuesto de comportamiento de una organización virtual se ha utilizado como herramienta estadística el análisis de componentes principales con rotación *varimax*. Este procedimiento estadístico facilita el análisis y la interpretación de los datos garantizando la menor pérdida de información posible y consiste en la obtención de un número reducido de factores que permite explicar la mayor parte de la variabilidad total de las variables observadas. Tal y como señalan Santos *et al.* (1999), el porcentaje de variabilidad que explica cada uno de los factores suele ser diferente, siendo unos pocos factores los que explican gran parte de la variabilidad total. Para González (1991), el análisis de componentes principales es un método 'blando' al no requerir hipótesis previas sobre la estructura de los datos y sus interrelaciones ni sobre la distribución de probabilidad multivariante a la que responden. No obstante, es un método que permite averiguar, aunque de forma exploratoria, en qué medida las dimensiones que se obtienen coinciden con las dimensiones teóricas que se vislumbran en la literatura.

Como paso previo a la aplicación del método de componentes principales con rotación *varimax* a los diferentes constructos, es necesario analizar la idoneidad estadística utilizando para ello la prueba de esfericidad de Bartlett y la medida de Kaiser-Meyer-Olkin. Concretamente, el test de esfericidad de Bartlett permite contrastar la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, cuya aceptación implicaría el replanteamiento de la utilización del análisis de componentes principales. Por su parte, la medida de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin (o índice KMO) es útil para comparar los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial, de tal forma que valores pequeños indican que el análisis de componentes principales no es aconsejable. George y Mallery (1995) recomiendan como límite de aceptación de este índice KMO valores superiores al 0,5.

Dado que en la presente investigación cada uno de los informantes clave en representación de la empresa franquiciadora debía valorar cada uno de los constructos incluidos en el modelo propuesto tanto en su relación con los franquiciados como en su relación con su principal proveedor, estos análisis de reducción de la dimensionalidad se duplican para cada constructo. Este hecho dificulta de forma considerable los análisis, dado que para cada uno de los constructos considerados es necesario llegar a una propuesta de dimensionalidad única, lo que implica depurar las escalas de forma paulatina hasta llegar a una única solución válida tanto

para la relación franquiciador-franquiados como para la relación franquiciador-proveedor principal. Este procedimiento de extracción de los factores permite, por una parte, poder generalizar los resultados obtenidos con la contrastación de hipótesis a otras relaciones diádicas de la franquicia como organización virtual y, por otra parte, desarrollar escalas únicas para medir los mismos constructos con independencia de la relación diádica de la que se trate.

A continuación y de acuerdo con el esquema expositivo que se ha seguido en la presente investigación, se procede a determinar la dimensionalidad de cada uno de los constructos utilizados que se han agrupado en tres grandes categorías: (1) constructos relativos a la calidad de la relación, (2) antecedentes de la calidad de la relación y (3) consecuencias de la calidad de la relación.

### **Calidad de la relación**

Como ya se comentó en los capítulos precedentes, la calidad de la relación viene determinada por tres constructos claramente diferenciados que hacen referencia a la confianza existente en la relación entre las partes, el compromiso existente en la relación y el relacionismo. A continuación y de forma separada, se analizará la dimensionalidad de las escalas de medida utilizadas en la presente investigación para evaluar cada uno de los constructos o macrodimensiones que definen la calidad de la relación. Este análisis se realizará de forma diferenciada para la díada franquiciador-franquiados y para la díada franquiciador-proveedor principal, como ya se ha señalado anteriormente.

### **Confianza en la relación**

El análisis de componentes principales con rotación *varimax* sobre la escala de confianza en la relación se ha efectuado de forma diferenciada para la relación diádica franquiciador-franquiados (V80-V91, donde V80-V85 se corresponden con los ítems de credibilidad y V86-V91 con los de benevolencia) y para la relación diádica franquiciador-proveedor (V105-V116, donde V105-V110 se corresponden con los ítems de credibilidad y V111-V116 con los de benevolencia).

Tal y como se puede apreciar en la tabla 3.6, donde se recogen los resultados de estos análisis factoriales, el índice KMO y el de esfericidad de Bartlett aconsejan la utilización de este tipo de análisis para reducir la dimensionalidad de la escala en ambas diadas.

**TABLA 3.6**  
**Resultados del análisis de componentes principales de la confianza en la relación<sup>a</sup>**

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	COM.	FACTOR 1	FACTOR 2	COM.	FACTOR 1	FACTOR 2
Ambos consideramos que la información que nos intercambiamos es fiable	0,847	<b>0,866</b>	0,311	0,820	0,255	<b>0,869</b>
Ambos confiamos en los conocimientos, experiencia y pericia de la otra parte	0,745	<b>0,807</b>	0,306	0,710	0,547	<b>0,641</b>
Ambos somos honestos y sinceros	0,761	<b>0,752</b>	0,442	0,844	0,234	<b>0,888</b>
Ambos mantenemos las promesas que nos hacemos	0,713	<b>0,679</b>	0,503	0,682	0,456	<b>0,689</b>
Ambos confiamos en los consejos que cada parte da respecto del negocio del otro	0,695	<b>0,676</b>	0,488	0,668	0,549	<b>0,605</b>
Ambos comunicamos con sinceridad cualquier problema que pueda afectar a la otra parte	0,716	<b>0,665</b>	0,524	0,779	0,333	<b>0,818</b>
Ambos estamos preocupados por el éxito del negocio del otro	0,602	<b>0,622</b>	0,463	0,796	<b>0,878</b>	0,158
Ambos estamos dispuestos a ofrecer asistencia y ayuda cuando las circunstancias lo requieren	0,819	0,383	<b>0,820</b>	0,782	<b>0,826</b>	0,318
Ambos respondemos con comprensión cuando surgen problemas que afectan a la relación	0,736	0,336	<b>0,789</b>	0,715	<b>0,736</b>	0,416
En tiempos difíciles, ambos continuamos confiando el uno en el otro	0,812	0,442	<b>0,785</b>	0,813	<b>0,824</b>	0,366
Ambos consideramos los intereses de la otra parte en la toma de decisiones importantes	0,736	0,366	<b>0,776</b>	0,802	<b>0,805</b>	0,391
Ambos sentimos que cada uno está de parte del otro	0,734	0,555	<b>0,653</b>	0,791	<b>0,787</b>	0,414
Autovalor del factor		4,610	4,306		4,980	4,222
Porcentaje parcial de varianza explicada		38,419	35,881		41,499	35,181
Porcentaje total de varianza explicada		74,300			76,680	
Pruebas de idoneidad:						
Índice KMO:		0,929			0,936	
Esfericidad de Bartlett:		1.115,289			985,348	
Nivel de significación:		0,000			0,000	

<sup>a</sup> Los datos que aparecen en las columnas con la etiqueta "COM." se corresponden con las comunalidades y los que aparecen en las columnas con la etiqueta "FACTOR X" se corresponden con las cargas factoriales.

Asimismo, de los resultados de dichos análisis se desprende la existencia de dos dimensiones claramente diferenciadas, como era de esperar de acuerdo con las aproximaciones teóricas realizadas, esto es, una que se podría etiquetar como “credibilidad” (factor 1 de la díada franquiciador-franquiados y factor 2 de la díada franquiciador-proveedor) y la otra como “benevolencia” (factor 2 de la díada franquiciador-franquiados y factor 1 de la díada franquiciador-proveedor). Para ambas díadas cada una de estas dimensiones suponen aproximadamente la mitad de la variabilidad total explicada. Un aspecto que se debe destacar es que el ítem “Ambos estamos preocupados por el éxito del negocio del otro”, que teóricamente pertenece a la dimensión benevolencia, carga en el factor de credibilidad en la díada franquiciador-franquiados y en el factor de benevolencia en la díada franquiciador-proveedor, aunque presenta una carga factorial de 0,463 en el factor de benevolencia en la primera de las díadas, lo que permite mantener los factores obtenidos sin eliminar dicho ítem.

También se observa que (1) los resultados del análisis factorial podrían considerarse como satisfactorios, dado que explican el 74,3% de la varianza total en el caso de la díada franquiciador-franquiados y el 76,68% en el de la relación franquiciador-proveedor principal; (2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, en cuanto que todas ellas presentan unos niveles superiores al 0,5 (Hair *et al.*, 1999), concretamente, valores superiores a 0,6, y (3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, dado que en todos los casos se explica más de la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

### ***Compromiso en la relación***

Al igual que para la confianza, se ha procedido a efectuar un análisis de componentes principales con rotación *varimax* sobre la escala de compromiso en la relación tanto para la díada franquiciador-franquiados (V93-103, donde V93-V98 se corresponden con el compromiso afectivo y V99-V103 con el compromiso calculado) como para la díada franquiciador-proveedor (V118-V128, donde V118-V123 se corresponden con los ítems del compromiso afectivo y V124-V128 con los del compromiso calculado).

Para ambas díadas, los índices KMO y esfericidad de Bartlett, recogidos en la tabla 3.7, aconsejan la utilización de un análisis factorial para reducir la dimensionalidad de la escala de



compromiso en la relación. Como se muestra en esta tabla, este constructo es de naturaleza unidimensional en ambas díadas, lo que coincide con el modo en que diversos autores han operativizado el compromiso (*e.g.*, Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Simpson y Mayo, 1997; Siguaw *et al.*, 1998; Baker *et al.*, 1999; Jap y Ganesan, 2000; Sarkar *et al.*, 2001; Helfert *et al.*, 2002).

**TABLA 3.7**  
**Resultados del análisis de componentes principales del compromiso en la relación**

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS		FRANQUICIADOR-PROVEEDOR	
	COM.	FACTOR	COM.	FACTOR
Ambos esperamos que esta relación continúe durante mucho tiempo	0,730	<b>0,855</b>	0,717	<b>0,847</b>
Ambos tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia el otro	0,721	<b>0,849</b>	0,673	<b>0,820</b>
Ambos estamos dispuestos a dedicar esfuerzo e inversión para mantener y potenciar esta relación	0,680	<b>0,824</b>	0,741	<b>0,861</b>
Ambos consideramos a esta relación como una colaboración a largo plazo	0,654	<b>0,809</b>	0,737	<b>0,858</b>
Ambos deseamos mantener esta relación porque realmente nos satisface	0,638	<b>0,799</b>	0,556	<b>0,746</b>
Ambos somos pacientes cuando una de las partes comete errores que causan problemas a la otra	0,585	<b>0,765</b>	0,690	<b>0,831</b>
Ninguno está interesado en ofertas de otras empresas que puedan reemplazar a la otra parte	0,582	<b>0,763</b>	0,712	<b>0,844</b>
Los sentimientos positivos hacia la otra parte constituyen una importante razón para continuar con la relación	0,566	<b>0,752</b>	0,609	<b>0,781</b>
Ambos seguiríamos manteniendo esta relación aunque supiéramos que existe otra empresa que ofrece mejores condiciones	0,547	<b>0,740</b>	0,699	<b>0,836</b>
Ambos consideramos que la renovación de esta relación es prácticamente automática	0,478	<b>0,692</b>	0,573	<b>0,757</b>
Cada parte continuará trabajando con la otra porque su reemplazo sería perjudicial para su negocio	0,451	<b>0,672</b>	0,619	<b>0,787</b>
Autovalor del factor		6,633		7,325
Porcentaje total de varianza explicada		60,300		66,590
Pruebas de idoneidad:				
Índice KMO:		0,876		0,887
Esfericidad de Bartlett:		840,754		937,949
Nivel de significación:		0,000		0,000

Asimismo, se observa que (1) los resultados del análisis factorial podrían considerarse como satisfactorios, dado que explican el 60,3% de la varianza total en el caso de la díada franquiciador-franquiados y el 66,59% en el de la relación franquiciador-proveedor; (2) las

correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, en cuanto que todas ellas presentan unos niveles superiores a 0,67, y (3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, dado que en la mayoría de los casos se explica más de la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

### **Relacionismo**

El procedimiento seguido para este constructo de la calidad de la relación es similar al de los dos constructos anteriores, aplicando un análisis de componentes principales con rotación *varimax* sobre los 21 ítems que conforman la escala del relacionismo. Teóricamente esta escala estaba formada por cuatro dimensiones: solidaridad (V130-V135 y V151-V156 para las díadas franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor, respectivamente), mutualidad (V136-V140 y V157-V161 para las díadas franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor, respectivamente), flexibilidad (V141-V144 y V162-V165 para las díadas franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor, respectivamente) y armonización de conflictos (V145-V150 y V166-V171 para las díadas franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor, respectivamente).

A diferencia de los constructos confianza y compromiso, en este caso el proceso de convergencia de factores para ambas díadas ha sido más complejo, puesto que se ha tenido que eliminar de forma sucesiva aquellos ítems que presentaban cargas factoriales inferiores a 0,5 en cualquiera de las dos díadas. El resultado final de este proceso se recoge en la tabla 3.8, donde se aprecia claramente la idoneidad de realizar estos análisis factoriales, dados los valores alcanzados por los índices KMO y esfericidad de Bartlett. También se desprende la existencia de dos dimensiones: (1) la primera de ellas, que se podría etiquetar como “reciprocidad”, formada por tres ítems de la dimensión teórica solidaridad y tres de la dimensión teórica mutualidad, y (2) la segunda, que se podría etiquetar como “flexibilidad y armonía”, integrada por un ítem de la dimensión teórica flexibilidad y tres de la dimensión teórica armonización de conflictos. Este resultado puede derivarse de la gran diversidad de aspectos que se incluyen bajo el mismo constructo y que, tal y como se recogió en el primer capítulo, es una variable sobre la cual no existe un consenso generalizado en cuanto a su dimensionalidad.

**TABLA 3.8**  
**Resultados del análisis de componentes principales del relacionismo**

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	COM.	FACTOR 1	FACTOR 2	COM.	FACTOR 1	FACTOR 2
Ninguna parte haría nada que perjudicara a la otra	0,782	<b>0,832</b>	0,299	0,729	<b>0,854</b>	-0,006
Normalmente cada uno participa equitativamente en las recompensas y los ahorros de costes derivados de la relación	0,734	<b>0,813</b>	0,271	0,761	<b>0,824</b>	0,286
Cada parte se preocupa por la rentabilidad de la otra	0,731	<b>0,813</b>	0,266	0,758	<b>0,776</b>	0,394
Ninguna parte haría nada que perjudicara a la otra	0,687	<b>0,797</b>	0,227	0,681	<b>0,766</b>	0,306
Ambos estamos dispuestos a efectuar mejoras que puedan beneficiar nuestra relación como un todo, y no sólo a una de las partes	0,768	<b>0,738</b>	0,472	0,742	<b>0,794</b>	0,335
Ambas partes aceptarían una distribución de costes y beneficios no proporcionales a sus esfuerzos, siempre que esta desigualdad se compense en el tiempo	0,602	<b>0,733</b>	0,253	0,588	<b>0,730</b>	0,236
Generalmente somos capaces de resolver los conflictos de forma satisfactoria para ambos	0,789	0,286	<b>0,841</b>	0,803	0,200	<b>0,874</b>
Cada parte está dispuesta a ser flexible con los términos contractuales para superar los problemas ocasionados por la otra parte	0,762	0,356	<b>0,797</b>	0,611	0,484	<b>0,614</b>
Ambos contribuimos de forma positiva a resolver los conflictos	0,818	0,513	<b>0,745</b>	0,818	0,291	<b>0,857</b>
Consideramos que las discusiones pueden ayudar a fortalecer la relación	0,498	0,133	<b>0,693</b>	0,454	0,116	<b>0,664</b>
Autovalor del factor		4,221	2,950		4,134	2,812
Porcentaje parcial de varianza explicada		42,212	29,503		41,337	28,124
Porcentaje total de varianza explicada		71,714			69,462	
Pruebas de idoneidad:						
Índice KMO:		0,892			0,884	
Esfericidad de Bartlett:		759,818			597,461	
Nivel de significación:		0,000			0,000	

Como se aprecia en la tabla 3.8, (1) en ambas díadas la primera dimensión supone aproximadamente el 60% de la variabilidad total explicada y el segundo factor el 40% restante; (2) los resultados del análisis factorial podrían considerarse como satisfactorios, dado que explican el 71,714% y el 69,462% de la varianza total en el caso de la díada franquiciador-franquiados y de la del franquiciador-proveedor, respectivamente; (3) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, en cuanto que todas ellas presentan unos niveles superiores a 0,61, y (4)

las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítemes, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, dado que en todos los casos se explica como mínimo la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

### **Antecedentes de la calidad de la relación**

En el segundo capítulo de la presente investigación, se puso de manifiesto que los tres antecedentes de la calidad de la relación que iban a ser analizados eran la complementariedad de recursos y capacidades, la congruencia de objetivos y valores y, por último, el comportamiento existente en la comunicación. En relación con este último antecedente se analizaron, a su vez, tres aspectos claramente diferenciados: el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información, la calidad de la comunicación y la frecuencia de uso de los diferentes medios de comunicación entre las partes en tres de las actividades más importantes que se desarrollan en una relación, esto es, la negociación de acuerdos y condiciones contractuales, la solicitud de información y la solución de problemas. A continuación, y de forma separada, se analizará la dimensionalidad de las escalas de medida utilizadas para evaluar cada uno de los antecedentes de la calidad de la relación, a excepción del relativo a la frecuencia de uso de los diversos medios de comunicación en las relaciones diádicas. Al igual que en los casos anteriores, este análisis factorial se realizará de forma diferenciada para la diada franquiciador-franquiciados y la diada franquiciador-proveedor principal.

#### ***Complementariedad de recursos y capacidades***

Para analizar la dimensionalidad del antecedente complementariedad de recursos y capacidades, se ha efectuado igualmente sobre esta medida un análisis de componentes principales con rotación *varimax* (V2-V5 y V6-V9 para las diadas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor, respectivamente).

Los índices KMO y esfericidad de Bartlett, recogidos en la tabla 3.9, aconsejan la utilización de un análisis factorial en ambas diadas para reducir la dimensionalidad de esta escala. Como se muestra en dicha tabla y para ambas diadas, este constructo es de naturaleza unidimensional, como era de esperar. Asimismo, se observa que (1) los resultados del análisis factorial podrían

considerarse como satisfactorios, dado que explican el 71,797% y el 76,425% de la varianza total de las díadas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor, respectivamente; (2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítemes expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, al presentar valores superiores a 0,71, y (3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítemes, expresadas a través de las comunales, son elevadas, dado que en todos los casos se explica más de la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

**TABLA 3.9**  
Resultados del análisis de componentes principales  
de la complementariedad de recursos y capacidades

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS		FRANQUICIADOR-PROVEEDOR	
	COM.	FACTOR	COM.	FACTOR
Lo que aporta cada una de las partes es necesario para conseguir nuestros objetivos	0,747	<b>0,864</b>	0,907	<b>0,823</b>
Las aportaciones que realiza cada parte son muy valiosas para la otra	0,730	<b>0,854</b>	0,846	<b>0,715</b>
Ambos contribuimos con aportaciones individuales que, al combinarse, nos permiten alcanzar objetivos más satisfactorios	0,703	<b>0,838</b>	0,863	<b>0,745</b>
Ambos contribuimos con aportaciones que son complementarias	0,693	<b>0,832</b>	0,880	<b>0,774</b>
Autovalor del factor		2,872		3,057
Porcentaje total de varianza explicada		71,797		76,425
Pruebas de idoneidad:				
Índice KMO:		0,804		0,822
Esfericidad de Bartlett:		201,855		225,426
Nivel de significación:		0,000		0,000

### ***Congruencia de objetivos y valores***

El análisis de la naturaleza uni o multidimensional del constructo congruencia de objetivos y valores se realizó a partir de un análisis de componentes principales con rotación *varimax* sobre los siete ítemes de su escala de medida (V10-V16 y V17-V23 para las díadas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor, respectivamente).

En los resultados finales de este análisis, que se muestran en la tabla 3.10, no se incluye el ítem “Ambos tenemos objetivos compatibles”, que fue eliminado en el procedimiento seguido para hacer converger los resultados factoriales de las dos díadas analizadas. No obstante, su

eliminación no ha supuesto una pérdida de información, dado que su contenido está recogido en el resto de los ítemes. Al igual que en todos los análisis anteriores realizados, los índices KMO y esfericidad de Bartlett aconsejan la utilización de este tipo de análisis.

De los resultados que se muestran en esta tabla y para ambas díadas, cabe señalar que (1) este constructo está formado por una única dimensión; (2) los resultados del análisis son satisfactorios, dado que explican el 66,149% y el 60,973% de la varianza total de las díadas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor, respectivamente; (3) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítemes expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, al presentar valores superiores a 0,71, y (4) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítemes, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, dado que en todos los casos se explica más de la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

**TABLA 3.10**  
**Resultados del análisis de componentes principales de la congruencia de objetivos y valores**

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS		FRANQUICIADOR-PROVEEDOR	
	COM.	FACTOR	COM.	FACTOR
Ambos compartimos la creencia de que trabajar juntos es mejor que trabajar por separado	0,747	<b>0,864</b>	0,747	<b>0,865</b>
Ambos tenemos filosofías de negocio compatibles	0,728	<b>0,853</b>	0,593	<b>0,770</b>
Cada parte apoya los objetivos de la otra	0,693	<b>0,832</b>	0,517	<b>0,719</b>
Ambos compartimos el sentimiento de que la relación entre nosotros es importante	0,681	<b>0,825</b>	0,670	<b>0,818</b>
Las culturas organizativas de ambas partes no están en conflicto	0,578	<b>0,760</b>	0,604	<b>0,777</b>
Ambos perseguimos los mismos objetivos en la relación	0,542	<b>0,736</b>	0,528	<b>0,726</b>
Autovalor del factor		3,969		3,658
Porcentaje total de varianza explicada		66,149		60,973
Pruebas de idoneidad:				
Índice KMO:		0,877		0,827
Esfericidad de Bartlett:		358,479		279,960
Nivel de significación:		0,000		0,000

### ***Comportamiento de comunicación***

Como ya se ha comentado anteriormente, en esta sección tan sólo se analizará la naturaleza uni o multidimensional de dos de los aspectos recogidos bajo el epígrafe del comportamiento de comunicación, esto es, el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información (V24-V31 y V32-V39 para las díadas franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor, respectivamente) y la calidad de la comunicación (V40-V44 y V45-V49 para las díadas franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor, respectivamente).

Con relación al *flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información*, de los resultados del análisis factorial, que se recogen en la tabla 3.11, se desprende para ambas díadas lo siguiente: (1) la idoneidad de realizar estos análisis factoriales, dados los valores alcanzados por los índices KMO y esfericidad de Bartlett; (2) la unidimensionalidad del constructo flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información; (3) un nivel de explicación de la varianza total satisfactorio, dado que el factor representa el 60,536% y el 60,327% para las díadas franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor, respectivamente; (4) el elevado poder de significación de las cargas factoriales, al presentar valores superiores a 0,65, y (5) los elevados niveles de comunalidad en la mayoría de los ítems de la escala, dado que en todos los casos, a excepción del último, se explica más de la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

En cuanto a la *calidad de la comunicación*, cuyos resultados se muestran en la tabla 3.12, se puede afirmar que, para ambas relaciones diádicas, (1) los valores alcanzados por los índices KMO y esfericidad de Bartlett aconsejan la realización de estos análisis factoriales; (2) la calidad de la comunicación es un constructo de naturaleza unidimensional; (3) el nivel de explicación de la varianza total es satisfactorio, dado que el factor explica el 72,962% y el 75,135% para las díadas franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor principal, respectivamente; (4) el poder de significación de las cargas factoriales es elevado, al presentar valores superiores a 0,80, y (5) los niveles de comunalidad en todos los ítems de la escala son elevados, al explicar más de la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

**TABLA 3.11**  
**Resultados del análisis de componentes principales**  
**del flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información**

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS		FRANQUICIADOR-PROVEEDOR	
	COM.	FACTOR	COM.	FACTOR
Ambos aportamos información estratégica y/u operativa, relacionada con el negocio de cada uno, cuando beneficia a la relación	0,701	<b>0,837</b>	0,743	<b>0,862</b>
Nos mantenemos mutuamente informados sobre los acontecimientos o cambios que puedan afectar a cada una de las partes	0,684	<b>0,827</b>	0,552	<b>0,743</b>
Ambos intercambiamos información frecuentemente	0,644	<b>0,803</b>	0,627	<b>0,792</b>
Ambos intercambiamos información utilizando los canales de comunicación establecidos para ello	0,645	<b>0,803</b>	0,604	<b>0,777</b>
Ambos aportamos información que puede servir de ayuda a la otra parte	0,640	<b>0,800</b>	0,639	<b>0,799</b>
Ambos damos a conocer la existencia de cualquier problema inesperado tan pronto como sea posible	0,593	<b>0,770</b>	0,493	<b>0,702</b>
Ambos intercambiamos información no sólo según el acuerdo especificado previamente	0,508	<b>0,713</b>	0,557	<b>0,746</b>
Ambos compartimos información exclusiva o confidencial si beneficia a la relación	0,428	<b>0,654</b>	0,603	<b>0,776</b>
Autovalor del factor		4,843		4,819
Porcentaje total de varianza explicada		60,536		60,327
Pruebas de idoneidad:				
Índice KMO:		0,881		0,865
Esfericidad de Bartlett:		473,676		429,619
Nivel de significación:		0,000		0,000

**TABLA 3.12**  
**Resultados del análisis de componentes principales**  
**de la calidad de la comunicación**

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS		FRANQUICIADOR-PROVEEDOR	
	COM.	FACTOR	COM.	FACTOR
Inadecuada / Adecuada	0,786	<b>0,886</b>	0,819	<b>0,905</b>
No a tiempo / A tiempo	0,783	<b>0,885</b>	0,649	<b>0,806</b>
Incompleta / Completa	0,771	<b>0,878</b>	0,766	<b>0,875</b>
No creíble / Creíble	0,658	<b>0,811</b>	0,727	<b>0,852</b>
Imprecisa / Precisa	0,650	<b>0,806</b>	0,796	<b>0,892</b>
Autovalor del factor		3,648		3,757
Porcentaje total de varianza explicada		72,962		75,135
Pruebas de idoneidad:				
Índice KMO:		0,852		0,868
Esfericidad de Bartlett:		353,195		325,518
Nivel de significación:		0,000		0,000



### Consecuencias de la calidad de la relación

Como ya se comentó en el capítulo metodológico, y siguiendo las pautas marcadas en la literatura, las consecuencias de la calidad de la relación se han agrupado en dos tipos claramente diferenciados. Por una parte, las que se refieren al resultado de cada una de las relaciones entre los miembros que integran una organización virtual y, por otra parte, las relativas al resultado del sistema de franquicia como una red de organizaciones, tanto en su vertiente estratégica como operativa. A continuación, y de forma separada, se analizará la dimensionalidad de las escalas de medida utilizadas para evaluar cada grupo de consecuencias. No obstante, es preciso remarcar que este análisis se realizará tanto para la relación diádica franquiciador-franquiciados como para la relación franquiciador-proveedor principal únicamente para los constructos relativos al resultado de las relaciones diádicas, y no para los relativos al resultado del sistema de franquicia como una organización virtual.

#### *Resultado de las relaciones diádicas*

Para analizar la dimensionalidad de la escala de medida utilizada para evaluar el resultado de las relaciones diádicas objeto de estudio (V172-V178 y V179-V185 para las díadas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor, respectivamente) se ha efectuado un análisis de componentes principales con rotación *varimax*.

Los índices KMO y esfericidad de Bartlett, recogidos en la tabla 3.13, aconsejan la utilización de un análisis factorial en ambas díadas para reducir la dimensionalidad de esta escala. Como se muestra en dicha tabla y para ambas díadas, este constructo es de naturaleza unidimensional. Asimismo, en dicha tabla se observa que (1) los resultados del análisis factorial podrían considerarse como satisfactorios, dado que explican el 74,758% y el 69,160% de la varianza total de las díadas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor, respectivamente; (2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítemes expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, al presentar valores superiores a 0,67, y (3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítemes, expresadas a través de las comunales, son elevadas, dado que en todos los casos se explica más de la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

**TABLA 3.13**  
**Resultados del análisis de componentes principales**  
**del resultado de las relaciones diádicas**

VARIABLES	FRANQUICIADOR- FRANQUICIADOS		FRANQUICIADOR- PROVEEDOR	
	COM.	FACTOR	COM.	FACTOR
En términos generales, estamos muy satisfechos con la relación que mantenemos	0,859	<b>0,927</b>	0,831	<b>0,911</b>
Tenemos una eficiente relación de negocios	0,791	<b>0,889</b>	0,748	<b>0,865</b>
En general, desempeñamos bien nuestras respectivas tareas en esta relación mutua	0,770	<b>0,878</b>	0,726	<b>0,852</b>
En esta relación se logra fácilmente la coordinación entre las partes	0,771	<b>0,878</b>	0,666	<b>0,816</b>
Esta relación puede ser descrita como de éxito	0,745	<b>0,863</b>	0,795	<b>0,892</b>
Si tuviéramos que crear de nuevo una relación de estas características, volveríamos a hacer negocios con las mismas empresas participantes	0,690	<b>0,831</b>	0,625	<b>0,791</b>
No nos arrepentimos de la decisión de hacer negocios conjuntamente	0,606	<b>0,779</b>	0,449	<b>0,670</b>
Autovalor del factor		5,233		4,841
Porcentaje total de varianza explicada		74,758		69,160
Pruebas de idoneidad:				
Índice KMO:		0,909		0,923
Esfericidad de Bartlett:		638,240		468,668
Nivel de significación:		0,000		0,000

### **Resultado del sistema de franquicia**

Tal y como se puso de manifiesto en el capítulo primero de la presente investigación, son múltiples los indicadores que se pueden utilizar para evaluar el resultado de una organización virtual. En concreto, según se señaló en el segundo capítulo, en este trabajo se han considerado dos tipos de indicadores de resultado: los de naturaleza estratégica (V186-V190) y los de naturaleza operativa (V191-V196). A continuación, y de forma separada para cada tipo de resultado, se procederá a analizar la posibilidad de englobar bajo un número reducido de dimensiones los diferentes indicadores que conforman cada uno de ellos.

En relación a la categoría *resultados estratégicos*, y como se desprende de los resultados recogidos en la tabla 3.14, es idónea, según los índices KMO y esfericidad de Bartlett, la realización de un análisis factorial para reducir la dimensionalidad de esta categoría de resultado. Como se muestra en dicha tabla, (1) este constructo es de naturaleza unidimensional; (2) los resultados del análisis factorial son satisfactorios, al explicar el 84,421% de la varianza

total; (3) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítemes expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, al presentar valores superiores a 0,87, y (3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítemes, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, dado que en todos los casos se explica más de la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

**TABLA 3.14**  
**Resultados del análisis de componentes principales**  
**del resultado del sistema de franquicia en términos de ventajas estratégicas**

VARIABLES	COM.	FACTOR
Competir más eficazmente en el mercado	0,883	<b>0,940</b>
Obtención de resultados importantes desde un punto de vista estratégico	0,860	<b>0,927</b>
El desarrollo de ventajas estratégicas sobre nuestros competidores	0,854	<b>0,924</b>
Una acertada decisión de negocio	0,851	<b>0,922</b>
El logro de nuestros objetivos estratégicos	0,773	<b>0,879</b>
Autovalor del factor		4,221
Porcentaje total de varianza explicada		84,421
Pruebas de idoneidad:		
Índice KMO:		0,900
Esfericidad de Bartlett:		545,123
Nivel de significación:		0,000

Finalmente, y en relación a la categoría de *resultados operativos*, cuyos resultados se recogen en la tabla 3.15, se puede afirmar que (1) es aconsejable la realización de un análisis factorial, dados los resultados de los índices KMO y de esfericidad de Bartlett; (2) existen dos dimensiones claramente diferenciadas, la primera, que se podría etiquetar como “resultados económico-financieros”, que aglutina la rentabilidad sobre la inversión, el crecimiento de la cifra de ventas, el crecimiento del beneficio antes de impuestos y el crecimiento de la cuota de mercado, y la segunda como “resultados de mercado”, que engloba los ítemes relacionados con la satisfacción y lealtad de los clientes; (3) la primera dimensión supone aproximadamente el 60% de la variabilidad total explicada y la segunda dimensión el 40% restante, siendo el total de varianza explicada de 82,665%; (4) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítemes expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, al alcanzar valores superiores a 0,71, y (5) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítemes, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, dado que en todos los casos se explica más de la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

**TABLA 3.15**  
**Resultados del análisis de componentes principales**  
**del resultado del sistema de franquicia en términos operativos**

VARIABLES	COM.	FACTOR 1	FACTOR 2
Rentabilidad sobre la inversión	0,874	<b>0,926</b>	0,128
Crecimiento del beneficio antes de impuestos	0,854	<b>0,919</b>	0,095
Crecimiento de la cifra de ventas	0,786	<b>0,792</b>	0,397
Crecimiento de la cuota de mercado	0,657	<b>0,710</b>	0,391
Lealtad de los clientes	0,900	0,080	<b>0,945</b>
Satisfacción de los clientes	0,890	0,396	<b>0,856</b>
Autovalor del factor		2,997	1,963
Porcentaje parcial de varianza explicada		49,952	32,713
Porcentaje total de varianza explicada		82,665	
Pruebas de idoneidad:			
Índice KMO:		0,789	
Esfericidad de Bartlett:		445,489	
Nivel de significación:		0,000	

### 3.2.2. Fiabilidad y validez de las escalas de medida

Desde un punto de vista general, la validez de una escala hace referencia a la medida en que los indicadores están midiendo lo que deberían medir. A este respecto, son múltiples las variantes de validez que pueden contrastarse. En concreto, en este trabajo se analizará para cada una de las escalas tanto su validez de contenido como su validez discriminante. Con la primera de ellas se intenta evaluar la capacidad del instrumento para recoger el contenido y alcance del constructo. En esta investigación, la validez de contenido se apoya en la fundamentación teórica y las evidencias empíricas que apuntalan los instrumentos de medición utilizados. Más concretamente, en este trabajo la validez de contenido de las escalas se sustenta en el riguroso procedimiento que se ha seguido en el desarrollo de las escalas recogidas en el cuestionario, que se expuso de forma detallada en el capítulo anterior. Así, la revisión de la literatura realizada, considerando tanto aspectos teóricos y conceptuales como empíricos, las entrevistas en profundidad mantenidas con profesionales del ámbito de las franquicias y el *pretest* del cuestionario sirven de garantía para la validez de contenido. La validez discriminante es una característica necesaria para evitar la confusión y facilitar la interpretación de las relaciones entre los constructos. Esta validez hace referencia a la propiedad de que la medida utilizada no se correlaciona demasiado con las medidas de otros constructos con los que se supone que teóricamente difiere. En esta investigación, la validez discriminante se ha evaluado

comprobando que, a un intervalo de confianza del 95%, la correlación entre cada par de constructos no contiene el valor 1, lo que permitiría deducir que, al no estar perfectamente correlacionados los constructos, cada uno de ellos representa un concepto distinto.

Por otra parte, y partiendo de la base de que una condición necesaria, aunque no suficiente, para validar una medida es su fiabilidad, se ha procedido a su determinación para cada uno de los constructos y sus dimensiones. De acuerdo a George y Mallery (1995), la fiabilidad se relaciona con el hecho de que el instrumento de medición produzca los mismos resultados cada vez que sea administrado a la misma persona y en las mismas circunstancias. Así, normalmente los instrumentos empleados en las ciencias sociales se pueden considerar fiables si, con independencia de quién los administre y del modo en que se haga, se obtienen resultados similares.

En este trabajo, de cara a la valoración de la fiabilidad de las medidas se ha empleado el *alfa* de Cronbach, que es el indicador más ampliamente utilizado para este tipo de análisis. Este coeficiente determina la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran la escala. Toma valores entre 0 y 1, aunque también puede mostrar valores negativos (lo que indicaría que en la escala hay ítems que miden lo opuesto al resto). Cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada, aunque no existe un acuerdo generalizado sobre cuál es el límite que demarca cuándo una escala puede ser considerada como fiable o no. Según George y Mallery (1995), por debajo de 0,5 el *alfa* de Cronbach muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre; si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel cuestionable; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8-0,9 se podría calificar como de un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

En la tabla 3.16, se recogen los niveles de fiabilidad que se han obtenido para los diferentes constructos que conforman el modelo propuesto de comportamiento de una organización virtual, así como los niveles de las dimensiones de los constructos de naturaleza bidimensional. Siguiendo las recomendaciones de George y Mallery (1995), y como se desprende de los resultados de la tabla 3.16, de los diez constructos analizados tres de ellos se podrían calificar como buenos y los siete restantes como excelentes, y de las seis dimensiones consideradas, tres de ellas se podrían calificar como buenas y las tres restantes como excelentes. Con estos resultados se puede afirmar que tanto los constructos como las dimensiones sobre las que se

sustenta el modelo propuesto de comportamiento de una organización virtual son altamente fiables.

**TABLA 3.16**  
Niveles de fiabilidad de los constructos y dimensiones del modelo propuesto de comportamiento de la franquicia como organización virtual

CONSTRUCTOS Y DIMENSIONES <sup>a</sup>		ETIQUETA	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS	FRANQUICIADOR-PROVEEDOR
CALIDAD DE LA RELACIÓN	<b>Confianza en la relación</b>		<b>0,9573</b>	<b>0,9535</b>
	Credibilidad	CREDIB	0,9328	0,9220
	Benevolencia	BENEV	0,9225	0,9429
	<b>Compromiso en la relación</b>	<b>COMPR</b>	<b>0,9299</b>	<b>0,9483</b>
	<b>Relacionismo</b>		<b>0,9232</b>	<b>0,9074</b>
	Solidaridad y mutualidad	RECIPRO	0,9168	0,9113
	Flexibilidad y armonía	FLEXIB	0,8437	0,8012
ANTECEDENTES CALIDAD RELACIÓN	<b>Complementariedad de recursos y capacidades</b>	<b>COMPL</b>	<b>0,8673</b>	<b>0,8957</b>
	<b>Congruencia de objetivos y valores</b>	<b>CONGR</b>	<b>0,8920</b>	<b>0,8695</b>
	<b>Flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información</b>	<b>FLUJO</b>	<b>0,9034</b>	<b>0,9040</b>
	<b>Calidad de la comunicación</b>	<b>CALCOM</b>	<b>0,9054</b>	<b>0,9158</b>
CONSECUENCIAS CALIDAD RELACIÓN	<b>Resultado de la relación</b>	<b>RESREL</b>	<b>0,9416</b>	<b>0,9240</b>
	<b>Resultado estratégico de la franquicia</b>	<b>VENTESTR</b>		<b>0,9533</b>
	<b>Resultados operativos de la franquicia</b>			<b>0,8820</b>
	Rdos. económico-financieros	RDOECON		0,8993
	Rdos. de mercado	RDOMDO		0,8636

<sup>a</sup> Los constructos aparecen en negrita.

