

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

---

El objetivo de este último capítulo se centra en presentar las conclusiones más relevantes que se desprenden de la revisión teórica realizada y de las evidencias de la investigación empírica, que han fundamentado el modelo propuesto y las hipótesis planteadas. Asimismo, se detallan las principales implicaciones -tanto académicas como prácticas- del estudio, a la vez que se identifican sus limitaciones y se proponen algunas recomendaciones para el desarrollo de trabajos futuros.

#### **4.1. CONCLUSIONES**

Con el fin de proceder a la exposición de las principales conclusiones derivadas de este trabajo, es preciso recordar que los objetivos de esta investigación son (1) el desarrollo de un marco conceptual de la organización virtual, (2) el planteamiento y la validación de un modelo de comportamiento de la organización virtual, (3) la identificación de los antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas constituyentes de la organización virtual, (4) la identificación de los aspectos que inciden en el resultado de dichas relaciones diádicas y (5) la identificación de los factores que influyen sobre el resultado global de la organización virtual. Sobre la base de estas consideraciones, se procede a describir, en primer lugar, las conclusiones más relevantes que se extraen de la revisión de los antecedentes teóricos, así como el modelo propuesto de comportamiento de la organización virtual, y, en segundo lugar, las conclusiones fundamentales obtenidas a partir de la validación del modelo empírico planteado, que supone el cumplimiento de los tres últimos objetivos.

##### **4.1.1. Conclusiones de la revisión teórica**

La organización virtual constituye una alternativa organizativa y estratégica que responde a la necesidad de estructuras ágiles y flexibles motivada por las condiciones del entorno actual, esto

es, competidores globales en red, productos con ciclos de vida más cortos, variedades de productos y modelos, ritmo creciente de introducción de productos y mayores expectativas de los clientes respecto a productos adaptados a ellos. En este sentido, la agilidad, atributo característico de las organizaciones virtuales, es un elemento distintivo que permite mantener una competitividad global en entornos dinámicos, lo que requiere desarrollar estrategias de cooperación al objeto de lograr ventajas competitivas con los recursos existentes. Este fenómeno supone externalizar aquellos procesos que no son clave a través de alianzas, de manera que los socios de la cooperación no sólo son complementarios, sino que realmente se necesitan mutuamente, siendo la habilidad de explotar dichas alianzas una importante fuente de ventaja competitiva. Ahora bien, la evolución de una empresa hacia una organización virtual no es un proceso rápido, ya que requiere una serie de cambios estructurales paulatinos que transformen la organización integrada verticalmente en una red de organizaciones (Sieber, 1997).

Si bien la organización virtual, como acuerdo de cooperación, ha sido objeto de análisis en numerosos trabajos, en los que se ha enfatizado su conceptualización y perspectivas de estudio, en la actualidad sigue siendo un tópico a debate como consecuencia de las múltiples acepciones que se atribuyen a la noción de virtualidad. Desde un punto de vista general, el término ‘virtual’ se ha asociado principalmente a la idea de lo ‘irreal, pareciendo real’, destacando entre sus aplicaciones las referidas a los productos virtuales, la oficina virtual, los equipos virtuales, las organizaciones virtuales y las comunidades virtuales. Estas aplicaciones derivan de las diversas perspectivas de estudio desde las que se ha analizado la noción de virtualidad, dando lugar a varias taxonomías que recogen sus diferentes interpretaciones, tales como virtualidad organizativa, operativa, funcional, estructural y tecnológica.

Ahora bien, estas diversas perspectivas de la virtualidad no sólo no son excluyentes sino que, incluso, son complementarias y deben combinarse para constituir la organización virtual como un modelo integrado. Al respecto, en términos generales, se pueden identificar dos perspectivas de estudio de la organización virtual: (1) la perspectiva de estructura, que se fundamenta en la idea de que esta organización es una red de organizaciones independientes que combinan sus capacidades básicas (e.g., Davidow y Malone, 1992; Byrne *et al.*, 1993; Goldman *et al.*, 1995; Mertens *et al.*, 1998<sup>43</sup>; Strader *et al.*, 1998; Van Aken *et al.*, 1998), y (2) la perspectiva de proceso, que considera que organizar virtualmente constituye un atributo estratégico de cualquier organización, de manera que la organización virtual supone una forma de estructurar

---

<sup>43</sup> Ob. cit.

y dirigir actividades orientadas a los objetivos (e.g., Mowshowitz, 1997; Zimmermann, 1997; Sieber, 1998; Venkatraman y Henderson, 1998; Syler y Schwager, 2000). En consecuencia, y siguiendo a Saabeel *et al.* (2002), la combinación de estos dos enfoques proporciona a la dirección de una organización virtual una perspectiva más amplia sobre cómo organizar relaciones externas en un entorno tan dinámico.

