

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 denominan³²- 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

³² 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 empresa³³. 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).

³³ 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"> ▪ Franquiciado ▪ Empleados de la cadena ▪ Empleados de establecimientos piloto ▪ Empleados del franquiciado ▪ Accionistas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Franquiciador ▪ Empleados del franquiciado ▪ Accionistas |
| <i>Microentorno</i> | Mercado de clientes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compradores directos ▪ Consumidores finales ▪ Franquiciados ▪ Intermediarios | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumidores finales ▪ Intermediarios |
| | Mercado de proveedores | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveedores de componentes ▪ Proveedores de productos semielaborados ▪ Proveedores de productos acabados ▪ Proveedores de servicios | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Franquiciador ▪ Proveedores autorizados |
| | Mercado de influyentes (I) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competidores ▪ Instituciones reguladoras del mercado y del sector ▪ Organizaciones aliadas ▪ Otros referentes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competidores locales ▪ Instituciones reguladoras del mercado y del sector locales ▪ Franquiciador ▪ Referentes locales |
| <i>Macroentorno</i> | Mercado de influyentes (II) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituciones e intermediarios financieros ▪ Medios de comunicación ▪ Entorno social y cultural | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituciones financieras ▪ Medios de comunicación ▪ Entorno social local ▪ Entorno medioambiental |

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)³⁴. 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

³⁴ Actualmente, según se señala en la página web de la EFF (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 concepción 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

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

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 (11.421.815.000 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 |
|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------|------------|
| Nº de enseñas | Origen español | 556 | 86,1 |
| | Origen extranjero | 90 | 13,9 |
| | <i>Total</i> | <i>646</i> | <i>100</i> |
| Nº de establecimientos | Propios | 7.931 | 22,2 |
| | Franquiciados | 27.761 | 77,8 |
| | <i>Total</i> | <i>35.692</i> | <i>100</i> |
| Nº de empleados | Propios | 48.121 | 31,4 |
| | Franquiciados | 105.048 | 68,6 |
| | <i>Total</i> | <i>153.169</i> | <i>100</i> |
| Facturación global^a | 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> |

^a 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 enseñanzas 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 enseñanzas dedicadas a la *Confección, moda y complementos* (19,4%), seguida por las enseñanzas 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 concepción 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

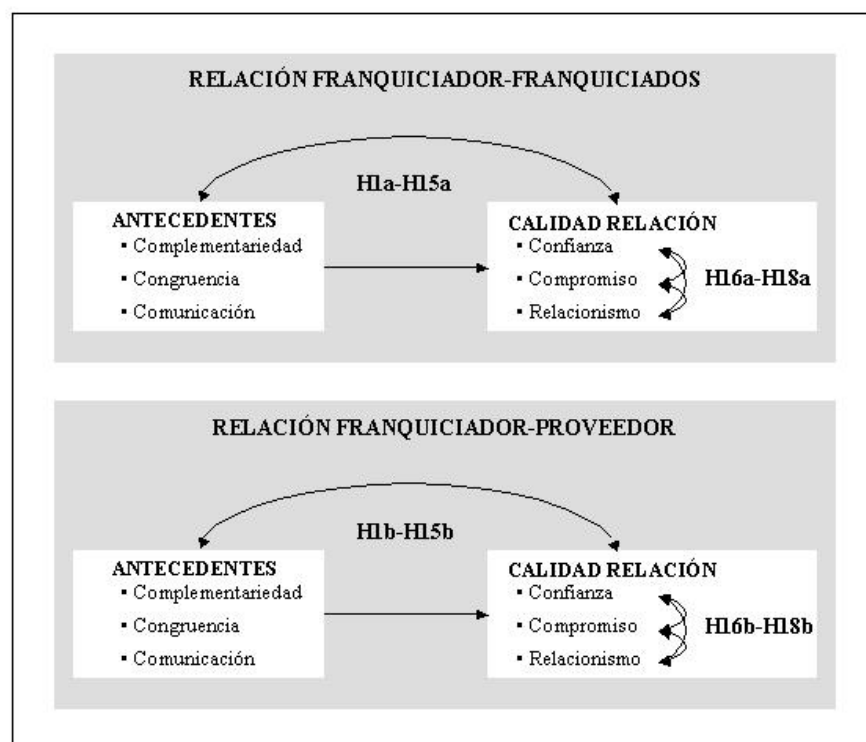
Objetivo 3: Identificar los aspectos que inciden en el resultado global de una organización virtual

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

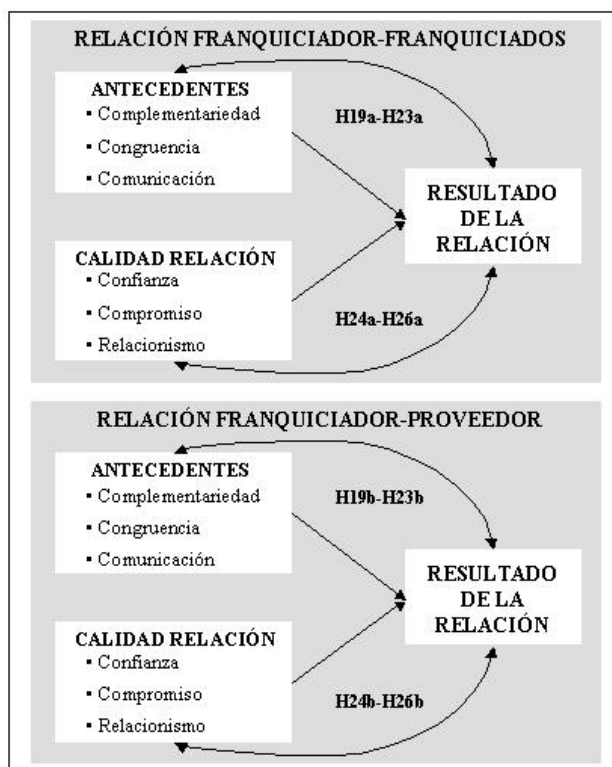
| GENÉRICAS | ADAPTADAS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN | |
|---|---|---|
| | Díada franquiciador-franquiados | Díada franquiciador-proveedor |
| <i>H1: La complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y 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 |
| H8: <i>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. |
| H9: <i>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. |
| H10: <i>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. |
| H11: <i>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. |
| H12: <i>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. |
| H13: <i>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. |
| H14: <i>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. |
| H15: <i>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