Una vez determinada la fiabilidad de los diferentes constructos y de sus dimensiones, en los casos en los que corresponda, procede analizar en qué medida presentan validez discriminante, procediéndose para ello a determinar las correlaciones bivariadas entre los factores que definen a los constructos y a sus dimensiones. Al respecto, es preciso señalar que, para contrastar en qué medida la frecuencia de uso de los medios de comunicación influye sobre los componentes de

la calidad de la relación, se crearon dos variables de naturaleza cuantitativa diferenciando entre medios de comunicación directos e indirectos. La variable frecuencia de uso de los medios de comunicación directos (DIRE) es el resultado de la media aritmética de la frecuencia con la que, en cada una de las relaciones diádicas, se utilizan como medios de comunicación la interacción cara a cara, la llamada telefónica y el correo electrónico en cualquiera de las tres actividades para las que el franquiciador evaluó la utilización de los diferentes medios de comunicación. Esto es, esta medida es el resultado de la media aritmética de las variables V50-V52, V55-V57 y V60-V62 para la diada franquiciador-franquiciados y V65-V67, V70-V72 y V75-V77 para la diada franquiciador-proveedor. De la misma forma, se procedió para la determinación de la variable frecuencia de uso de los medios de comunicación indirectos (NDIRE), es decir, es el resultado de la media aritmética de las variables V53-V54, V58-V59 y V63-V64 para la diada franquiciador-franquiciados y V68-V69, V73-V74 y V78-V79 para la diada franquiciador-proveedor, las cuales indicarían en qué grado se utiliza las bases de datos compartidas y la entrega de documentos escritos por fax y/o correo postal como medios de comunicación.

Los resultados del análisis de las correlaciones para la diada franquiciador-franquiciados y para la diada franquiciador-proveedor principal se recogen en las tablas 3.17 y 3.18, respectivamente. Como se desprende de estas tablas, ninguno de los pares de correlaciones contiene el valor 1, esto es, su grado de asociación no es perfecto, por lo que se puede aceptar la validez discriminante de todas las medidas utilizadas.

**TABLA 3.17**

**Matriz de correlaciones de Pearson entre los constructos y dimensiones del modelo propuesto en la díada franquiciador-franquiados**

VARIABLES	CALIDAD DE LA RELACIÓN					ANTECEDENTES DE LA CALIDAD					CONSECUENCIAS DE LA CALIDAD				
	CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO		COMPL	CONGR	COMUNICACIÓN			RESREL	VENTESTR	RDO. OPERATIVO		
	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB			FLUJO	CALCOM	DIRE			NDIRE	RDOECON	RDOMDO
CREDIB	1														
BENEV	0,000	1													
COMPR	0,575	0,675	1												
RECIPRO	0,486	0,461	0,661	1											
FLEXIB	0,147	0,562	0,545	0,000	1										
COMPL	0,424	0,415	0,606	0,314	0,358	1									
CONGR	0,566	0,520	0,712	0,500	0,341	0,690	1								
FLUJO	0,566	0,512	0,744	0,493	0,421	0,659	0,826	1							
CALCOM	0,615	0,300	0,629	0,474	0,202	0,600	0,660	0,649	1						
DIRE	0,410	0,204	0,435	0,258	0,107	0,355	0,445	0,415	0,443	1					
NDIRE	0,286	0,160	0,266	0,247	0,124	0,229	0,253	0,224	0,272	0,679	1				
RESREL	0,604	0,616	0,858	0,589	0,554	0,645	0,713	0,740	0,616	0,338	0,262	1			
VENTESTR	0,260	0,583	0,595	0,426	0,423	0,401	0,465	0,547	0,359	0,215	0,089	0,675	1		
RDOECON	0,285	0,307	0,487	0,369	0,137	0,342	0,312	0,384	0,411	0,209	0,195	0,420	0,392	1	
RDOMDO	0,130	0,173	0,213	0,127	0,132	0,244	0,176	0,214	0,335	0,230	0,138	0,233	0,228	0,000	1

**TABLA 3.18**

**Matriz de correlaciones de Pearson entre los constructos y dimensiones del modelo propuesto en la díada franquiciador-proveedor principal**

VARIABLES	CALIDAD DE LA RELACIÓN					ANTECEDENTES DE LA CALIDAD					CONSECUENCIAS DE LA CALIDAD				
	CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO		COMPL	CONGR	COMUNICACIÓN			RESREL	VENTESTR	RDO. OPERATIVO		
	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB			FLUJO	CALCOM	DIRE			NDIRE	RDOECON	RDOMDO
CREDIB	1														
BENEV	0,000	1													
COMPR	0,489	0,693	1												
RECIPRO	0,431	0,582	0,716	1											
FLEXIB	0,147	0,414	0,421	0,000	1										
COMPL	0,308	0,343	0,419	0,263	0,248	1									
CONGR	0,331	0,540	0,534	0,509	0,341	0,566	1								
FLUJO	0,327	0,570	0,491	0,516	0,271	0,613	0,811	1							
CALCOM	0,348	0,325	0,281	0,365	0,176	0,420	0,600	0,588	1						
DIRE	0,225	0,357	0,410	0,270	0,216	0,500	0,438	0,501	0,393	1					
NDIRE	0,248	0,283	0,408	0,283	0,304	0,468	0,341	0,415	0,344	0,759	1				
RESREL	0,457	0,573	0,692	0,463	0,562	0,504	0,527	0,518	0,447	0,326	0,356	1			
VENTESTR	0,213	0,092	0,079	0,161	0,145	0,324	0,302	0,453	0,446	0,342	0,273	0,433	1		
RDOECON	0,147	-0,021	0,086	0,158	-0,057	0,178	0,185	0,231	0,310	0,285	0,306	0,160	0,392	1	
RDOMDO	0,143	0,391	0,396	0,175	0,366	0,265	0,282	0,228	0,194	0,183	0,126	0,403	0,228	0,000	1

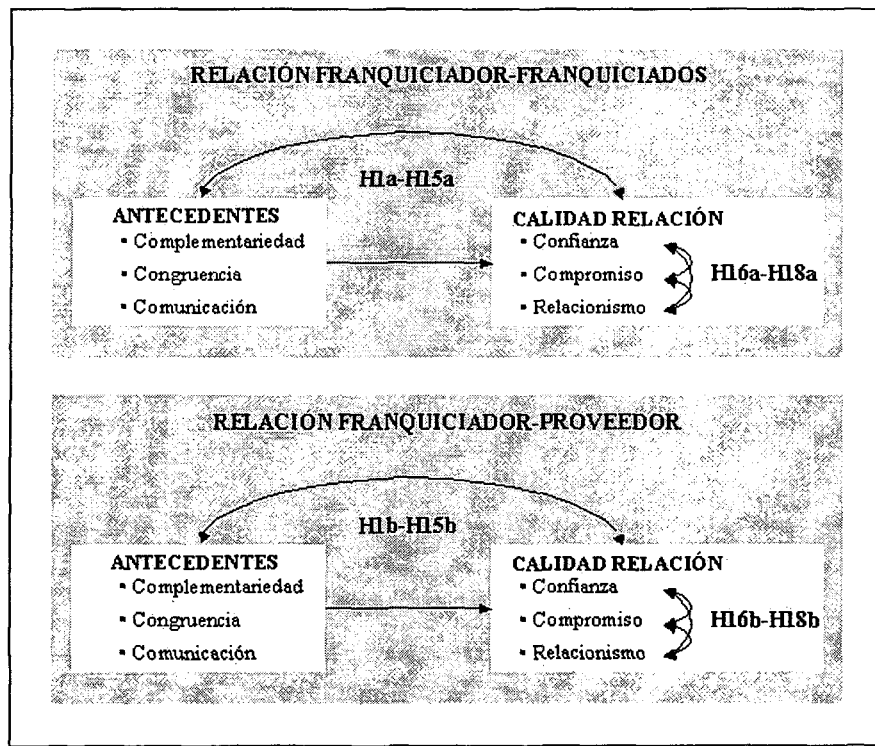


### 3.3. LA CALIDAD DE LAS RELACIONES DIÁDICAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Con este epígrafe se pretende dar cumplimiento al primer objetivo de corte empírico relativo a identificar los aspectos que inciden en la calidad de las relaciones diádicas existentes en una organización virtual. Con este propósito, y como se recogió en el capítulo anterior, se plantearon quince hipótesis (H1-H15) con las cuales se pretende analizar en qué medida cada uno de los cinco antecedentes considerados de la calidad de la relación (la complementariedad de recursos y capacidades, la congruencia de objetivos y valores, el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información, la calidad de la comunicación y la frecuencia de uso de medios de comunicación) influyen en cada uno de sus tres componentes (confianza, compromiso y relacionismo). A su vez, y dado que los tres componentes de la calidad de la relación pueden estar correlacionados se plantearon tres hipótesis adicionales (H16-H18). En la figura 3.2 se presenta de forma gráfica y resumida el conjunto de hipótesis con el que se pretende dar respuesta a este objetivo. Un aspecto a considerar es que cada una de estas hipótesis se duplica al particularizarla para cada una de las dos diadas objeto de estudio (franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor), hecho que podría permitir, en cierta medida, generalizar los resultados alcanzados al resto de relaciones duales existentes en una organización virtual.

Para el contraste de las quince primeras hipótesis se han utilizado con carácter general los coeficientes de correlación de Pearson (analizando la influencia aislada de una variable sobre otra) y la regresión múltiple (analizando la influencia conjunta de varias variables sobre una dependiente). El coeficiente de correlación de Pearson es una medida del grado de asociación lineal entre dos variables medidas en escala de intervalo o razón, tomando valores entre -1 y 1. Los valores cercanos a 1 indican una fuerte asociación lineal positiva entre las dos variables, mientras que los valores próximos a -1 señalan una relación negativa muy intensa. Para verificar si la relación es estadísticamente significativa se construye un estadístico a partir de los coeficientes de correlación muestrales teniendo en cuenta el tamaño de la muestra, lo cual permite verificar la hipótesis nula de la inexistencia de relación lineal entre las variables (Ferrán, 1996).

**FIGURA 3.2**  
**Hipótesis asociadas a la identificación de los aspectos que inciden en la calidad de la relación**



La regresión lineal múltiple consiste en obtener una función lineal de una serie de variables independientes que permita explicar o predecir el valor de una dependiente (Ferrán, 1996). Con esta técnica se estiman los parámetros asociados a cada variable proporcionando los coeficientes que en el caso de estandarizarse se suelen denominar *betas*, pudiendo servir como referente de comparación entre variables. Conjuntamente con los estimadores se calculan los estadísticos *t* asociados a valores de probabilidad que permiten aceptar o rechazar la significación de cada variable para explicar la dependiente en este análisis conjunto (George y Mallery, 1995). Asimismo, también se obtiene el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), que supone la proporción de variabilidad total de la variable dependiente explicada mediante el plano de regresión, y el estadístico *F*, que mide el grado de significación global de las variables explicativas para contrastar la hipótesis nula de que estas variables consideradas conjuntamente no resultan significativas para explicar la variable dependiente.

El criterio que se ha seguido para aceptar o rechazar las hipótesis ha sido (1) aceptar totalmente una hipótesis cuando entre las dos variables analizadas existe una correlación significativa y, además, la que actúa como variable independiente tiene una relevancia significativa en la

influencia global que el conjunto de variables independientes ejerce sobre la otra, que actúa como dependiente; (2) aceptar parcialmente una hipótesis cuando entre las dos variables existe una correlación significativa, pero la variable independiente posee un bajo nivel de significación para explicar la variable dependiente, y, finalmente, (3) rechazar la hipótesis cuando no existe correlación significativa entre ambas variables y, además, la relación causa-efecto no se verifica.

### 3.3.1. Determinación de los antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas

En este epígrafe se procederá a contrastar las hipótesis H1-H15, en sus dos vertientes H1a-H15a y H1b-H15b, utilizando el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson para analizar la influencia que ejerce cada uno de los antecedentes sobre cada componente de la calidad de la relación, así como una regresión múltiple para analizar la influencia conjunta de los antecedentes sobre cada uno de estos componentes.

De los resultados de la tabla 3.19, en la que se recogen los coeficientes  $r$  de Pearson alcanzados con sus correspondientes niveles de significación, se desprende que existe una asociación lineal positiva entre cada uno de los antecedentes considerados y cada uno de los componentes de la calidad de la relación, a excepción de cuatro casos. No obstante, antes de proceder a la contrastación definitiva de las hipótesis H1-H15 es necesario analizar conjuntamente estos resultados con los que se muestran en las tablas 3.20-3.24, en las que figuran los resultados de los análisis de regresión múltiple llevados a cabo.

**TABLA 3.19**  
**Relación entre los antecedentes de la calidad de la relación y sus componentes**

VARIABLES	CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS					CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR				
	CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO		CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO	
	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB
Complementariedad de recursos y capacidades										
<i>r</i> Pearson	0,424	0,415	0,606	0,314	0,358	0,308	0,343	0,419	0,263	0,248
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,003	0,001	0,000	0,010	0,016
Congruencia de objetivos y valores										
<i>r</i> Pearson	0,566	0,520	0,712	0,500	0,341	0,331	0,540	0,534	0,509	0,341
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001
Flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información										
<i>r</i> Pearson	0,566	0,512	0,744	0,493	0,421	0,327	0,570	0,491	0,516	0,271
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,009
Calidad de la comunicación										
<i>r</i> Pearson	0,615	0,300	0,629	0,474	0,202	0,348	0,325	0,281	0,365	0,176
<i>p</i>	0,000	0,002	0,000	0,000	0,038	0,002	0,001	0,007	0,000	0,091
Frecuencia de uso de medios directos en la comunicación										
<i>r</i> Pearson	0,410	0,204	0,435	0,258	0,107	0,225	0,357	0,410	0,270	0,216
<i>p</i>	0,000	0,040	0,000	0,009	0,283	0,033	0,001	0,000	0,009	0,039
Frecuencia de uso de medios no directos en la comunicación										
<i>r</i> Pearson	0,286	0,160	0,266	0,247	0,124	0,248	0,283	0,408	0,283	0,304
<i>p</i>	0,004	0,114	0,008	0,014	0,221	0,019	0,007	0,000	0,006	0,003

En lo que respecta a la *confianza* de la relación, medida a partir de los dos factores extraídos (credibilidad y benevolencia), se observa, por un parte, una correlación positiva y significativa con todos los antecedentes de la calidad de la relación para ambas díadas a un nivel de significación del 5% , a excepción de la relación existente entre la benevolencia y la frecuencia de uso de medios no directos en la comunicación (véase tabla 3.19). Por otra parte, en las tablas 3.20 y 3.21, se aprecia para ambas díadas la existencia de una influencia conjunta de todos los antecedentes sobre la credibilidad ( $F=14,223$  con  $p=0,000$  y  $F=3,140$  con  $p=0,008$ ) y sobre la benevolencia ( $F=7,017$  con  $p=0,000$  y  $F=7,038$  con  $p=0,000$ ), así como unos niveles de coeficientes de determinación bajos (48,7% y 19,3% para la credibilidad y 31,9% y 34,8% para la benevolencia). No obstante, se ha de señalar que la mayoría de los antecedentes tiene un estadístico  $t$  asociado a valores de significación superiores al 5%, lo que indica el bajo poder explicativo de cada uno de ellos de forma individual, a excepción de tres casos en la relación diádica franquiciador-franquiados a un nivel del 5% (calidad de la comunicación-credibilidad, congruencia-benevolencia y calidad de la comunicación-benevolencia) y de dos casos en la relación franquiciador-proveedor a un nivel del 10% (congruencia-benevolencia y flujo de comunicación-benevolencia).

Partiendo de estos resultados, se aceptan parcialmente las hipótesis H1a, H1b, H4a, H4b, H7a, H7b, H10b, H13a y H13b, y totalmente la hipótesis H10a. No obstante, en relación con las hipótesis H4b y H7b, se ha de señalar que se han aceptado parcialmente porque, a pesar de existir tanto una influencia aislada y conjunta entre congruencia-benevolencia y flujo de comunicación-benevolencia, sólo se verificó la existencia de una influencia aislada de la congruencia y el flujo de comunicación con la otra dimensión de la confianza (credibilidad).

En cuanto al *compromiso* de la relación, los resultados de la tabla 3.19 muestran la existencia de una correlación positiva y significativa con todos los antecedentes de la calidad de la relación para ambas díadas a un nivel de significación del 1%. Asimismo, a partir del análisis de regresión múltiple recogido en la tabla 3.22, se aprecia para ambas díadas la existencia de una influencia conjunta de todos los antecedentes sobre el compromiso ( $F=25,661$  con  $p=0,000$  y  $F=8,334$  con  $p=0,008$ ), así como un nivel de coeficiente de determinación satisfactorio sólo para la díada franquiciador-franquiados (63,1%). Sin embargo, para la mayoría de los antecedentes el valor que toma el estadístico  $t$  se asocia a valores de significación superiores al 5%, lo que indica el bajo poder explicativo de cada uno de ellos de forma individual, a excepción de dos casos para la díada franquiciador-franquiados (congruencia-compromiso y flujo de la comunicación-compromiso) y de uno para la relación franquiciador-proveedor

(congruencia-compromiso). Partiendo de estos resultados, se aceptan parcialmente las hipótesis H2a, H2b, H8b, H11a, H11b, H14a y H14b, y totalmente las hipótesis H5a, H5b y H8a.

**TABLA 3.20**  
Resultados del análisis de regresión múltiple  
para explicar la credibilidad de la relación

VARIABLES	RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA	
		<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
COMPL	-0,130	-1,199	0,234	0,038	0,267	0,790
CONGR	0,127	0,852	0,396	0,270	1,481	0,143
FLUJO	0,193	1,398	0,166	-0,068	-0,343	0,732
CALCOM	0,451	4,028	<b>0,000</b>	0,173	1,303	0,197
DIRE	0,118	1,043	0,300	-0,030	-0,178	0,859
NDIRE	0,044	0,426	0,671	0,164	1,009	0,316
<i>F</i>		14,223			3,140	
<i>p</i>		0,000			0,008	
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,487			0,193	

**TABLA 3.21**  
Resultados del análisis de regresión múltiple  
para explicar la benevolencia de la relación

VARIABLES	RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA	
		<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
COMPL	0,182	1,458	0,148	-0,046	-0,352	0,726
CONGR	0,381	2,227	<b>0,028</b>	0,274	1,670	<b>0,099</b>
FLUJO	0,224	1,407	0,163	0,347	1,942	<b>0,056</b>
CALCOM	-0,256	-1,986	<b>0,050</b>	-0,038	-0,322	0,748
DIRE	-0,053	-0,406	0,686	0,072	0,483	0,631
NDIRE	0,092	0,770	0,443	0,029	0,196	0,845
<i>F</i>		7,017			7,038	
<i>p</i>		0,000			0,000	
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,319			0,348	

**TABLA 3.22**  
**Resultados del análisis de regresión múltiple**  
**para explicar el compromiso de la relación**

VARIABLES	RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA	
		<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
COMPL	0,127	1,389	0,168	0,051	0,411	0,682
CONGR	0,252	1,991	<b>0,050</b>	0,482	3,071	<b>0,003</b>
FLUJO	0,362	3,107	<b>0,003</b>	0,010	0,058	0,954
CALCOM	0,082	0,864	0,390	-0,112	-0,972	0,334
DIRE	0,091	0,955	0,342	0,079	0,566	0,573
NDIRE	0,024	0,273	0,786	0,209	1,542	0,127
<i>F</i>		25,661			8,334	
<i>p</i>		0,000			0,000	
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,631			0,385	

Respecto al *relacionismo*, medido a través de los dos factores extraídos (reciprocidad y flexibilidad/armonía), se puede afirmar la existencia de una correlación positiva y significativa con todos los antecedentes de la calidad de la relación para ambas díadas a un nivel de significación del 5%, salvo la relación flexibilidad/armonía-frecuencia de uso de los medios directos y no directos de comunicación en la díada franquiciador-franquiciados y la relación flexibilidad/armonía-calidad de la comunicación en la díada franquiciador-proveedor (véase tabla 3.19). Por su parte, en las tablas 3.23 y 3.24, se aprecia para ambas díadas la existencia de una influencia conjunta de todos los antecedentes sobre la reciprocidad ( $F=6,987$  con  $p=0,000$  y  $F=6,227$  con  $p=0,000$ ) y sobre la flexibilidad/armonía ( $F=5,501$  con  $p=0,000$  y  $F=3,357$  con  $p=0,005$ ), así como unos niveles de coeficientes de determinación bajos (31,8% y 31,6% para la reciprocidad y 26,8% y 19,9% para la flexibilidad/armonía). Ahora bien, es preciso señalar que la mayoría de los antecedentes tiene un estadístico *t* asociado a valores de significación superiores al 6%, lo que indica el bajo poder explicativo de cada uno de ellos de forma individual, a excepción de cinco casos: tres en la díada franquiciador-franquiciados (congruencia-reciprocidad, complementariedad-flexibilidad/armonía y flujo de comunicación-flexibilidad/armonía) y dos en la de franquiciador-proveedor (congruencia-reciprocidad y congruencia-flexibilidad/armonía).

Estos resultados permiten aceptar parcialmente las hipótesis H3a, H3b, H6a, H9a, H9b, H12a, H12b, H15a y H15b, y totalmente la hipótesis H6b. No obstante, la hipótesis H6a se ha

aceptado parcialmente porque, a pesar de existir tanto una influencia aislada y conjunta entre congruencia-reciprocidad, sólo se verificó la existencia de una influencia aislada entre congruencia-flexibilidad/armonía. En este mismo sentido, las hipótesis H3a y H9a se han aceptado parcialmente porque, a pesar de existir tanto una influencia aislada y conjunta entre complementariedad-flexibilidad/armonía y flujo de comunicación-flexibilidad/armonía, sólo se verificó la existencia de una influencia aislada entre la complementariedad y el flujo de comunicación con la otra dimensión del relacionismo (*i.e.*, la reciprocidad).

**TABLA 3.23**  
Resultados del análisis de regresión múltiple  
para explicar la reciprocidad de la relación

VARIABLES	RELACIÓN FRANQUIADOR-FRANQUICIADOS			RELACIÓN FRANQUIADOR-PROVEEDOR		
	BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA	
		<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
COMPL	-0,126	-1,017	0,312	-0,158	-1,213	0,229
CONGR	0,359	2,100	<b>0,039</b>	0,311	1,908	<b>0,060</b>
FLUJO	0,127	0,803	0,424	0,305	1,740	0,086
CALCOM	0,194	1,487	0,140	0,027	0,221	0,825
DIRE	-0,040	-0,302	0,764	-0,079	-0,543	0,589
NDIRE	0,115	0,949	0,345	0,196	1,377	0,172
<i>F</i>		6,987			6,227	
<i>p</i>		0,000			0,000	
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,318			0,316	

**TABLA 3.24**  
Resultados del análisis de regresión múltiple  
para explicar la flexibilidad y armonía de la relación

VARIABLES	RELACIÓN FRANQUIADOR-FRANQUICIADOS			RELACIÓN FRANQUIADOR-PROVEEDOR		
	BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA	
		<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
COMPL	0,300	2,340	<b>0,022</b>	0,101	0,716	0,476
CONGR	0,067	0,377	0,707	0,391	2,219	<b>0,029</b>
FLUJO	0,360	2,195	<b>0,031</b>	-0,139	-0,733	0,466
CALCOM	-0,199	-1,479	0,143	0,005	0,038	0,970
DIRE	-0,048	-0,349	0,728	0,012	0,078	0,938
NDIRE	0,014	0,114	0,909	0,164	1,066	0,290
<i>F</i>		5,501			3,357	
<i>p</i>		0,000			0,005	
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,268			0,199	



### 3.3.2. Relaciones entre los componentes de la calidad de la relación

Como ya se comentó al inicio del epígrafe 3.3, otro de los aspectos a analizar bajo este primer objetivo de naturaleza empírica era evaluar los niveles de asociación existentes entre los diferentes componentes de la calidad de la relación, planteándose al respecto las hipótesis H16-H18.

Para contrastar estas hipótesis se ha aplicado el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson entre los tres componentes que conforman la calidad de la relación, considerando a su vez las dos dimensiones de la confianza (credibilidad y benevolencia) y las dos del relacionismo (reciprocidad y flexibilidad/armonía). En la tabla 3.25 se recogen los resultados de forma diferenciada para las dos relaciones diádicas consideradas en el estudio. Como se puede observar, los niveles de significación alcanzados para todas las relaciones bivariadas son iguales a 0,000, a excepción del de la relación credibilidad-flexibilidad/armonía para ambas relaciones diádicas (0,140 y 0,164). Ahora bien, dado que (1) el poder explicativo del factor flexibilidad/armonía (29,503% para la díada franquiciador-franquiados y 28,124% para la otra) en el constructo relacionismo es inferior al del factor reciprocidad (42,212% y 41,337% para cada una de las dos díadas) y (2) la credibilidad es sólo una de las dimensiones de la confianza, se considera que la relación credibilidad-relacionismo es significativa, máxime si se tiene presente que existe una relación entre la benevolencia y la flexibilidad/armonía para ambas díadas. Sobre la base de estas consideraciones se aceptan en su totalidad las hipótesis H16a, H16b, H17a, H17b, H18a y H18b.

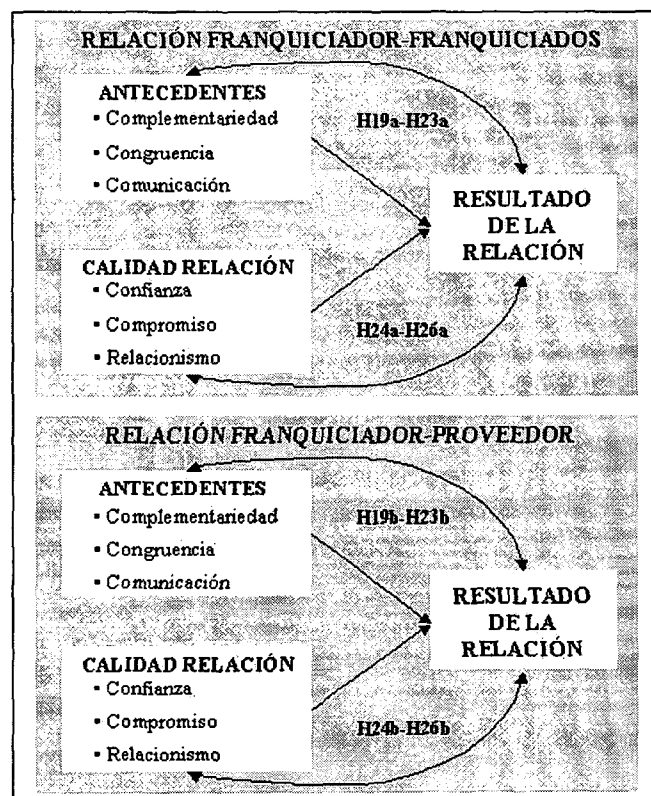
**TABLA 3.25**  
Correlaciones entre los componentes de la calidad de la relación

RELACIONES	CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS		CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR	
	$r$ Pearson	$p$	$r$ Pearson	$p$
CREDIB-COMPR	0,575	0,000	0,489	0,000
CREDIB-RECIPRO	0,486	0,000	0,431	0,000
CREDIB-FLEXIB	0,147	0,140	0,147	0,164
BENEV-COMPR	0,675	0,000	0,693	0,000
BENEV-RECIPRO	0,461	0,000	0,582	0,000
BENEV-FLEXIB	0,562	0,000	0,414	0,000
COMPR-RECIPRO	0,661	0,000	0,716	0,000
COMPR-FLEXIB	0,545	0,000	0,421	0,000

### 3.4. EL RESULTADO DE LAS RELACIONES DIÁDICAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

El cumplimiento del segundo objetivo de naturaleza empírica de la presente investigación centrado en identificar los factores que inciden en el resultado de las relaciones diádicas se aborda de forma detallada en este epígrafe. A tal efecto, y como se recogió en el capítulo anterior, se plantearon ocho hipótesis (H19-H26) con las cuales se pretende analizar en qué medida los cinco antecedentes y los componentes de la calidad de la relación influyen en el resultado de las relaciones diádicas. En la figura 3.3 se presenta de forma gráfica y resumida el conjunto de hipótesis con el que se pretende dar respuesta a este objetivo. Al igual que para el epígrafe anterior, cada una de estas hipótesis se duplica al particularizarla para cada una de las dos diádas objeto de estudio (franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor), hecho que podría permitir, en cierta medida, generalizar los resultados alcanzados al resto de relaciones duales existentes en una organización virtual.

**FIGURA 3.3**  
Hipótesis asociadas a la identificación de los aspectos que inciden en el resultado de las relaciones diádicas



Como en los análisis anteriores, para contrastar estas ocho hipótesis se han utilizado los coeficientes de correlación de Pearson para analizar la influencia que ejercen los antecedentes y la calidad de la relación sobre el resultado de las relaciones diádicas y el análisis de regresión múltiple para conocer la influencia conjunta de estos antecedentes y la calidad de la relación en dicho resultado.

De los resultados de las tablas 3.26 y 3.27, en las que se recogen los coeficientes  $r$  de Pearson alcanzados con sus correspondientes niveles de significación, se desprende que existe una asociación lineal positiva entre cada uno de los antecedentes y cada uno de los componentes de la calidad de la relación con el resultado de las relaciones diádicas a un nivel de significación del 1%.

**TABLA 3.26**  
Relación entre los antecedentes de la calidad de la relación  
y el resultado de la relación

RELACIONES DIÁDICAS	ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN					
	COMPL	CONGR	COMUNICACIÓN			
			FLUJO	CALCOM	DIRE	NDIRE
FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS						
$r$ Pearson	0,645	0,713	0,740	0,616	0,338	0,262
$p$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009
FRANQUICIADOR-PROVEEDOR						
$r$ Pearson	0,504	0,527	0,518	0,447	0,326	0,356
$p$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000

**TABLA 3.27**  
Relación entre los componentes de la calidad de la relación  
y el resultado de la relación

RELACIONES DIÁDICAS	CALIDAD DE LA RELACIÓN				
	CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO	
	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB
FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS					
$r$ Pearson	0,604	0,616	0,858	0,589	0,554
$p$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
FRANQUICIADOR-PROVEEDOR					
$r$ Pearson	0,457	0,573	0,692	0,463	0,562
$p$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

No obstante, antes de proceder a la contrastación definitiva de las hipótesis H19-H26 para cada una de las dos díadas es necesario analizar conjuntamente estos resultados con los que se muestran en la tabla 3.28, en la que figuran los resultados del análisis de regresión múltiple que se ha llevado a cabo considerando como variables independientes tanto a los antecedentes de la calidad de la relación como a los componentes de la misma. De esta forma, se analiza la influencia directa, aislada y conjunta, de los antecedentes y los componentes de la calidad de la relación sobre el resultado de las relaciones diádicas.

**TABLA 3.28**  
Resultados del análisis de regresión múltiple  
para explicar el resultado de las relaciones diádicas

VARIABLES	CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR- FRANQUICIADOS			CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR- PROVEEDOR			
	BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA		
		<i>T</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>	
ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN	COMPL	0,140	2,090	0,040	0,019	0,150	0,881
	CONGR	0,105	1,111	0,270	-0,099	-0,702	0,485
	FLUJO	0,038	0,425	0,672	0,209	2,252	0,027
	CALCOM	0,028	0,385	0,701	-0,057	-0,513	0,609
	DIRE	-0,093	-1,316	0,192	0,005	0,043	0,966
	NDIRE	0,035	0,554	0,581	0,272	2,522	0,014
CALIDAD DE LA RELACIÓN	CREDIB	0,261	2,882	0,005	0,272	2,522	0,014
	BENEV	0,197	2,036	0,045	0,351	2,631	0,010
	COMPR	0,269	2,251	0,027	0,362	2,431	0,018
	RECIPRO	0,086	0,993	0,324	-0,180	-1,596	0,115
	FLEXIB	0,148	1,781	0,079	0,229	2,336	0,022
<i>F</i>		36,152			14,457		
<i>p</i>		0,000			0,000		
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,833			0,664		

Como se aprecia en la tabla 3.28, para ambas díadas existe una influencia conjunta de todos los antecedentes y componentes de la calidad de la relación sobre el resultado de las relaciones diádicas ( $F=36,152$  con  $p=0,000$  y  $F=14,457$  con  $p=0,000$ ), alcanzando, a su vez, los coeficientes de determinación unos niveles altos (83,3% y 66,4%), lo que supone que con este

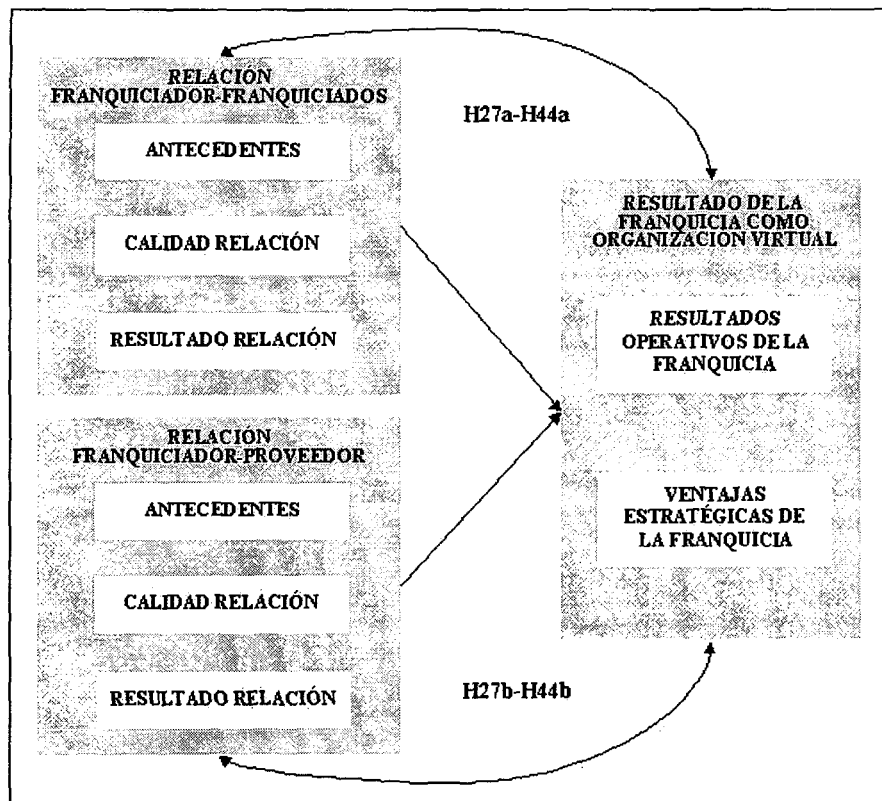
plano de regresión se explica una alta proporción de la variabilidad total del resultado de cada una de las relaciones analizadas. Si bien la mayoría de los antecedentes presentan un estadístico *t* asociado a valores de significación superiores al 5%, los estadísticos *t* de los componentes de la calidad de la relación alcanzan en todos los casos niveles de significación inferiores al 5%, a excepción de la reciprocidad.

Partiendo de estos resultados, la mayoría de las hipótesis vinculadas a la influencia de los antecedentes de la calidad de la relación sobre el resultado de la relación se aceptan parcialmente, esto es, las hipótesis H19b, H20a, H20b, H21a, H22a, H22b, H23a y H23b, salvo las hipótesis H19a y H21b que se aceptan totalmente. Mientras que de las tres hipótesis vinculadas a la influencia de los componentes de la calidad de la relación sobre el resultado de la misma se aceptan totalmente las hipótesis H24a, H24b, H25a y H25b, y parcialmente H26a y H26b. No obstante, respecto a las hipótesis H26a y H26b, que se han aceptado parcialmente, es de destacar que, aunque sólo se verificó la existencia de una influencia aislada entre reciprocidad-resultado de la relación, existe una influencia aislada y conjunta entre flexibilidad/armonía-resultado de la relación para ambas díadas. Sobre la base de estos resultados, se puede concluir que el resultado tanto de la relación franquiciador-franquiados como el resultado de la relación franquiciador-proveedor vienen explicados por los niveles de credibilidad, benevolencia, compromiso y flexibilidad/armonía.

### 3.5. EL RESULTADO DEL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Al objeto de responder al último de los objetivos de corte empírico de la presente investigación, con el que se persigue identificar los factores que influyen sobre el resultado parcial y global de la organización virtual, se plantearon diecinueve hipótesis (H27-H45), con las cuales se pretende analizar en qué medida los cinco antecedentes, los tres componentes de la calidad de la relación y el resultado de las relaciones diádicas influyen en el resultado de la organización virtual. En la figura 3.4 se presenta de forma gráfica y resumida el conjunto de hipótesis con el que se pretende dar respuesta a este objetivo. Al igual que para los epígrafes anteriores, cada una de estas hipótesis se duplica al particularizarla para cada una de las dos díadas objeto de estudio (franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor). Como en los análisis anteriores, para contrastar estas hipótesis se han utilizado los coeficientes de correlación de Pearson y el análisis de regresión múltiple.

**FIGURA 3.4**  
**Hipótesis asociadas a la identificación de los aspectos que inciden en el resultado del comportamiento de la organización virtual**



### 3.5.1. Asociación de los antecedentes de la calidad de la relación con el resultado de la organización virtual

De acuerdo con la revisión llevada a cabo en la presente investigación, si bien los antecedentes de la calidad de la relación no ejercen una influencia causal y directa sobre el resultado global de la organización virtual, sino una influencia indirecta a través del resultado de las diferentes relaciones diádicas de una organización virtual, se ha considerado oportuno analizar en qué medida se puede afirmar que existe una correlación entre estos antecedentes y el resultado de la organización virtual. Con este objetivo, en la tabla 3.29 se recogen los coeficientes  $r$  de Pearson alcanzados con sus correspondientes niveles de significación, obtenidos para conocer la relación existente entre los diferentes antecedentes de la calidad de la relación y los tres tipos de resultado de la organización virtual (obtención de ventajas estratégicas, resultados económico-financieros y resultados de mercado).