Si bien este binomio ha de ser el punto de partida para conceptualizar la organización virtual, en la literatura se aprecian numerosas definiciones, enfatizando distintos aspectos o perspectivas, que ha llevado a la inexistencia de un concepto universal. En la presente investigación, y a partir del estudio de las diversas conceptualizaciones de organización virtual desarrolladas por los autores más relevantes en este contexto de estudio, se propone una definición integradora de ambas perspectivas (*i.e.*, de estructura y de proceso) en los siguientes términos:

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

El carácter relativamente genérico de la definición propuesta responde a la necesidad de considerar los aspectos diferenciales recogidos en las diversas conceptualizaciones de la noción de organización virtual, y que hacen referencia a:

- la actuación conjunta de agentes legalmente *independientes*, que pueden estar geográficamente dispersos,
- para la consecución de un *propósito de negocio común*,
- en un entorno de *cooperación*,
- utilizando las *TIC* como elemento facilitador de la virtualidad,
- que permite el aprovechamiento de una determinada *oportunidad*,
- *compartiendo* recursos y capacidades, y
- durante el *tiempo* que se estime necesario (e.g., hasta que el objetivo se alcance o la organización deje de ser eficaz).

Si bien en la literatura se observa que no existe un conjunto claro de atributos específicos de las organizaciones virtuales, sino muchos y muy variados, los aspectos que se desprenden de la

definición propuesta anteriormente permiten determinar el conjunto de características distintivas de las organizaciones virtuales desde un punto de vista integrador, siendo la creación de una cultura de alta confianza el elemento adicional que facilita la cooperación entre las organizaciones legalmente independientes que participan en la red. En consecuencia, se puede concluir que las características definitorias de las organizaciones virtuales son:

- *Los recursos y capacidades distintivos.* En la creación de una organización virtual cada uno de los socios que la integran contribuye aportando sus recursos y capacidades distintivos, a la vez que complementarios con los de los restantes socios, para desarrollar una organización que posee capacidades expandidas más allá de lo que parecería posible. No obstante, es preciso señalar que, para realizar una determinada actividad, la organización necesita no sólo de su base de recursos, sino también de su habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a través de rutinas organizativas. En consecuencia, la creación de capacidades dinámicas distintivas es un requisito previo esencial para participar en una empresa virtual, entendiendo como capacidades dinámicas la habilidad de una organización de renovar las competencias para ser coherente con el entorno cambiante y desarrollar, así, nuevas formas de ventaja competitiva. Así, el *know-how*, el conocimiento y la habilidad requerida para afrontar cualquier actividad son factores críticos en las organizaciones virtuales, de manera que para desarrollar estas organizaciones se requiere que los socios aporten las capacidades más adecuadas en términos de recursos humanos, habilidades, información, conocimiento y acceso a las redes.
- *La cooperación de los socios.* Para que una empresa virtual tenga éxito es necesario que existan estrechas relaciones con los proveedores y subcontratistas con el fin de obtener eficiencia y flexibilidad, factores esenciales de la agilidad de las empresas. Ahora bien, puesto que no se puede dirigir una red de empresas con los mismos mecanismos de coordinación jerárquicos de una empresa integrada, se ha de acudir a otras estructuras de coordinación que pueden requerir una lógica de diseño organizativo diferente, fundamentada más en la transparencia, el *empowerment*, la unión flexible y la heterarquía para permitir más flexibilidad e innovación. Adicionalmente, la concepción de la organización virtual como una coalición pone de manifiesto la difusa distinción entre competencia y cooperación, dado que los socios constituyen una red de recursos y simultáneamente pueden desarrollar ambos comportamientos, de manera que esta organización debe equilibrar estas dos fuerzas para mantener la eficacia.