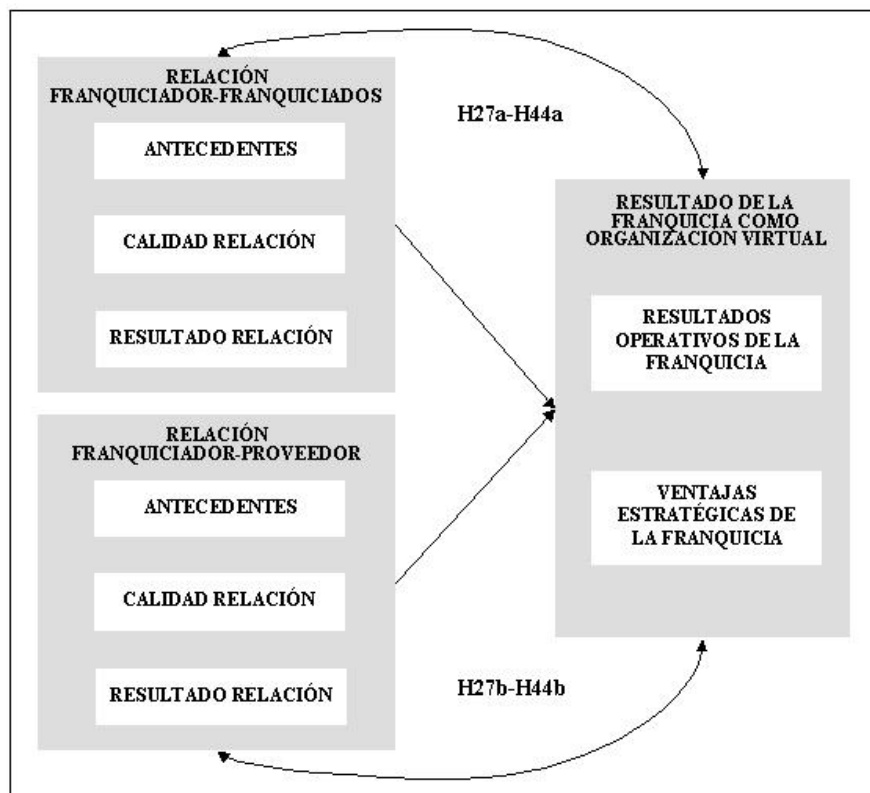
CUADRO 2.4
Hipótesis de investigación del objetivo empírico de
identificación de los factores del resultado de las relaciones diádicas
 Fuente: Elaboración propia

| GENÉRICAS | ADAPTADAS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN | |
|--|--|--|
| | Díada franquiciador-franquiados | Díada franquiciador-proveedor |
| 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. | 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. |
| 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. | 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 |
| 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. | 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. |
| 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. | 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. |
| 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. | 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. |
| H24: El grado de confianza en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el resultado de la relación. | 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. |
| H25: El nivel de compromiso en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el resultado de la relación. | 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. |
| H26: El nivel de relacionismo en cada relación diádica constituyente de la organización virtual influye directa y positivamente sobre el resultado de la relación. | 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 franquicia³⁵
 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. |

³⁵ 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-franquiciados | 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-franquiciados 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-franquiciados 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-franquiciados 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-franquiciados 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-franquiciados 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-franquiciados 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-franquiciados 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-franquiciados 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 |
| 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. | 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. |
| 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. | 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. |
| H45: Los resultados de las relaciones diádicas de la organización virtual conjuntamente explican el nivel de resultados de la organización. | 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 enseñas, 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 enseñas. Asimismo, es importante enfatizar que no todas estas redes son de origen español, existiendo un pequeño porcentaje de franquicias que proceden de un país extranjero³⁶. 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 red³⁷.

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 enseñas 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 relación³⁸. 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 enseñas 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

³⁶ 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.

³⁷ La razón principal que ha motivado la elección de las enseñas 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.

³⁸ En consecuencia, en la presente investigación los términos ‘franquicia’, ‘red de franquicia’ o ‘sistema de franquicia’ hacen referencia a la enseña, existiendo la posibilidad de que una misma empresa disponga de más de una, con lo cual cada enseña implica el desarrollo de una red de franquicia. Así, las enseñas 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 tales³⁹, 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 mencionadas⁴⁰. Entre las páginas de Internet visitadas, cabe destacar las siguientes: www.areafranquicia.com, www.tormo.com, www.bya.com, www.franchipolis.com y 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.

³⁹ 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.

⁴⁰ 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 franquicia⁴¹, 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).

⁴¹ Según se define en 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 concepción 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 diádicas 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 diada 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 diada 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 diada; 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 diada. 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; Siguaw *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 concepción 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-franquiciados 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 electrónico⁴².

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

⁴² 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. Dados 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

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