**TABLA 3.29**  
**Asociación entre los antecedentes de la calidad de la relación y el resultado de la franquicia**

	ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS						ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR					
	COMUNICACIÓN						COMUNICACIÓN					
	FLUJO	CALCOM	DIRE	NDIRE	FLUJO	CALCOM	DIRE	NDIRE				
<b>Ventajas estratégicas</b>												
<i>r</i> Pearson	0,401	0,465	0,547	0,359	0,215	0,089	0,324	0,302	0,453	0,446	0,342	0,273
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,030	0,377	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,008
<b>Resultados económico-financieros</b>												
<i>r</i> Pearson	0,342	0,312	0,384	0,411	0,209	0,195	0,178	0,185	0,231	0,310	0,285	0,306
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,033	0,050	0,085	0,073	0,025	0,002	0,006	0,003
<b>Resultados de mercado</b>												
<i>r</i> Pearson	0,244	0,176	0,214	0,335	0,230	0,138	0,265	0,282	0,228	0,194	0,183	0,126
<i>p</i>	0,011	0,069	0,027	0,000	0,019	0,168	0,009	0,006	0,027	0,061	0,079	0,228

De estos resultados se desprende que la obtención de ventajas estratégicas presenta una asociación lineal y positiva con los cinco antecedentes de la calidad de la relación para ambas díadas a un nivel de significación del 5%, lo que permite verificar las hipótesis H27a, H27b, H29a, H29b, H31a, H31b, H33a, H33b, H35a y H35b. En relación con los resultados operativos, medidos a partir de las dimensiones resultados económico-financieros y resultados de mercado, se puede afirmar la existencia de una asociación lineal y positiva entre los antecedentes de la calidad de la relación y estas dos dimensiones, aceptándose por tanto las hipótesis H28a, H28b, H30a, H30b, H32a, H32b, H34a, H34b, H36a y H36b, aunque algunas de ellas a un nivel de significación del 10%.

### **3.5.2. Explicación del resultado de una organización virtual a partir de sus factores de influencia**

Siguiendo las pautas de los trabajos revisados en la literatura, se han considerado como factores que influyen en el resultado de una organización virtual los tres componentes de la calidad de la relación y el resultado de cada una de las relaciones diádicas. No obstante, antes de proceder a la contrastación definitiva de las hipótesis H37-H44 para ambas díadas es necesario analizar conjuntamente los valores que toma la  $r$  de Pearson (véase tablas 3.30 y 3.31) y los resultados de los análisis de regresión múltiple llevados a cabo (véase tablas 3.32, 3.33, 3.34).

Con relación al resultado de la organización virtual en términos *estratégicos*, y partiendo de los coeficientes de correlación, se puede afirmar que para la díada franquiciador-franquiados, el resultado estratégico de la organización virtual presenta una asociación lineal con las dimensiones de la calidad de la relación y con el resultado de las relaciones a un nivel de significación del 1%. En la díada franquiciador-proveedor no ocurre lo mismo para los componentes de la calidad de la relación, en los que los niveles de significación son superiores al 5%, a excepción de la credibilidad-ventajas estratégicas, pero sí para el resultado de la relación, en el que el nivel de significación es de 0,000 (véase tablas 3.30 y 3.31).



**TABLA 3.30**  
**Relación entre los componentes de la calidad de la relación y el resultado de la franquicia**

RESULTADO DE LA FRANQUICIA	CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS					CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR				
	CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO		CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO	
	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB
Ventajas estratégicas										
<i>r</i> Pearson	0,260	0,583	0,595	0,426	0,423	0,213	0,092	0,079	0,161	0,145
<i>P</i>	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,043	0,385	0,459	0,123	0,165
Resultados económico-financieros										
<i>r</i> Pearson	0,285	0,307	0,487	0,369	0,137	0,147	-0,021	0,086	0,158	-0,057
<i>P</i>	0,003	0,001	0,000	0,000	0,163	0,161	0,839	0,414	0,127	0,587
Resultados de mercado										
<i>r</i> Pearson	0,130	0,173	0,213	0,127	0,132	0,143	0,391	0,396	0,175	0,366
<i>P</i>	0,188	0,078	0,030	0,197	0,181	0,000	0,174	0,000	0,091	0,000

**TABLA 3.31**  
**Relación entre el resultado de las relaciones diádicas y el resultado de la franquicia**

RESULTADO DE LA FRANQUICIA	RESULTADO RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS	RESULTADO RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR
Ventajas estratégicas		
<i>r</i> Pearson	0,675	0,433
<i>p</i>	0,000	0,000
Resultados económico-financieros		
<i>r</i> Pearson	0,420	0,160
<i>p</i>	0,000	0,122
Resultados de mercado		
<i>r</i> Pearson	0,233	0,403
<i>p</i>	0,016	0,000

A partir de los resultados del análisis de regresión múltiple realizado (véase tabla 3.32), se aprecia que existe una influencia conjunta de todos los componentes de la calidad de la relación y el resultado de las relaciones diádicas sobre el resultado estratégico de la franquicia como organización virtual ( $F=9,422$  con  $p=0,000$ ), alcanzando, a su vez, un coeficiente de determinación relativamente alto (60,8%). Si bien la mayoría de los factores que se introdujeron en el análisis como variables independientes presentan un estadístico *t* con valores de significación superiores al 5%, la influencia del compromiso en la relación franquiciador-proveedor y del resultado de la misma sobre los resultados estratégicos de la franquicia es significativa a un nivel del 1% y la benevolencia y el compromiso en la relación franquiciador-franquiados a un 10%.

Partiendo de todos estos resultados, se rechazan las hipótesis H37b, H39b y H41b, se aceptan parcialmente H37a, H39a, H41a y H43a y se acepta totalmente H43b. No obstante, respecto a las hipótesis relativas a la influencia de la confianza y el compromiso sobre el resultado estratégico de la organización virtual para la díada franquiciador-franquiados (H37a y H39a), aunque han sido aceptadas parcialmente, presentan un efecto directo y aislado sobre este resultado, aunque a un nivel de significación del 10%.

**TABLA 3.32**  
**Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar**  
**el resultado estratégico de la franquicia**

VARIABLES	BETA	RAZÓN CRÍTICA		F (p)	R <sup>2</sup>
		t	p		
CREDIBFDOS	-0,038	-0,253	0,801		
BENEVFDOS	0,313	1,818	0,073		
COMPRFDOS	0,410	1,816	0,073		
RECIPROFDOS	-0,802	-1,060	0,292		
FLEXIBFDOS	-0,032	-0,200	0,842		
RESRELFDOS	0,142	0,696	0,489	9,422 (0,000)	0,608
CREDIBPROV	0,171	1,378	0,172		
BENEVPROV	0,084	0,509	0,612		
COMPRPROV	-0,566	-3,137	0,002		
RECIPROPROV	0,171	0,942	0,349		
FLEXIBPROV	-0,134	-1,044	0,300		
RESRELPROV	0,388	2,650	0,010		

Respecto al resultado de la organización virtual en términos *operativos*, y partiendo de los coeficientes de correlación, se puede afirmar que, en líneas generales, la dimensión resultados económicos-financieros está asociada linealmente con las dimensiones de la calidad de la relación y con el resultado de las relaciones en la díada franquiciador-franquiciados, mientras que en la otra díada ocurre lo contrario (véase tablas 3.30 y 3.31). En cuanto a los resultados de mercado sucede a la inversa, a excepción del resultado de la relación en la díada franquiciador-franquiciados, en la que también existe una relación entre este resultado y los resultados de mercado de la organización virtual. Al objeto de mostrar de forma diferenciada el grado de cumplimiento de las hipótesis asociadas a cada una de estas dos dimensiones de los resultados operativos (*i.e.*, H38, H40, H42 y H44), se ha estimado oportuno asignar un subíndice adicional a cada hipótesis, esto es, 1 y 2, donde el 1 se refiere a los resultados económico-financieros de la organización virtual y el 2 hace referencia a los resultados de mercado de dicha organización.

De los resultados del análisis de las correlaciones ya presentado, así como de los de las regresiones múltiples recogidos en las tablas 3.33 y 3.34, se podría concluir que (1) para los resultados económico-financieros se acepta totalmente la hipótesis H40a<sub>1</sub>, parcialmente las hipótesis H38a<sub>1</sub>, H42a<sub>1</sub> y H44a<sub>1</sub>, y se rechazan las hipótesis H38b<sub>1</sub>, H40b<sub>1</sub>, H42b<sub>1</sub> y H44b<sub>1</sub>; y

(2) para los resultados de mercado se acepta totalmente la hipótesis H42b<sub>2</sub>, parcialmente las hipótesis H40a<sub>2</sub>, H40b<sub>2</sub> y H44b<sub>2</sub>, y se rechazan H38a<sub>2</sub>, H38b<sub>2</sub>, H42a<sub>2</sub> y H44a<sub>2</sub>.

**TABLA 3.33**  
Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar el resultado operativo de la franquicia en términos de resultados económico-financieros

VARIABLES	BETA	RAZÓN CRÍTICA		F (p)	R <sup>2</sup>
		t	p		
CREDIBFDOS	0,001	0,006	0,995		
BENEVFDOS	0,093	0,409	0,684		
COMPRFDOS	0,581	1,950	0,055		
RECIPROFDOS	-0,150	-0,596	0,553		
FLEXIBFDOS	-0,254	-1,214	0,229		
RESRELFDOS	0,146	0,543	0,589	2,807 (0,003)	0,316
CREDIBPROV	-0,046	-0,279	0,781		
BENEVPROV	-0,077	-0,351	0,726		
COMPRPROV	-0,017	-0,071	0,943		
RECIPROPROV	0,042	0,174	0,862		
FLEXIBPROV	-0,120	-0,707	0,482		
RESRELPROV	0,079	0,411	0,682		

**TABLA 3.34**  
Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar el resultado operativo de la franquicia en términos de resultados de mercado

VARIABLES	BETA	RAZÓN CRÍTICA		F (p)	R <sup>2</sup>
		t	p		
CREDIBFDOS	0,138	0,707	0,482		
BENEVFDOS	-0,117	-0,515	0,608		
COMPRFDOS	-0,010	-0,032	0,974		
RECIPROFDOS	0,305	1,216	0,228		
FLEXIBFDOS	0,073	0,349	0,728		
RESRELFDOS	-0,108	-0,405	0,687	2,885 (0,003)	0,322
CREDIBPROV	-0,047	-0,288	0,774		
BENEVPROV	0,364	1,669	0,099		
COMPRPROV	0,338	1,427	0,158		
RECIPROPROV	-0,556	-2,327	0,023		
FLEXIBPROV	-0,034	-0,201	0,841		
RESRELPROV	0,312	1,622	0,109		

Finalmente, y al objeto de contrastar la hipótesis H45, se ha procedido a determinar la influencia conjunta del resultado de las relaciones diádicas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor sobre el resultado global de la red de franquicia como organización virtual, para lo cual se ha aplicado un modelo de trayectorias o *path* utilizando como variables independientes los factores relativos a los resultados de cada una de las relaciones analizadas y como variables dependientes las tres dimensiones de las que se compone el resultado global, esto es, las ventajas estratégicas, los resultados económico-financieros y los resultados de mercado. Este modelo se ha construido tomando como punto de partida los fundamentos teóricos expuestos en el primer capítulo, requisito necesario para poder aplicar un modelo de estas características.

A partir de las recomendaciones básicas de la literatura (Hair *et al.*, 1999; Luque y Del Barrio, 2000), para desarrollar y evaluar el modelo se ha seguido el siguiente procedimiento: (1) especificación del modelo, estableciendo las variables y relaciones que lo conforman, sobre la base de la teoría; (2) estimación del modelo, partiendo de la matriz de varianza-covarianza, y (3) evaluación e interpretación de resultados, comprobando el grado de ajuste de los datos de la muestra al modelo propuesto, comparando los resultados con el marco teórico y considerando los intervalos de aceptación de las diferentes medidas de ajuste utilizadas (medidas del ajuste absoluto, medidas del ajuste incremental y medidas del ajuste de la parsimonia) que, a título ilustrativo, se recogen en el cuadro 3.1.

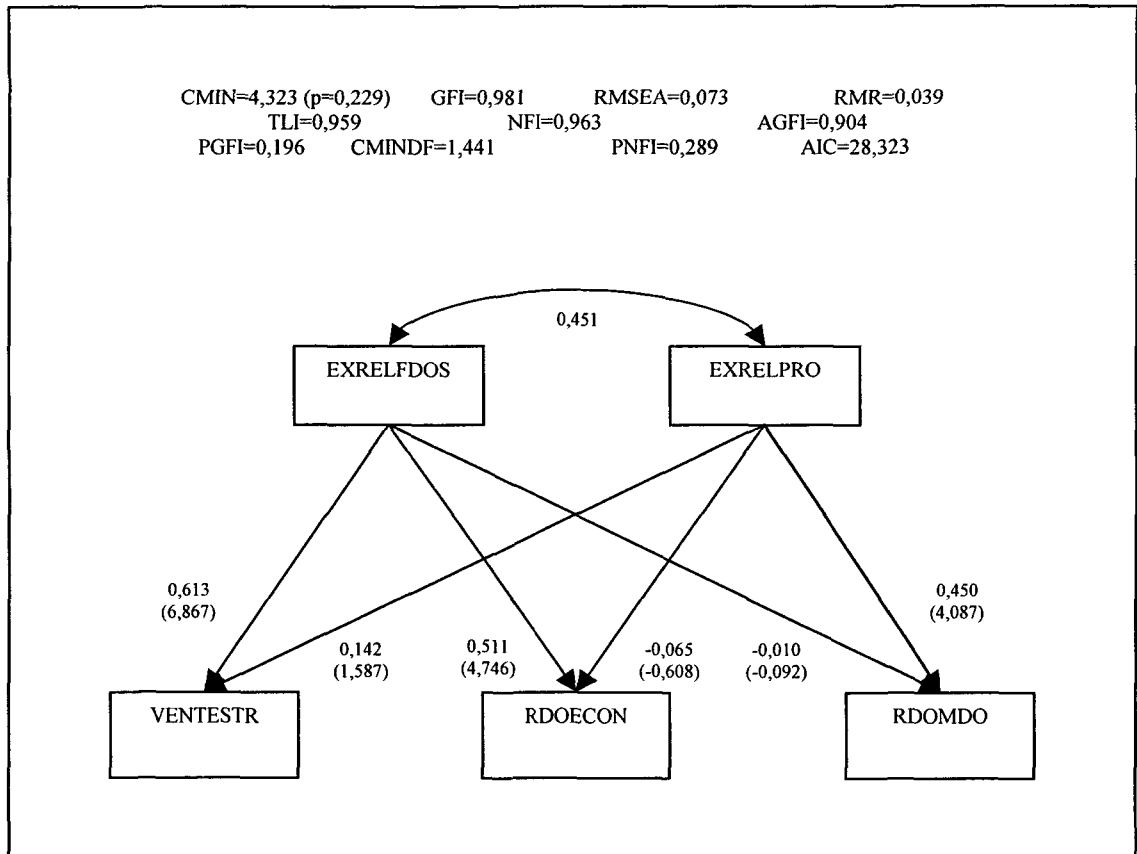
**CUADRO 3.1**  
Estadísticos de bondad de ajuste

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	$p > 0,05$
	Índice de bondad del ajuste	GFI	$> 0,90$
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0,05-0,08
	Error cuadrático medio	RMR	$< 0,05$
INCREMENTAL	Índice de Tucker-Lewis	TLI	Próximos a 1
	Índice del ajuste normal	NFI	$> 0,90$
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	$> 0,90$
PARSIMONIA	Índice de calidad de ajuste de parsimonia	PGFI	Próximos a 1
	Chi-cuadrado normada	CMINDF	$< 2$
	Índice de ajuste normado de parsimonia	PNFI	Diferencias 0,06-0,09
	Criterio de información a Akaike	AIC	Escoger el modelo con el menor valor

En la figura 3.5 se recoge de forma detallada la especificación del modelo propuesto de resultado global de la franquicia como organización virtual utilizando como variables explicativas los resultados de las relaciones diádicas franquiciador-franquiciado y franquiciador-proveedor. Los resultados que se muestran en dicha figura ponen de manifiesto una bondad del ajuste aceptable, dado que todas las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia se sitúan alrededor de los límites recomendados en la literatura que se recogen en el cuadro 3.1. Asimismo, se observa que todos los pesos de regresión estandarizados, a excepción principalmente de dos de ellos, presentan razones críticas superiores al valor recomendado de  $\pm 1,96$ . Con estos resultados se acepta la hipótesis H45, con cuya verificación se puede concluir señalando que, por un lado, el resultado global de un sistema de franquicia como organización virtual se ve afectado directamente por el resultado de las diferentes relaciones diádicas que se dan entre los diferentes miembros que conforman la red y, por otro, existe una correlación positiva entre el resultado de las dos diadas consideradas.

Si se analiza de forma detallada los pesos de regresión del modelo *path*, se puede extraer como conclusión que el resultado de la organización virtual medido en términos de ventajas estratégicas, esto es, el logro de los objetivos estratégicos, el desarrollo de ventajas estratégicas sobre los competidores, el competir más eficazmente en el mercado, la obtención de resultados importantes desde un punto de vista estratégico y el apostar por la franquicia como una decisión acertada de negocio, depende principalmente del resultado de la relación entre el franquiciador y toda la red de franquiciados. En cuanto al resultado de la organización virtual en su vertiente de resultados económico-financieros (rentabilidad sobre la inversión, crecimiento de la cifra de ventas, crecimiento del beneficio antes de impuestos y crecimiento de la cuota de mercado), éste está subordinado principalmente al resultado de la relación del franquiciador con la red de franquiciados, al contrario que con el resultado de la organización en términos de resultados de mercado (satisfacción y lealtad de los clientes), en el que influye básicamente el resultado de la relación entre el franquiciador y su proveedor principal. Estos resultados pueden deberse a la percepción del franquiciador de que los resultados más relacionados directamente con la venta del producto final, esto es, los resultados económico-financieros, dependen fundamentalmente de la eficacia de la red de franquiciados, mientras que la satisfacción y la lealtad de los clientes dependen más de la calidad de los productos aportados al sistema de franquicia, al imprimir un mayor valor añadido al producto final, que puede ser percibido por el cliente final como una característica diferenciadora frente al resto de las marcas competidoras.

**FIGURA 3.5**  
**Modelo de trayectorias del resultado global de la franquicia como organización virtual**



**3.6. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se han presentado los resultados de los análisis realizados para (1) describir las características demográficas de las franquicias que integran la muestra, así como las características de los informantes clave; (2) estudiar la dimensionalidad de las escalas de medida utilizadas y evaluar la fiabilidad y validez de los diferentes constructos y dimensiones que conforman el modelo de comportamiento del sistema de franquicia como organización virtual; (3) desarrollar los distintos *test* para contrastar las hipótesis formuladas, y (4) especificar un modelo de resultado global de la franquicia como organización virtual utilizando como variables explicativas los resultados de las relaciones diádicas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor principal.




En términos generales, los instrumentos utilizados para medir los constructos y las dimensiones han demostrado unas buenas propiedades psicométricas, esto es, un elevado grado de fiabilidad y unos niveles aceptables de validez. Por otra parte, al objeto de contrastar las hipótesis H1-H44, se han llevado a cabo análisis de correlaciones bivariadas, así como análisis de regresión múltiple, cuyos resultados se recogen de forma resumida en los cuadros 3.2 y 3.3, en los que se indica el grado de cumplimiento de cada una de las hipótesis contrastadas para las díadas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor principal, respectivamente. Por último, se desarrolla un modelo *path* con un nivel de calidad del ajuste aceptable, que permite verificar que el resultado global de la red de franquicia se ve afectado directamente por el resultado de las diferentes relaciones existentes entre los miembros del sistema y que existe una correlación positiva entre el resultado de las dos díadas consideradas, lo que supone la aceptación de la hipótesis H45.



**CUADRO 3.2**

**Grado de cumplimiento de las hipótesis asociadas a la relación diádica franquiciador-franquiados**




VARIABLES	CALIDAD DE LA RELACIÓN			RESULTADO DE LA RELACIÓN	RESULTADOS		
	CONFIANZA	COMPROMISO	RELACIONISMO		ESTRATÉGICOS	OPERATIVOS	
						ECON.-FROS.	DE MDO.
ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN	COMPLEMENTARIEDAD	H1a	H2a	H3a	H19a	H27a	H28a
	CONGRUENCIA	H4a	H5a	H6a	H20a	H29a	H30a
	FLUJO COMUNICACIÓN	H7a	H8a	H9a	H21a	H31a	H32a
	CALIDAD COMUNICACIÓN	H10a	H11a	H12a	H22a	H33a	H34a
	FRECUENCIA DE USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	H13a	H14a	H15a	H23a	H35a	H36a
CALIDAD DE LA RELACIÓN	CONFIANZA		H16a	H17a	H24a	H37a	H38a <sub>1</sub> H38a <sub>2</sub>
	COMPROMISO			H18a	H25a	H39a	H40a <sub>1</sub> H40a <sub>2</sub>
	RELACIONISMO				H26a	H41a	H42a <sub>1</sub> H42a <sub>2</sub>
RESULTADO DE LA RELACIÓN					H43a	H44a <sub>1</sub> H44a <sub>2</sub>	

	Se acepta totalmente la hipótesis
	Se acepta parcialmente la hipótesis
	Se rechaza la hipótesis

**CUADRO 3.3**

**Grado de cumplimiento de las hipótesis asociadas a la relación diádica franquiciador-proveedor**

VARIABLES	CALIDAD DE LA RELACIÓN			RESULTADO DE RELACIÓN	RESULTADOS		
	CONFIANZA	COMPROMISO	RELACIONISMO		ESTRATÉGICOS	OPERATIVOS	
						ECON.-FROS.	DE MDO.
ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN	COMPLEMENTARIEDAD	H1b	H2b	H3b	H19b	H27b	H28b
	CONGRUENCIA	H4b	H5b	H6b	H20b	H29b	H30b
	FLUJO COMUNICACIÓN	H7b	H8b	H9b	H21b	H31b	H32b
	CALIDAD COMUNICACIÓN	H10b	H11b	H12b	H22b	H33b	H34b
	FRECUENCIA DE USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	H13b	H14b	H15b	H23b	H35b	H36b
CALIDAD DE LA RELACIÓN	CONFIANZA		H16b	H17b	H24b	H37b	H38b <sub>1</sub> H38b <sub>2</sub>
	COMPROMISO			H18b	H25b	H39b	H40b <sub>1</sub> H40b <sub>2</sub>
	RELACIONISMO				H26b	H41b	H42b <sub>1</sub> H42b <sub>2</sub>
RESULTADO DE LA RELACIÓN					H43b	H44b <sub>1</sub> H44b <sub>2</sub>	

	Se acepta totalmente la hipótesis
	Se acepta parcialmente la hipótesis
	Se rechaza la hipótesis

# CAPÍTULO 4

## CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

---

El objetivo de este último capítulo se centra en presentar las conclusiones más relevantes que se desprenden de la revisión teórica realizada y de las evidencias de la investigación empírica, que han fundamentado el modelo propuesto y las hipótesis planteadas. Asimismo, se detallan las principales implicaciones -tanto académicas como prácticas- del estudio, a la vez que se identifican sus limitaciones y se proponen algunas recomendaciones para el desarrollo de trabajos futuros.

### 4.1. CONCLUSIONES

Con el fin de proceder a la exposición de las principales conclusiones derivadas de este trabajo, es preciso recordar que los objetivos de esta investigación son (1) el desarrollo de un marco conceptual de la organización virtual, (2) el planteamiento y la validación de un modelo de comportamiento de la organización virtual, (3) la identificación de los antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas constituyentes de la organización virtual, (4) la identificación de los aspectos que inciden en el resultado de dichas relaciones diádicas y (5) la identificación de los factores que influyen sobre el resultado global de la organización virtual. Sobre la base de estas consideraciones, se procede a describir, en primer lugar, las conclusiones más relevantes que se extraen de la revisión de los antecedentes teóricos, así como el modelo propuesto de comportamiento de la organización virtual, y, en segundo lugar, las conclusiones fundamentales obtenidas a partir de la validación del modelo empírico planteado, que supone el cumplimiento de los tres últimos objetivos.

#### 4.1.1. Conclusiones de la revisión teórica

La organización virtual constituye una alternativa organizativa y estratégica que responde a la necesidad de estructuras ágiles y flexibles motivada por las condiciones del entorno actual, esto

es, competidores globales en red, productos con ciclos de vida más cortos, variedades de productos y modelos, ritmo creciente de introducción de productos y mayores expectativas de los clientes respecto a productos adaptados a ellos. En este sentido, la agilidad, atributo característico de las organizaciones virtuales, es un elemento distintivo que permite mantener una competitividad global en entornos dinámicos, lo que requiere desarrollar estrategias de cooperación al objeto de lograr ventajas competitivas con los recursos existentes. Este fenómeno supone externalizar aquellos procesos que no son clave a través de alianzas, de manera que los socios de la cooperación no sólo son complementarios, sino que realmente se necesitan mutuamente, siendo la habilidad de explotar dichas alianzas una importante fuente de ventaja competitiva. Ahora bien, la evolución de una empresa hacia una organización virtual no es un proceso rápido, ya que requiere una serie de cambios estructurales paulatinos que transformen la organización integrada verticalmente en una red de organizaciones (Sieber, 1997).

Si bien la organización virtual, como acuerdo de cooperación, ha sido objeto de análisis en numerosos trabajos, en los que se ha enfatizado su conceptualización y perspectivas de estudio, en la actualidad sigue siendo un tópico a debate como consecuencia de las múltiples acepciones que se atribuyen a la noción de virtualidad. Desde un punto de vista general, el término ‘virtual’ se ha asociado principalmente a la idea de lo ‘irreal, pareciendo real’, destacando entre sus aplicaciones las referidas a los productos virtuales, la oficina virtual, los equipos virtuales, las organizaciones virtuales y las comunidades virtuales. Estas aplicaciones derivan de las diversas perspectivas de estudio desde las que se ha analizado la noción de virtualidad, dando lugar a varias taxonomías que recogen sus diferentes interpretaciones, tales como virtualidad organizativa, operativa, funcional, estructural y tecnológica.

Ahora bien, estas diversas perspectivas de la virtualidad no sólo no son excluyentes sino que, incluso, son complementarias y deben combinarse para constituir la organización virtual como un modelo integrado. Al respecto, en términos generales, se pueden identificar dos perspectivas de estudio de la organización virtual: (1) la perspectiva de estructura, que se fundamenta en la idea de que esta organización es una red de organizaciones independientes que combinan sus capacidades básicas (e.g., Davidow y Malone, 1992; Byrne *et al.*, 1993; Goldman *et al.*, 1995; Mertens *et al.*, 1998<sup>43</sup>; Strader *et al.*, 1998; Van Aken *et al.*, 1998), y (2) la perspectiva de proceso, que considera que organizar virtualmente constituye un atributo estratégico de cualquier organización, de manera que la organización virtual supone una forma de estructurar

---

<sup>43</sup> Ob. cit.

y dirigir actividades orientadas a los objetivos (e.g., Mowshowitz, 1997; Zimmermann, 1997; Sieber, 1998; Venkatraman y Henderson, 1998; Syler y Schwager, 2000). En consecuencia, y siguiendo a Saabeel *et al.* (2002), la combinación de estos dos enfoques proporciona a la dirección de una organización virtual una perspectiva más amplia sobre cómo organizar relaciones externas en un entorno tan dinámico.

Si bien este binomio ha de ser el punto de partida para conceptualizar la organización virtual, en la literatura se aprecian numerosas definiciones, enfatizando distintos aspectos o perspectivas, que ha llevado a la inexistencia de un concepto universal. En la presente investigación, y a partir del estudio de las diversas conceptualizaciones de organización virtual desarrolladas por los autores más relevantes en este contexto de estudio, se propone una definición integradora de ambas perspectivas (*i.e.*, de estructura y de proceso) en los siguientes términos:

*La organización virtual es una red de organizaciones legalmente independientes que, sobre la base de la cooperación y apoyada por el uso de las tecnologías de información y comunicación, pretende alcanzar un objetivo específico y aprovechar así una oportunidad de mercado durante el tiempo que económicamente sea justificable.*

El carácter relativamente genérico de la definición propuesta responde a la necesidad de considerar los aspectos diferenciales recogidos en las diversas conceptualizaciones de la noción de organización virtual, y que hacen referencia a:

- la actuación conjunta de agentes legalmente *independientes*, que pueden estar geográficamente dispersos,
- para la consecución de un *propósito de negocio común*,
- en un entorno de *cooperación*,
- utilizando las *TIC* como elemento facilitador de la virtualidad,
- que permite el aprovechamiento de una determinada *oportunidad*,
- *compartiendo* recursos y capacidades, y
- durante el *tiempo* que se estime necesario (e.g., hasta que el objetivo se alcance o la organización deje de ser eficaz).

Si bien en la literatura se observa que no existe un conjunto claro de atributos específicos de las organizaciones virtuales, sino muchos y muy variados, los aspectos que se desprenden de la

definición propuesta anteriormente permiten determinar el conjunto de características distintivas de las organizaciones virtuales desde un punto de vista integrador, siendo la creación de una cultura de alta confianza el elemento adicional que facilita la cooperación entre las organizaciones legalmente independientes que participan en la red. En consecuencia, se puede concluir que las características definatorias de las organizaciones virtuales son:

- *Los recursos y capacidades distintivos.* En la creación de una organización virtual cada uno de los socios que la integran contribuye aportando sus recursos y capacidades distintivos, a la vez que complementarios con los de los restantes socios, para desarrollar una organización que posee capacidades expandidas más allá de lo que parecería posible. No obstante, es preciso señalar que, para realizar una determinada actividad, la organización necesita no sólo de su base de recursos, sino también de su habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a través de rutinas organizativas. En consecuencia, la creación de capacidades dinámicas distintivas es un requisito previo esencial para participar en una empresa virtual, entendiendo como capacidades dinámicas la habilidad de una organización de renovar las competencias para ser coherente con el entorno cambiante y desarrollar, así, nuevas formas de ventaja competitiva. Así, el *know-how*, el conocimiento y la habilidad requerida para afrontar cualquier actividad son factores críticos en las organizaciones virtuales, de manera que para desarrollar estas organizaciones se requiere que los socios aporten las capacidades más adecuadas en términos de recursos humanos, habilidades, información, conocimiento y acceso a las redes.
  
- *La cooperación de los socios.* Para que una empresa virtual tenga éxito es necesario que existan estrechas relaciones con los proveedores y subcontratistas con el fin de obtener eficiencia y flexibilidad, factores esenciales de la agilidad de las empresas. Ahora bien, puesto que no se puede dirigir una red de empresas con los mismos mecanismos de coordinación jerárquicos de una empresa integrada, se ha de acudir a otras estructuras de coordinación que pueden requerir una lógica de diseño organizativo diferente, fundamentada más en la transparencia, el *empowerment*, la unión flexible y la heterarquía para permitir más flexibilidad e innovación. Adicionalmente, la concepción de la organización virtual como una coalición pone de manifiesto la difusa distinción entre competencia y cooperación, dado que los socios constituyen una red de recursos y simultáneamente pueden desarrollar ambos comportamientos, de manera que esta organización debe equilibrar estas dos fuerzas para mantener la eficacia.

- Una *cultura de alta confianza*. En la organización virtual es necesario que exista un clima de confianza, dado que en este tipo de estructura es muy difícil la supervisión y control de sus componentes. A su vez, la menor jerarquía, la mayor colaboración y las interdependencias de información características de una organización virtual demandan un entorno donde los individuos puedan confiar unos en otros para llevar a cabo sus tareas y donde las organizaciones puedan confiar unas en otras para desarrollar su parte del proyecto de manera mutuamente beneficiosa. En definitiva, la confianza constituye el elemento de unión de los participantes en esta organización, siendo fundamental la construcción de las relaciones, confianza e identidad desde el mercado y hacia la organización. De hecho, una diferencia clave entre la organización virtual y otros modos de fuerte cooperación interempresarial es la creación de una identidad propia y única de la red, por lo que, desde la perspectiva del cliente, esta organización es una sola entidad, aunque se trata realmente de una red de socios.
  
- El *uso de las TIC* como elemento facilitador de la virtualidad. Si bien en la literatura existe una corriente de pensamiento que considera a las TIC como un requisito vital, realmente su importancia varía en función de la interpretación del término organización virtual. De este modo, mientras que su uso es esencial en el desarrollo de productos virtuales y en los procesos productivos virtuales, no es crucial en el caso de la virtualidad organizativa, lo que se refleja en el hecho de que las estructuras virtuales sean más antiguas que las TIC. En definitiva, las tecnologías de información no crean la virtualidad, aunque constituyen una herramienta indispensable en el desarrollo y la dirección de una organización virtual, ya que permite a los miembros de la organización acceder a los recursos de información compartidos y, a su vez, favorece la coordinación y la generación de confianza. No obstante, el trabajo organizado virtualmente debería combinar los medios de comunicación electrónicos y personales, siendo la cuestión fundamental cómo obtener lo mejor de ambos.
  
- La *dimensión temporal*. Aunque diversos autores en la literatura consideran la organización virtual como una red temporal de empresas que busca activamente oportunidades y asume nuevos proyectos, es de destacar la existencia de varios trabajos que, partiendo de los distintos escenarios en los que una organización virtual puede desarrollarse, plantean la posibilidad de organizaciones virtuales temporales y permanentes. En consecuencia, se puede considerar que la idea subyacente a la dimensión temporal de las organizaciones virtuales refleja la necesidad de flexibilidad

de estas estructuras al objeto de hacer frente a los rápidos cambios del entorno, de manera que estas organizaciones han de seleccionar a los socios más adecuados en cada momento; ahora bien, se puede aceptar que esta relación se prolongue en el tiempo, en tanto en cuanto sea eficaz y eficiente organizar virtualmente. De este modo, lo que hace que las organizaciones virtuales sean distintas de las empresas habituales no es su carácter temporal, sino más bien su capacidad para la reconstrucción y diseño continuos.

Si se considera que las organizaciones virtuales constituyen cada vez más una alternativa válida de estructura para operar en entornos dinámicos, complejos y turbulentos, existe la necesidad de analizar y evaluar los comportamientos organizativos que tienen lugar en el seno de estas configuraciones, así como los factores que influyen directa e indirectamente en sus resultados. En este sentido, y dada la escasez en la literatura de modelos de estas características, en la presente investigación se ha diseñado un modelo global de comportamiento de las organizaciones virtuales desde una perspectiva relacional, en el que el eje central es la calidad de las relaciones diádicas que se establecen entre cada par de socios. A su vez, y dado el interés que ha despertado en la literatura el diseño de modelos globales que expliquen de forma integral los resultados empresariales, también se ha estimado conveniente incorporar al modelo propuesto tanto los antecedentes de la calidad de la relación como sus consecuencias. Sobre la base de lo anteriormente expuesto, en dicho modelo se distinguen tres bloques claramente diferenciados:

- La *calidad de las relaciones diádicas* constituyentes de una organización virtual. Este tópico se ha asociado a términos muy diversos, tales como la confianza, el compromiso, las expectativas de continuidad, la ausencia de oportunismo, las normas relacionales o de cooperación, el nivel de conflicto e, incluso, el grado de satisfacción; si bien, dado el énfasis realizado en la literatura al respecto y excluyendo los elementos más directamente relacionados con el resultado de la calidad de la relación (*e.g.*, satisfacción), en el presente estudio se considera que la calidad de la relación viene determinada por: (1) la *confianza* de los socios, que está formada por dos componentes claramente diferenciados, la credibilidad (*i.e.*, grado en que una de las partes cree que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente, lo que supone la creencia de que el socio es honesto y sincero y mantendrá sus promesas) y la benevolencia (*i.e.*, grado en que un socio de la relación está realmente interesado en el bienestar del otro y está motivado a buscar el beneficio conjunto); (2)



el nivel de *compromiso*, que se describe en términos de orientación a largo plazo o deseo de continuidad y buena disposición para invertir, y (3) el nivel de *relacionismo*, que hace referencia a la flexibilidad (*i.e.*, disposición a realizar adaptaciones de los términos del intercambio ante circunstancias cambiantes), la solidaridad (*i.e.*, grado en que las partes consideran que la relación de intercambio es importante y que el éxito procede de trabajar juntas de forma cooperativa en vez de competir), la mutualidad (*i.e.*, grado en que una determinada relación se basa en el beneficio mutuo, expresando un sentimiento de responsabilidad conjunta) y la armonización del conflicto (*i.e.*, grado de acuerdo mutuo hacia los fines de la cooperación).

- Los *antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas*. En el modelo propuesto se incluyen como antecedentes de la calidad de la relación: (1) la *complementariedad de los recursos y capacidades*, que se refiere al grado en que las empresas pueden completar el resultado de cada una proporcionando capacidades, conocimiento y recursos distintos, de tal forma que los socios de la alianza serán capaces de eliminar las deficiencias en la cartera de recursos de la otra parte y, así, mejorar la capacidad de la otra para el logro de los objetivos de negocio; (2) la *congruencia de objetivos y valores*, que hace referencia al nivel de compatibilidad en términos de congruencia de cultura, filosofías, valores, creencias y objetivos de los socios participantes en la organización virtual; (3) el *flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información*, que se refiere a la necesidad de que exista un movimiento vertical y horizontal de la comunicación, que sea de carácter bidireccional y que se base en el intercambio de la información necesaria para que la organización pueda operar de forma ágil y eficiente; (4) la *calidad de la comunicación*, entendida como el grado en que los integrantes de la red perciben que los flujos de comunicación son adecuados, oportunos, precisos, completos y creíbles, lo que conduciría al logro de los objetivos de la asociación, y (5) la *frecuencia de uso de los medios de comunicación* existentes, utilizando los mecanismos más adecuados acordes con el contenido que se desea transmitir.
- Las *consecuencias de la calidad de las relaciones diádicas*, esto es, el resultado de las relaciones diádicas consideradas de forma aislada, así como de forma conjunta, lo que conforma el resultado global de la organización virtual. En este sentido, las investigaciones muestran que los componentes de la calidad de la relación ejercen influencia sobre el nivel de resultado de las relaciones diádicas, a la vez que los resultados conjuntos de dichas relaciones conducen al logro de unos mayores resultados

globales de la organización virtual. Adicionalmente, la literatura también recoge la influencia de los antecedentes de la calidad de la relación sobre el resultado de las relaciones diádicas, así como la existencia de asociación entre dichos antecedentes y el resultado global de la organización virtual.

#### 4.1.2. Conclusiones de la investigación empírica

Antes de comentar las principales conclusiones obtenidas de la investigación empírica llevada a cabo, es necesario indicar el contexto de aplicación de la misma en el que se ha validado el modelo propuesto de comportamiento de la organización virtual. En este sentido, el desarrollo de los tres objetivos empíricos de la presente investigación se enmarca en las redes de franquicia que operan actualmente en España. En efecto, sobre la base de las aproximaciones teóricas desarrolladas, el sistema de franquicia se puede considerar como una organización virtual, dado que (1) responde a una fórmula de negocio caracterizada por una colaboración estrecha entre empresas independientes al objeto de comercializar un producto; (2) se fundamenta en una fuerte cooperación dentro de un sistema en red bajo condiciones de distribución de propiedad, poder y lealtad; (3) se sustenta en el desarrollo de acuerdos de colaboración basados en la mutua confianza y en un reparto equitativo de los beneficios obtenidos; (4) existe un socio central que lidera la red, bajo la figura del franquiciador, y (5) implica compartir recursos y capacidades distintivos y complementarios. Bajo estas consideraciones, el enfoque central de la investigación recae en el análisis de la calidad de las relaciones desarrolladas entre los socios de la red de franquicia, aunque, debido a las limitaciones económicas y temporales, la presente investigación se circunscribe únicamente a las relaciones que el franquiciador mantiene con el conjunto de franquiciados, así como con el proveedor principal del sistema.