- Una *cultura de alta confianza*. En la organización virtual es necesario que exista un clima de confianza, dado que en este tipo de estructura es muy difícil la supervisión y control de sus componentes. A su vez, la menor jerarquía, la mayor colaboración y las interdependencias de información características de una organización virtual demandan un entorno donde los individuos puedan confiar unos en otros para llevar a cabo sus tareas y donde las organizaciones puedan confiar unas en otras para desarrollar su parte del proyecto de manera mutuamente beneficiosa. En definitiva, la confianza constituye el elemento de unión de los participantes en esta organización, siendo fundamental la construcción de las relaciones, confianza e identidad desde el mercado y hacia la organización. De hecho, una diferencia clave entre la organización virtual y otros modos de fuerte cooperación interempresarial es la creación de una identidad propia y única de la red, por lo que, desde la perspectiva del cliente, esta organización es una sola entidad, aunque se trata realmente de una red de socios.
- El *uso de las TIC* como elemento facilitador de la virtualidad. Si bien en la literatura existe una corriente de pensamiento que considera a las TIC como un requisito vital, realmente su importancia varía en función de la interpretación del término organización virtual. De este modo, mientras que su uso es esencial en el desarrollo de productos virtuales y en los procesos productivos virtuales, no es crucial en el caso de la virtualidad organizativa, lo que se refleja en el hecho de que las estructuras virtuales sean más antiguas que las TIC. En definitiva, las tecnologías de información no crean la virtualidad, aunque constituyen una herramienta indispensable en el desarrollo y la dirección de una organización virtual, ya que permite a los miembros de la organización acceder a los recursos de información compartidos y, a su vez, favorece la coordinación y la generación de confianza. No obstante, el trabajo organizado virtualmente debería combinar los medios de comunicación electrónicos y personales, siendo la cuestión fundamental cómo obtener lo mejor de ambos.
- La *dimensión temporal*. Aunque diversos autores en la literatura consideran la organización virtual como una red temporal de empresas que busca activamente oportunidades y asume nuevos proyectos, es de destacar la existencia de varios trabajos que, partiendo de los distintos escenarios en los que una organización virtual puede desarrollarse, plantean la posibilidad de organizaciones virtuales temporales y permanentes. En consecuencia, se puede considerar que la idea subyacente a la dimensión temporal de las organizaciones virtuales refleja la necesidad de flexibilidad

de estas estructuras al objeto de hacer frente a los rápidos cambios del entorno, de manera que estas organizaciones han de seleccionar a los socios más adecuados en cada momento; ahora bien, se puede aceptar que esta relación se prolongue en el tiempo, en tanto en cuanto sea eficaz y eficiente organizar virtualmente. De este modo, lo que hace que las organizaciones virtuales sean distintas de las empresas habituales no es su carácter temporal, sino más bien su capacidad para la reconstrucción y diseño continuos.

Si se considera que las organizaciones virtuales constituyen cada vez más una alternativa válida de estructura para operar en entornos dinámicos, complejos y turbulentos, existe la necesidad de analizar y evaluar los comportamientos organizativos que tienen lugar en el seno de estas configuraciones, así como los factores que influyen directa e indirectamente en sus resultados. En este sentido, y dada la escasez en la literatura de modelos de estas características, en la presente investigación se ha diseñado un modelo global de comportamiento de las organizaciones virtuales desde una perspectiva relacional, en el que el eje central es la calidad de las relaciones diádicas que se establecen entre cada par de socios. A su vez, y dado el interés que ha despertado en la literatura el diseño de modelos globales que expliquen de forma integral los resultados empresariales, también se ha estimado conveniente incorporar al modelo propuesto tanto los antecedentes de la calidad de la relación como sus consecuencias. Sobre la base de lo anteriormente expuesto, en dicho modelo se distinguen tres bloques claramente diferenciados:

- La *calidad de las relaciones diádicas* constituyentes de una organización virtual. Este tópico se ha asociado a términos muy diversos, tales como la confianza, el compromiso, las expectativas de continuidad, la ausencia de oportunismo, las normas relacionales o de cooperación, el nivel de conflicto e, incluso, el grado de satisfacción; si bien, dado el énfasis realizado en la literatura al respecto y excluyendo los elementos más directamente relacionados con el resultado de la calidad de la relación (*e.g.*, satisfacción), en el presente estudio se considera que la calidad de la relación viene determinada por: (1) la *confianza* de los socios, que está formada por dos componentes claramente diferenciados, la credibilidad (*i.e.*, grado en que una de las partes cree que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente, lo que supone la creencia de que el socio es honesto y sincero y mantendrá sus promesas) y la benevolencia (*i.e.*, grado en que un socio de la relación está realmente interesado en el bienestar del otro y está motivado a buscar el beneficio conjunto); (2)

el nivel de *compromiso*, que se describe en términos de orientación a largo plazo o deseo de continuidad y buena disposición para invertir, y (3) el nivel de *relacionismo*, que hace referencia a la flexibilidad (*i.e.*, disposición a realizar adaptaciones de los términos del intercambio ante circunstancias cambiantes), la solidaridad (*i.e.*, grado en que las partes consideran que la relación de intercambio es importante y que el éxito procede de trabajar juntas de forma cooperativa en vez de competir), la mutualidad (*i.e.*, grado en que una determinada relación se basa en el beneficio mutuo, expresando un sentimiento de responsabilidad conjunta) y la armonización del conflicto (*i.e.*, grado de acuerdo mutuo hacia los fines de la cooperación).

- Los *antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas*. En el modelo propuesto se incluyen como antecedentes de la calidad de la relación: (1) la *complementariedad de los recursos y capacidades*, que se refiere al grado en que las empresas pueden completar el resultado de cada una proporcionando capacidades, conocimiento y recursos distintos, de tal forma que los socios de la alianza serán capaces de eliminar las deficiencias en la cartera de recursos de la otra parte y, así, mejorar la capacidad de la otra para el logro de los objetivos de negocio; (2) la *congruencia de objetivos y valores*, que hace referencia al nivel de compatibilidad en términos de congruencia de cultura, filosofías, valores, creencias y objetivos de los socios participantes en la organización virtual; (3) el *flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información*, que se refiere a la necesidad de que exista un movimiento vertical y horizontal de la comunicación, que sea de carácter bidireccional y que se base en el intercambio de la información necesaria para que la organización pueda operar de forma ágil y eficiente; (4) la *calidad de la comunicación*, entendida como el grado en que los integrantes de la red perciben que los flujos de comunicación son adecuados, oportunos, precisos, completos y creíbles, lo que conduciría al logro de los objetivos de la asociación, y (5) la *frecuencia de uso de los medios de comunicación* existentes, utilizando los mecanismos más adecuados acordes con el contenido que se desea transmitir.
- Las *consecuencias de la calidad de las relaciones diádicas*, esto es, el resultado de las relaciones diádicas consideradas de forma aislada, así como de forma conjunta, lo que conforma el resultado global de la organización virtual. En este sentido, las investigaciones muestran que los componentes de la calidad de la relación ejercen influencia sobre el nivel de resultado de las relaciones diádicas, a la vez que los resultados conjuntos de dichas relaciones conducen al logro de unos mayores resultados

globales de la organización virtual. Adicionalmente, la literatura también recoge la influencia de los antecedentes de la calidad de la relación sobre el resultado de las relaciones diádicas, así como la existencia de asociación entre dichos antecedentes y el resultado global de la organización virtual.

#### **4.1.2. Conclusiones de la investigación empírica**

Antes de comentar las principales conclusiones obtenidas de la investigación empírica llevada a cabo, es necesario indicar el contexto de aplicación de la misma en el que se ha validado el modelo propuesto de comportamiento de la organización virtual. En este sentido, el desarrollo de los tres objetivos empíricos de la presente investigación se enmarca en las redes de franquicia que operan actualmente en España. En efecto, sobre la base de las aproximaciones teóricas desarrolladas, el sistema de franquicia se puede considerar como una organización virtual, dado que (1) responde a una fórmula de negocio caracterizada por una colaboración estrecha entre empresas independientes al objeto de comercializar un producto; (2) se fundamenta en una fuerte cooperación dentro de un sistema en red bajo condiciones de distribución de propiedad, poder y lealtad; (3) se sustenta en el desarrollo de acuerdos de colaboración basados en la mutua confianza y en un reparto equitativo de los beneficios obtenidos; (4) existe un socio central que lidera la red, bajo la figura del franquiciador, y (5) implica compartir recursos y capacidades distintivos y complementarios. Bajo estas consideraciones, el enfoque central de la investigación recae en el análisis de la calidad de las relaciones desarrolladas entre los socios de la red de franquicia, aunque, debido a las limitaciones económicas y temporales, la presente investigación se circunscribe únicamente a las relaciones que el franquiciador mantiene con el conjunto de franquiciados, así como con el proveedor principal del sistema.