Como primera conclusión de corte empírico, se puede señalar que tanto los constructos como las dimensiones sobre los que se sustenta el modelo propuesto son altamente fiables, dado que se pueden calificar como buenos o como excelentes, según las recomendaciones de George y Mallery (1995), y además poseen validez de contenido y discriminante. Estos resultados avalan la rigurosidad del modelo en la medida en que se sustenta en escalas que reúnen las propiedades psicométricas que se exigen en la literatura. En este sentido, de este trabajo se derivan escalas de medida fiables y válidas de los diversos constructos que integran el modelo y que son aplicables a cualquier díada de la organización virtual, si se considera que el proceso seguido

para su formulación definitiva se concreta en la necesidad de hacer converger los diferentes constructos hacia un mismo contenido y dimensionalidad para las dos díadas objeto de estudio (*i.e.*, franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor principal). Sobre esta base, el contenido y la dimensionalidad de cada uno de los constructos son los siguientes:

- La *complementariedad de los recursos y capacidades* está compuesta por una única dimensión que recoge aspectos tales como la importancia y complementariedad de las contribuciones de cada socio a la relación, la necesidad de estas aportaciones para la consecución de sus objetivos y la importancia de la combinación de dichos recursos y capacidades para alcanzar objetivos más satisfactorios.
- La *congruencia de los objetivos y valores* de los socios es también de naturaleza unidimensional y hace referencia al grado en que cada una de las partes apoya e, incluso, comparte los objetivos de la otra, la compatibilidad de la cultura organizativa y la filosofía de negocio, así como la importancia de trabajar juntos.
- El *flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información* entre los socios de la díada, al igual que los dos anteriores antecedentes de la calidad de la relación, se mide a través de una única dimensión e incluye aspectos relacionados con el intercambio de información estratégica, operativa y exclusiva cuando beneficia a la relación; la importancia de intercambiar información que pueda servir de ayuda a la otra parte de la díada; la comunicación de cualquier acontecimiento, cambio o problema que pueda afectar al otro socio; la frecuencia del intercambio de información; la utilización de los canales de comunicación existentes, y el intercambio de información más allá de los acuerdos establecidos previamente.
- La *calidad de la comunicación* es de naturaleza unidimensional y describe el grado en que la comunicación entre los socios es precisa o imprecisa, adecuada o inadecuada, completa o incompleta, creíble o no, y realizada a tiempo o no.
- La *confianza* está integrada por dos dimensiones: (1) la credibilidad, que recoge aspectos tales como la sinceridad, la honestidad y la confianza en los conocimientos y consejos de la otra parte, así como en las promesas realizadas, y (2) la benevolencia, que agrupa cuestiones relacionadas con la comprensión, la disponibilidad para ayudar y la consideración de los intereses del otro al tomar decisiones importantes.

- El *compromiso* se instrumenta mediante un constructo unidimensional y recoge aspectos relacionados con la lealtad de los socios hacia la relación y los sentimientos positivos hacia la otra parte como importante razón para continuar con la relación, la consideración de la relación como una colaboración a largo plazo, la expectativa respecto a la continuidad de la relación y la voluntad de los socios a dedicar esfuerzo e inversión para mantener la relación.
- El *relacionismo* está integrado por dos dimensiones: (1) la reciprocidad, que incluye aspectos relacionados con la solidaridad y la mutualidad (*e.g.*, ninguna parte haría nada que perjudicara a la otra, los problemas son considerados responsabilidades conjuntas, los socios están dispuestos a realizar mejoras que puedan beneficiar a la relación, cada parte se preocupa de la rentabilidad de la otra y participa equitativamente en las recompensas y ahorros de costes derivados de la relación, los socios aceptarían una distribución de costes y beneficios no proporcionales a sus esfuerzos si la desigualdad se compensara en el tiempo), y (2) la flexibilidad y armonía, que hace referencia a la disponibilidad de cada parte a ser flexible con los términos contractuales para superar los problemas, así como a aspectos relacionados con la capacidad de los socios de resolver los conflictos de forma positiva y satisfactoria.
- El *resultado de las relaciones diádicas* franquiciador-franquiciado y franquiciador-proveedor se instrumenta en un constructo de una única dimensión relacionada con el grado de eficiencia de la relación de negocios, la facilidad de coordinación entre las partes de la diada, el nivel de desempeño de las tareas por parte de los socios, la consideración de la relación como exitosa y el nivel de satisfacción global de las partes con la relación.
- El *resultado estratégico de la franquicia* se mide a través de un constructo unidimensional que hace referencia a la consecución de los objetivos estratégicos, el desarrollo de ventajas estratégicas sobre los competidores, una mayor eficacia al competir en el mercado y la obtención de resultados estratégicamente importantes.
- Los *resultados operativos de la franquicia* se miden en una escala bidimensional: (1) los resultados económico-financieros, que integran la rentabilidad de la inversión, el crecimiento de la cifra de ventas, el crecimiento del beneficio antes de impuestos y el

crecimiento de la cuota de mercado, y (2) los resultados de mercado, que se refieren a la satisfacción y la lealtad del cliente.

La contrastación de las múltiples hipótesis asociadas a los tres objetivos de corte empírico formulados permiten extraer conclusiones a partir de los resultados obtenidos. Al objeto de exponer de forma más organizada dichas conclusiones, se ha estimado oportuno agruparlas en tres bloques: (1) antecedentes y componentes de la calidad de la relación como eje central del modelo de comportamiento de la franquicia como organización virtual, (2) factores que inciden en el resultado de las relaciones diádicas integrantes de la franquicia como organización virtual y (3) factores explicativos del resultado global de la franquicia como organización virtual, en términos estratégicos y operativos.

### **Antecedentes y componentes de la calidad de la relación**

Como primera conclusión, se puede afirmar que, por una parte, la totalidad de los antecedentes considerados presentan una asociación lineal positiva con los tres componentes de la calidad de la relación y, por otra, que existe una influencia conjunta de todos los antecedentes sobre la calidad de la relación, si bien es relativamente bajo el poder explicativo de cada uno de ellos de forma individual. De este modo, la complementariedad de recursos y capacidades de los socios, la congruencia de objetivos y valores, el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información, la calidad de la comunicación, así como la frecuencia de uso de los medios de comunicación se asocian significativa y positivamente con la confianza, el compromiso y el relacionismo que caracterizan a las relaciones diádicas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor principal. Estos resultados evidencian que para desarrollar una relación de calidad satisfactoria entre los socios integrantes de una red de franquicia como organización virtual, que se caracteriza por un clima adecuado de confianza, de compromiso y de relacionismo, se requiere (1) la necesidad y complementariedad de las contribuciones de cada socio a la relación, así como la combinación de dichos recursos y capacidades para alcanzar objetivos más satisfactorios; (2) el apoyo mutuo de los objetivos, el sentimiento de que la relación es importante, así como la compatibilidad de las culturas organizativas y las filosofías de negocio; (3) el intercambio mutuo y frecuente de información necesaria y beneficiosa para la relación, la comunicación de acontecimientos que puedan afectar al otro socio y la utilización de los canales de comunicación existentes; (4) una comunicación precisa, adecuada, completa,

creíble y realizada a tiempo entre los socios de la relación, y (5) el uso frecuente de los medios de comunicación existentes.

En segundo lugar, los resultados para ambas díadas permiten verificar la existencia de una asociación positiva y recíproca entre los tres componentes de la calidad de la relación. De este modo, el hecho de que los socios de una relación sientan confianza en ella y compartan valores como la honestidad, la sinceridad, la fiabilidad, la credibilidad y la comprensión se puede asociar con un sentimiento de compromiso hacia dicha relación -esto es, con un mayor grado de lealtad, afectividad, fidelidad, tolerancia y colaboración-, así como con un comportamiento relacional -que se vincula a valores como la solidaridad, la mutualidad, la reciprocidad, la flexibilidad, la armonía y la equidad.

Por último, y dada la importancia de las TIC en el contexto de la presente investigación, en el modelo propuesto de comportamiento de la franquicia como organización virtual se incluye la frecuencia de uso de los medios de comunicación en el desarrollo de actividades tales como la negociación de acuerdos/condiciones contractuales, la solicitud de información y la solución de problemas. Un análisis descriptivo de la muestra permite señalar a los contactos telefónicos y al correo electrónico como los medios de comunicación más habituales en todas las actividades descritas, lo que supone un uso frecuente de los medios electrónicos de comunicación, aunque todavía en un nivel inferior a la utilización del teléfono. En términos generales, también se aprecia un uso relativamente frecuente del fax y/o del correo postal para la entrega de documentos escritos, si bien se considera que es el fax el principal medio utilizado para tales entregas. Además, los resultados muestran que la interacción personal, tal y como se puso de manifiesto en la revisión de la literatura, constituye un medio de comunicación complementario a los métodos electrónicos, incluso en las organizaciones virtuales.

### **Aspectos que inciden en el resultado de las relaciones diádicas**

En cuanto a los factores que inciden en el resultado de las relaciones diádicas de la franquicia como organización virtual, cabe señalar que cada uno de los antecedentes y cada uno de los componentes de la calidad de dichas relaciones presentan una correlación positiva y significativa con el resultado de las mismas. Esto supone que mayores niveles de complementariedad de las aportaciones realizadas por los socios, de compatibilidad de sus objetivos, culturas y filosofías de negocio, de intercambio mutuo de la información necesaria,

de comunicación de calidad y de uso frecuente de los medios de comunicación existentes, así como un clima de confianza, compromiso y relacionismo se asocian con un nivel superior de resultado de las diádas, esto es, con una relación de negocio más eficiente, una mejor coordinación entre los socios, un mejor desempeño de sus respectivas tareas, una relación más exitosa y, en general, una mayor satisfacción de los socios con la relación.

Por otra parte, se aprecia también la existencia de una influencia conjunta de todos los antecedentes y componentes de la calidad de la relación sobre el resultado de las relaciones diádicas. Sin embargo, es preciso resaltar que sólo los componentes de la calidad de la relación, exceptuando la reciprocidad (una de las dimensiones del relacionismo), presentan un elevado poder explicativo a nivel individual sobre el resultado de la misma. Una explicación a este fenómeno podría relacionarse con el hecho de que (1) los antecedentes de la calidad de la relación pueden estar ejerciendo una influencia indirecta sobre los resultados a través de los componentes de dicha calidad, diluyéndose el posible efecto directo que pudieran ejercer, y (2) la reciprocidad puede conducir a mayores niveles de confianza y compromiso, de manera que no ejerce una influencia directa sobre el resultado de la relación, sino indirecta a través de los restantes componentes de la calidad de la misma, con los cuales presenta una elevada correlación. Esta última explicación coincide con el trabajo de algunos autores que consideran que la existencia de normas relacionales tiende a reforzar la confianza (González *et al.*, 2003) o el compromiso (Anderson *et al.*, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Sigauw *et al.*, 1998; Jap y Ganesan, 2000; González *et al.*, 2003), de tal forma que un elevado grado de relacionismo percibido puede implicar una mayor confianza y/o una mayor disposición a comprometerse en la relación. A modo de resumen, se puede concluir que la confianza -en términos de sinceridad, honestidad y comprensión-, el compromiso -relacionado con sentimientos de lealtad y expectativas de continuidad- y la flexibilidad/armonía -esto es, la disponibilidad de cada parte a ser flexible y su capacidad de resolver los conflictos de forma positiva- son factores que explican la facilidad de coordinación entre las partes, el nivel de eficiencia alcanzado, el correcto desempeño de sus respectivas tareas y, en definitiva, el grado de satisfacción global de los socios con la relación que mantienen.

### **Aspectos que inciden en el resultado global de la organización virtual**

Con relación a los factores que inciden en el resultado global de la franquicia como organización virtual, se aprecia una asociación lineal positiva con la totalidad de los

antecedentes de la calidad de la relación para ambas díadas. Esto implica que la obtención de ventajas estratégicas, resultados económico-financieros y resultados de mercado por parte de la organización virtual está correlacionada con la necesidad de que (1) los socios realicen aportaciones valiosas complementarias; (2) los objetivos, culturas organizativas y filosofías de negocio sean compatibles, y (3) la comunicación sea bidireccional, frecuente, precisa, adecuada, completa, creíble y oportuna.

Igualmente, a partir de los resultados de los análisis se observa una asociación positiva de los tres componentes de la calidad de la relación con los resultados estratégicos y los resultados económico-financieros en la díada franquiciador-franquiados, que, por el contrario, es inexistente en el caso de la relación franquiciador-proveedor. Este hecho supone considerar que los valores generados en un clima de confianza, compromiso y relacionismo se asocian con el logro de los objetivos estratégicos, el desarrollo de ventajas estratégicas y la obtención de resultados estratégicos importantes, así como con elevados indicadores de rentabilidad sobre la inversión y de crecimiento de las ventas, beneficio y cuota de mercado. Por otra parte, de los análisis realizados se desprende también la existencia de una asociación positiva entre los componentes de la calidad de la relación (concretamente, el compromiso y el relacionismo) y los resultados de mercado para la díada franquiciador-proveedor (en la otra díada sólo existe asociación entre el compromiso y estos resultados).

Las diferencias observadas en estos resultados podrían justificarse en los siguientes términos: (1) el franquiciador puede percibir como de mayor importancia la calidad de su relación con el conjunto de franquiados, al considerar esta díada como el motor que sustenta el sistema de franquicia y propicia el desarrollo de las ventajas competitivas y el logro de los objetivos estratégicos, así como la generación de beneficios y la obtención de rentabilidad (por este motivo en esta relación son más importantes los resultados estratégicos y económico-financieros), y (2) el franquiciador percibe que la calidad de su relación con el proveedor puede redundar más positivamente en los resultados de mercado, medidos en términos de satisfacción y lealtad de los clientes, motivados por la calidad de los productos, la cual puede depender mucho de los proveedores con los que mantiene una relación a largo plazo, aunque flexible a los cambios.

A su vez, los resultados de las relaciones franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor también se asocian con los resultados globales del sistema de franquicia. Concretamente, desde la perspectiva del franquiciador, el resultado de su relación con el conjunto de franquiados se



asocia de forma positiva con los resultados estratégicos y económico-financieros, mientras que el resultado de su relación con el proveedor se asocia con los resultados estratégicos y de mercado. En este sentido, a partir del modelo *path* desarrollado, en el que se analiza la influencia de los resultados de las relaciones diádicas sobre el resultado global de la organización virtual, en términos estratégicos, económico-financieros y de mercado, se pueden extraer como conclusiones que (1) el resultado estratégico de la organización virtual depende principalmente del resultado de la relación entre el franquiciador y toda la red de franquiciados, (2) el resultado de la organización virtual en su vertiente de resultados económico-financieros está subordinado principalmente al resultado de la relación del franquiciador con la red de franquiciados, y (3) en el resultado de la organización en términos de resultados de mercado influye básicamente el resultado de la relación entre el franquiciador y su proveedor principal. Estos resultados pueden deberse a la percepción del franquiciador de que los resultados más relacionados directamente con la venta del producto final, esto es, los resultados económico-financieros, dependen fundamentalmente de la eficacia de la red de franquiciados, mientras que la satisfacción y la lealtad de los clientes dependen más de la calidad de los productos aportados al sistema de franquicia, al imprimir un mayor valor añadido al producto final, que puede ser percibido por el cliente final como una característica diferenciadora frente al resto de las marcas competidoras.

#### 4.2. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

Sobre la base de los resultados de la presente investigación se puede extraer una serie de implicaciones académicas y prácticas que pueden resultar de interés. En este sentido, desde una *perspectiva académica* el estudio realizado ha permitido:

- Desarrollar un marco conceptual de la organización virtual a partir de la revisión de la literatura, que ha supuesto una aproximación a la noción de la virtualidad y sus perspectivas de estudio, la descripción de las diversas taxonomías de la organización virtual y su proceso de diseño, así como la identificación de las ventajas, los inconvenientes y los elementos clave de esta organización.
- Proponer una conceptualización de organización virtual que integra las dos perspectivas de estudio utilizadas para analizar la organización virtual, esto es, la perspectiva de estructura y la de proceso, fruto de la cual se derivan las cinco características básicas de

las organizaciones virtuales: recursos y capacidades distintivos, cooperación de los socios, cultura de alta confianza e identidad única, uso de las TIC y dimensión temporal.

- Definir un modelo teórico de comportamiento de la organización virtual desde una perspectiva relacional, a partir de las características distintivas de esta configuración organizativa, en el que el eje central es la calidad de las relaciones diádicas que se establecen entre cada par de socios, considerando a su vez tanto sus antecedentes como sus consecuencias.
- Validar empíricamente el modelo propuesto en el contexto de los sistemas de franquicia, considerada ésta como una organización virtual que se fundamenta en las relaciones existentes entre los diversos socios participantes en la red (e.g., franquiciador, franquiciados, proveedores).
- Identificar los antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas constituyentes de la organización virtual, que hacen referencia a la complementariedad de los recursos y capacidades, la congruencia de objetivos y valores, el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información, la calidad de la comunicación y la frecuencia de uso de los medios de comunicación.
- Proporcionar evidencia empírica de los aspectos que inciden tanto en el resultado de dichas relaciones diádicas como en el resultado global de la organización virtual y que se corresponden, en términos generales, con la calidad de la relación y sus antecedentes.
- Mostrar la tendencia a combinar los medios de comunicación tanto personales como electrónicos que facilitan la coordinación entre los diferentes socios de la red.
- Proponer escalas fiables y válidas para la medición de constructos relativos a los antecedentes de la calidad de la relación (i.e., complementariedad de los recursos y capacidades, congruencia de objetivos y valores, calidad de la comunicación y flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información), los componentes de la misma (i.e., confianza, compromiso y relacionismo), así como los resultados de las relaciones diádicas y de la organización virtual en su conjunto, partiendo de una

exhaustiva revisión de las diferentes escalas utilizadas en la literatura para medir cada uno de estos constructos.

En relación con este último punto, y dado que en la presente investigación se han validado para ambas díadas las escalas utilizadas para medir los constructos analizados, es de destacar el esfuerzo de hacer converger dichas escalas en ambas relaciones, lo que permite generalizar la utilización de las mismas en otras relaciones existentes en el sistema de franquicia. En este sentido, para cada uno de los constructos considerados se llegó a una propuesta de escala de medida única y válida para ambas relaciones diádicas, a partir de la depuración paulatina de las escalas. Por ello, sería posible su utilización de forma generalizada en cualquier relación diádica en el contexto de los sistemas de franquicia e, incluso, de cualquier organización virtual, si se considera que los ítemes que integran estas escalas se definieron a partir de un marco conceptual generalista y no particularizado para el sistema de franquicia.

En cuanto a las *implicaciones prácticas*, cabe remarcar que la revisión conceptual en el campo de la organización virtual llevada a cabo en este trabajo puede servir de guía a los directivos en la configuración de esta organización, máxime si se considera que este modelo puede ser una respuesta adecuada a la agilidad organizativa que exige el elevado nivel de dinamismo, complejidad y turbulencia que caracteriza al entorno actual. Ello implicaría que los directivos identificaran el centro vital estratégico de su organización, externalizando las actividades restantes. Al mismo tiempo, esta investigación proporciona una relación de los elementos que se consideran clave en el desarrollo de una organización virtual, esto es, los recursos y capacidades complementarios de los socios, la importancia de la colaboración entre ellos, la necesidad de crear un clima de confianza y una identidad única, así como los beneficios del uso de las TIC, aunque complementado con el uso de medios personales de comunicación.

A su vez, dado el marco contextual de aplicación, este trabajo proporciona a los gerentes de las empresas franquiciadoras información respecto a los aspectos que pueden determinar la calidad de las relaciones diádicas constituyentes del sistema de franquicia, así como los factores que pueden afectar a los resultados de dichas relaciones y, consecuentemente, al resultado global de la franquicia como organización virtual. De este modo, se da a conocer a los responsables de la dirección, que desempeñan un papel clave en la gestión de las relaciones con los socios integrantes de la red de franquicia (*e.g.*, franquiciados, proveedores, agencias de publicidad), una serie de pautas a seguir en el desarrollo de relaciones satisfactorias basadas en la confianza, el compromiso y el relacionismo.

En este sentido, sería recomendable que las empresas franquiciadoras diseñaran programas dirigidos a establecer, mantener y potenciar sus relaciones con los diferentes agentes que forman parte de la franquicia como organización virtual, así como fomentar una cultura basada en la confianza, el compromiso y el relacionismo entre los diversos participantes de la organización. Para crear el clima de confianza necesario se debe impulsar valores como la credibilidad, la honestidad, la sinceridad, el cumplimiento de promesas y la comprensión. En cuanto al compromiso, es preciso promover valores como la lealtad, la afectividad, la fidelidad, la tolerancia y la colaboración. Finalmente, para alcanzar un alto grado de relacionismo, en la organización virtual se ha de desarrollar un clima sustentado en la solidaridad, la mutualidad, la reciprocidad, la flexibilidad, la armonía y la equidad. La implantación de una cultura organizativa de estas características potencia el resultado de las diferentes relaciones diádicas del franquiciador con el resto de los agentes, lo que podría mejorar el resultado global de la organización virtual. Ahora bien, para conseguir con éxito la implantación de esta cultura organizativa es necesario que el franquiciador diseñe y aplique un sistema de información con el que recoger, analizar y difundir la información necesaria a toda la red para conseguir alcanzar sus objetivos, lo que implica establecer un sistema sustentado en (1) el intercambio mutuo y frecuente de la información necesaria y beneficiosa para la relación; (2) la existencia de una comunicación precisa, adecuada, completa, creíble y realizada a tiempo entre los socios de la relación, y (3) el uso frecuente de los medios de comunicación existentes, tanto personales como electrónicos.

Por otra parte, del modelo propuesto se deduce la existencia de una correlación positiva entre el resultado de las dos relaciones objeto de análisis, lo que pone de manifiesto la importancia de velar por el resultado de todas y cada una de las relaciones que constituyen la red. A tal efecto, es de destacar la necesidad de que la empresa franquiciadora no sólo fomente la relación con el conjunto de sus franquiciados, práctica habitual en mayor o menor medida, sino también preste especial atención a la relación con los proveedores, dado que la calidad y los resultados de ésta se asocian con los resultados de mercado de la red de franquicia. Para ello es necesario que las empresas franquiciadoras evalúen de forma periódica la calidad de la relación con los distintos agentes que operan en la red, pudiendo ser esta investigación un punto de referencia con el que abordar esta evaluación, ya que se han diseñado y validado escalas específicas para cada uno de los componentes que integran la calidad de la relación.

Asimismo, este trabajo tiene implicaciones no sólo para las redes de franquicia ya establecidas, de forma que pueden conocer qué aspectos son fundamentales en la gestión de las relaciones

que sustentan esta organización al objeto de mejorar sus resultados, sino también para aquellas empresas que decidan expandir su negocio a través de la fórmula de la franquicia. En la medida en que la empresa franquiciadora inicie la búsqueda de los socios con los que constituirá esta organización en red, pueden ser de utilidad múltiples ideas de esta investigación, tales como la necesidad de identificar socios que dispongan de recursos y capacidades distintivos que sean complementarios a los propios y que posean objetivos y valores compatibles con los de la organización.

### **4.3. PRINCIPALES LIMITACIONES DEL TRABAJO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

La presente investigación ha permitido una aproximación al estudio de las organizaciones virtuales, así como el desarrollo de un modelo de comportamiento donde se identifican los aspectos que inciden en la calidad de la relación, en los resultados de las relaciones y en los resultados globales de la organización virtual. Ahora bien, es preciso reconocer además la existencia de una serie de limitaciones, así como proponer algunas recomendaciones de cara a la realización de trabajos futuros.

Una limitación importante del trabajo gira en torno al instrumento central de recogida de la información que se ha empleado. Tal y como enfatiza Gillham (2002), si bien la utilización del cuestionario proporciona importantes ventajas (*e.g.*, facilidad en la obtención de información de muchos individuos rápidamente, coste reducido), también presenta importantes inconvenientes (*e.g.*, imposibilidad de corregir malentendidos, posibilidad de que la redacción de las cuestiones tenga un efecto relevante en las respuestas). En este sentido, una limitación a considerar ha sido el número de preguntas incluidas en el cuestionario, ya que al objeto de motivar la respuesta se estimó procedente no añadir más ítems para medir ciertos aspectos ni otras cuestiones de interés (*e.g.*, un mayor detalle de las actividades en las que analizar la frecuencia de uso de los medios de comunicación) que hubieran enriquecido el trabajo. A su vez, es preciso destacar la utilización de cuestiones basadas en percepciones. Por todos estos motivos, se recomienda la realización de estudios de naturaleza cualitativa que permitan profundizar en la problemática objeto de análisis y, por consiguiente, entender mejor los resultados obtenidos en esta investigación.

Asimismo, constituye otra limitación la imposibilidad de generalizar directamente los resultados obtenidos a otros modos de organizar virtualmente (*e.g.*, organización virtual dinámica), dadas las características particulares de los sistemas de franquicia, por lo que dichos resultados sólo pueden extrapolarse al ámbito de la población objeto de estudio. En consecuencia, sería interesante realizar nuevas investigaciones en otros contextos de virtualidad organizativa (*e.g.*, productoras cinematográficas, agencias de publicidad), así como llevar a cabo estudios comparativos entre ellas.

Otra importante limitación es el hecho de encuestar únicamente a una de las partes de las relaciones diádicas constituyentes de la organización virtual. En efecto, dirigir el cuestionario solamente hacia el franquiciador para que valore la relación con los franquiciados en general y la relación con el proveedor principal puede proporcionar información parcial, además de subjetiva. Por ello, sería recomendable complementar esta investigación con el análisis y evaluación de estas relaciones desde la perspectiva tanto de los franquiciados como del proveedor principal. De este modo, se dispondría de información suficiente para llevar a cabo un estudio comparativo de las visiones que cada una de las partes tiene respecto a la relación en la que participa. Si este enfoque se extiende al resto de los participantes de una organización virtual, sería posible conocer las diferentes perspectivas de una misma relación, lo que mejoraría la calidad y fiabilidad de la información recabada al disponer de múltiples informantes clave para valorar una misma relación. Es más, sería de interés incluir la perspectiva del franquiciador sobre la relación existente entre los franquiciados y el proveedor, lo que permitiría conocer, gestionar y resolver posibles conflictos que pudieran surgir en dicha relación.

Respecto a otros aspectos que inciden en el resultado de la organización virtual, en general, y de la franquicia, en particular, es preciso destacar que, por las propias limitaciones del instrumento de medida de la presente investigación, no ha sido posible incluir todos los factores que se recogen en la literatura y que ejercen cierta influencia en tales resultados, siendo probable que puedan tratarse en futuros trabajos algunos de estos aspectos, tales como las condiciones del entorno de la organización virtual, la imagen de marca, la experiencia en relaciones pasadas de los socios participantes, la gestión del conflicto y las relaciones de poder, entre otros.

Por último, y como otra de las posibles líneas futuras de investigación, cabe señalar la posibilidad de evaluar a través de un estudio de casos la evolución que una organización puede experimentar en cuanto a su grado de virtualidad, utilizando para ello trabajos de naturaleza

longitudinal, en los que se podrían aplicar de forma complementaria diversos métodos de obtención de información (e.g., observación, entrevistas en profundidad, cuestionarios).



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- ACHROL, R.S.** (1997). "Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (invierno): 56-71.
- AEF** (2003). *Libro oficial de la Asociación Española de Franquiciadores*. Asociación Española de Franquiciadores, Valencia.
- ALLCORN, S.** (1997). "Parallel virtual organizations – managing and working in the virtual workplace". *Administration & Society*, 29 (4): 412-439.
- ALONSO PRIETO, M.** (1997). *Una franquicia para mi nuevo negocio*. Selina Olmedo, Madrid.
- AMBERG, M. y ZIMMERMANN, F.** (1998). "Enabling virtual workplaces with advanced workflow management systems". En Igarria, M. y Tan, M. (Eds.), *The virtual workplace*. Idea Group Publishing, Hershey: 108-124.
- AMBLER, T. y STYLES, C.** (2000). "The future of relational research in international marketing: constructs and conduits". *International Marketing Review*, 17 (6): 492-508.
- AMIT, R.H. y SCHOEMAKER, P.J.H.** (1993). "Strategic assets and organizational rents". *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.
- ANDALEEB, S.S.** (1992). "The trust concept: research issues for channel of distribution". *Research in Marketing*, 11: 1-34.
- ANDALEEB, S.S.** (1996). "An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence". *Journal of Retailing*, 72 (1): 77-93.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B.** (1989). "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads". *Marketing Science*, 8 (otoño): 310-323.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B.** (1992). "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, XXIX (febrero): 18-34.
- ANDERSON, J.C.** (1987). "An approach for confirmatory measurement and structural equation modeling of organizational properties". *Management Science*, 33: 525-541.
- ANDERSON, J.C.; HAKASSON, H. y JOHNSON, J.** (1994). "Dyadic business relationships within a business network context". *Journal of Marketing*, 58: 1-15.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A.** (1990). "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships". *Journal of Marketing*, 54 (enero): 42-58.



- APPEL, W. y BEHR, R. (1998). "Towards the theory of virtual organisations: a description of their formation and figure". *Virtual-organization.net, Newsletter 2* (2): 15-36.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M. y SAHAY, A. (1996). "Trust and performance in cross border marketing partnerships: a behavioral approach". *Journal of International Business Studies*, 27 (5): 1.005-1.032.
- BAKER, T.L.; SIMPSON, P.M. y SIGUAW, J.A. (1999). "The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1): 50-57.
- BALINT, S. y KOUROUKLIS, A. (1998). "The management of organisational core competencies". En Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 165-172.
- BANDYOPADHYAY, S.; ROBICHEAUX, R.A. y HILL, J.S. (1994). "Cross-cultural differences in intrachannel communications: The United States and India". *Journal of International Marketing*, 2 (3): 83-100.
- BANKS, C.B. (1997). *Social aspects of technological change: the virtualization of Chiat/Day*. UMI Dissertation Services.
- BARBADILLO ASOCIADOS (2003). *Guía de franquicias de España 2003*. Barbadillo Asociados Consultores, Madrid.
- BARNARD, C. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press, Cambridge.
- BARNATT, C. (1995). "Office space, cyberspace, and virtual organization". *Journal of General Management*, 20 (4): 78-91.
- BARNETT, W.P.; GREVE, H.R. y PARK, D.Y. (1994). "An evolutionary model of organizational performance". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue): 11-28.
- BARNEY, J.B. (1986). "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy". *Management Science*, 32 (10): 1.231-1.241.
- BARNEY, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99-120.
- BARNEY, J.B. y HANSEN, M.H. (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 15 (1): 175-190.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT, M. y KETCHEN, D.J. JR. (2001). "The resource-based view of the firm: ten years after 1991". *Journal of Management*, 27 (6): 625-641.
- BARRY, B. y BATEMAN, T.S. (1992). "Perceptions of influence in managerial dyads: the role of hierarchy, media, and tactics". *Human Relations*, 45: 555-574.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1992). *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*. Irwin, Boston.

- BAUM, J. y OLIVER, C. (1991). "Institutional linkages and organizational mortality". *Administrative Science Quarterly*, 36:187-218.
- BELLO, D.C.; CHELARIU, C. y ZHANG, L. (2003). "The antecedents and performance consequences of relationism in export distribution channels". *Journal of Business Research*, 56: 1-16.
- BENJAMIN, R. y WIGAND, R. (1995). "Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway". *Sloan Management Review*, invierno: 62-72.
- BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G.J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. ESIC, Madrid.
- BOISOT, M.H. (1995). *Information Space: A Framework for Learning in Organisations, institutions and Culture*. Routledge, London.
- BOOROM, M.L.; GOOLSBY, J.R. y RAMSEY, R.P. (1998). "Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (1): 16-30.
- BOYLE, B.A. y DWYER, F.R. (1995). "Power, bureaucracy, influence, and performance: their relationships in industrial distribution channels". *Journal of Business Research*, 32: 189-200.
- BOYLE, B.; DWYER, F.R.; ROBICHEAUX, R.A. y SIMPSON, J.T. (1992). "Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures". *Journal of Marketing Research*, XXIX (noviembre): 462-473.
- BRADACH, J.L. (1998). *Franchise organizations*. Harvard Business School Press, Boston.
- BREMER, C.F.; ERB, M.; KAMPMEYER, J. y CORREA, G. (1995). "Global virtual enterprise. A worldwide network of small and medium sized production companies". *XV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Universidade Federal de São Carlos, Brasil.
- BREMER, C.F.; MORAES SIQUEIRA, J.E. y MORAES MARQUES, L.F. (2002). "Applying a core competence approach in virtual enterprise formation". En Franke, U.J. (Ed.), *Managing virtual web organizations in the 21st century: issues and challenges*. Idea Group Publishing, London: 213-228.
- BROWN, J.R.; LUSCH, R.F. y NICHOLSON, C.Y. (1995). "Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance". *Journal of Retailing*, 71 (4): 363-392.
- BUCKLEY, K.B. (1999). *A model of virtual organization effectiveness: optimizing the outcomes of interorganizational project teams*. UMI Dissertation Services.
- BUCKLIN, L.P. y SENGUPTA, S. (1993). "Organizing successful co-marketing alliances". *Journal of Marketing*, 57 (abril): 32-46.
- BULTJE, R. y VAN WIJK, J. (1998). "Taxonomy of virtual organisations, based on definitions, characteristics and typology". *Virtual-organization.net, Newsletter 2 (3)*: 7-21.

- BURGELMAN, R.A. (1994). "Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments". *Administrative Science Quarterly*, 39: 223-244.
- BURRUEZO GARCÍA, J.C. (1999). *La gestión moderna del comercio minorista*. ESIC, Madrid.
- BYRNE, J.A. (1993). "The futurists who fathered the ideas". *Business Week*, 8 (febrero): 41.
- BYRNE, J.A.; BRANDT, R. y PORT, O. (1993). "The virtual corporation". *Business Week*, 8 (febrero): 36-40.
- CANNON, J.P.; ACHROL, R.S. y GUNDLACH, G.T. (2000). "Contracts, norms, and plural form governance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2): 180-194.
- CANNON, J.P. y HOMBURG, C. (2001). "Buyer-supplier relationships and customer firm costs". *Journal of Marketing*, 65 (enero): 29-43.
- CANNON, J.P. y PERREAULT, W. JR. (1999). "Buyer-seller relationships in business markets". *Journal of Marketing Research*, XXXVI (noviembre): 439-460.
- CEPEDA PÉREZ, J.M. (2003). *El canal de distribución: disección de las relaciones comerciales*. Septem Ediciones, Oviedo.
- CHATMAN, J.A. (1991). "Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms". *Administrative Science Quarterly*, 36 (septiembre): 459-484.
- CHESBROUGH, H.W. y TEECE, D.J. (1996). "When is virtual virtuous?". *Harvard Business Review*, enero-febrero: 65-73.
- CHILD, J. y FAULKNER, D. (1998). *Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University Press, New York.
- CHUNG, S.; SINGH, H. y LEE, K. (2000). "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation". *Strategic Management Journal*, 21: 1-22.
- 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.
- COOPER, W.W. y MUENCH, M.L. (2000). "Virtual organizations: practice and the literature". *Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce*, 10 (3): 189-208.
- COYLE, J. y SCHNARR, N. (1995). "The soft-side challenges of the virtual corporation". *The Journal of the HRP Society*, 18 (1): 41-42.
- CRAVENS, D.W., PIERCY, N.F. y SHIPP, S.H. (1996). "New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm". *British Journal of Management*, 1: 203-218.

- CRIADO FERNÁNDEZ, M.** (2001). "El sistema de información interorganizacional como posibilitador de la organización virtual". *XV Congreso Nacional – XI Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Gran Canaria: 291-300.
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R. y COWLES, D.** (1990). "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective". *Journal of Marketing*, 54 (julio): 68-81.
- CUESTA FERNÁNDEZ, F.** (1998). *La empresa virtual*. McGraw-Hill, Madrid.
- DAFT, R.L. y LENGEL, R.H.** (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design". *Management Science*, 32 (5): 554-571.
- DAHLSTROM, R. y NYGAARD, A.** (1995). "An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies". *Journal of Retailing*, 71 (4): 339-361.
- DANT, R.P. y SCHUL, P.L.** (1992). "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution". *Journal of Marketing*, 56 (enero): 38-54.
- DAS, T.K. y TENG, B.** (1998). "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances". *Academy of Management Review*, 23 (3): 491-512.
- DAS, T.K. y TENG, B.** (2000). "A resource-based theory of strategic alliances". *Journal of Management*, 26 (1): 31-61.
- DAVIDOW, W.H. y MALONE, M.S.** (1992). *The virtual corporation. Structuring and revitalizing the corporation for 21st century*. Harper Business, New York.
- DAY, G.S.** (1995). "Advantageous alliances". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 297-300.
- DAY, G.S.** (2000). "Managing market relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1): 24-30.
- DE RUYTER, K. y WETZELS, M.** (2000). "Determinants of a relational exchange orientation in the marketing-manufacturing interface: an empirical investigation". *Journal of Management Studies*, 37 (2): 257-276.
- DE WULF, K.** (1999). *The role of the seller in enhancing buyer-seller relationships: empirical studies in a retail context*. Tesis doctoral. Vlerick Leuven Gent Management School.
- DE WULF, K.; ODERKEKEN-SCHRÖDER, G. y LACOBUCCI, D.** (2001). "Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration". *Journal of Marketing*, 65 (octubre): 33-50.
- DEMBSKI, T.M.** (1998). "Future present: the concept of virtual organisation revisited the nature of boundedness of virtual organisations". *Virtual-organization.net, Newsletter 2* (2): 37-58.

- DeSANCTIS, G. y MONGE, P. (1999). "Introduction to the special issue: communication processes for virtual organizations". *Organization Science*, 10 (6): 693-703.
- DESS, G.G.; RASHEED, A.M.A.; McLAUGHLIN, K.J. y PRIEM, R.L. (1995). "The new corporate architecture". *Academy of Management Executive*, 9 (3): 7-17.
- DÍAZ DÍAZ, N.L. (2003). *El conocimiento organizativo tecnológico y su incidencia en la innovación y performance corporativa. Evidencia para la empresa industrial española*. Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35 (12): 1.504-1.511.
- DÍEZ, E.C. y GALÁN, J.L. (1998). *Práctica de la franquicia*. McGraw-Hill, Madrid.
- DONEY, P.M. y CANNON, J.P. (1997). "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 61 (abril): 35-51.
- DONEY, P.M.; CANNON, J.P. y MULLEN, M.R. (1998). "Understanding the influence of national culture on the development of trust". *Academy of Management Review*, 23 (3): 601-620.
- DORSCH, M.J.; SWANSON, S.R., y KELLY, S.W. (1998). "The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2): 128-142.
- DOZ, Y. (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes". *Strategic Management Journal*, 17: 55-83.
- DWYER, F.R. y GASSENHEIMER, J.B. (1992). "Relational roles and triangle dramas: effects on power play and sentiments in industrial channels". *Marketing Letters*, 3 (2): 187-200.
- DWYER, F.R. y OH, S. (1987). "Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels". *Journal of Marketing Research*, 24: 347-358.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H. y OH, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 51 (abril): 11-27.
- DYER, J.H. y SINGH, H. (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.
- EISENHARDT, K.M. y BROWN, S.L. (1999). "Patching: restitching business portfolios in dynamic markets". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre: 165-170.
- EISENHARDT, K.M. y MARTIN, J.A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, 21: 1.105-1-121.
- EISENHARDT, K.M. y SCHOONHOVEN, C.B. (1996). "Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms". *Organization Science*, 7 (2): 136-150.

- ENSIGN, P.C. (1999). "Innovation in the multinational firm with globally dispersed R&D: technological knowledge utilization and accumulation". *The Journal of High Technology Management Research*, 10 (2): 203-221.
- ERBEN, K. y GERSTEN, K. (1997). "Cooperation networks towards virtual enterprises". *Virtual-organization.net, Newsletter* 1 (5): 12-22.
- EVERSHEIM, W.; BAUERNHANSL, T.; BREMER, C.; MOLINA, A.; SCHUTH, S. y WALZ, M. (1998). "Configuration of virtual enterprises based on a framework for global virtual business". En Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 77-83.
- FAISST, W. (1997). "Information technology as an enabler of virtual enterprises: a lifecycle-oriented description". *Paper presentado en la IT-Vision-European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions*.
- FARACE, R.V.; MONGE, P.R. y RUSSELL, H.M. (1977). *Communicating and organizing*. Addison-Wesley, Reading.
- FERNÁNDEZ CALVO, R. (1994). "La corporación virtual y el factor humano". *Capital Humano*, 69 (julio-agosto): 25-29.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Civitas, Madrid.
- FERRÁN ARANAZ, M. (1996). *SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico*. McGraw-Hill, Madrid.
- FIOL, M. (2001). "Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage". *Journal of Management*, 6: 691-699.
- FOSS, N.J. (1997). *Resources, firms, and strategies*. Oxford University Press, New York.
- FOWLER, F.J. JR. (2002). *Survey research methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- FRANKE, U. (1998) "The evolution from a static virtual corporation to a virtual web. What implications does this evolution have on 'supply chain management'?". *Virtual-organization.net, Newsletter*, 2 (2): 59-65.
- FRANKE, U.J. (2002). "The competence-based view on the management of virtual web organizations". En Franke, U.J. (Ed.), *Managing virtual web organizations in the 21st century: issues and challenges*. Idea Group Publishing, London: 1-27.
- FRAZIER, G.L. (1999). "Organizing and managing channels of distribution". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2): 226-240.
- FRAZIER, G.L. y SUMMERS, J.O. (1984). "Interfirm influence strategies and their application within distribution channels". *Journal of Marketing*, 48 (verano): 43-55.
- FULOP, C. (2000). "History and development". En Lashley, C. y Morrison, A. (Eds.), *Franchising hospitality services*. Butterworth-Heinemann, Oxford: 22-43.

- FYNES, B. y VOSS, C. (2002). "The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance". *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (6): 589-613.
- GALÁN ZAZO, J.I. (1998). "El crecimiento de la empresa: sinergias y capacidades dinámicas". *Economía Industrial*, V, 323.
- GANESAN, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 58 (abril): 1-19.
- GARBARINO, E. y JOHNSON, M.S. (1999). "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships". *Journal of Marketing*, 63 (abril): 70-87.
- GASSENHEIMER, J.B.; CALANTONE, R.J.; SCHMITZ, J.M. y ROBICHEAUX, R.A. (1994). "Models of channel maintenance: what is the weaker party to do?". *Journal of Business Research*, 30 (3): 225-236.
- GASSENHEIMER, J.B. y RAMSEY, R. (1994). "The impact of dependence on dealer satisfaction: a comparison of reseller-supplier relationships". *Journal of Retailing*, 70 (3): 253-266.
- GEBAUER, J. y HARTMAN, A. (1997). "Going once, goin twice, sold to the woman with the red sweater. The case of Onsale.com". *Virtual-organization.net, Newsletter* 1 (3): 31-35.
- GEBAUER, J. y SEGEV, A. (1998). "Assessing Internet-based procurement to support the virtual enterprise". *Virtual-organization.net, Newsletter* 2 (3): 31-45.
- GEBER, B. (1995). "Virtual teams". *Training*, 36-40.
- GENDALL, P. (1998). "A framework for questionnaire design: Labaw revisited". *Marketing Bulletin*, 9: 28-39. (<http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>).
- GEORGE, D. y MALLERY, P. (1995). *SPSS/PC+ Step by step. A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing, Belmont.
- GERINGER, J.M. (1991). "Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures". *Journal of International Business Studies*, 22: 41-62.
- GEYSKENS, I. y STEENKAMP, J.E.M. (2000). "Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships". *Journal of Retailing*, 76 (1): 11-32.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.E.M. y KUMAR, N. (1999). "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships". *Journal of Marketing Research*, XXXVI (mayo): 223-238.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.E.M.; SCHEER, L.K. y KUMAR, N. (1996). "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study". *International Journal of Research in Marketing*, 13: 303-317.
- GILLHAM, B. (2002). *Developing a questionnaire*. Continuum, London.

- GILLILAND, D.I. y BELLO, D.C. (2002). "Two sides to attitudinal commitment: the effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (1): 24-43.
- GIULIANO, V.E. (1982). "The mechanization of office work". *Scientific American*, 247: 149-164.
- GOLDMAN, S.; NAGEL, R. y PREISS, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- GONZÁLEZ HERNANDO, S.; IGLESIAS ARGÜELLES, V. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (2002). "Exclusividad territorial y satisfacción en los canales de distribución". *XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada: 89-100.
- GONZÁLEZ HERNANDO, S.; IGLESIAS ARGÜELLES, V. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (2003). "Exclusivity and relationalism in marketing channels". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (1): 22-39.
- GONZÁLEZ LÓPEZ-VALCÁRCEL, B. (1991). *Análisis multivariante. Aplicación al ámbito sanitario*. SG Editores, Barcelona.
- GOSAIN, S. (1998). "Applying plug-and-play design philosophy to virtual organizing". *Virtual-organization.net, Newsletter 2* (4): 13-20.
- GRABOWSKI, M. y ROBERTS, K.H. (1999). "Risk mitigation in virtual organizations". *Organization Science*, 10 (6): 704-721.
- GRANOVETTER, M. (1992). "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". En Granovetter, M. y Swedberg, R. (Eds.), *The Sociology of Economic Life*. Westview, Boulder: 53-81.
- GRANT, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation". *California Management Review*, 33 (3): 114-135.
- GRANT, R.M. (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*, 7 (4): 375-387.
- GRISTOCK, J. (1997). "Communications and organisational virtuality". *Virtual-organization.net, Newsletter 1* (5): 6-11.
- GRISTOCK, J. (1998). "The combinatory role of virtual experiences: implications for knowledge exchange". *Virtual-organization.net, Newsletter 2* (2): 9-14.
- GULATI, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances". *Academy of Management Journal*, 38 (1): 85-112.
- GULATI, R.; KHANNA, T. y NOHRIA, N. (1994). "Unilateral commitments and the importance of process in alliances". *Sloan Management Review*, 35 (3): 61-69.



- GULATI, R. y SINGH, H.** (1998). "The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances". *Administrative Science Quarterly*, 43: 781-814.
- GUMMESSON, E.** (1994). "Broadening and specifying relationship marketing". *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1): 31-43.
- GUNDLACH, G.T.; ACHROL, R.S. y MENTZER, J.T.** (1995). "The structure of commitment in exchange". *Journal of Marketing*, 59 (enero): 78-92.
- HAGEDOORN, J.** (1993). "Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences". *Strategic Management Journal*, 14: 371-385.
- HAIR, J.K.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C.** (1999). *Análisis multivariante*. Prentice Hall, Madrid. Quinta edición.
- HALE, R. y WHITLAM, P.** (1997). *Towards the virtual organization*. McGraw-Hill, Berkshire.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.L. y PRAHALAD, C.K.** (1989). "Collaborate with your competitors –and win". *Harvard Business Review*, 67 (1): 133-139.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J.** (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. HarperCollins, New York.
- HANDY, C.** (1992). "Balancing corporate power: a new federalist paper". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre: 59-72.
- HANDY, C.** (1995). "Trust and the virtual organization". *Harvard Business Review*, 73 (3): 40-50.
- HAUGLAND, S.A.** (1999). "Factors influencing the duration of international buyer-seller relationships". *Journal of Business Research*, 46: 273-280.
- HAUSMAN, A.** (2001). "Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (7): 600-616.
- HEDBERG, B.; DAHLGREN, G.; HANSSON, J. y OLVE, N.** (1997). *Virtual organizations and beyond. Discover imaginary systems*. John Wiley & Sons, Chichester, Reino Unido.
- HEDBERG, B. y OLVE, N.** (1997). "Inside the virtual organization. Managing imaginary systems". *Paper presentado en la 17th Strategic Management Society Conference, Barcelona*.
- HEDLUND, G.** (1986). "The hypermodern MNC. A heterarchy?" *Human Resource Management*, 25: 9-35.
- HEIDE, J.B.** (1994). "Interorganizational governance in marketing channels". *Journal of Marketing*, 58 (enero): 71-85.

- HEIDE, J.B. y JOHN, G.** (1990). "Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships". *Journal of Marketing*, 27 (febrero): 24-36.
- HEIDE, J.B. y JOHN, G.** (1992). "Do norms matter in marketing relationship?". *Journal of Marketing*, 56 (abril): 32-44.
- HELFERT, G.; RITTER, T. y WALTER, A.** (2002). "Redefining market orientation from a relationship perspective". *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 1.119-1.139.
- HIBBARD, J.D.; KUMAR, N. y STERN, L.W.** (2001). "Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships". *Journal of Marketing Research*, XXXVIII (febrero): 45-61.
- HILL, C.; HITT, M. y HOSKISSON, R.** (1992). "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms". *Organization Science*, 3 (4): 501-521.
- HILTZ, S.R.** (1986). "The virtual classroom: using computer-mediated communication for university teaching". *Journal of Communication*, 36: 95-104.
- HINTERHUBER, H.H. y LEVIN, B.M.** (1994). "Strategic networks. The organization of the future". *Long Range Planning*, 27 (3): 43-53.
- HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P. y GALES, L.M.** (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Prentice Hall, Madrid. Quinta edición.
- HOPKINSON, G.C. y HOGARTH-SCOTT, S.** (1999). "Franchise relationship quality: micro-economic explanations". *European Journal of Marketing*, 33 (9/10): 827-843.
- HOPLAND, J.** (1995). "Virtual organization and dynamic business structures". En OFW (Ed.), *Mehrwert Information*. Schaeffer-Poeschel Publishing, Stuttgart: 175-190.
- HOYT, J. Y HUQ, F.** (2000). "From arms-length to collaborative relationships in the supply chain". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (9): 750-764.
- HREBINIAK, L.G.** (1992). "Implementing global strategies". *European Management Journal*, 10 (4): 392-403.
- HUNT, S.D.** (1997). "Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource advantage theory". *Journal of Marketing Management*, 13 (5): 431-445.
- IVENS, B.S.** (2002). "Governance norms in relational exchange: What we do know and what we do not know". *Paper presentado en la 18th Annual IMP Conference*: 1-21.
- JÄGERS, H.; JANSEN, W. y STEENBAKKERS, W.** (1998). "Characteristics of virtual organizations". En Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 65-76.
- JANSEN, W.; JÄGERS, H.P.M. y STEENBAKKERS, W.** (2002). "The virtual corporation and trust: balancing between identity and innovation". En Franke, U.J. (Ed.), *Managing virtual web organizations in the 21st century: issues and challenges*. Idea Group Publishing, London: 43-60.

- JANSEN, W.; STEENBAKKERS, W. y JÄGERS, H. (1999). "Electronic Commerce and virtual organizations". *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 1 (1): 54-68.
- JAP, S.D. (1999). "Pie-expansion effort: collaboration processes in buyer-supplier relationships". *Journal of Marketing Research*, XXXVI (noviembre): 461-475.
- JAP, S.D. (2001). "Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships". *International Journal of Research in Marketing*, 18: 19-35.
- JAP, S.D. y GANESAN, S. (2000). "Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment". *Journal of Marketing Research*, 37 (mayo): 227-245.
- JAP, S.D.; MANOLIS, C. y WEITZ, B.A. (1999). "Relationship quality and buyer-seller. Interactions in channels of distribution". *Journal of Business Research*, 46: 303-313.
- JARVENPAA, S.L. y LEIDNER, D.E. (1999). "Communication and trust in global virtual teams". *Organization Science*, 10 (6): 791-815.
- JARVENPAA, S.L. y SHAW, T.R. (1998). "Global virtual teams: integrating models of trust". En Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 35-51.
- JOHLKE, M.C.; DUHAN, D.F.; HOWELL, R.D. y WILKES, R.W. (2000). "An integrated model of sales managers' communication practices". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2): 263-277.
- JOHNSON, J.L. (1999). "Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationship as a strategic asset". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1): 4-18.
- JOHNSON, J.L.; CULLEN, J.B.; SAKANO, T. Y TAKENOUCHI, H. (1996). "Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances". *Journal of International Business Studies*, 27 (5): 981-1.004.
- JOHNSON, J.L.; SAKANO, T.; COTE, J.A. y ONZO, N. (1993). "The exercise of interfirm power and its repercussions in U.S.-Japanese channel relationships". *Journal of Marketing*, 57 (2), 1-10.
- JOHNSTON, H. y VITALE, M. (1988). "Creating competitive advantage with interorganizational systems". *MIS Quarterly*, 6: 153-165.
- JOHNSTON, R. y LAWRENCE, P.R. (1988). "Beyond vertical integration. The rise of the value-adding partnership". *Harvard Business Review*: 94-101.
- JONES, T.M. y BOWIE, N.E. (1998). "Moral hazards on the road to the 'virtual' corporation". *Business Ethics Quarterly*, 8 (2): 273-292.
- KANTER, R.M. (1994). "Collaborative advantage: the art of alliances". *Harvard Business Review*, julio-agosto: 96-108.

- KATZY, B.R. (1998). "Design and implementation of virtual organisations". *Paper* presentado en la *31st Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS)*, 4: 142-153.
- KAUFMANN, P.J. y DANT, R.P. (1992). "The dimensions of commercial exchange". *Marketing Letters*, 3 (2): 171-185.
- KAUFMANN, P.J. y STERN, L.W. (1988). "Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation". *Journal of Conflict Resolution*, 32 (septiembre): 534-552.
- KEITH, J.; JACKSON, D. JR. y CROSBY, L. (1990). "Effects of alternative types of influence strategies under different channel dependence structures". *Journal of Marketing*, 54 (julio): 30-41.
- KIM, K. y FRAZIER, G.L. (1997). "On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach". *Psychology & Marketing*, 14 (8): 847-877.
- KLUEBER, R. (1997). "The need for the function of the promotor". *Virtual-organization.net, Newsletter* 1 (4): 3-10.
- KNIGHT, L.A. (2000). "Learning to collaborate: a study of individual and organizational learning, and interorganizational relationships". *Journal of Strategic Marketing*, 8: 121-138.
- KOCIAN, C. (1997). "The Virtual Centre: a networking co-operation model for small businesses". *Virtual-organization.net, Newsletter* 1 (2): 10-12.
- KOGUT, B. (1988). "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1993). "Knowledge of the firm and evolutionary theory of the multinational corporation". *Journal of International Business Studies*, 24: 625-645.
- KRAUT, R.; STEINFELD, C.; CHAN, A. P.; BUTLER, B. y HOAG, A. (1999). "Coordination and virtualization: the role of electronic networks and personal relationships". *Organization Science*, 10 (6): 722-740.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K. y STEENKAMP, J.E.M. (1995a). "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes". *Journal of Marketing Research*, XXXII (agosto): 348-356.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K. y STEENKAMP, J.E.M. (1995b). "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers". *Journal of Marketing Research*, XXXII (febrero): 54-56.
- LADO, A.A.; BOYD, N.G. y HANLON, S.C. (1997). "Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model". *Academy of Management Review*, 22 (1): 110-141.
- LADO, A.A. y KEDIA, B.L. (1992). "Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador". *Economía Industrial*, 283 (enero-febrero): 49-60.

- LAFONTAINE, F. Y KAUFMANN, P.J. (1994). "The evolution of ownership patterns in franchise systems". *Journal of Retailing*, 70 (2): 97-113.
- LAMBE, C.J.; SPEKMAN, R.E. y HUNT, S.D. (2000). "Intermistic relational exchange: Conceptualization and prepositional development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2): 212-225.
- LAMBE, C.J.; SPEKMAN, R.E. y HUNT, S.D. (2002). "Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2): 141-158.
- LANE, C. y BACHMANN, R. (1996). "The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany". *Organization Studies*, 17: 365-395.
- LANE, P.J.; SALK, J.E. y LYLES, M.A. (2001). "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures". *Strategic Management Journal*, 22: 1.139-1.161.
- LARSEN, K.R.T. y McINERNEY, C.R. (2002). "Preparing to work in the virtual organization". *Information & Management*, 39: 445-456.
- LARSON, A. (1992). "Network dyads in entrepreneurial settings". *Administrative Science Quarterly*, 37 (1): 76-104.
- LEE, D.; PAE, J.H. y WONG, Y.H. (2001). "A model of close business relationships in China (guanxi)". *European Journal of Marketing*, 35 (1/2): 51-69.
- LEGNICK-HALL, C.A. (1998). "Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm". *Academy of Management Review*, 21 (3), 791-824.
- LENOX, M. (2002). "Organizational design, knowledge transfer, and the acquisition of rent-producing resources". *Computational & Mathematical Organization Theory*, 8 (2): 113-131.
- LEONARD-BARTON, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13 (Summer Special Issue): 111-125.
- LEONIDOU, L.C. y KALEKA, A.A. (1998). "Behavioural aspects of international buyer-seller relationships. Their association with export involvement". *International Marketing Review*, 15 (5): 373-397.
- LEVINTHAL, D. y MARCH, J. (1993). "The miopía of learning". *Strategic Management Journal*, 14 (Winter Special Issue): 95-112.
- LINDSKOLD, S. (1978). "Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation". *Psychological Bulletin*, 85 (4): 772-793.
- LIU, H. y WANG, Y.P. (1999). "Co-ordination of international channel relationships: four case studies in the food industry in China". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (2): 130-150.

- LOEBBECKE, C. (1997). "Content providers on the Internet: a discussion paper on opportunities, limits, and impacts". *Virtual-organization.net, Newsletter* 1 (4): 10-20.
- LÓPEZ FERNÁNDEZ, M.B. Y VENTURA VICTORIA, J. (2002). "Integración vertical y causas de aparición de la franquicia". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (4): 55-74.
- LORD, M. (1997). *Transfer of knowledge within the firm and entry into new international markets*. UMI Dissertation Services.
- LORENZO GÓMEZ, J.D. y RUIZ NAVARRO, J. (1998). "Flexibilidad estratégica y capacidades dinámicas: utilización de las capacidades latentes y periféricas de la organización". *VIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa* (ACEDE), Las Palmas de Gran Canaria.
- LUCAS, H.C. JR. y BAROUDI, J. (1994). "The role of information technology in organization design". *Journal of Management Information Systems*, 10 (4): 9-23.
- LUQUE MARTÍNEZ, T. y DEL BARRIO GARCÍA, S. (2000). "Análisis de ecuaciones estructurales". En Luque Martínez, T. (Coord.), *Técnicas de análisis de datos en la investigación de mercados*. Pirámide, Madrid: 489-557.
- LUREY, J.S. y RAISINGHANI, M.S. (2001). "An empirical study of best practices in virtual teams". *Information & Management*, 38: 523-544.
- LUSCH, R.F. y BROWN, J.R. (1996). "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels". *Journal of Marketing*, 60 (octubre): 19-38.
- MACKENZIE, K.D. (1986). "Virtual positions and power". *Management Science*, 32 (5): 622-642.
- MACNEIL, I.R. (1980). *The new social contract*. Yale University Press, New Haven.
- MADHOK, A. (1995). "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach". *Journal of International Business Studies*, 26 (1): 117-138.
- MADHOK, A. y TALLMAN, S.B. (1998). "Resources, transactions, and rents: managing value through interfirm collaborative relationships". *Organization Science*, 9 (3): 326-339.
- MALONE, T.W. (1997). "Is empowerment just a fad? Control, decision making, and IT". *Sloan Management Review*, invierno: 23-35.
- MARKUS, M.L. (1994). "Electronic mail as the medium of managerial choice". *Organization Science*, 5 (4): 502-527.
- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H. y SCHOORMAN, F.D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.
- McALLISTER, D.J. (1995). "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, 38 (1): 24-59.

- McDONALD, T.** (1995). "Brain trust". *Successful Meetings*: 16.
- McDONOUGH III, E.F.; KAHN, K.B. y BARCZAK, G.** (2001). "An investigation of the use of global, virtual, and collocated new product development teams". *The Journal of Product Innovation Management*, 18 (2): 110-120.
- McKISSICK, D.** (1998). *Expressions of virtuality in the transition to post-Fordist organization: three case studies*. UMI Dissertation Services.
- MEHTA, S.S.** (1999). *Continuity expectations in vertical marketing systems: a dyadic perspective of domestic and international franchising*. UMI Dissertation Services.
- MEYER, J.P. y ALLEN, N.J.** (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- MEYERSON, D.; WEICK, K.E. y KRAMER, R.M.** (1996). "Swift trust and temporary groups". En Kramer, R.M. y Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Sage Publications, Thousand Oaks: 166-195.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C.** (1992). "Causes of failure in network organizations". *California Management Review*, 34 (4): 53-72.
- MIRABELL IZARD, O.** (1999). "Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo. Aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas". *Estudios turísticos*, 142: 73-84.
- MITCHELL, W. y SINGH, K.** (1996). "Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods". *Strategic Management Journal*, 17 (3): 169-195.
- MOHR, J.J.; FISHER, R.J. y NEVIN, J.R.** (1996). "Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control". *Journal of Marketing*, 60 (julio): 103-115.
- MOHR, J.J. y NEVIN, J.R.** (1990). "Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective". *Journal of Marketing*, octubre: 36-51.
- MOHR, J.J. y SENGUPTA, S.** (2002). "Managing the paradoxes of inter-firm learning: the role of governance mechanisms". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (4): 282-301.
- MOHR, J.J. y SOHI, R.S.** (1995). "Communication flows in distribution channels: impact on assessments of communication quality and satisfaction". *Journal of Retailing*, 71 (4): 393-416.
- MOHR, J.J. y SPEKMAN, R.** (1994). "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques". *Strategic Management Journal*, 15: 135-152.
- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R. y ZALTMAN, G.** (1992). "Factors affecting trust in market research relationships". *Journal of Marketing*, 57 (enero): 81-101.

- MORENO-LUZÓN, M.D.; PERIS BONET, F.J. y GONZÁLEZ CRUZ, T.** (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Prentice Hall, Madrid.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D.** (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of marketing*, 58 (julio): 20-38.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D.** (1999). "Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy". *Journal of Business Research*, 46: 281-290.
- MOWDAY, R.T.** (1998). "Reflections on the study and relevance of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 8: 387-401.
- MOWSHOWITZ, A.** (1994). "Virtual organisation: a vision of management in the information age". *The Information Society*, 10: 267-288.
- MOWSHOWITZ, A.** (1997). "On the theory of virtual organization". *Systems Research and Behavioral Science*, 14 (6): 373-384.
- NAUDÉ, P. y BUTTLE, F.** (2000). "Assessing relationship quality". *Industrial Marketing Management*, 29: 351-361.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.** (1998). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Civitas, Madrid. Segunda edición.
- NELSON, R. y WINTER, S.** (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge.
- NGWENYAMA, O.K. y LEE, A.S.** (1997). "Communication richness in electronic mail: critical social theory and the contextuality of meaning". *MIS Quarterly*, 21 (2): 145-167.
- NICHOLSON, C.Y.; COMPEAU, L.D. y SETHI, R.** (2001). "The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1): 3-15.
- NOLLER, D.K.** (1997). *Communication and virtual organization*. UMI Dissertation Services.
- NOORDEWIER, T.G.; JOHN, G. y NEVIN, J.R.** (1990). "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships". *Journal of Marketing*, 54 (4): 80-93.
- NORTON, S.W.** (1988). "Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem". *Strategic Management Journal*, 9: 105-114.
- O'REILLY, C.** (1982). "Variations in decision makers' use of information sources: the impact of quality and accessibility of information". *Academy of Management Journal*, 25 (4): 756-771.
- ODENDAHL, C.; HIRSCHMANN, P. y SCHEER, A.** (1997). "Cooperation exchanges as media for the initialization and implementation of virtual enterprises". *Virtual-organization.net, Newsletter* 1 (3): 13-23.



- OLIVER, C.** (1997). "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views". *Strategic Management Journal*, 18: 697-714.
- ORTON, J.D. y WEICK, K.E.** (1990). "Loosely coupled systems. A reconceptualization". *Academy of Management Review*, 15 (2): 203-223.
- OTT, M. y NASTANSKY, L.** (1997). "Modeling organizational forms of virtual enterprises". *Virtual-organization.net, Newsletter* 1 (4): 21-40.
- OUCHI, W.** (1980). "Markets, bureaucracies, and clans". *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.
- OXENFELDT, A.R. Y KELLY, A.O.** (1969). "Will successful franchise systems ultimately become wholly owned chains?". *Journal of Retailing*, 44 (4): 69-83.
- PALMER, J. y SPEIER, C.** (1997). "A typology of virtual organizations: an empirical study". *Paper* presentado en la *Americas Conference on Information Systems*, Indianapolis.
- PARKHE, A.** (1993). "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation". *Academy of Management Journal*, 36 (4): 794-829.
- PASWAN, A.K. y YOUNG, J.A.** (1999). "An exploratory examination of the relationship between channel support mechanisms and relational norms in an international context". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(5/6): 445-455.
- PENNINGS, J. y HARIANTO, F.** (1992a). "The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry". *Strategic Management Journal*, 13: 29-46.
- PENNINGS, J. y HARIANTO, F.** (1992b). "Technological networking and innovation implementation". *Organization Science*, 3 (3): 356-382.
- PENROSE, E.** (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell, London.
- PETERAF, M.** (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191.
- PHILLIPS, L.W.** (1981). "Assessing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing". *Journal of Marketing Research*, XVIII (noviembre): 395-415.
- PISANO, G.P. y TEECE, D.J.** (1989). "Collaborative arrangements and global technology strategy: some evidence from the telecommunications equipment industry". *Research on Technological Innovation, Management, and Policy*, 4: 227-256.
- PODSAKOFF, P.M. y ORGAN, D.W.** (1986). "Self reports in organizational research: problems and prospects". *Journal of Management*, 12: 531-544.
- PORTER, M.E. y FULLER, M.B.** (1986). "Coalitions and global strategy". En Porter, M.E. (Ed.), *Competition in global industries*. Harvard Business School Press, Boston: 315-344.

- POWELL, W.W.; KOPUT, K.W. y SMITH-DOERR, L.** (1996). "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology". *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G.** (1990). "The core competences of the corporation". *Harvard Business Review*, 82 (mayo-junio): 79-91.
- PREISS, K.; GOLDMAN, S.L. y NAGEL, R.N.** (1996). *Cooperate to compete*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- QUINN, J.B.** (1992). *Intelligent enterprise*. Free Press, Nueva York.
- RAUTENSTRAUCH, T.** (2002). "The virtual corporation: a strategic option for small and medium-sized enterprises (SME'S)". Paper presentado en la *Association for Small Business & Entrepreneurship Conference (ASBE)*: 18-24. (<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2002/ASBE/papers/02asbe018.pdf>).
- RHEINGOLD, H.** (1993). *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*. Addison-Wesley, New York.
- RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H.** (1992). "Structuring cooperative relationships between organizations". *Strategic Management Journal*, 13 (7): 483-498.
- RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H.** (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships". *Academy of Management Review*, 19 (1): 90-118.
- RITTER, T.; WILKINSON, I.F. y JOHNSTON, W.J.** (2002). "Firms' ability to manage in business networks: a review of concepts". Paper presentado en la *Inaugural Conference of the IMP Group in Asia*, Perth, Western Australia.
- ROBINS, J.A., TALLMAN, S. y FLADMOE-LINDQUIST, K.** (2002). "Autonomy and dependence of international cooperative ventures: an exploration of the strategic performance of U.S. ventures in Mexico". *Strategic Management Journal*, 23: 881-901.
- RUMELT, R.P.** (1984). "Towards a strategic theory of the firm". En Lamb, R.B. (Ed.), *Competitive strategic management*. Prentice Hall, New Jersey: 556-571.
- SAABEEL, W.; VERDUIJN, T.M.; HAGDOM, L. y KUMAR, K.** (2002). "A model of virtual organisation: a structure and process perspective". *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 4 (1): 1-16.
- SANCHEZ, R.** (1995). "Strategic flexibility in product competition". *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue): 135-159.
- SANCHEZ, R.; HEENE, A. y THOMAS, H.** (1996). "Introduction". En Sanchez, R.; Heene, A. y Thomas, H. (Eds.), *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*. Elsevier, Oxford: 1-36.

- SANTOS PEÑAS, J.; MUÑOZ ALAMILLOS, A.; JUEZ MARTEL, P. y GUZMÁN JUSTICIA, L.** (1999). *Diseño y tratamiento estadístico de encuestas para estudios de mercado*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- SARKAR, M.B.; ECHAMBADI, R.; CAVUSGIL, S.T. y AULAKH, P.S.** (2001). "The influence of complementarity compatibility and relationship capital on alliance performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4): 358-373.
- SCHEER, L.K. y STERN, L.W.** (1992). "The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer". *Journal of Marketing Research*, 29 (febrero): 128-142.
- SCHEIN, E.G.** (1990). "Organisational culture". *American Psychologist*, 45 (2): 109-119.
- SCHERTLER, W.** (1998). "Virtual enterprises in tourism: folklore and facts: conceptual challenges for academic research". En Buhalis, D.; Tjoa, A.M. y Jafari, J. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer-Verlag.
- SCHRAGE, M.** (1997). "The real problem with computers". *Harvard Business Review*, 75 (5): 178-188.
- SCOTT-MORTON, M.S.** (1991). *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*. Oxford University Press, New York.
- SELNES, F.** (1998). "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships". *European Journal of Marketing*, 32 (3/4): 305-322.
- SERVICIO DE ESTUDIOS ESTADÍSTICOS DE LA AEF** (2001). *Informe del sistema de franquicia en 2001*. («<http://www.franquiciadores.com>»).
- SHIELDS, K.** (1994). "Virtual corporations are not new for contractors". *Boston Business Journal*, 14. («<http://www.elibrary.com> »).
- SIEBER, P.** (1997). "Virtual organizations: static and dynamic viewpoints". *Virtual-organization.net, Newsletter* 1 (2): 3-9.
- SIEBER, P.** (1998). "Organizational virtualness: the case of small IT companies". En Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 107-122.
- SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L.** (1998). "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective". *Journal of Marketing*, 62 (julio): 99-111.
- SIMPSON, J.M. y MAYO, D.T.** (1997). "Relationship management: a call for fewer influence attempts?". *Journal of Business Research*, 39: 209-218.
- SINGH, J. y SIRDESHMUKH, D.** (2000). "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments". *Journal of the Academy or Marketing Science*, 28 (1): 150-167.

- SIVADAS, E. y DWYER, F.R. (2000). "An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes". *Journal of Marketing*, 64 (enero): 31-49.
- SKINNER, S.J.; GASSENHEIMER, J.B. y KELLEY, S.W. (1992). "Cooperation in supplier-dealer relations". *Journal of Retailing*, 68 (2): 174-193.
- SKYRME, D.J. (1995). "The virtual corporation". *Management Insight*, 2. («<http://www.skyrme.com>»).
- SKYRME, D.J. (1998). "The realities of virtuality". En Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 25-34.
- SLATER, S.F. (1995). "Issues in conducting marketing strategy research". *Journal of Strategic Marketing*, 3: 257-270.
- SMITH, J.B. (1998). "Buyer-seller relationships: bonds, relationship management, and sex-type". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15 (1): 76-92.
- SMITH, J.B. y BARCLAY, D.W. (1997). "The effect of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship". *Journal of Marketing*, 61 (1): 3-21.
- SMITH, K.G.; CARROLL, S.J. y ASHFORD, S.J. (1995). "Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda". *Academy of Management Journal*, 38 (1): 7-23.
- SNOW, C.C.; LIPNACK, J. y STAMPS, J. (1999). "The virtual organization: promises and payoffs, large and small. En Cooper, C.L. y Rousseau, D.M. (Eds.), *The virtual organization. Trends in Organizational Behavior*, 6: 15-30. John Wiley & Sons, Chichester.
- SNOW, C.S.; MILES, R.E. y COLEMAN, H.J. (1992). "Managing 21st century network organisation". *Organizational Dynamics*, 20 (3): 5-16.
- SPEIER, C.; HARVEY, M.G. y PALMER, J. (1998). "Virtual management of global marketing relationships". *Journal of World Business*, 33 (3): 263-276.
- SPEKMAN, R.E.; KAMAUFF, J.W. JR. y MYHR, N. (1998). "An empirical investigation into supply chain management". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (8): 630-650.
- SPEKMAN, R.E.; LYNN, A.I. y MacAVOY, T.C. (1999). *Alliance competence: maximizing the value of your partnerships*. John Wiley & Sons, New York.
- STRADER, T.J.; LIN, F. y SHAW, M. J. (1998). "Information infrastructure for electronic virtual organization management". *Decision Support Systems*, 23 (1): 75-94.
- STRAUSAK, N. (1998). "Resumée of VoTalk". En Sieber, P. y Griese, J. (Eds.), *Organizational virtualness*. Simowa Verlag Bern, Bern: 9-24.

- SUBRAMANIAM, M. y VENKATRAMAN, N.** (2001). "Determinants of transnational new product development capability: testing the influence on transferring and deploying tacit overseas knowledge". *Strategic Management Journal*, 22: 359-378.
- SYLER, R.A. y SCHWAGER, P.H.** (2000). "Virtual organization as a source of competitive advantage: a framework from the resource-based view". *Paper presentado en la Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2000)*, Southern California: 1.699-1.704.
- TAYLOR, J.R.** (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Ablex Publishing, Norwood.
- TEECE, D.J.** (1980). "Economics of scope and the scope of the enterprise". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1: 223-247.
- TEECE, D.J.** (1982). "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3: 39-63.
- TEECE, D.J.** (1986). "Transactions cost economics and the multinational enterprise". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7: 21-45.
- TEECE, D.J.** (1998). "Capturing value from knowledge assets. The new Economy, markets for know-how, and intangible assets". *California Management Review*, 40 (3): 55-79.
- TEECE, D.J.** (2000). "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context". *Long Range Planning*, 33: 35-54.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A.** (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- THORELLI, H.B.** (1986). "Networks: between markets and hierarchies". *Strategic Management Journal*, 7: 37-51.
- TORMO & ASOCIADOS** (2003). *1000 franquicias y oportunidades de negocio para crear su propio negocio*. Selina Olmedo, Madrid.
- TRAVICA, B.** (1997). "The design of the virtual organization: a research model". *Paper presentado en la Americas Conference on Information Systems*, Indianapolis: 417-419.
- TYLER, B.B.** (2001). "The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective". *Journal of Engineering and Technology Management*, 18: 1-27.
- UPTON, D.M. y McAFEE, A.** (1996). "The real virtual factory". *Harvard Business Review*, julio-agosto: 123-133.
- UTTERBACK, J.M. y ABERNATHY, W.L.** (1975). "A dynamic model of process and product innovation". *Omega, The International Journal of Management Science*, 3 (6): 636-659.
- VAN AKEN, J.E.; HOP, L. y POST, G.J.J.** (1998). "The virtual organization: a special mode of strong interorganizational cooperation". En Hitt, M.A.; Ricart I Costa, J.E. y Nixon, R.D. (Eds.),

- Managing strategically in an interconnected world*. John Wiley & Sons, Chichester, Reino Unido: 301-320.
- VARADARAJAN, R.P. y CUNNINGHAM, M.H.** (1995). "Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 284-296.
- VARTIAINEN, M.** (2001). "The functionality of virtual organizations". *Paper* presentado en la *8th European Assembly on New Ways to Work*, Helsinki, Finlandia: 1-19.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R.; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; SANTOS VIJANDE, M.L. y SANZO PÉREZ, M.J.** (2002). "Relaciones fabricante-distribuidor: condiciones que facilitan los acuerdos de cooperación y resultados estratégicos". *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de MK*, Granada: 77-87.
- VENKATRAMAN, N. y HENDERSON, J.C.** (1998). "Real strategies for virtual organizing". *Sloan Management Review*, otoño: 33-48.
- VERHOEF, P.C.; FRANSES, P.H. y HOEKSTRA, J.C.** (2002). "The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: does age of relationship matter?". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3): 202-216.
- VICKERY, C.M.** (1994). *Virtual organizations: an examination of structure and performance in Air Force acquisitions teams*. UMI Dissertation Services.
- VON KORTZFLEISCH, H.F.O. y AL-LAHAM, A.** (1999). "Potentials and restrictions of knowledge management". *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 1 (1): 89-102.
- WALTER, A.; MUELLER, T.A. y HELFERT, G.** (2000). "The impact of satisfaction, trust, and relationship value on commitment: theoretical considerations and empirical results". *Paper* presentado en la *IMP Conference*, University of Bath.
- WALTHER, J.B.** (1997). "Group and interpersonal effects in international computer-mediated collaboration". *Human Communication Research*, 23 (3): 342-369.
- WASSENAAR, A.** (1999). "Understanding and designing virtual organisation form". *Virtual-organization.net, Newsletter* 3 (1): 6-18.
- WEBB, K.L. y HOGAN, J.E.** (2002). "Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (5): 338-356.
- WEITZ, B.A. y BRADFORD, K.D.** (1999). "Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2): 241-254.
- WEIWEL, W. y HUNTER, A.** (1985). "The Interorganizational Network as a Resource: A Comparative Case Study of Organizational Genesis". *Administrative Science Quarterly*, 30: 482-496.
- WERNERFELT, B.** (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.