Como primera conclusión de corte empírico, se puede señalar que tanto los constructos como las dimensiones sobre los que se sustenta el modelo propuesto son altamente fiables, dado que se pueden calificar como buenos o como excelentes, según las recomendaciones de George y Mallery (1995), y además poseen validez de contenido y discriminante. Estos resultados avalan la rigurosidad del modelo en la medida en que se sustenta en escalas que reúnen las propiedades psicométricas que se exigen en la literatura. En este sentido, de este trabajo se derivan escalas de medida fiables y válidas de los diversos constructos que integran el modelo y que son aplicables a cualquier díada de la organización virtual, si se considera que el proceso seguido

para su formulación definitiva se concreta en la necesidad de hacer converger los diferentes constructos hacia un mismo contenido y dimensionalidad para las dos díadas objeto de estudio (*i.e.*, franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor principal). Sobre esta base, el contenido y la dimensionalidad de cada uno de los constructos son los siguientes:

- La *complementariedad de los recursos y capacidades* está compuesta por una única dimensión que recoge aspectos tales como la importancia y complementariedad de las contribuciones de cada socio a la relación, la necesidad de estas aportaciones para la consecución de sus objetivos y la importancia de la combinación de dichos recursos y capacidades para alcanzar objetivos más satisfactorios.
- La *congruencia de los objetivos y valores* de los socios es también de naturaleza unidimensional y hace referencia al grado en que cada una de las partes apoya e, incluso, comparte los objetivos de la otra, la compatibilidad de la cultura organizativa y la filosofía de negocio, así como la importancia de trabajar juntos.
- El *flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información* entre los socios de la díada, al igual que los dos anteriores antecedentes de la calidad de la relación, se mide a través de una única dimensión e incluye aspectos relacionados con el intercambio de información estratégica, operativa y exclusiva cuando beneficia a la relación; la importancia de intercambiar información que pueda servir de ayuda a la otra parte de la díada; la comunicación de cualquier acontecimiento, cambio o problema que pueda afectar al otro socio; la frecuencia del intercambio de información; la utilización de los canales de comunicación existentes, y el intercambio de información más allá de los acuerdos establecidos previamente.
- La *calidad de la comunicación* es de naturaleza unidimensional y describe el grado en que la comunicación entre los socios es precisa o imprecisa, adecuada o inadecuada, completa o incompleta, creíble o no, y realizada a tiempo o no.
- La *confianza* está integrada por dos dimensiones: (1) la credibilidad, que recoge aspectos tales como la sinceridad, la honestidad y la confianza en los conocimientos y consejos de la otra parte, así como en las promesas realizadas, y (2) la benevolencia, que agrupa cuestiones relacionadas con la comprensión, la disponibilidad para ayudar y la consideración de los intereses del otro al tomar decisiones importantes.