- WIESENFELD, B.M., RAGHURAM, S. y GARUD, R. (1999). "Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization". *Organization Science*, 10 (6): 777-790.
- WILDEMAN, L. (1998). "Alliances and networks: the next generation". *International Journal of Technology Management*, 15 (1/2): 96-108.
- WILLIAMSON, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1996). "Economics organization: the case for candor". *Academy of Management Review*, 21 (1): 48-57.
- WILSON, D.T. (1995). "An integrated model of buyer-seller relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23: 335-345.
- WILSON, D.T. y JANTRANIA, S. (1996). "Understanding the value of a relationship". *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1): 55-66.
- WINAND, U. (1997). "Virtuality-Focus: media and communication technologies". *Virtual-organization.net, Newsletter* 1 (3): 24-30.
- YILMAZ, C. y HUNT, S.D. (2001). "Salesperson cooperation: the influence of relational, task, organizational, and personal factors". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4): 335-357.
- 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: 373-392.
- ZIMMERMANN, F. (1997). "Structural and managerial aspects of virtual enterprises". Paper presentado en la *European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions -New perspectives on Management, Communication and Information Technology*, Paderborn.
- ZOLLO, M. y WINTER, S.G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*, 13 (3): 339-351.

# ANEXOS



**ANEXO I**  
**Revisión de las escalas de medida**

**MEDIDA DE LA COMPLEMENTARIEDAD  
DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

<b>AUTOR/ES</b>	<b>ESCALAS DE LA COMPLEMENTARIEDAD</b>
Jap (1999) Lambe <i>et al.</i> (2002)	<b>Competencias complementarias de la díada</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ellos [ambas empresas de la díada] aportan diferentes capacidades a la relación.</li><li>• Ellos tienen fortalezas complementarias que son útiles para su relación.</li><li>• Ellos tienen habilidades separadas que, cuando se combinan juntas, les posibilita alcanzar objetivos más allá de su alcance individual.</li></ul>
Sarkar <i>et al.</i> (2001)	<b>Complementariedad de recursos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ambas empresas necesitaban los recursos mutuos para conseguir sus objetivos y responsabilidades.</li><li>• Los recursos aportados por ambas empresas eran significativos para obtener la oferta.</li><li>• Los recursos introducidos por cada empresa en la operación eran muy valiosos para el otro.</li></ul>

## MEDIDA DE LA CONGRUENCIA DE OBJETIVOS Y VALORES

AUTORES	ESCALAS DE LA CONGRUENCIA
Doney y Cannon (1997)	<p><b>Similitud del vendedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este vendedor comparte intereses similares con las personas de nuestra empresa.</li> <li>• Este vendedor tiene valores similares a los de las personas de nuestra empresa.</li> <li>• Este vendedor es muy parecido a las personas de nuestra empresa.</li> </ul>
Buckley (1999)	<p><b>Valores y actitudes compartidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de la organización virtual comparten ideologías y ambiciones de negocio comunes.</li> <li>• Las organizaciones miembro comparten la creencia de que trabajar juntas en una organización virtual es mejor que trabajar solas.</li> <li>• Los miembros de la organización virtual comparten el sentimiento de que sus relaciones entre ellos son importantes.</li> <li>• Las organizaciones miembro mantienen percepciones compatibles sobre los principios fundamentales de la organización virtual.</li> <li>• La cultura de tu organización virtual se caracteriza por conflictos en los valores corporativos entre los miembros.</li> </ul>
Jap (1999)	<p><b>Congruencia de objetivos de la díada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ellos [ambas empresas de la díada] tienen diferentes objetivos. (R)</li> <li>• Ellos tienen objetivos compatibles.</li> <li>• Ellos apoyan los objetivos mutuos.</li> <li>• Las empresas comparten los mismos objetivos en la relación.</li> </ul>
Mehta (1999)	<p><b>Necesidades complementarias: tareas, objetivos y vínculos</b></p> <p><b>Tareas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos de acuerdo sobre las cosas que necesitaremos hacer en nuestras reuniones para mejorar nuestra relación.</li> <li>• No estamos de acuerdo con el franquiciador [el franquiciado] sobre lo que se debería obtener del sistema de franquicia.</li> <li>• El franquiciador [el franquiciado] emprende prácticas coercitivas (como las amenazas) con nosotros.</li> </ul> <p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El franquiciador [el franquiciado] entiende nuestros objetivos.</li> <li>• Estamos trabajando hacia objetivos acordados mutuamente.</li> <li>• Podemos definir claramente el propósito de nuestra relación.</li> <li>• Los objetivos de los franquiciadores [los franquiciados] son importantes para nosotros.</li> </ul> <p><b>Vínculos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos entendemos mutuamente.</li> <li>• Creemos que le gustamos al franquiciador [al franquiciado].</li> <li>• Nos respetamos mutuamente.</li> </ul>
Nicholson <i>et al.</i> (2001)	<p><b>Similitud de valores de negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El representante del proveedor y yo compartimos los mismos valores básicos de negocio.</li> <li>• El representante del proveedor y yo estamos de acuerdo acerca de cómo vender equipamiento agrícola.</li> <li>• El representante de ventas y yo pensamos del mismo modo respecto a cómo vender equipamiento agrícola.</li> <li>• Creo que mis valores de negocio son similares a los del representante del proveedor.</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DE LA CONGRUENCIA
Sarkar <i>et al.</i> (2001)	<p><b>Compatibilidad cultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores organizativos y normas sociales en las dos empresas eran congruentes.</li> <li>• Los ejecutivos de ambas empresas implicados en este proyecto tenían filosofías/enfoques compatibles con las relaciones de negocio.</li> <li>• Las metas y objetivos de ambas empresas eran compatibles mutuamente.</li> <li>• La sintonía entre las dos empresas fue buena. (*)</li> </ul>
Webb y Hogan (2002)	<p><b>Similitud de dominio</b></p> <p>¿Hasta qué punto tus coaliciones de canal...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hacen el mismo tipo de trabajo?</li> <li>• tienen empleados con habilidades y formación similares?</li> </ul> <p><b>Incompatibilidad de objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos de nuestro canal son compatibles. (R)</li> <li>• Es posible para todos los de nuestros canales cumplir o sobrepasar sus objetivos. (R)</li> </ul>

(R) Ítems en sentido inverso  
 (\*) Ítems eliminados

**MEDIDA DEL FLUJO DE COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL  
E INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN**

AUTOR/ES	ESCALAS DEL FLUJO DE COMUNICACIÓN
Anderson y Weitz (1992)	<p><b>Comunicación bidireccional percibida por el distribuidor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenemos a este proveedor bien informado sobre lo que pasa en la distribución y con los clientes.</li> <li>• La distribución y este proveedor se preocupan de mantenerse mutuamente bien informados.</li> <li>• No nos gusta dar demasiada información a este proveedor. (R)</li> <li>• Estamos bastante implicados en los esfuerzos de marketing y planificación de este proveedor.</li> <li>• Este proveedor busca nuestra opinión y consejo respecto a sus esfuerzos de marketing.</li> <li>• Este proveedor está dispuesto a dejarnos ver sus debilidades así como sus fortalezas.</li> </ul> <p><b>Comunicación de bidireccional percibida por el fabricante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenemos a este distribuidor bien informado sobre nuestros productos y lo que pasa en nuestra compañía.</li> <li>• Nuestra compañía y este distribuidor se preocupan de mantenerse mutuamente bien informados.</li> <li>• No nos gusta dar demasiada información a este distribuidor. (R)</li> <li>• Estamos bastante implicados en los esfuerzos de marketing y planificación de este distribuidor.</li> <li>• Este distribuidor busca nuestra opinión y consejo respecto a sus esfuerzos de marketing.</li> <li>• Este distribuidor está dispuesto a dejarnos ver sus debilidades así como sus fortalezas.</li> </ul>
Heide y John (1992) Jap y Ganesan (2000)	<p><b>Intercambio de información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta relación, se espera que cualquier información que pueda ayudar a la otra parte le será proporcionada.</li> <li>• El intercambio de información en esta relación tiene lugar frecuente e informalmente, y no sólo según un acuerdo especificado previamente.</li> <li>• Se espera que las partes proporcionarán información exclusiva si puede ayudar a la otra parte.</li> <li>• Se espera que nos mantengamos mutuamente informados acerca de los eventos o cambios que puedan afectar a la otra parte.</li> </ul>
Mohr y Spekman (1994)	<p><b>Compartir información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartimos información exclusiva con este fabricante.</li> <li>• Informamos al fabricante con antelación de las necesidades cambiantes.</li> <li>• En esta relación, se supone que se proporcionará cualquier información que pudiera ayudar a la otra parte.</li> <li>• Se espera que las partes se mantengan mutuamente informadas sobre los acontecimientos o cambios que puedan afectar a la otra parte.</li> <li>• Se supone que las partes sólo proporcionarán información de acuerdo a los acuerdos especificados previamente. (R) (*)</li> <li>• No daremos al fabricante mucha información con respecto a nuestro negocio. (R) (*)</li> <li>• Este fabricante nos mantiene totalmente informados sobre las cuestiones que afectan a nuestro negocio. (*)</li> <li>• Este fabricante comparte información exclusiva con nosotros (e.g., sobre productos en desarrollo, etc.). (*)</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DEL FLUJO DE COMUNICACIÓN
Mohr y Sohi (1995)	<p><b>Compartir información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informamos al fabricante con antelación de cambios en las necesidades.</li> <li>• Compartimos con este fabricante información exclusiva.</li> <li>• En esta relación, se espera que cualquier información que pueda ayudar a la otra parte será proporcionada.</li> <li>• Las partes esperan mantenerse mutuamente informadas sobre los eventos o cambios que puedan afectar a la otra parte.</li> <li>• Se espera que las partes sólo proporcionarán información según los acuerdos especificados previamente. (R) (*)</li> <li>• No daremos al fabricante mucha información en relación a nuestro negocio. (R) (*)</li> <li>• Este fabricante nos mantiene totalmente informados sobre cuestiones que afectan a nuestro negocio. (*)</li> <li>• Este fabricante comparte información exclusiva con nosotros (e.g., sobre productos en desarrollo, etc.). (*)</li> </ul>
Campbell (1997) <sup>1</sup>	<p><b>Comunicación conjunta</b></p> <p>Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a su relación con este proveedor [cliente]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A menudo discutimos cuestiones como los cambios en la tecnología y las condiciones del mercado.</li> <li>• Tenemos amplia comunicación formal e informal.</li> <li>• Hablamos sólo de la información que necesitamos conocer que se relaciona directamente con nuestra relación.</li> </ul>
Doney y Cannon (1997)	<p><b>Información confidencial compartida por el proveedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este proveedor comparte información exclusiva con nuestra empresa.</li> <li>• Este proveedor compartirá información confidencial para ayudarnos.</li> </ul> <p><b>Contacto frecuente con el vendedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este vendedor visita frecuentemente nuestro lugar de negocio.</li> <li>• Este vendedor toma mucho tiempo para aprender nuestras necesidades.</li> <li>• Este vendedor invierte mucho tiempo en llegar a conocer a nuestra gente.</li> </ul>
Dyer (1997) <sup>2</sup>	<p><b>Intercambio de información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto confía en que la información exclusiva compartida con la empresa X será mantenida estrictamente como confidencial por los compradores e ingenieros de dicha empresa?</li> <li>• ¿Hasta qué punto ha proporcionado datos de coste detallado recientes a la empresa X (e.g., un desglose de tu estructura de costes que estima exactamente qué te costará fabricar un determinado componente)?</li> <li>• ¿Hasta qué punto comparte información con la empresa X en sus planes de producción a largo plazo, inversiones de capital y utilización de capacidad?</li> <li>• ¿Hasta qué punto ha proporcionado la empresa X asistencia técnica, de ingeniería u otra en el pasado que le ha permitido realizar cambios en sus procesos de fabricación (e.g., distribución en planta, nuevas máquinas o tecnologías, análisis de valor/ingeniería de valor, etc.) que le ha permitido reducir los costes de fabricación?</li> <li>• ¿Hasta qué punto ha proporcionado la empresa X asistencia para ayudarlo a reducir defectos y aumentar la fiabilidad y calidad totales de los productos que vende usted a dicha empresa?</li> <li>• ¿Hasta qué punto ha proporcionado la empresa X asistencia al desarrollar un sistema de gestión de inventarios justo-a-tiempo diseñado para reducir costes de inventario y/o hacer las entregas más eficientes?</li> </ul>
Nielson (1998) <sup>3</sup>	<p><b>Compartir información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo de mi empresa proporciona de buen grado importante información estratégica, técnica y operativa si se necesita para el éxito del proyecto.</li> <li>• El grupo de mi empresa proporciona de buen grado información exclusiva.</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DEL FLUJO DE COMUNICACIÓN
Selnes (1998)	<p><b>Comunicaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proveedor proporciona información en la que se puede confiar.</li> <li>• El proveedor proporciona información si se producen problemas de entrega.</li> <li>• El proveedor proporciona información si hay problemas de calidad.</li> <li>• El proveedor cumple las promesas.</li> </ul>
Wilson y Vlosky (1998) <sup>4</sup>	<p><b>Intercambio de información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi compañía intercambia más información ahora con este socio que antes de que el EDI fuera implementado.</li> <li>• Mi compañía comparte información con este socio que no habríamos compartido antes de que el EDI fuera implementado.</li> <li>• La información que recibimos de este socio es más exacta que la de los socios que no emplean el EDI.</li> <li>• Recibimos información más rápido de este socio que de los socios que no emplean el EDI.</li> <li>• La información que recibimos de este socio es más valiosa para gestionar nuestro negocio que la de los socios que no emplean el EDI.</li> </ul>
Cannon y Perreault (1999)	<p><b>Intercambio de información</b> En esta relación se supone que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comparte mutuamente información exclusiva.</li> <li>• Ambos compartiremos información de coste relevante.</li> <li>• Nos incluimos mutuamente en encuentros para desarrollo de productos.</li> <li>• Siempre compartimos previsiones de oferta y demanda.</li> </ul>
Mehta (1999)	<p><b>Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartimos una amplia selección de información con nuestro franquiciador [franquiciado].</li> <li>• Informamos a nuestro franquiciador [franquiciado] de nuestros planes futuros con mucha antelación.</li> <li>• Proporcionamos a nuestro franquiciador [franquiciado] previsiones a largo plazo.</li> <li>• Informamos al franquiciador [franquiciado] por anticipado de cambios inminentes.</li> </ul>
Cannon y Homburg (2001)	<p><b>Información compartida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este proveedor raramente habla con nosotros sobre su estrategia de negocio. (R)</li> <li>• Este proveedor frecuentemente discute cuestiones estratégicas con nosotros.</li> <li>• Este proveedor comparte abiertamente información confidencial con nosotros.</li> </ul>
Sarkar <i>et al.</i> (2001)	<p><b>Intercambio de información bilateral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Había comunicación frecuente entre las dos empresas (<i>e.g.</i>, visitas mutuas a las empresas, reuniones, comunicaciones escrita y telefónica).</li> <li>• El intercambio de información en esta relación tuvo lugar frecuente e informalmente.</li> <li>• Contactar con la gente de la otra empresa fue difícil para ambas empresas. (R)</li> <li>• Las decisiones relacionadas con el proyecto se hicieron unánimemente en reuniones conjuntas con directivos de ambas empresas. (*)</li> </ul>
Yilmaz y Hunt (2001)	<p><b>Calidad de la comunicación</b> En las relaciones de trabajo con mis compañeros de trabajo,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nos mantenemos mutuamente informados de los nuevos desarrollos.</li> <li>• nos proporcionamos mutuamente información oportuna.</li> <li>• hablamos frecuentemente de cuentas y oportunidades.</li> <li>• algunas veces nos guardamos de decimos mutuamente lo que sabemos sobre cuentas y oportunidades. (R) (*)</li> <li>• comunicamos bien nuestras expectativas sobre el desempeño de cada uno. (*)</li> <li>• nos proporcionamos mutuamente frecuente <i>feedback</i> positivo sobre nuestro desempeño. (*)</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DEL FLUJO DE COMUNICACIÓN
García <i>et al.</i> (2002) <sup>5</sup>	<p><b>Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantienen informados el uno al otro sobre acontecimientos o cambios que puedan afectar a la otra parte.</li> <li>• El intercambio de información normalmente se produce de manera informal. (*)</li> <li>• Entre el franquiciador y usted se producen intercambios regulares de información.</li> <li>• Ambas partes comparten información relevante acerca de las características del mercado y las necesidades de los clientes.</li> <li>• Las partes se suministran información entre sí, ya sea estratégica, técnica u operativa, si les puede servir de ayuda.</li> </ul>
Fynes y Voss (2002)	<p><b>Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El intercambio de información en esta relación tiene lugar frecuente e informalmente, y no sólo de acuerdo a un acuerdo especificado previamente.</li> <li>• El personal de este cliente no comprende completamente las capacidades de nuestro proceso de producción. (R)</li> <li>• En esta relación, cualquier información que puede ayudar a la otra parte le será proporcionada.</li> <li>• Este cliente aplica procedimientos inflexibles de terminación para nuevos diseños de producto. (R)</li> <li>• Ambas partes de la relación proporcionarán información exclusiva si puede ayudar a la otra parte.</li> <li>• Ambas partes se mantienen mutuamente informadas sobre los eventos o cambios que pueden afectar a la otra parte.</li> <li>• La comunicación de nuevos diseños de este cliente frecuentemente nos causa problemas. (R) (*)</li> <li>• Este cliente elevará su producción interna sin consultarnos. (R) (*)</li> </ul>

(R) Ítemes en sentido inverso  
 (\*) Ítemes eliminados



## MEDIDA DE LA CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN

AUTOR/ES	ESCALAS DE LA CALIDAD DE COMUNICACIÓN
Mohr y Spekman (1994)	<p><b>Calidad de comunicación</b></p> <p>¿Hasta qué punto cree que su comunicación con este fabricante es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Oportuna - Inoportuna?</li><li>• Precisa - Imprecisa?</li><li>• Adecuada - Inadecuada?</li><li>• Completa - Incompleta?</li><li>• Creíble - No creíble?</li></ul>
Engkavanish (1999) <sup>6</sup>	<p><b>Calidad de la comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La comunicación es fiable.</li><li>• La frecuencia de comunicación es apropiada para que los miembros del proyecto desarrollen las tareas, afronten los cambios y realicen los roles funcionales definidos.</li><li>• La comunicación facilita a los miembros del proyecto desarrollar objetivos, ideas y perspectivas compartidos.</li><li>• Los medios de comunicación permiten múltiples formas de presentación que son apropiadas para que la información sea intercambiada.</li><li>• Los miembros del proyecto regularmente buscan y comparten información con respeto, tolerancia y confianza mutuos el uno para con el otro.</li><li>• La comunicación posibilita a los miembros del proyecto a tomar decisiones cuando es difícil alcanzar un consenso.</li><li>• Es posible buscar perspectivas e información necesaria de personas de fuera.</li><li>• La comunicación es siempre oportuna.</li><li>• Puedes verificar que los colegas de otros sitios reciben los mensajes enviados desde tu sitio.</li><li>• Por favor, identifica cualquier problema de comunicación que te hayas encontrado o cómo crees que la comunicación debería mejorarse. [Pregunta abierta]</li></ul> <p><b>Calidad de la información</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los miembros del proyecto tiene adecuada información para desarrollar las tareas, afrontar los cambios y realizar los roles funcionales definidos.</li><li>• La información expresa objetivos, ideas y perspectivas compartidos entre los miembros del proyecto.</li><li>• La información se presenta de modos apropiados.</li><li>• La información expresa respeto, tolerancia y confianza mutuos entre los miembros del proyecto.</li><li>• La información es adecuada para que los miembros del proyecto tomen una decisión cuando es difícil alcanzar el consenso.</li><li>• Perspectivas e información necesaria están disponibles de personas externas.</li><li>• La información siempre es oportuna.</li><li>• La información siempre es completa.</li><li>• La información siempre es exacta.</li><li>• La información siempre es consistente en todos los sitios.</li><li>• Por favor identifique cualquier problema de información que haya encontrado o cómo cree que la información debería ser mejorada. [Pregunta abierta]</li></ul>
Bordonaba y Polo (2002a) <sup>7</sup>	<p><b>Calidad de la comunicación</b></p> <p>La información proporcionada por los franquiciados es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Precisa</li><li>• Puntual</li><li>• Rápida</li><li>• Completa</li><li>• Relevante</li></ul>

## MEDIDA DE LA CONFIANZA

AUTOR/ES	ESCALAS DE LA CONFIANZA
Crosby <i>et al.</i> (1990)	<b>Confianza en el vendedor</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se puede confiar en que mi agente mantenga sus promesas.</li><li>• Hay veces en que descubro que mi agente no es del todo sincero. (R)</li><li>• Creo necesario ser cauto al tratar con mi agente de seguros de vida. (R)</li><li>• Mi agente es digno de confianza.</li><li>• Mi agente y yo estamos en competencia: él/ella intenta venderme muchos seguros y yo intento evitar comprarlos. (R)</li><li>• Mi agente pone los intereses del cliente antes que los suyos propios.</li><li>• Algunas personas, incluido mi agente, son capaces de torcer los hechos para crear la impresión que quieren. (R)</li><li>• Mi agente no es honesto. (R)</li><li>• Sospecho que mi agente ha ocultado algunas veces información crítica que podía haber afectado a mi toma de decisiones. (R)</li></ul>
Ganesan (1994) Siguaw <i>et al.</i> (1998) Baker <i>et al.</i> (1999)	<b>Confianza del comprador en el vendedor</b> <b>Credibilidad del vendedor</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Este representante comercial ha sido sincero al negociar con nosotros.</li><li>• Las promesas hechas por este representante comercial son fiables.</li><li>• Este representante comercial sabe mucho respecto a sus productos.</li><li>• Este representante comercial no hace falsas reclamaciones.</li><li>• Este representante comercial no es sincero al negociar con nosotros. (R)</li><li>• Si surgen problemas, como retrasos de envío, el representante comercial es honesto acerca del problema.</li><li>• Este representante comercial tiene problemas para responder a nuestras preguntas. (R)</li></ul> <b>Benevolencia del vendedor</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Este representante de recursos ha hecho sacrificios por nosotros en el pasado.</li><li>• Este representante de recursos cuida de nosotros.</li><li>• En tiempos de escasez, este representante de recursos se ha aventurado por nosotros.</li><li>• Este representante de recursos es como un amigo.</li><li>• Sentimos que el representante de recursos ha estado de nuestra parte.</li></ul> <b>Confianza del vendedor en el comprador</b> <b>Credibilidad del comprador</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El comprador que representa a este minorista ha sido sincero al negociar conmigo.</li><li>• Las promesas hechas por el comprador que representa a este minorista son fiables.</li><li>• El comprador que representa al minorista sabe mucho respecto del producto.</li><li>• El comprador que representa a este minorista tiene problemas para entender nuestra posición. (R)</li></ul> <b>Benevolencia del comprador</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El comprador que representa a este minorista ha hecho sacrificios por nosotros en el pasado.</li><li>• El comprador que representa a este minorista cuida de mi bienestar.</li><li>• En tiempos de problemas de entrega, el comprador que representa a este minorista ha sido muy comprensivo.</li></ul> [escala de Ganesan (1994)]
Mohr y Spekman (1994)	<b>Confianza</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Confiamos en que las decisiones del fabricante serán beneficiosas para nuestro negocio.</li><li>• Creemos que no obtenemos un trato justo de este fabricante. (R)</li><li>• Esta relación está marcada por un alto grado de armonía.</li></ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DE LA CONFIANZA
Dahlstrom y Nygaard (1995)	<p><b>Confianza interpersonal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si mi director de ventas no puede localizarme y tiene que tomar una decisión que afecta a mi puesto, estoy dispuesto a dejarle tomar la decisión sin mí.</li> <li>• Confío plenamente en mi director de ventas y creo que está haciendo lo mejor para mí y los otros vendedores de la marca X.</li> <li>• Confío plenamente en que el director de ventas del área es importante para el sistema de distribución.</li> <li>• Confío en que el director de ventas haga las cosas que yo no puedo hacer por mí mismo.</li> <li>• Generalmente no confío en el director de ventas. (R)</li> </ul>
Kumar <i>et al.</i> (1995a) Kumar <i>et al.</i> (1995b)	<p><b>Confianza en la honestidad del socio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluso cuando el proveedor nos da una explicación bastante inverosímil, nosotros confiamos en que están diciendo la verdad.</li> <li>• El proveedor a menudo nos ha proporcionado información que más tarde se ha probado que era inexacta. (R)</li> <li>• El proveedor normalmente mantiene las promesas que hace a nuestra empresa.</li> <li>• Siempre que el proveedor nos aconseja en nuestras operaciones de negocio, sabemos que están dando su mejor opinión.</li> <li>• Nuestra organización puede contar con que el proveedor es sincero.</li> </ul> <p><b>Confianza en la benevolencia del socio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque las circunstancias cambien, creemos que el proveedor estará preparado y dispuesto para ofrecernos asistencia y ayuda.</li> <li>• Cuando toma decisiones importantes, el proveedor se preocupa de nuestro bienestar.</li> <li>• Cuando compartimos nuestros problemas con el proveedor, sabemos que responderán con comprensión.</li> <li>• En el futuro podemos confiar en que el proveedor considere cómo sus decisiones y acciones nos afectará.</li> <li>• Cuando se trata de cuestiones que son importantes para nosotros, podemos contar con el apoyo del proveedor.</li> </ul>
McAllister (1995)	<p><b>Confianza basada en el afecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos una relación de compartir. Ambos podemos compartir libremente nuestras ideas, sentimientos y esperanzas.</li> <li>• Puedo hablar libremente con este individuo sobre las dificultades que tengo en mi trabajo y sé que querrá escucharme.</li> <li>• Ambos sentiríamos una sensación de pérdida si uno de nosotros fuera trasladado y no pudiéramos trabajar juntos más tiempo.</li> <li>• Si compartiese mis problemas con esta persona, sé que respondería constructiva y afectuosamente.</li> <li>• Tendría que decir que ambos hemos hecho inversiones emocionales importantes en nuestra relación de trabajo.</li> </ul> <p><b>Confianza basada en la cognición</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta persona aborda su trabajo con profesionalidad y dedicación.</li> <li>• Dada la formación de esta persona, no veo razón para dudar de su competencia y preparación para el trabajo.</li> <li>• Puedo confiar en que esta persona no hace mi trabajo más difícil por una labor descuidada.</li> <li>• La mayor parte de las personas, incluso aquéllas que no son muy amigas de este individuo, confían en él y lo respetan como compañero de trabajo.</li> <li>• Otros de mis colegas de trabajo que deben interactuar con este individuo consideran que es digno de confianza.</li> <li>• Si las personas conocieran más acerca de este individuo y su formación, estarían más preocupadas y controlarían su desempeño más estrechamente. (R)</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DE LA CONFIANZA
Campbell (1997)	<p><b>Confianza</b> Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a su relación con este proveedor [cliente]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos una fuerte confianza personal mutua.</li> <li>• Tenemos una fuerte confianza de negocios mutua.</li> <li>• Siempre podemos confiar el uno en el otro cuando importa.</li> <li>• Este proveedor [cliente] trabajará duro en el futuro para mantener una relación estrecha con mi compañía.</li> <li>• Tengo la plena confianza de que esta relación continuará en el futuro.</li> </ul>
Doney y Cannon (1997)	<p><b>Confianza de la empresa compradora en la empresa proveedora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este proveedor mantiene las promesas que hace a nuestra empresa.</li> <li>• Este proveedor no siempre es honesto con nosotros. (R)</li> <li>• Creemos la información que este proveedor nos proporciona.</li> <li>• Este proveedor está verdaderamente preocupado de que nuestro negocio tenga éxito.</li> <li>• Cuando toma decisiones importantes, este proveedor considera nuestro bienestar como el suyo propio.</li> <li>• Confiamos en que este proveedor tiene presente nuestros mejores intereses.</li> <li>• Este proveedor es digno de confianza.</li> <li>• Encontramos necesario ser prudentes con este proveedor. (R)</li> </ul> <p><b>Confianza de la empresa compradora en el personal de venta de la empresa proveedora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este vendedor ha sido franco al tratar con nosotros.</li> <li>• Este vendedor no hace falsas reclamaciones.</li> <li>• No creemos que este vendedor sea totalmente sincero al negociar con nosotros. (R)</li> <li>• Este vendedor sólo se preocupa de sí mismo. (R)</li> <li>• No parece que este vendedor esté preocupado por nuestras necesidades. (R)</li> <li>• La gente en mi empresa no confía en este vendedor. (R)</li> <li>• Este vendedor no es digno de confianza. (R)</li> </ul>
Dyer (1997)	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto confía en que el personal de la empresa X le trata justamente?</li> <li>• Si se da la oportunidad, ¿hasta qué punto se aprovechará injustamente este cliente de su unidad de negocio?</li> <li>• ¿Hasta qué punto ha desarrollado la empresa X una reputación de justicia y honradez entre la comunidad de proveedores?</li> <li>• ¿Es propietaria la empresa X de acciones de su compañía? Sí ___ No ___ (Si la respuesta es sí:) ¿Qué porcentaje de sus acciones está en propiedad de la empresa X?</li> </ul>
Perry (1997) <sup>8</sup>	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestro socio de la alianza considera cómo nos afectan sus decisiones y acciones.</li> <li>• Nuestro socio de la alianza normalmente mantiene las promesas que hace a nuestra empresa.</li> <li>• Se puede confiar en que el socio de la alianza haga lo que es correcto.</li> <li>• Estamos dispuestos a dejar que nuestro socio tome decisiones sobre las operaciones de la alianza sin nuestra participación.</li> <li>• Las promesas hechas por nuestro socio no son fiables.</li> <li>• Generalmente, mi empresa confía en nuestro socio.</li> </ul>
Leonidou y Kaleka (1998)	<p><b>Confianza</b> <b>Honestidad/ser digno de confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se proporciona confidencialidad de información.</li> <li>• El socio nos mantiene informados del desarrollo.</li> <li>• Consejo fiable/recomendación digna de confianza.</li> <li>• Justo y sincero en las relaciones con nuestra empresa.</li> </ul>

AUTORES	ESCALAS DE LA CONFIANZA
	<p><b>Falta de fraudes/mentiras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones gobernadas por hipocresía/desconfianza. (R)</li> <li>• Engaño/estafa/fraude por parte del socio. (R)</li> </ul>
Nielson (1998)	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede confiar en que este cliente va a mantener sus promesas.</li> <li>• Este cliente es digno de confianza.</li> <li>• Se puede confiar en la habilidad técnica de este cliente.</li> </ul>
Selnes (1998)	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto confían en el proveedor?</li> </ul>
Wilson y Vlosky (1998)	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creemos que este socio está atento a nuestros intereses.</li> <li>• Las transacciones con este socio no tienen que supervisarse estrechamente.</li> <li>• Estamos convencidos de que este socio respeta la confidencialidad de la información que recibe de nosotros.</li> <li>• Nosotros enviaríamos/recibiríamos el producto de este socio con sólo una orden de compra verbal/sin ajustar cuentas manualmente.</li> </ul>
Buckley (1999)	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas, sentimientos y deseos son compartidos libremente entre los miembros de la organización virtual.</li> <li>• Hay un sentimiento de buena voluntad entre las organizaciones miembro.</li> <li>• Los miembros de la organización virtual son de confianza.</li> <li>• Las preocupaciones sobre la información de la competencia ha socavado el nivel de confianza y ha obstaculizado/impedido el compartir la información necesaria entre las organizaciones miembro.</li> <li>• Las organizaciones miembro no están seguras/no confían en las palabras, acciones o decisiones de otros miembros, dando como resultado un sentimiento general de escepticismo entre los miembros.</li> </ul>
Jap (1999)	<p><b>Creencias en la dignidad de confianza interpersonal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestras promesas mutuas son dignas de confianza.</li> <li>• Nosotros somos muy honestos al hacer tratos juntos.</li> <li>• Nosotros confiamos el uno en el otro.</li> <li>• Ambos nos saldríamos de nuestro camino para echarnos una mano.</li> <li>• Consideramos los intereses mutuos cuando surgen los problemas.</li> </ul> <p>["nuestras" y "nosotros" hace referencia a uno de los socios individualmente]</p>
Jarvenpaa y Leidner (1999)	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, las personas en mi grupo son dignas de confianza.</li> <li>• Normalmente éramos considerados con los sentimientos de unos y otros en este grupo de trabajo.</li> <li>• Las personas en mi grupo eran agradables.</li> <li>• Podía confiar en aquellos con los que trabajaba en mi grupo.</li> </ul>
Joshi y Stump (1999) <sup>9</sup>	<p><b>Confianza del fabricante en el proveedor principal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si surgen problemas como retrasos de envío, este proveedor es honesto sobre los problemas.</li> <li>• Cuando toma decisiones importantes, este proveedor se preocupa de nuestro bienestar.</li> <li>• Cuando se trata de cuestiones que son importantes para nosotros, podemos contar con el apoyo de este proveedor.</li> <li>• En tiempos de escasez, este proveedor se aventura por nosotros. (*)</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DE LA CONFIANZA
Morris (1999) <sup>10</sup>	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienso detenidamente antes de decir mis opiniones a otro miembro del equipo.</li> <li>• Doy a otro miembro del equipo toda la información conocida y relevante sobre cuestiones importante, aun cuando hay una posibilidad de que pudiera poner en peligro a mi compañía.</li> <li>• Doy a otro miembro del equipo toda la información conocida y relevante sobre cuestiones importantes aun cuando hay una posibilidad de que pudiera poner en peligro mi trabajo.</li> <li>• Minimizo la información que doy a otro miembro del equipo.</li> <li>• Deliberadamente oculto alguna información cuando me comunico con otro miembro del equipo.</li> <li>• Contraigo un acuerdo con otro miembro del equipo aun cuando sus obligaciones futuras relacionadas con el acuerdo no está explícitamente planteadas.</li> <li>• Contraigo un acuerdo con otro miembro del equipo aun cuando pienso que otras personas pudieran tratar de persuadirle para romperlo.</li> <li>• Contraigo un acuerdo con otro miembro del equipo aun cuando no está claro si él/ella sufriría alguna consecuencia negativa por romperlo.</li> <li>• Rechazo el ofrecimiento de otro miembro del equipo de contraer un acuerdo no escrito.</li> <li>• Sugiero que otro miembro del equipo y yo iniciemos un acuerdo no escrito.</li> <li>• Observo atentamente a otro miembro del equipo para asegurarme de que no hace nada perjudicial para mi compañía.</li> <li>• Mantengo bajo vigilancia a otro miembro del equipo (<i>i.e.</i>, “mirar sobre su hombro”) después de pedirle que haga algo.</li> <li>• Siento confianza después de pedir a otro miembro del equipo que haga algo.</li> <li>• Compruebo con otras personas las actividades de otro miembro del equipo para asegurarme de que no está intentando salirse con la suya.</li> <li>• En situaciones distintas a las negociaciones del contrato, compruebo los datos para verificar los hechos planteados por otro miembro del equipo.</li> </ul>
Kim (2000) <sup>11</sup>	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puedo esperar que el personal de ventas de este proveedor me diga la verdad.</li> <li>• Este proveedor sigue adelante con sus promesas.</li> <li>• Puedo creer lo que dice este proveedor con confianza. (*)</li> <li>• Este proveedor promete hacer cosas que más tarde realmente no hace. (R)</li> </ul>
De Wulf <i>et al.</i> (2001)	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este establecimiento me da un sentimiento de confianza.</li> <li>• Tengo confianza en este establecimiento.</li> <li>• Este establecimiento me da una impresión de confianza.</li> </ul>
Nicholson <i>et al.</i> (2001)	<p><b>Confianza interpersonal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puedo confiar en que el representante del proveedor mantiene las promesas que hace.</li> <li>• Confío completamente en el representante de mi proveedor principal.</li> <li>• Sé que el representante de este proveedor negociará con nosotros limpiamente.</li> <li>• Puedo esperar que el representante de ventas de mi proveedor principal me diga la verdad.</li> </ul>
Sarkar <i>et al.</i> (2001)	<p><b>Confianza mutua</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambas empresas eran generalmente honestas y sinceras mutuamente.</li> <li>• Ambas empresas se trataban mutuamente de forma justa.</li> <li>• Ambas empresas encontraron que era necesario ser prudente al tratar la una con la otra.</li> <li>• Confiar la una en la otra era arriesgado para ambas empresas. (R) (*)</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DE LA CONFIANZA
Yilmaz y Hunt (2001) Morgan y Hunt (1994)	<p><b>Confianza en los compañeros de trabajo</b></p> <p>Considero a mis compañeros de trabajo como personas...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En las que no se puede confiar a veces. (R) (*)</li> <li>• Son perfectamente honestas y veraces. (*)</li> <li>• En las que se puede confiar completamente.</li> <li>• Que se espera que hagan lo que es correcto.</li> <li>• Que se espera que hagan el trabajo correctamente.</li> <li>• Que son siempre dignas de confianza.</li> <li>• En las que tengo una gran confianza.</li> <li>• Que tienen alta integridad.</li> <li>• Que estoy dispuesto a dejar que tomen importantes decisiones relacionadas con el trabajo sin mi participación.</li> </ul> <p><i>[escala de Yilmaz y Hunt (2001)]</i></p>
Fynes y Voss (2002)	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basándote en tu experiencia pasada y presente, cómo caracterizarías el nivel de confianza que tu empresa tiene en su relación de trabajo con este cliente.</li> <li>• Sentimos que se puede contar con que este cliente nos ayude.</li> <li>• Sentimos que podemos confiar en este cliente completamente.</li> <li>• Este cliente tiene un alto nivel de integridad.</li> <li>• Hay veces en que no se puede confiar en este cliente. (R)</li> <li>• Este cliente es perfectamente digno de confianza y honesto con nosotros.</li> <li>• Este cliente nos trata equitativa y justamente.</li> </ul>
Gilliland y Bello (2002)	<p><b>Confianza del fabricante en el distribuidor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede confiar en este distribuidor en todo momento.</li> <li>• Este distribuidor es perfectamente honesto y sincero.</li> <li>• Se puede confiar en este distribuidor completamente.</li> <li>• Siempre se puede esperar que este distribuidor haga lo que es correcto.</li> </ul>
Helfert <i>et al.</i> (2002)	<p><b>Confianza del cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este cliente cree que nosotros nos aprovecharíamos sin considerar sus intereses. (R)</li> <li>• Este cliente sabe que pueden confiar en nuestro apoyo en cuestiones importantes.</li> <li>• Este cliente confía en nosotros cuando llevamos a cabo actividades que ellos no pueden realizar por sí mismos.</li> <li>• Este cliente no está abierto a solicitudes adicionales de información por nuestra parte. (R)</li> </ul>
Verhoef <i>et al.</i> (2002)	<p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede confiar en que XYZ mantiene sus promesas.</li> <li>• Hay veces que descubro que XYZ no es sincero. (*)</li> <li>• Me resulta necesario ser prudente al negociar/tratar con XYZ. (*)</li> <li>• XYZ es una compañía de seguros digna de confianza. (*)</li> <li>• XYZ pone los intereses del cliente primero.</li> <li>• XYZ normalmente mantiene las promesas que me hace.</li> <li>• XYZ nos ha proporcionado algunas veces información que más tarde se comprobó era inexacta. (*)</li> <li>• Siempre que XYZ me da un consejo, sé que es un buen consejo. (*)</li> <li>• Puedo estar seguro de que XYZ proporciona un buen seguro. (*)</li> <li>• Puedo estar seguro de que XYZ proporciona un buen servicio</li> </ul>

(R) Ítemes en sentido inverso  
(\*) Ítemes eliminados

## MEDIDA DEL COMPROMISO

AUTOR/ES	ESCALAS DEL COMPROMISO
Anderson y Weitz (1992) Siguaw <i>et al.</i> (1998) Baker <i>et al.</i> (1999) Bordonaba y Polo (2002b) <sup>12</sup>	<p><b>Compromiso del distribuidor</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nosotros defendemos a este proveedor (o fabricante) cuando otros critican la compañía.</li><li>• Tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia este proveedor.</li><li>• Estamos continuamente a la caza de otro producto para añadir o reemplazar a este proveedor para este tipo de producto. (R)</li><li>• Esperamos estar distribuyendo los productos de este proveedor durante algún tiempo.</li><li>• Si otra empresa nos ofrece una mejor línea de productos, lo más seguro es que lo aceptaríamos, aunque significase dejar a este proveedor. (R)</li><li>• No estamos muy comprometidos con este proveedor. (R)</li><li>• Estamos bastante dispuestos a realizar inversiones a largo plazo para vender esta línea del proveedor.</li><li>• Nuestra relación con este proveedor es una alianza a largo plazo.</li><li>• Somos pacientes con este proveedor cuando comete errores que nos causan problemas.</li><li>• Estamos dispuestos a dedicar cuanto personal y recursos lleve aumentar las ventas de los productos de este proveedor.</li></ul> <p><b>Compromiso del fabricante</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nosotros defendemos a este distribuidor cuando otros lo critican.</li><li>• Tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia este distribuidor.</li><li>• Estamos continuamente a la caza de otro distribuidor que reemplazar o añadir en el territorio de este distribuidor. (R)</li><li>• Esperamos estar utilizando a este distribuidor durante algún tiempo.</li><li>• Si otro distribuidor nos ofrece una mejor cobertura, lo más seguro es que lo aceptaríamos, aunque significase dejar a este distribuidor. (R)</li><li>• No estamos muy comprometidos con este distribuidor. (R)</li><li>• Estamos bastante dispuestos a realizar inversiones a largo plazo en este distribuidor.</li><li>• Nuestra relación con este distribuidor es una alianza a largo plazo.</li><li>• Somos pacientes con este distribuidor cuando comete errores que nos causan problemas.</li><li>• Estamos dispuestos a dedicar cuanto personal y recursos lleve aumentar las ventas para este distribuidor.</li></ul> <p><b>Percepción del distribuidor [fabricante] del compromiso del fabricante [distribuidor]</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Este proveedor [distribuidor] nos defiende cuando otros nos critican.</li><li>• Este proveedor [distribuidor] tiene un fuerte sentido de lealtad hacia nosotros.</li><li>• Este proveedor [distribuidor] está continuamente a la caza de un distribuidor (proveedor) que nos reemplace. (R)</li><li>• Este proveedor [distribuidor] espera que nosotros estemos distribuyendo sus productos (trabajando con ellos) durante mucho tiempo.</li><li>• Si otro distribuidor [proveedor] ofreciera un mejor esfuerzo de ventas (apoyo de ventas), lo más seguro es que este proveedor [distribuidor] lo aceptaría, aunque significase dejarnos. (R)</li><li>• Este proveedor [distribuidor] no está muy comprometidos con nosotros. (R)</li><li>• Este proveedor [distribuidor] está bastante dispuesto a realizar inversiones a largo plazo para ayudarnos.</li><li>• Este proveedor [distribuidor] ve nuestra relación como una alianza a largo plazo.</li><li>• Este proveedor [distribuidor] es paciente con nosotros cuando cometemos errores que les causan problemas.</li><li>• Este proveedor [distribuidor] está dispuesto a dedicar cuanto personal y recursos lleve aumentar nuestras ventas.</li></ul>
Mohr y Spekman (1994)	<p><b>Compromiso</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nos gustaría dejar de llevar el producto de este fabricante. (R)</li><li>• Estamos muy comprometidos con llevar los productos de este fabricante.</li><li>• Tenemos un compromiso mínimo hacia este fabricante. (R)</li></ul>



AUTOR/ES	ESCALAS DEL COMPROMISO
Brown <i>et al.</i> (1995)	<p><b>Compromiso normativo</b></p> <p><b>Identificación</b> (identificación del distribuidor con el proveedor)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hablamos del fabricante a nuestros amigos y conocidos como de un gran proveedor con el que estar relacionado. (*)</li> <li>• Sentimos que el fabricante nos considera un importante “miembro del equipo”, más que como sólo otro distribuidor.</li> <li>• Estamos orgullosos de contar a otros que somos un distribuidor de este fabricante.</li> </ul> <p><b>Internalización</b> (internalización del comerciante de normas y valores del proveedor)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra relación/compromiso con este fabricante está basada principalmente en la similitud de nuestros valores y los del fabricante.</li> <li>• La razón por la que preferimos este fabricante frente a otros es por lo que simboliza, sus valores.</li> <li>• Durante el pasado año, los valores de nuestra representación y los del fabricante se han vuelto más parecidos.</li> <li>• Lo que simboliza este fabricante es importante para nuestra representación.</li> <li>• Si los valores de este fabricante fueran diferentes, nuestra representación no estaría tan comprometida con este fabricante.</li> </ul> <p><b>Compromiso instrumental</b></p> <p><b>Conformidad</b> (conformidad del comerciante con los deseos del proveedor)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestras opiniones privadas sobre el fabricante son diferentes de las que expresamos públicamente. (*)</li> <li>• A menos que seamos recompensados por ello de alguna forma, no vemos razón alguna para gastar un esfuerzo extra en favor de este fabricante.</li> <li>• Lo duro que trabajemos para este fabricante está unido directamente con cuánto seamos recompensados.</li> <li>• Es necesario negociar para obtener términos de comercio favorables al tratar con este fabricante.</li> <li>• Para que nuestra representación sea recompensada por el fabricante, es necesario que expresemos la actitud correcta. (*)</li> </ul>
Cox (1995) <sup>13</sup>	<p><b>Compromiso con la relación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestro sistema de franquicia es muy parecido a una familia.</li> <li>• Tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia nuestro sistema de franquicia.</li> <li>• Estoy orgulloso de ser parte de este sistema de franquicia.</li> <li>• Quiero hacer que mi relación con este sistema de franquicia dure indefinidamente.</li> <li>• Estamos muy comprometidos en hacer que esta relación de franquicia funcione.</li> </ul>
Kumar <i>et al.</i> (1995a) Kumar <i>et al.</i> (1995b)	<p><b>Compromiso en la relación</b></p> <p><b>Compromiso afectivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluso si pudiésemos, no dejaríamos al proveedor porque nos gusta estar asociado con él.</li> <li>• Queremos seguir siendo miembros de la red del proveedor, porque realmente nos gusta nuestra relación con él.</li> <li>• Nuestros sentimientos positivos hacia el proveedor son una importante razón para continuar trabajando con él.</li> </ul> <p><b>Expectativa de continuidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperamos que nuestra relación con el proveedor continúe durante mucho tiempo.</li> <li>• La renovación de nuestra relación con el proveedor es prácticamente automática.</li> <li>• No es probable que nuestra empresa siga haciendo negocios con este proveedor dentro de 2 años. (R)</li> </ul> <p><b>Disposición para invertir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el proveedor lo solicitara, estaríamos dispuestos a realizar más inversión para apoyar la postura del proveedor.</li> <li>• Estamos dispuestos a realizar más esfuerzo e inversión para desarrollar nuestro negocio en el producto del proveedor.</li> <li>• En el futuro trabajaremos para unir nuestra empresa con la del proveedor en la mente del cliente.</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DEL COMPROMISO
Perry (1997)	<p><b>Compromiso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi empresa está dispuesta a dedicar el personal y los recursos que sean necesarios para mantener esta relación de alianza.</li> <li>• Mi empresa no está muy comprometida con esta relación de alianza.</li> <li>• Mi empresa está dispuesta a realizar inversiones a largo plazo en esta alianza.</li> <li>• Mi empresa está dispuesta a realizar sacrificios para ayudar a nuestro socio.</li> <li>• Mi empresa es muy leal a este socio de la alianza.</li> <li>• Mi empresa está dispuesta a mantener a este socio indefinidamente.</li> </ul>
Leonidou y Kaleka (1998)	<p><b>Compromiso</b></p> <p><b>Compromiso corporativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar una relación de trabajo de larga duración</li> <li>• Dedicar tiempo considerable a cuestiones de la relación</li> <li>• Sentimiento de compromiso/pertenencia a la relación</li> <li>• Desear poner un gran esfuerzo en la relación</li> <li>• Preocuparse de la suerte y la prosperidad de la relación</li> </ul> <p><b>Compromiso personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal está encaminado a servir al socio</li> <li>• Esfuerzo por aprender los pormenores del socio</li> </ul>
Nielson (1998)	<p><b>Compromiso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las partes esperan que esta relación dura mucho tiempo.</li> <li>• Mi empresa espera que esta relación dure al menos cinco años.</li> <li>• Mi empresa probablemente estará aprovisionando a este cliente durante varios años.</li> </ul>
Selnes (1998)	<p><b>Compromiso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proveedor realiza ajustes para satisfacer mis necesidades.</li> <li>• El proveedor hace sus productos a medida de nuestras necesidades.</li> <li>• El proveedor es flexible cuando nuestra creación de productos se cambia.</li> <li>• El proveedor es flexible cuando nuestro proceso (fórmula) de producción se cambia.</li> </ul>
Wilson y Vlosky (1998)	<p><b>Compromiso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperamos que nuestra relación con este socio continúe durante mucho tiempo.</li> <li>• Esperamos que nuestra relación con este socio se fortalezca con el tiempo.</li> <li>• Esperamos aumentar el negocio con este socio en el futuro.</li> <li>• Estamos dispuestos a realizar un esfuerzo e inversión considerables para construir nuestro negocio con este socio.</li> <li>• Hemos invertido mucho esfuerzo en la relación de EDI con este socio.</li> <li>• Estamos comprometidos con este socio.</li> <li>• La relación con este socio se puede describir como una asociación.</li> </ul>
Johnson (1999)	<p><b>Expectativa de continuidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperamos que la relación con nuestro proveedor más importante dure mucho tiempo.</li> <li>• Es probable que nuestra relación con nuestro proveedor más importante se terminará dentro de los dos próximos años. (R)</li> <li>• Nuestra empresa ha tenido éxito en conseguir que nuestro proveedor más importante se comprometa en una cooperación a largo plazo.</li> <li>• Nuestro proveedor más importante no está decidido a llegar a acuerdos a largo plazo a pesar de que nuestra empresa intenta duramente establecer una asociación a largo plazo. (R)</li> </ul>
Lee (1999) <sup>14</sup>	<p><b>Compromiso del franquiciado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siento muy poca lealtad hacia mi franquiciador.</li> <li>• Accedería a cualquier tipo de solicitud de mi franquiciador para mantener mi contrato.</li> <li>• Estoy orgulloso de contar a otros que participo en este sistema de franquicia. (R)</li> <li>• No hay mucho que ganar uniéndome a mi franquiciador indefinidamente.</li> <li>• A menudo encuentro difícil estar de acuerdo con políticas de mi franquiciador sobre asuntos importantes relacionados con sus franquiciados.</li> <li>• Verdaderamente me preocupa la suerte de mi franquiciador. (R)</li> <li>• Estoy dispuesto esforzarme más allá de lo normalmente esperado con el fin de ayudar a esta organización a tener éxito. (R)</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DEL COMPROMISO
Staples <i>et al.</i> (1999) <sup>15</sup>	<p><b>Compromiso organizativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuentro que mis valores y los de la organización son similares.</li> <li>• Estoy orgulloso de decir a otros que soy parte de esta organización.</li> <li>• Mi organización realmente inspira lo mejor de mí para conseguir los resultados del trabajo.</li> <li>• Para mí, ésta es la mejor de todas las posibles organizaciones para las que trabajar.</li> </ul>
Jap y Ganesan (2000)	<p><b>Compromiso del proveedor (según el vendedor)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X está bastante dispuesto a dedicar el personal y los recursos que sean precisos para incrementar nuestras ventas.</li> <li>• X gasta una mayor cantidad de tiempo y esfuerzo con nosotros respecto a otros negocios con los que trabaja.</li> <li>• X está bastante dispuesto a realizar sacrificios para echarnos una mano de vez en cuando.</li> <li>• X están continuamente a la caza de otros clientes para reemplazarnos. (R)</li> <li>• Supone demasiado tiempo, esfuerzo y energía conseguir la atención de X en nuestros problemas. (R)</li> <li>• X está más interesado en hacer negocios con nuestros competidores que con nosotros. (R)</li> </ul>
Johlke <i>et al.</i> (2000)	<p><b>Compromiso organizativo (del vendedor)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estaría dispuesto a cambiar de empresa si el nuevo trabajo me ofreciera un 25% de incremento de sueldo. (R)</li> <li>• Estaría dispuesto a cambiar de empresa si el nuevo trabajo me ofreciera más libertad creativa. (R)</li> <li>• Estaría dispuesto a cambiar de empresa si el nuevo trabajo me ofreciera más <i>status</i>. (R)</li> <li>• Estaría dispuesto a cambiar de empresa si el nuevo trabajo fuera con personas que fueran más simpáticas. (R)</li> </ul>
Kim (2000)	<p><b>Continuidad de la relación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperamos que continúe la relación con este proveedor durante muchos años.</li> <li>• Puede que pronto tengamos que romper la relación de negocios con este proveedor. (R)</li> <li>• Estoy seguro de que nuestra relación con este proveedor durará mucho tiempo.</li> <li>• Si otro distribuidor ofreciera a este proveedor un mejor trato, ellos lo tomarían aunque significara dejarnos. (R) (*)</li> <li>• No esperamos que la relación de negocio con este proveedor dure mucho tiempo. (R)</li> </ul>
De Wulf <i>et al.</i> (2001)	<p><b>Compromiso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoy deseoso de ir más allá para permanecer como cliente de este establecimiento.</li> <li>• Siento lealtad hacia este establecimiento.</li> <li>• Incluso si fuera más difícil de llegar a este establecimiento, seguiría comprando ahí.</li> </ul>
Sarkar <i>et al.</i> (2001)	<p><b>Compromiso recíproco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambas empresas estaban dispuestas a dedicar cuanto personal y recursos llevara hacer que este proyecto fuera un éxito.</li> <li>• Ambas empresas proporcionaban personas experimentadas y capaces al proyecto.</li> <li>• Ambas empresas estaban comprometidas con hacer que este proyecto fuera un éxito.</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DEL COMPROMISO
Yilmaz y Hunt (2001)	<p><b>Compromiso organizativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoy dispuesto a poner una gran esfuerzo más allá de lo normalmente esperado para ayudar a esta compañía a tener éxito.</li> <li>• Hablo de esta compañía a mis amigos como de una gran compañía para la que trabajar.</li> <li>• Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de trabajo para seguir trabajando para esta organización. (*)</li> <li>• Encuentro que mis valores y los valores de la compañía son similares.</li> <li>• Estoy orgulloso de decir a otros que soy parte de esta organización.</li> <li>• Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en forma de desempeño del trabajo. (*)</li> <li>• Estoy extremadamente contento de elegir esta compañía para trabajar frente a otras que estuve considerando en el momento en que me uní.</li> <li>• Realmente me preocupa el destino de esta compañía.</li> <li>• Para mí, ésta es la mejor de todas las posibles organizaciones para las que trabajar. (*)</li> </ul>
Fynes y Voss (2002)	<p><b>Compromiso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación que nuestra empresa tiene con este cliente merece nuestro máximo esfuerzo para mantenerla.</li> <li>• La relación que tenemos con este cliente es algo que pensamos mantener indefinidamente.</li> <li>• La relación que tiene nuestra empresa con este cliente es algo con lo que estamos muy comprometidos.</li> </ul>
Gilliland y Bello (2002)	<p><b>Compromiso calculado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar de distribuidor sería demasiado perjudicial para nuestro negocio, por lo que continuamos trabajando con éste.</li> <li>• Incluso si quisiéramos cambiar este distribuidor, no lo haríamos porque nuestras pérdidas serían significativas.</li> <li>• Necesitamos seguir trabajando con este distribuidor puesto que dejarlo crearía un apuro para nuestra empresa.</li> </ul> <p><b>Compromiso de lealtad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra lealtad a este distribuidor es una razón importante de continuar trabajando con él.</li> <li>• Queremos permanecer asociados con este distribuidor debido a nuestra lealtad hacia él.</li> <li>• Pensamos seguir trabajando con este distribuidor porque sentimos que es “parte de la familia”.</li> <li>• Dadas todas las cosas que nuestras dos empresas se han hecho mutuamente a lo largo de los años, sentimos que debemos continuar nuestra relación con este distribuidor.</li> </ul>
Helfert <i>et al.</i> (2002)	<p><b>Compromiso del cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este cliente considera nuestra colaboración actual como parte de una relación a largo plazo.</li> <li>• Este cliente está dispuesto a aceptar desventajas a corto plazo para mantener nuestra relación.</li> <li>• Este cliente está dispuesto a invertir tiempo y dinero para trabajar junto a nosotros a la larga.</li> <li>• Este cliente no haría negocios con otros a nuestras expensas.</li> <li>• Este cliente coloca la cooperación a largo plazo con nosotros antes que su beneficio a corto plazo.</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DEL COMPROMISO
Iniesta y Sánchez (2002) <sup>16</sup>	<p><b>Compromiso sentido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desea mantener su relación con este banco/caja.</li> <li>• Aunque supiera que existen otros bancos/cajas que ofrecen mejores condiciones, usted seguiría relacionándose con el actual.</li> <li>• Usted defendería a este banco/caja si otros lo criticaran.</li> <li>• Usted no recomendaría a un amigo que trabajara con este banco/caja. (R)</li> <li>• Siente cierta necesidad u obligación moral de seguir trabajando con este banco/caja por los lazos que se han formado.</li> <li>• Si otro banco/caja le ofreciera mejores condiciones para algún producto o servicio en el que usted estuviera interesado, muy posiblemente iría a adquirirlo a ese otro banco/caja. (R)</li> <li>• Usted contrataría alguno de los productos que le ofrecen en este banco/caja, aunque en principio no tuviera pensado hacerlo, si los empleados con los que se relaciona se lo pidieran (acciones, participaciones fondo inversión).</li> <li>• Si su banco/caja no dispone de algún producto que desea, no va a conseguirlo a otro banco/caja, sino que se adapta a lo que en éste/a le ofrecen.</li> </ul>
Johnson <i>et al.</i> (2002) <sup>17</sup>	<p><b>Compromiso hacia la <i>joint venture</i> internacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decimos a nuestros amigos que esta compañía es una gran compañía para la que trabajar.</li> <li>• El equipo de dirección no siente mucha lealtad hacia esta organización. (R)</li> <li>• Estamos orgullosos de contar a otros que trabajamos para esta organización.</li> <li>• Decidir trabajar para esta organización fue sin duda un error por nuestra parte. (R)</li> <li>• No hay mucho que ganar por aguantar en esta organización indefinidamente. (R)</li> <li>• Para nosotros, ésta es la mejor de todas las organizaciones con las que estar asociados.</li> </ul> <p><b>Compromiso hacia la matriz local y extranjera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo está dispuesto a hacer un gran esfuerzo más allá del normalmente esperado con el fin de ayudar a esta organización a tener éxito.</li> <li>• Decimos a nuestros amigos que esta compañía es una gran compañía a la que estar asociados.</li> <li>• Sentimos muy poca lealtad hacia esta compañía. (R)</li> <li>• Encontramos que nuestros valores y los valores de la compañía son similares.</li> <li>• Estamos orgullosos de contar a otros que estamos asociados a esta compañía.</li> <li>• Estar asociado a esta compañía fue sin duda un error por nuestra parte. (R)</li> <li>• Verdaderamente nos preocupa el destino de esta compañía.</li> <li>• Para nosotros, ésta es la mejor de todas las organizaciones a las que estar asociados.</li> </ul>
Lambe <i>et al.</i> (2002)	<p><b>Compromiso compartido de la alta dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambos tenemos un compromiso de la alta dirección hacia el uso de alianzas para alcanzar objetivos estratégicos.</li> <li>• La alta dirección en ambas empresas creen que las alianzas desempeñan un papel en el éxito futuro de cada empresa.</li> <li>• Cuando la situación lo requiere, la dirección de alto nivel en nuestras respectivas empresas apoya el uso de alianzas. (*)</li> <li>• La alta dirección en cada compañía alienta el uso de alianzas para alcanzar objetivos estratégicos. (*)</li> </ul> <p>[“nosotros” y “nuestros” se refiere a las dos empresas-socio]</p>
Verhoef <i>et al.</i> (2002)	<p><b>Compromiso calculado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a que es demasiado costoso cambiar mi seguro a otra compañía, mantengo mi seguro con XYZ. (*)</li> <li>• Debido a que es difícil cancelar mi seguro en XYZ, sigo siendo cliente de XYZ.</li> <li>• Debido a que no hay otras compañías de seguros buenas, sigo siendo cliente de XYZ.</li> <li>• Sigo siendo cliente de XYZ porque me resulta fácil serlo. (*)</li> <li>• Sigo siendo cliente de XYZ porque es difícil llevar/adaptar mi seguro a otra compañía de seguros.</li> <li>• Sigo siendo cliente de XYZ porque supone mucho tiempo y energía cambiar mi seguro a otra compañía de seguros.</li> </ul>

---

**AUTOR/ES****ESCALAS DEL COMPROMISO**

---

**Compromiso afectivo**

- Si otra compañía de seguros me ofreciera un mejor seguro, me llevaría mi seguro a esa compañía. (\*)
  - Si XYZ cometiera errores problemáticos, no cancelaría inmediatamente mi seguro en XYZ. (\*)
  - Estoy interesado en ofertas de compañías de seguros competidoras. (\*)
  - Soy un cliente leal de XYZ.
  - Debido a que siento un fuerte apego a XYZ, sigo siendo cliente de XYZ.
  - Creo que XYZ es una buena compañía de seguros y, por lo tanto, mantengo mi seguro con XYZ. (\*)
  - Debido a que siento un fuerte sentido de pertenencia a XYZ, quiero seguir siendo cliente de XYZ.
  - Tengo sentimientos positivos sobre XYZ y, por lo tanto, sigo siendo cliente de XYZ. (\*)
  - Me gusta ser un cliente de XYZ. (\*)
- 

(R) Ítemes en sentido inverso

(\*) Ítemes eliminados

## MEDIDA DEL RELACIONISMO

AUTORES	ESCALAS DEL RELACIONISMO
Boyle <i>et al.</i> (1992)	<p><b>Relacionismo como variable latente</b></p> <p><b>Solidaridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mi empresa está comprometida a la preservación de buenas relaciones de trabajo con este cliente.</li><li>• Considero que mi empresa y la empresa de mis principales fabricantes son socios en el sector.</li><li>• Suelo ser muy concienzudo, receptivo e ingenioso para mantener una relación de cooperación con este fabricante.</li></ul> <p><b>Flexibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Normalmente estamos dispuestos a realizar ajustes en los contratos con el fabricante ante problemas o circunstancias especiales.</li><li>• Estamos dispuestos a dejar a un lado los términos contractuales para trabajar por los difíciles problemas provocados por este fabricante.</li><li>• Suelo trabajar de nuevo los acuerdos previos con el fabricante cuando surgen “disturbios” imprevistos de suministro o de mercado.</li></ul> <p><b>Mutualidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nuestros beneficios de esta relación generalmente son proporcionales a nuestro nivel de <i>inputs</i> en los esfuerzos de cooperación con este fabricante.</li><li>• Mi empresa normalmente consigue al menos una participación justa de las recompensas y ahorros de costes de nuestra relación con este fabricante.</li><li>• Durante algunos periodos, mi empresa puede que absorbiera algunos costes que podíamos compartir con el fabricante, pero algunas veces este fabricante asume algunos gastos que puede que hayamos causado. Con el tiempo las cosas se compensan.</li></ul> <p><b>Relacionismo como escala global</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La continuación de una relación con este proveedor es muy importante para esta distribuidora.</li><li>• La relación de negocios que nuestra distribuidora tiene con nuestro proveedor podía describirse mejor como un “esfuerzo de cooperación” que como una “negociación a distancia”.</li><li>• Esperamos que la relación con nuestro proveedor dure mucho tiempo.</li></ul>
Heide y John (1992) Bello <i>et al.</i> (2003)	<p><b>Normas relacionales</b></p> <p><b>Flexibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La flexibilidad en respuesta a solicitudes de cambios es una característica de esta relación.</li><li>• Las partes esperan poder realizar ajustes en la relación en curso para hacer frente a las circunstancias cambiantes.</li><li>• Cuando surge una situación inesperada, las partes preferirían desarrollar un nuevo acuerdo más que mantenerse en los términos originales.</li></ul> <p><b>Intercambio de información</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En esta relación, se espera que cualquier información que pueda ayudar a la otra parte le será proporcionada.</li><li>• El intercambio de información en esta relación tiene lugar frecuente e informalmente, y no sólo según un acuerdo especificado previamente.</li><li>• Se espera que las partes proporcionarán información exclusiva si puede ayudar a la otra parte.</li><li>• Se espera que nos mantengamos mutuamente informados acerca de los eventos o cambios que puedan afectar a la otra parte.</li></ul> <p><b>Solidaridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los problemas que surjan en el curso de esta relación son tratados por las partes como responsabilidades conjuntas más que individuales.</li><li>• Las partes están comprometidas con mejoras que puedan beneficiar a la relación como un todo, y no sólo a las partes individuales.</li><li>• A las partes en esta relación no les importa deberse favores mutuamente.</li></ul>
Kaufmann y Dant (1992) Rokkan y Haugland (2002) <sup>18</sup>	<p><b>Intercambio comercial</b></p> <p><b>Enfoque relacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se supone que la relación de intercambio debería ser más importante y la transacción individual secundaria.</li></ul>

---

**AUTOR/ES****ESCALAS DEL RELACIONISMO**

---

Paswan y Young (1999)  
[sólo mutualidad,  
solidaridad e integridad de  
roles]

- Los resultados de las transacciones individuales son menos importantes que la relación de intercambio en sí misma.
- Se supone que la transacción individual debería ser más importante y la relación de intercambio secundaria. (R)
- La relación de intercambio sólo es importante hasta el punto en que facilita la transacción individual entre las dos organizaciones. (R)
- La relación de intercambio sólo es importante siempre que cada transacción individual produzca un resultado positivo para nuestra organización. (R)
- Cada nueva transacción con la otra parte es simplemente otro evento en una relación de intercambio en curso. (\*)
- Las transacciones individuales son simplemente cómo las dos organizaciones desarrollan su relación de intercambio. (\*)

**Solidaridad**

- La relación de intercambio que nuestra organización tiene con la otra parte podría describirse mejor como una “serie de tratos de efecto inmediato, introducidos de uno en uno”, que como una “*joint venture* a largo plazo”. (R)
- Las expectativas de comportamiento reflejan el fuerte espíritu de justicia que existe en la relación de intercambio.
- Se supone que, si la otra parte tiene información que ayudaría a nuestra organización en la producción o distribución de nuestro producto, la otra parte proporcionaría tal información.
- Se espera un nivel muy elevado de confianza entre las dos organizaciones.
- La otra parte es sólo otro proveedor. (R)
- La relación de intercambio que nuestra organización tiene con la otra parte podría describirse mejor como una “negociación a distancia” que como un “esfuerzo cooperativo”. (R)
- Se supone que casi toda actividad de intercambio entre las dos organizaciones debería realizarse básicamente a distancia, desempeñando la confianza un papel escaso o nulo. (R)

**Restricción (de poder)**

- Se supone que incluso la parte más poderosa debería limitar el uso de su poder al intentar salirse con la suya.
- Se supone que la parte más poderosa debería usar cualquier medio necesario para salirse con la suya. (R)
- Se supone que cada parte debería usar el poder que tenga sobre la otra parte. (R)
- Se supone que cada parte debería limitar el uso de poder que tiene sobre la otra parte.

**Integridad de roles**

- Hay muchas expectativa entre las dos organizaciones que van más allá de la mera compra y venta de productos.
- La relación de intercambio es un simple acuerdo de compra y venta y los roles que las partes desempeñan son sólo los de comprador y vendedor por separado. (R)
- La única expectativa importante que tiene nuestra organización respecto al comportamiento de la otra parte es que proporcione el producto en la cantidad y con la calidad acordadas, en el momento acordado y por el precio acordado. (R)
- La relación de intercambio con la otra parte crea una compleja red de expectativas entre nosotros sobre toda clase de cuestiones.
- La relación de intercambio entre nuestra organización y la otra parte es extremadamente complicada, comprendiendo expectativas muy diversas sobre el comportamiento de una y otra.
- Nuestra organización y la otra parte esperan mucho la una de la otra en nuestra relación de intercambio.
- La relación de intercambio con la otra parte implica expectativas sobre muchas áreas diferentes de actividad comercial más allá de la compra y venta de productos.
- Las expectativas sobre el comportamiento de ambas partes podría explicarse rápidamente a un tercero. (R) (\*)

**Resolución de conflicto**

- Los procedimientos de nuestra relación para abordar los conflictos están formalizados y se espera que deberían seguirse estrictamente. (R)
- Los procedimientos de la otra parte para abordar los conflictos están formalizados y se espera que deberían seguirse estrictamente. (R)
- Aunque la otra parte pueda tener procedimientos para abordar los conflictos, se



supone que cada conflicto debería tratarse por separado. (\*)

- Se supone que si ciertos sucesos predeterminados ocurren, debería entablarse una demanda automáticamente por una parte u otra. (R) (\*)
- Aunque nuestra organización pueda tener procedimientos para abordar los conflictos, se supone que cada conflicto debería tratarse por separado. (\*)

#### **Flexibilidad**

- La relación de intercambio es lo importante y se esperan modificaciones de los términos de las transacciones en curso para reflejar las circunstancias económicas cambiantes.
- Se esperaban concesiones mutuas en transacciones específicas si las condiciones económicas del entorno cambiaban durante el periodo en que una transacción tenía lugar.
- Los términos de una transacción en curso no son renegociables bajo ninguna circunstancia. (R)
- Se supone que los cambios en los términos de las transacciones en curso sería permitidos si se producen sucesos económicos imprevistos.
- La habilidad para reaccionar a un entorno cambiante es proporcionada por una relación de intercambio flexible que reconoce la importancia del cambio dentro de los límites de la propia relación.
- Se supone que cada parte aceptará los términos de cada transacción, no importa qué suceda, hasta después de su finalización en que pueden negociar nuevos términos para la siguiente transacción. (R) (\*)
- La habilidad para reaccionar a un entorno cambiante es proporcionada por los acuerdos de transacción relativamente a corto plazo que no atan a las organizaciones juntas durante mucho tiempo. (R) (\*)

#### **Mutualidad**

- Se espera que cada transacción sea aceptada completa e individualmente. (R)
- Nuestra organización se asegura de que la otra parte está actuando como esperamos controlando de forma precisa el desempeño de la otra parte transacción por transacción. (R)
- Nuestra organización controla el resultado de cada transacción por separado para asegurar la conformidad con las expectativas. (R)
- Las expectativas sobre el resultado de la otra parte se relaciona con los objetivos inmediatos de nuestra organización e incluso las fluctuaciones temporales en el nivel de resultado del otro son inaceptables. (R)
- Se supone que todas las discrepancias en el resultado o en el pago, no importa cómo de pequeñas, deberían investigarse. (R)

Lusch y Brown (1996)

**Comportamiento relacional** [e.g., del mayorista con el proveedor]

#### **Intercambio de información**

- Proporcionamos cualquier información que pueda ayudar a nuestro proveedor principal.
- Proporcionamos información a nuestro proveedor principal frecuente e informalmente, y no sólo respecto a un acuerdo especificado previamente.
- Proporcionaremos información exclusiva a nuestro proveedor principal si puede ayudar. (\*)
- Mantenemos a nuestro proveedor principal informado sobre acontecimientos o cambios que puedan afectarle.

#### **Flexibilidad**

- Somos flexibles cuando tratamos con nuestro proveedor principal.
- Esperamos hacer ajustes al tratar con nuestro proveedor principal para hacer frente a las circunstancias cambiantes.
- Cuando se produce una situación inesperada, preferiríamos elaborar un nuevo trato con nuestro proveedor principal que mantenerlo en los términos originales. (\*)

#### **Solidaridad**

- Cuando nuestro proveedor principal incurre en problemas, tratamos de ayudar.
- Compartimos los problemas que surgen en el curso de la relación con nuestro proveedor principal.
- Estamos comprometidos con las mejoras que puedan beneficiar las relaciones con nuestro proveedor principal como un todo y no sólo a nosotros mismos.
- No nos importa deber favores a nuestro proveedor principal. (\*)

#### **Orientación a largo plazo**

##### **Expectativa de continuidad de la relación**

- Esperamos que nuestra relación con nuestro proveedor principal continúe mucho tiempo.

AUTORES	ESCALAS DEL RELACIONISMO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La renovación de la relación con nuestro proveedor principal es prácticamente automática.</li> <li>• Nuestra relación con nuestro proveedor principal es duradera.</li> <li>• Nuestra relación con nuestro proveedor principal es una alianza a largo plazo.</li> </ul>
Perry (1997)	<p><b>Normas relacionales.</b></p> <p><b>Flexibilidad</b> Al principio de la alianza, ambos socios esperaban que la relación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se extendería a responsabilidades muy complejas.</li> <li>• se extendería a múltiples tareas.</li> <li>• se limitara a los puntos esenciales del intercambio.</li> </ul> <p><b>Mutualidad</b> Al principio de la alianza, ambos socios creían que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la relación se basaba en el beneficio mutuo.</li> <li>• las recompensas de esta relación generalmente serían proporcionales a la aportación de cada parte.</li> <li>• cualquier concesión realizada para ayudarse mutuamente en el corto plazo, con el tiempo sería a largo plazo.</li> </ul> <p><b>Armonización del conflicto</b> Al principio de la alianza, ambos socios esperaban:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• evitar la implicación de un tercero para resolver los conflictos.</li> <li>• revisar la historia y los hechos de la cuestión para resolver el conflicto.</li> <li>• tratar cada conflicto por separado.</li> <li>• llegar a una solución mutua del conflicto.</li> </ul> <p><b>Restricción del poder</b> Al principio de la alianza, ambos socios esperaban que la parte más poderosa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• restringiera el uso de poder para tratar de salirse con la suya.</li> <li>• utilizara el poder que tenga sobre el otro socio.</li> <li>• se abstuviera de hacer demandas que pudieran perjudicar al otro socio.</li> <li>• utilizara los medios necesarios para salirse con la suya.</li> </ul>
Siguaw <i>et al.</i> (1998)	<p><b>Normas de cooperación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No importa de quién es la culpa, los problemas son responsabilidades conjuntas.</li> <li>• Ambas partes se preocupan de la rentabilidad del otro.</li> <li>• Una parte no se aprovechará de una posición negociadora fuerte.</li> <li>• Ambas partes están dispuestas a realizar cambios cooperativos.</li> <li>• Debemos trabajar juntos para tener éxito. (*)</li> <li>• No nos importa debernos favores mutuamente.</li> </ul>
Spinelli y Birley (1998) <sup>19</sup>	<p><b>Intercambio relacional (normas relacionales)</b></p> <p><b>Integridad de rol</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complicado por expectativas diversas.</li> <li>• Red compleja de expectativas.</li> <li>• Relación generalmente bien coordinada y continuará.</li> </ul> <p><b>Solidaridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor descrita como “a distancia”.</li> <li>• Relación implica muchas áreas de actividad comercial más allá de comprar y vender.</li> <li>• Franquiciador sólo otro proveedor.</li> </ul> <p><b>Mutualidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Términos del acuerdo de licencia especificado precisamente y entendido por ambas partes.</li> <li>• Franquiciado controla actividades y resultados del franquiciador.</li> <li>• Franquiciador controla ventas/pagos de <i>royalty</i>.</li> </ul>
Baker <i>et al.</i> (1999)	<p><b>Normas cooperativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No importa de quién sea la culpa, los problemas son responsabilidades conjuntas.</li> <li>• Ambas partes se preocupan de la rentabilidad de la otra.</li> <li>• Una parte no se aprovechará de una posición negociadora fuerte.</li> <li>• Ambas partes están dispuestas a hacer cambios cooperativos.</li> <li>• Debemos trabajar juntos para tener éxito.</li> <li>• No nos importa debernos favores mutuamente.</li> </ul>
Cannon y Perreault (1999) Cannon <i>et al.</i> (2000)	<p><b>Normas de cooperación</b></p> <p>En este relación se supone que ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No importa de quién sea la culpa, los problemas son responsabilidades conjuntas.</li> <li>• Ambas partes están preocupadas por la rentabilidad de la otra.</li> </ul>

AUTOR/ES	ESCALAS DEL RELACIONISMO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una parte no se aprovechará de una posición de negociación fuerte.</li> <li>• Ambas partes están dispuestas a realizar cambios cooperativos.</li> <li>• Debemos trabajar juntos para tener éxito.</li> <li>• No nos importa debernos favores mutuamente.</li> </ul>
Haugland (1999)	<p><b>Normas relacionales</b></p> <p><b>Solidaridad contractual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En nuestra relación con este importador, planificamos cuidadosamente cómo desarrollar nuestra cooperación más lejos</li> <li>• Una característica de esta relación es que ninguna de las partes haría nada perjudicial para la otra parte.</li> <li>• Asumimos que nuestra cooperación continuará en el futuro.</li> </ul> <p><b>Resolución de conflicto relacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntamente con el importador, podemos resolver todos los conflictos que puedan ocurrir.</li> <li>• Ambas partes pretender resolver los conflictos trabajando juntas más que respondiendo a una tercera parte neutral o a juicios.</li> <li>• Ocasionalmente, pueden producirse ciertos conflictos difíciles que amenazan nuestra cooperación. (R)</li> <li>• Se espera que ambas partes de forma positiva ayuden a resolver los conflictos.</li> </ul>
Johnson (1999)	<p><b>Flexibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En nuestra relación con nuestro proveedor más importante, estamos dispuestos a realizar ajustes por cualquier cambio razonable cuando sea necesario.</li> <li>• Estamos dispuestos a dejar a un lado los términos contractuales para trabajar por los problemas provocados por nuestro proveedor más importante.</li> <li>• La habilidad para reaccionar ante un entorno cambiante es proporcionada por la flexibilidad entre nosotros y nuestro proveedor más importante.</li> <li>• Los términos de las transacciones entre nosotros y nuestro proveedor más importante no son renegociables bajo ninguna circunstancia. (R) (*)</li> <li>• En nuestra relación, ambas empresas aceptan los términos de la transacción hasta que se termine, no importa lo que suceda. (R) (*)</li> </ul>
Mehta (1999)	<p><b>Relacionismo</b></p> <p><b>Solidaridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiamos el uno en el otro.</li> <li>• Nuestra relación se describe mejor como un “esfuerzo de cooperación”.</li> <li>• Si el franquiciador [franquiciado] tiene cualquier información que pueda ayudar al sistema, se supone que la comparta con nosotros.</li> <li>• Nuestra relación de intercambio es una simple acuerdo de compra y venta.</li> </ul> <p><b>Integridad de rol</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra relación es una “red compleja de expectativas”.</li> <li>• Todas las discrepancias, no importa lo pequeña que sean, deberían investigarse.</li> </ul> <p><b>Mutualidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El franquiciador [franquiciado] controla nuestro desempeño transacción por transacción.</li> </ul> <p><i>Otras variables</i></p> <p><b>Flexibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El esfuerzo realizado en desarrollar y mantener esta relación ha sido valioso.</li> <li>• El franquiciador [franquiciado] se está acomodando a la mayor parte de nuestras solicitudes.</li> <li>• El franquiciador [franquiciado] se adapta a tratar con acontecimientos imprevisibles.</li> <li>• El franquiciador [franquiciado] maneja bien las adversidades.</li> </ul> <p><b>Resolución de conflicto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las discusiones con el franquiciador [franquiciado] sobre áreas en desacuerdo han sido productivas.</li> <li>• La discusión de desacuerdo con el franquiciador [franquiciado] crea más problemas de los que resuelve.</li> <li>• Las discusiones sobre las disputas que tenemos con el franquiciador [franquiciado] aumentan la eficacia y la fortaleza de nuestra relación.</li> </ul>
Dev et al. (2000) <sup>20</sup>	<p><b>Intercambio relacional (integridad de roles, preservación de la relación y armonía en la resolución de conflicto)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperamos que nuestra relación con la central dure mucho tiempo.</li> <li>• Tanto mi hotel como la central consideramos que la preservación de nuestra relación</li> </ul>

es importante.

- Mi hotel y la central están comprometidos en la preservación de una buena relación de trabajo.
- Tanto mi hotel como la central pensamos que es importante continuar nuestra relación. (\*)
- Tanto mi hotel como la central trabajamos mucho cultivando una buena relación de trabajo.
- Nuestra relación con la central no va más allá de remitir su participación en nuestros ingresos por venta (o beneficios), negociar la disponibilidad de habitaciones para el sistema de reservas y cumplir con los estándares de calidad. (R) (\*)
- Incluso aunque nuestra relación con la central no es compleja, aún no estamos seguros de quién hace qué. (R)
- Nuestras dos organizaciones tienen expectativas bien formadas de cada una que van más allá de comprar y vender productos y servicios.
- Nuestra relación con la central ha conducido a complejas expectativas, por parte de ambas organizaciones, sobre toda clase de cuestiones. (\*)
- Incluso aunque nuestra relación con la central es extremadamente complicada, ambas partes tienen claras expectativas en cuanto al rol que cada una representa.
- Hay procedimientos estándares para resolver disputas entre mi hotel y la central que no implica la intervención de terceras partes.
- Mi hotel y la central son muy conscientes, receptivos e ingeniosos al mantener una relación de cooperación.
- Ambas partes intentan resolver cualquier desacuerdo que surja entre nosotros de buena fe.
- El elevado nivel de confianza mutua entre mi hotel y la central nos posibilita solucionar nuestros desacuerdos a plena satisfacción de todos. (\*)
- Tanto mi hotel como la central generalmente pueden resolver los desacuerdos a plena satisfacción de ambas partes.

Jap y Ganesan (2000)

**Normas relacionales**

**Intercambio de información**

- En esta relación, se espera que cualquier información que pueda ayudar a la otra parte le será proporcionada.
- La información se intercambia informalmente en esta relación.
- Se espera que nos mantengamos mutuamente informados acerca de los eventos y cambios que pueden afectar a la otra parte.
- El intercambio de información en esta relación tiene lugar frecuentemente.
- Se espera que las partes proporcionarán información exclusiva si puede ayudar a la otra parte.

**Solidaridad**

- Los problemas que surgen en el curso de esta relación son tratados por mi empresa y por X como responsabilidades conjuntas más que individuales.
- Ambas empresas están comprometidas a efectuar mejoras que puedan beneficiar la relación como un todo y no sólo a las partes individuales.
- A las empresas no les importa deberse favores mutuamente.

**Participación**

- X juega un papel activo en las decisiones que tomamos relacionadas con la venta de sus productos.
- Nosotros consultamos a X lo relacionado con las decisiones de inventario.
- Nuestras ideas de venta y servicio fueron bien recibidas por X.
- X pide regularmente nuestras opiniones y sugerencias para mejorar sus productos y servicios.

Kim (2000)

**Solidaridad**

- Existe un alto sentido de unidad entre este proveedor y nosotros.
- Este proveedor y nuestra empresa de distribución comparten intereses de negocio comunes. (\*)
- Este proveedor y nuestra empresa de distribución están relacionados fuertemente.
- Este proveedor es un aliado muy importante de nuestra empresa de distribución.
- Hemos desarrollado relaciones personales y de negocio con este proveedor.

Dickey (2001)<sup>21</sup>

**Calidad de la relación**

**Preservación de la relación**

- Espero que mi relación con el franquiciador dure mucho tiempo.
- Mi franquiciador y yo estamos comprometidos con la preservación de una buena relación de trabajo.

AUTOR/ES	ESCALAS DEL RELACIONISMO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanto mi franquiciador como yo pensamos que es importante continuar nuestra relación.</li> <li>• Tanto mi franquiciador como yo trabajamos duro para cultivar una buena relación de trabajo.</li> <li>• Tanto mi franquiciador como yo consideramos que la preservación de nuestra relación es importante.</li> </ul> <p><b>Integridad de roles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El franquiciador y yo tenemos expectativas bien formadas de uno a otro que van más allá de la compra y venta de productos y servicios.</li> <li>• A pesar de que mi relación con el franquiciador no es compleja, no estamos aún seguros acerca de quién hace qué.</li> <li>• A pesar de que mi relación con el franquiciador es extremadamente complicada, ambas partes tienen claras expectativas sobre el rol que cada uno desempeña.</li> </ul> <p><b>Armonización del conflicto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanto el franquiciador como yo generalmente somos capaces de resolver los desacuerdos con satisfacción de ambas partes.</li> <li>• Hay procedimientos estándares para resolver las disputas entre el franquiciador y yo que no implica la intervención de terceros.</li> <li>• Mi franquiciador y yo somos muy serios, receptivos y de recursos al mantener una relación de cooperación.</li> </ul>
Gilliland y Bello (2002)	<p><b>Uso de mecanismo social de ejecución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestras expectativas compartidas sirven para hacer cumplir nuestros acuerdos de negocio.</li> <li>• Mantendremos nuestras promesas mutuas porque valoramos nuestra asociación.</li> <li>• La fortaleza de nuestra relación mantendrá a las partes honestas en sus relaciones comerciales mutuas.</li> <li>• Ambas partes están dispuestas a realizar cambios cooperativos cuando surjan diferencias.</li> </ul>
González <i>et al.</i> (2003)	<p><b>Relacionismo</b></p> <p><b>Mutualidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En nuestra relación, uno de nosotros se beneficia más de lo que se merece. (R)</li> <li>• Cada uno de nosotros se beneficia en proporción a los esfuerzos que hacemos.</li> <li>• Nosotros hacemos más para ayudarles de lo que ellos hacen para ayudarnos. (R) (*)</li> <li>• Los costes y beneficios de la relación se compensan con el tiempo.</li> </ul> <p><b>Solidaridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consideramos tan sólo como otro proveedor. (R) (*)</li> <li>• Nuestra relación se describe mejor como “negociaciones a distancia”. (R)</li> <li>• Nuestra relación con ellos es una operación a largo plazo. (*)</li> <li>• Nuestra relación con el distribuidor es una serie de tratos de efecto inmediato. (R)</li> <li>• Nuestra relación con ellos se describe mejor como un “esfuerzo de cooperación”. (*)</li> </ul> <p><b>Integridad de roles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinariamente ellos discuten cuestiones con nosotros que van más allá de sólo comprar y vender. (*)</li> <li>• Lo que esperamos de cada uno hace referencia solamente a cuestiones de intercambio. (R)</li> <li>• Nuestros roles son simples -nosotros somos el comprador y ellos son el proveedor. (R)</li> <li>• Todo lo que nos preocupa es que ellos cumplan nuestras demandas de plazos de entrega y precio. (R)</li> </ul>

(R) Ítemes en sentido inverso  
 (\*) Ítemes eliminados

## MEDIDA DEL RESULTADO

AUTOR/ES	ESCALAS DEL RESULTADO
Boyle y Dwyer (1995)	<p><b>Resultados de la relación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una eficiente relación de trabajo entre mi empresa y este proveedor.</li> <li>• La coordinación con este proveedor se logra fácilmente.</li> <li>• Cualquier planificación o intercambio entre mi empresa y este proveedor se concluye con éxito.</li> <li>• En general, mi empresa y este proveedor desempeñan bien juntos el llevar a cabo nuestras respectivas tareas.</li> </ul>
Cannon y Perreault (1999)	<p><b>Satisfacción con el proveedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra empresa se arrepiente de la decisión de hacer negocios con este proveedor. (R)</li> <li>• En general, estamos muy satisfechos con este proveedor.</li> <li>• Estamos muy contentos con lo que este proveedor hace por nosotros.</li> <li>• Nuestra empresa no está completamente feliz con este proveedor. (R)</li> <li>• Si tuviéramos que hacerlo todo otra vez, volveríamos a elegir utilizar a este proveedor.</li> </ul> <p><b>Resultados del proveedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto.</li> <li>• Realización de la entrega.</li> <li>• Apoyo de ventas, de servicio y/o técnico.</li> <li>• Total valor recibido.</li> </ul>
Jap (1999)	<p><b>Ventajas competitivas realizadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ellos han ganado ventajas estratégicas sobre sus competidores.</li> <li>• La relación no ha conducido a ventajas estratégicas para ellos. (R)</li> <li>• Ellos han ganado beneficios que les posibilita competir más eficazmente en el mercado.</li> <li>• La relación no ha conducido a resultados importantes estratégicamente. (R)</li> </ul> <p>[“Ellos” y “a nosotros” hace referencia a las dos empresas-socio]</p>
Sarkar <i>et al.</i> (2001)	<p><b>Resultados estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La colaboración proporcionada es un medio de aprendizaje muy eficaz.</li> <li>• Colaborar con este socio fue una acertada decisión de negocio.</li> <li>• Nuestros objetivos estratégicos se alcanzaron al realizar la colaboración.</li> </ul> <p><b>Resultados del proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lograron los objetivos del propietario (en términos de especificaciones, plazos, calidad).</li> <li>• Se hizo un trabajo de calidad en el proyecto.</li> <li>• En general, el proyecto se llevó a cabo eficientemente.</li> <li>• La operación fue rentable para nuestra empresa.</li> </ul>
González <i>et al.</i> (2002)	<p><b>Satisfacción económica - distribuidores</b></p> <p>Para el fabricante distribuir sus productos a través de nuestra empresa supone...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores ventas que las que podría obtener a través de otros distribuidores en el mismo mercado.</li> <li>• Mayores beneficios que los que podría obtener a través de otros distribuidores en el mismo mercado.</li> <li>• La posibilidad de aumentar sustancialmente las ventas y beneficios en el futuro.</li> </ul> <p><b>Satisfacción económica - fabricantes</b></p> <p>A través de este distribuidor...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenemos más ventas que la media de ventas que obtenemos con otros distribuidores.</li> <li>• Obtenemos más beneficios que la media de beneficios que obtenemos con otros distribuidores.</li> <li>• Esperamos obtener una parte sustancial de nuestras ventas y beneficios en el futuro.</li> </ul>

**Satisfacción con el desempeño - distribuidores**

Indique en qué medida las siguientes afirmaciones son totalmente falsas (1) o totalmente ciertas (7)

- Este fabricante nos presta una mayor atención que otros fabricantes.
- Los productos de este fabricante son mejores que los de otros fabricantes.
- La cualificación del personal de ventas del fabricante es más elevada que el de otros fabricantes.
- Este fabricante es más receptivo ante nuestras proposiciones que otros fabricantes.

**Satisfacción con el desempeño - fabricantes**

Indique en qué medida las siguientes afirmaciones son totalmente falsas (1) o totalmente ciertas (7)

- Este distribuidor presta una mayor atención a nuestros productos que otros distribuidores.
- Este distribuidor efectúa un mayor esfuerzo para vender nuestros productos que otros distribuidores.
- La cualificación del personal de ventas del distribuidor es más elevada que el de otros distribuidores.
- Este distribuidor es más receptivo ante nuestras proposiciones que otros distribuidores.

**Satisfacción afectiva - distribuidores**

- Nuestra relación con el fabricante puede ser descrita como de éxito.
- Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con el fabricante.
- En términos generales estamos muy satisfechos con la relación que mantenemos con el fabricante.

**Satisfacción afectiva - fabricantes**

- Nuestra relación con el distribuidor puede ser descrita como de éxito.
  - Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con el distribuidor.
  - En términos generales estamos muy satisfechos con la relación que mantenemos con el distribuidor.
- 

(R) Ítems en sentido inverso

## NOTAS:

1. Campbell, A. (1997). "Buyer-supplier partnerships: flip sides of the same coin?". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (6): 417-434.
2. Dyer, J.H. (1997). "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value". *Strategic Management Journal*, 18 (7): 535-556.
3. Nielson, C.C. (1998). "An empirical examination of the role of 'closeness' in industrial buyer-seller relationships". *European Journal of Marketing*, 32 (5/6): 441-463.
4. Wilson, D.T. y Vlosky, R.P. (1998). "Interorganizational information system technology and buyer-seller relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (3): 215-234.
5. García Rodríguez, N.; Sanzo Pérez, M.J. y Trespalacios Gutiérrez, J.A. (2002). "La dependencia como moderador de la relación entre franquiciador y franquiciado: el caso de las franquicias de servicios". Paper presentado en el XIV Encuentro de Profesores de Universidad de Marketing, Granada: 461-479.
6. Engkavanish, S. (1999). *Analysis of the effectiveness of communication and information sharing in virtual project organizations*. UMI Dissertation Services.
7. Bordonaba Juste, V. y Polo Redondo, Y. (2002a). "Análisis del compromiso y la confianza en las relaciones en los canales de franquicia". Paper presentado en el XIV Encuentro de Profesores de Universidad de Marketing, Granada.
8. Perry, M.L. (1997). *Strategic marketing alliance performance: norms, corporate culture, trust, commitment and the moderating effects of contract structure*. UMI Dissertation Services.
9. Joshi, A.W. y Stump, R.L. (1999). "The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturer-supplier relationships: an empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty, and trust". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (3): 291-305.
10. Morris, S.A. (1999). *Impact of user satisfaction, system usage and trust on the job satisfaction of virtual organization members*. UMI Dissertation Services.
11. Kim, K. (2000). "On the interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (3): 388-405.
12. Bordonaba Juste, V. y Polo Redondo, Y. (2002b). "Análisis de las relaciones a largo plazo en el sector de la franquicia". *ESIC Market*, 262: 31-50.
13. Cox, K.C. (1995). *Relationship management orientation and relationship marketing success*. UMI Dissertation Services.
14. Lee, S.B. (1999). *An investigation of factors affecting the quality of the relationship between franchisee and franchisor and its impact on franchisee's performance, satisfaction, and commitment: a study of the restaurant franchise system*. UMI Dissertation Services.
15. Staples, D.S.; Hulland, J.S. y Higgins, C.A. (1999). "A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations". *Organization Science*, 10 (6): 758-776.
16. Iniesta Bonillo, M.A. y Sánchez Pérez, Manuel (2002). "Formación de un índice de compromiso sentido entre consumidor y minorista". Paper presentado en el XIV Encuentro de Profesores de Universidad de Marketing, Granada: 49-60.
17. Johnson, J.P.; Korsgaard, M.A. y Sapienza, H.J. (2002). "Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams". *Strategic Management Journal*, 23: 1.141-1.160.
18. Rokkan, A.I. y Haugland, S.A. (2002). "Developing relational exchange. Effectiveness and power". *European Journal of Marketing*, 36 (½): 211-230.
19. Spinelli, S. y Birley, S. (1998). "An empirical evaluation of conflict in the franchise system". *British Journal of Management*, 9: 301-325.
20. Dev, C.S.; Brown, J.R. y Lee, D. (2000). "Managing marketing relationships". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (4): 10-20.
21. Dickey, M.H. (2001). *Electronic communication channels in franchise organizations*. UMI Dissertation Services.



**ANEXO II**  
**Carta de presentación del cuestionario**

Estimado/a señor/a:

Como ya usted sabe, el sector de la franquicia en España ha vivido en los últimos años un importante desarrollo económico que ha conducido a un incremento continuado del número de establecimientos franquiciados. Teniendo en cuenta la importancia de este sector y la aparición de nuevos retos para este sistema de negocio, en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria se está llevando a cabo una tesis doctoral cuyo objetivo es analizar las relaciones existentes entre los diversos miembros de la red de franquicia. En particular, este estudio pretende identificar los atributos que caracterizan las relaciones que el franquiciador mantiene con sus franquiciados y con su principal proveedor, así como evaluar la influencia de tales relaciones sobre los resultados empresariales de la red.

Es importante destacar que este trabajo de investigación cuenta con el apoyo y la colaboración de la **Asociación Española de Franquiciadores** y, siguiendo su propio criterio, consideramos como franquicias a aquellas enseñas que cumplen los principios básicos definidos por el Código Deontológico Europeo de la Franquicia.

Nos dirigimos a usted para solicitarle su participación en esta investigación cumplimentando el cuestionario que se adjunta, ya que como franquiciador de una enseña tiene un papel clave en la gestión de las relaciones de negocio con franquiciados y proveedores, y posee una visión global de la red. Observará que las cuestiones planteadas han de responderse analizando de forma separada cada una de estas dos relaciones. En caso de que no disponga de la información necesaria para responder, por favor desvíe el cuestionario a la persona adecuada. La información recogida se tratará de forma agregada, garantizándole una estricta confidencialidad.

Le agradecemos de antemano su participación, pues sin su colaboración esta investigación no podría realizarse. Sin otro particular, quedamos a su disposición para cualquier aclaración o consulta (teléfono 928 458143; fax 928 458685; correo electrónico: [mfernandez@dede.ulpgc.es](mailto:mfernandez@dede.ulpgc.es)).

Atentamente,

Margarita Fernández Monroy  
Profesora de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

**ANEXO III**  
**Instrucciones del cuestionario**

### INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO

- Este cuestionario se ha diseñado con el fin de recabar información sobre la **relación que usted mantiene con sus franquiciados y con su principal proveedor**. A la hora de evaluar su relación con los franquiciados, tenga presente su relación general con la mayoría de ellos. En cuanto a su relación con el proveedor, considere la relación que mantiene con la empresa que le proporciona los productos y/o servicios principales para el desarrollo de su actividad (por ejemplo, la empresa que le provee del principal producto que los franquiciados distribuyen; la empresa que le abastece de los componentes o materias primas que la red de franquicia utiliza para elaborar el producto; la empresa que le presta un servicio básico para el funcionamiento de la red, como el mantenimiento del sistema informático o del equipo de producción; etc.). La consideración de uno u otro proveedor dependerá de la actividad que desarrolle su franquicia; en cualquier caso, seleccione el más importante.
- Por favor, conteste a todas las preguntas de la forma más precisa posible, **analizando separadamente cada una de estas dos relaciones** y centrándose en las características que efectivamente las describen. Tenga presente que no hay respuestas buenas ni malas, sino distintas percepciones sobre dimensiones o fenómenos organizativos que deben evaluarse tal y como considera que se manifiestan en sus relaciones con sus franquiciados y su principal proveedor, y no como idealmente piensa que deberían ser.
- En caso de que no disponga de la información necesaria para responder, por favor **devuelva el cuestionario a la persona adecuada**. El tiempo estimado para su cumplimentación es de unos 20 minutos aproximadamente, siendo necesario que responda a todas las preguntas para que los resultados de la investigación sean significativos.
- Si lo considera oportuno, puede realizar cualquier comentario o agregar algo a su respuesta. No dude en contactar conmigo si le surge cualquier interrogante o precisa de alguna aclaración.

Margarita Fernández Morroy Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Campus Universitario de Tafira 35017 - Las Palmas de Gran Canaria	Correo electrónico: <a href="mailto:mfm@empresariales.ulpgc.es">mfm@empresariales.ulpgc.es</a>  Tfno.: 928 45 81 43 Fax: 928 45 86 85
--	--

## **ANEXO IV**

### **Cuestionario**

**CUESTIONARIO**

**1** En la relación que usted mantiene con sus **franquiciados** y con su principal **proveedor**, indique, por favor, en qué medida las siguientes afirmaciones describen el grado en el que son complementarias las aportaciones con las que contribuye cada una de las partes a la relación (por ejemplo, la imagen de marca, la calidad del producto, la capacidad de innovación, el conocimiento del mercado local, los recursos financieros, etc.), utilizando una escala de 1 a 7, sabiendo que 1 significa totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

EN LA RELACIÓN QUE MANTENGO CON LOS FRANQUICIADOS / CON EL PRINCIPAL PROVEEDOR...	FRANQUICIADOS (2-5)						PROVEEDOR (6-9)							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
las aportaciones que realiza cada parte son muy valiosas para la otra.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos contribuimos con aportaciones que son complementarias.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
lo que aporta cada una de las partes es necesario para conseguir nuestros objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos contribuimos con aportaciones individuales que, al combinarse, nos permiten alcanzar objetivos más satisfactorios.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**2** En la relación que usted mantiene con sus **franquiciados** y con su principal **proveedor**, indique, por favor, en qué medida las siguientes afirmaciones describen los niveles de compatibilidad y similitud que existen entre los objetivos y valores de ambas partes, utilizando una escala de 1 a 7, sabiendo que 1 significa totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

EN LA RELACIÓN QUE MANTENGO CON LOS FRANQUICIADOS / CON EL PRINCIPAL PROVEEDOR...	FRANQUICIADOS (10-16)						PROVEEDOR (17-23)							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos tenemos objetivos compatibles.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
cada parte apoya los objetivos de la otra.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos perseguimos los mismos objetivos en la relación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
la cultura organizativa (valores organizativos, normas sociales, costumbres, etc.) de ambas partes no están en conflicto.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos tenemos filosofías de negocio compatibles.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos compartimos la creencia de que trabajar juntos es mejor que trabajar por separado.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos compartimos el sentimiento de que la relación entre nosotros es importante.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**3** Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en la medida en que describen el flujo de comunicación (información compartida) en su relación con sus **franquiciados** y con su principal **proveedor**.

EN LA RELACIÓN QUE MANTENGO CON LOS FRANQUICIADOS / CON EL PRINCIPAL PROVEEDOR...	FRANQUICIADOS (24-31)						PROVEEDOR (32-39)							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos aportamos información que pueda servir de ayuda a la otra parte.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos aportamos información estratégica y/u operativa, relacionada con el negocio de cada uno, cuando beneficia a la relación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos compartimos información exclusiva o confidencial si beneficia a la relación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
nos mantenemos mutuamente informados sobre los acontecimientos o cambios que puedan afectar a cada una de las partes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos damos a conocer la existencia de cualquier problema inesperado tan pronto como sea posible.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos intercambiamos información frecuentemente.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos intercambiamos información utilizando los canales de comunicación establecidos para ello.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos intercambiamos información no sólo según el acuerdo especificado previamente.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**4** A continuación se muestran cinco pares de adjetivos opuestos para que usted describa cómo es la comunicación que existe en su relación con sus **franquiciados** y con su principal **proveedor**. Por favor, valore cada uno de los cinco atributos de la comunicación utilizando una escala de 1 a 7 en función de que su opinión esté más cerca del adjetivo de la izquierda o del de la derecha.

COMUNICACIÓN ENTRE FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADOS (40-44)												
Imprecisa	1	2	3	4	5	6	7	Precisa				
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	Adecuada				
Incompleta	1	2	3	4	5	6	7	Completa				
No creíble	1	2	3	4	5	6	7	Creíble				
No a tiempo	1	2	3	4	5	6	7	A tiempo				

COMUNICACIÓN ENTRE FRANQUICIADOR Y PROVEEDOR (45-49)												
Imprecisa	1	2	3	4	5	6	7	Precisa				
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	Adecuada				
Incompleta	1	2	3	4	5	6	7	Completa				
No creíble	1	2	3	4	5	6	7	Creíble				
No a tiempo	1	2	3	4	5	6	7	A tiempo				

**5** Para las tres actividades que aparecen en la primera columna de la tabla que se muestra a continuación, por favor, indique la frecuencia con la que utiliza los medios de comunicación que figuran en la segunda columna en su relación con los **franquiados** y con el principal **proveedor**, utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Anualmente	Dos veces al año	Varias veces al año	Una vez al mes	Una vez a la semana	Diariamente

ACTIVIDAD	MEDIO DE COMUNICACIÓN	(50-64)						(65-79)							
		FRECUENCIA CON FRANQUIADOS						FRECUENCIA CON PROVEEDOR							
Negociación de acuerdos / condiciones contractuales	Interacción cara a cara	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Llamada telefónica	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Correo electrónico	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Bases de datos compartidas (por ejemplo, LotusNotes)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Entrega de documentos escritos por fax y/o correo postal	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Solicitud de información	Interacción cara a cara	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Llamada telefónica	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Correo electrónico	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Bases de datos compartidas (por ejemplo, LotusNotes)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Entrega de documentos escritos por fax y/o correo postal	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Solución de problemas	Interacción cara a cara	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Llamada telefónica	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Correo electrónico	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Bases de datos compartidas (por ejemplo, LotusNotes)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Entrega de documentos escritos por fax y/o correo postal	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**6** Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en la medida en que describen los niveles de confianza y compromiso existentes en su relación con los **franquiados** y con el principal **proveedor**.

EN LA RELACIÓN QUE MANTENGO CON LOS FRANQUIADOS / CON EL PRINCIPAL PROVEEDOR ...	(80-104)						(105-129)							
	FRANQUIADOS			PROVEEDOR										
	Totamente en desacuerdo	Totamente de acuerdo		Totamente en desacuerdo	Totamente de acuerdo									
ambos somos honestos y sinceros.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos mantenemos las promesas que nos hacemos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos consideramos que la información que nos intercambiamos es fiable.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos comunicamos con sinceridad cualquier problema que pueda afectar a la otra parte.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos confiamos en los conocimientos, experiencia y pericia de la otra parte.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos confiamos en los consejos que cada parte da respecto del negocio del otro.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos consideramos los intereses de la otra parte en la toma de decisiones importantes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
en tiempos difíciles, ambos continuamos confiando el uno en el otro.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos respondamos con comprensión cuando surgen problemas que afectan a la relación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos sentimos que cada uno está de parte del otro.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos estamos dispuestos a ofrecer asistencia y ayuda cuando las circunstancias lo requieren.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos estamos preocupados por el éxito del negocio del otro.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
en términos generales, ambos confiamos el uno en el otro.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia el otro.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos deseamos mantener esta relación porque realmente nos satisface.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
los sentimientos positivos hacia la otra parte constituyen una importante razón para continuar con la relación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ninguno está interesado en ofertas de otras empresas que puedan reemplazar a la otra parte.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos seguiríamos manteniendo esta relación aunque supiéramos que existe otra empresa que ofrece mejores condiciones.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos somos pacientes cuando una de las partes comete errores que causan problemas a la otra.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos consideramos esta relación como una colaboración a largo plazo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos esperamos que esta relación continúe durante mucho tiempo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos consideramos que la renovación de esta relación es prácticamente automática.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos estamos dispuestos a dedicar esfuerzo e inversión para mantener y potenciar esta relación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
cada parte continuará trabajando con la otra porque su reemplazo sería perjudicial para su negocio.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
en términos generales, ambos estamos mutuamente comprometidos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**7** Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en la medida en que describen su relación con los franquiciados y con el principal proveedor.

EN LA RELACIÓN QUE MANTENGO CON LOS FRANQUICIADOS / CON EL PRINCIPAL PROVEEDOR ...	(130-150)													
	FRANQUICIADOS				PROVEEDOR									
	Totamente en desacuerdo	Localmente en desacuerdo	Localmente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente en desacuerdo	Localmente en desacuerdo	Localmente de acuerdo	Totamente de acuerdo						
ambos vemos esta relación como un "esfuerzo de cooperación" más que como un "conjunto de transacciones individuales".	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ninguna parte haría nada que perjudicara a la otra.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
los problemas que surgen se tratan como responsabilidades conjuntas más que individuales.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos estamos dispuestos a efectuar mejoras que puedan beneficiar nuestra relación como un todo, y no sólo a una de las partes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos nos reconocemos socios en el sector.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos debemos trabajar juntos para tener éxito.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
cada parte se preocupa por la rentabilidad de la otra.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
los beneficios de cada parte son proporcionales a sus esfuerzos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambas partes aceptarían una distribución de costes y beneficios no proporcionales a sus esfuerzos siempre que esta desigualdad se compense en el tiempo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
normalmente cada uno participa equitativamente en las recompensas y los ahorros de costes derivados de la relación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambas partes se ayudan mutuamente.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
nuestra habilidad para reaccionar ante un entorno cambiante depende de la flexibilidad de ambas partes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos estamos dispuestos a realizar ajustes en los acuerdos ante problemas o circunstancias especiales.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
cada parte está dispuesta a ser flexible con los términos contractuales para superar los problemas ocasionados por la otra parte.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
cada parte es receptiva ante cambios razonables de última hora realizados por la otra parte.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos deseamos solucionar los conflictos de una manera cooperativa sin el uso de terceras partes o del sistema judicial.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
existen procedimientos ya establecidos para resolver los conflictos entre ambas partes que no implican la intervención de terceros.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
generalmente somos capaces de resolver los conflictos de forma satisfactoria para ambos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
ambos contribuimos de forma positiva a resolver los conflictos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
consideramos que las discusiones pueden ayudar a fortalecer la relación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
no es frecuente que se produzcan conflictos que amenacen nuestra relación.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**8** Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en la medida en que describen su satisfacción con la relación que usted mantiene con sus franquiciados y con su principal proveedor.

AFIRMACIONES	(172-178)													
	FRANQUICIADOS				PROVEEDOR									
	Totamente en desacuerdo	Localmente en desacuerdo	Localmente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente en desacuerdo	Localmente en desacuerdo	Localmente de acuerdo	Totamente de acuerdo						
No nos arrepentimos de la decisión de hacer negocios conjuntamente.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Si tuviéramos que crear de nuevo una relación de estas características, volveríamos a hacer negocios con las mismas empresas participantes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tenemos una eficiente relación de negocios.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
En esta relación se logra fácilmente la coordinación entre las partes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
En general, desempeñamos bien nuestras respectivas tareas en esta relación mutua.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Esta relación puede ser descrita como de éxito.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
En términos generales, estamos muy satisfechos con la relación que mantenemos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**9** Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en la medida en que describen el éxito estratégico de su sistema de franquicia, entendiendo como tal el conjunto de organizaciones con las que se relaciona usted como franquiciador, esto es, todos los franquiciados, los diversos proveedores, los distribuidores, la agencia de publicidad, entre otros.

		(185-190)										
	1	2	3	4	5	6	7	COLABORAR CON TODAS ESTAS ORGANIZACIONES ...				
								.. ha facilitado el logro de nuestros objetivos estratégicos.	.. ha permitido el desarrollo de ventajas estratégicas sobre nuestros competidores.	.. ha hecho posible que compitamos más eficazmente en el mercado.	.. ha conducido a resultados importantes desde un punto de vista estratégico.	.. en general, ha sido una acertada decisión de negocio.
	1	2	3	4	5	6	7					
	1	2	3	4	5	6	7					
	1	2	3	4	5	6	7					
	1	2	3	4	5	6	7					
	1	2	3	4	5	6	7					





**10** Por favor, indique en qué medida los siguientes indicadores han sido menores o mayores que el nivel esperado en los dos últimos años, considerando que describen los resultados globales de su sistema de franquicia.

(191-196)

Menor		Mayor		INDICADORES DE RESULTADOS DEL SISTEMA DE FRANQUICIA			
1	2	3	4	5	6	7	Rentabilidad sobre la inversión
1	2	3	4	5	6	7	Crecimiento de la cifra de ventas
1	2	3	4	5	6	7	Crecimiento del beneficio antes de impuestos
1	2	3	4	5	6	7	Satisfacción de los clientes
1	2	3	4	5	6	7	Lealtad de los clientes
1	2	3	4	5	6	7	Crecimiento de la cuota de mercado

**11** Datos de clasificación. Por favor, indique la opción que mejor le describa a usted y a su empresa en cada uno de los siguientes aspectos.

INFORMACIÓN RELATIVA A LA EMPRESA		
<b>Tipo de franquiciador:</b> (197)	<b>Número actual de establecimientos en España:</b> (201)	<b>Duración del contrato:</b> (204)
Talilar..... 1	Menos de 10..... 1	Menos de 5 años..... 1
Franquicia <i>master</i> ..... 2	Entre 11 y 25..... 2	5 años..... 2
Otros ( <i>especificar</i> )..... 3	Entre 26 y 50..... 3	Entre 6 y 10 años..... 3
<b>Procedencia de la empresa:</b> (198)	Entre 51 y 100..... 4	Más de 10 años..... 4
España..... 1	Más de 100..... 5	Indefinido..... 5
Otro país de la Unión Europea..... 2	<b>Número actual de establecimientos en el extranjero:</b> (202)	Variable..... 6
América..... 3	Ninguno..... 1	<b>¿Tiene opciones gratuitas para los próximos 2 años?</b> (205)
Resto del mundo..... 4	Entre 1 y 10..... 2	Si..... 1
<b>Asignación de la cadena:</b> (197)	Entre 11 y 25..... 3	No..... 2
Menos de 5 años..... 1	Entre 26 y 50..... 4	<b>¿Alguno de sus principales proveedores es una empresa extranjera?</b> (206)
Entre 5 y 10 años..... 2	Entre 51 y 100..... 5	Si..... 1
Más de 10 años..... 3	Más de 100..... 6	No..... 2
<b>Ámbito de actuación de la cadena:</b> (203)	<b>¿Tiene establecimientos en propiedad?</b> (207)	<b>¿Es o ha sido su empresa un negocio familiar?</b> (207)
Regional..... 1	Si..... 1	Si..... 1
Nacional..... 2	No..... 2	No..... 2
Internacional..... 3		
<b>Sector al que pertenece la empresa (por favor, intente marcar la opción que mejor describe su actividad):</b> (208)		
Agencias de viajes..... 1	Cybercafé y juegos en red..... 12	Ocio..... 23
Agencias inmobiliarias..... 2	Decoración y complementos del hogar..... 13	Oficina y papelería..... 24
Alimentación..... 3	Deportes y aventura..... 14	Panadería, pastelería, chocolatería y heladería..... 25
Asesoría, consultoría y empresas de trabajo temporal..... 4	Dietética, herboristería y parafarmacia..... 15	Productos y servicios de reciclado..... 26
Automoción..... 5	Fotografía y óptica..... 16	Servicios de limpieza..... 27
Calzado, bolsos y complementos..... 6	Hostelería y restauración..... 17	Servicios financieros y de seguros..... 28
Centros de belleza y cuidado personal..... 7	Imprenta, rotulación y reprografía..... 18	Telecomunicaciones - telefonía..... 29
Centros de enseñanza..... 8	Informática..... 19	Tintorerías, lavanderías y arreglos de ropa..... 30
Confección y moda..... 9	Joyería y bisutería..... 20	Transporte y mensajería..... 31
Construcción, restauración y reparación..... 10	Mobiliario..... 21	Vending..... 32
Cosmética, droguería y perfumería..... 11	Música y vídeos..... 22	Otros ( <i>especificar</i> ):..... 33

(209-214)

INFORMACIÓN RELATIVA AL INFORMANTE					
<b>Cargo que ocupa en la empresa:</b>	<b>Antigüedad en la empresa:</b>	<b>Antigüedad en el cargo:</b>	<b>Nivel de estudios:</b>	<b>Ethad:</b>	<b>Género:</b>
Director general..... 1	Menos de 5 años..... 1	Menos de 5 años..... 1	Primarios..... 1	Menos de 30 años..... 1	Hombre..... 1
Director de expansión..... 2	Entre 5 y 10 años..... 2	Entre 5 y 10 años..... 2	Bachiller/ formación Profesional..... 2	Entre 30 y 45 años..... 2	Mujer..... 2
Director comercial..... 3	Más de 10 años..... 3	Más de 10 años..... 3	Universitarios medios..... 3	Entre 46 y 60 años..... 3	
Otros ( <i>especificar</i> ):..... 4			Universitarios superiores..... 4	Más de 60 años..... 4	

(215)

Totalmente inseguro		Totalmente seguro		GRADO DE SEGURIDAD EN LAS RESPUESTAS		
1	2	3	4	5	6	7

¿Con qué grado de seguridad ha respondido a las preguntas de este cuestionario?

SI DESEA UNA COPIA DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO, POR FAVOR INDIQUE SU NOMBRE Y DIRECCIÓN  
Nombre y apellidos:  
Dirección:

PARA DEVOLVER EL CUESTIONARIO CUMPLIMENTADO utilice el sobre franqueado que se adjunta o bien pueda remitirlo por fax al número 928 45 86 85 a la atención de Margarita Fernández Monroy. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.