- El *compromiso* se instrumenta mediante un constructo unidimensional y recoge aspectos relacionados con la lealtad de los socios hacia la relación y los sentimientos positivos hacia la otra parte como importante razón para continuar con la relación, la consideración de la relación como una colaboración a largo plazo, la expectativa respecto a la continuidad de la relación y la voluntad de los socios a dedicar esfuerzo e inversión para mantener la relación.
- El *relacionismo* está integrado por dos dimensiones: (1) la reciprocidad, que incluye aspectos relacionados con la solidaridad y la mutualidad (*e.g.*, ninguna parte haría nada que perjudicara a la otra, los problemas son considerados responsabilidades conjuntas, los socios están dispuestos a realizar mejoras que puedan beneficiar a la relación, cada parte se preocupa de la rentabilidad de la otra y participa equitativamente en las recompensas y ahorros de costes derivados de la relación, los socios aceptarían una distribución de costes y beneficios no proporcionales a sus esfuerzos si la desigualdad se compensara en el tiempo), y (2) la flexibilidad y armonía, que hace referencia a la disponibilidad de cada parte a ser flexible con los términos contractuales para superar los problemas, así como a aspectos relacionados con la capacidad de los socios de resolver los conflictos de forma positiva y satisfactoria.
- El *resultado de las relaciones diádicas* franquiciador-franquiciado y franquiciador-proveedor se instrumenta en un constructo de una única dimensión relacionada con el grado de eficiencia de la relación de negocios, la facilidad de coordinación entre las partes de la díada, el nivel de desempeño de las tareas por parte de los socios, la consideración de la relación como exitosa y el nivel de satisfacción global de las partes con la relación.
- El *resultado estratégico de la franquicia* se mide a través de un constructo unidimensional que hace referencia a la consecución de los objetivos estratégicos, el desarrollo de ventajas estratégicas sobre los competidores, una mayor eficacia al competir en el mercado y la obtención de resultados estratégicamente importantes.
- Los *resultados operativos de la franquicia* se miden en una escala bidimensional: (1) los resultados económico-financieros, que integran la rentabilidad de la inversión, el crecimiento de la cifra de ventas, el crecimiento del beneficio antes de impuestos y el

crecimiento de la cuota de mercado, y (2) los resultados de mercado, que se refieren a la satisfacción y la lealtad del cliente.

El contraste de las múltiples hipótesis asociadas a los tres objetivos de corte empírico formulados permite extraer conclusiones a partir de los resultados obtenidos. Al objeto de exponer de forma más organizada dichas conclusiones, se ha estimado oportuno agruparlas en tres bloques: (1) antecedentes y componentes de la calidad de la relación como eje central del modelo de comportamiento de la franquicia como organización virtual, (2) factores que inciden en el resultado de las relaciones diádicas integrantes de la franquicia como organización virtual y (3) factores explicativos del resultado global de la franquicia como organización virtual, en términos estratégicos y operativos.

### **Antecedentes y componentes de la calidad de la relación**

Como primera conclusión, se puede afirmar que, por una parte, la totalidad de los antecedentes considerados presentan una asociación lineal positiva con los tres componentes de la calidad de la relación y, por otra, que existe una influencia conjunta de todos los antecedentes sobre la calidad de la relación, si bien es relativamente bajo el poder explicativo de cada uno de ellos de forma individual. De este modo, la complementariedad de recursos y capacidades de los socios, la congruencia de objetivos y valores, el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información, la calidad de la comunicación, así como la frecuencia de uso de los medios de comunicación se asocian significativa y positivamente con la confianza, el compromiso y el relacionismo que caracterizan a las relaciones diádicas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor principal. Estos resultados evidencian que para desarrollar una relación de calidad satisfactoria entre los socios integrantes de una red de franquicia como organización virtual, que se caracteriza por un clima adecuado de confianza, de compromiso y de relacionismo, se requiere (1) la necesidad y complementariedad de las contribuciones de cada socio a la relación, así como la combinación de dichos recursos y capacidades para alcanzar objetivos más satisfactorios; (2) el apoyo mutuo de los objetivos, el sentimiento de que la relación es importante, así como la compatibilidad de las culturas organizativas y las filosofías de negocio; (3) el intercambio mutuo y frecuente de información necesaria y beneficiosa para la relación, la comunicación de acontecimientos que puedan afectar al otro socio y la utilización de los canales de comunicación existentes; (4) una comunicación precisa, adecuada, completa,

creíble y realizada a tiempo entre los socios de la relación, y (5) el uso frecuente de los medios de comunicación existentes.

En segundo lugar, los resultados para ambas diadas permiten verificar la existencia de una asociación positiva y recíproca entre los tres componentes de la calidad de la relación. De este modo, el hecho de que los socios de una relación sientan confianza en ella y compartan valores como la honestidad, la sinceridad, la fiabilidad, la credibilidad y la comprensión se puede asociar con un sentimiento de compromiso hacia dicha relación -esto es, con un mayor grado de lealtad, afectividad, fidelidad, tolerancia y colaboración-, así como con un comportamiento relacional -que se vincula a valores como la solidaridad, la mutualidad, la reciprocidad, la flexibilidad, la armonía y la equidad.

Por último, y dada la importancia de las TIC en el contexto de la presente investigación, en el modelo propuesto de comportamiento de la franquicia como organización virtual se incluye la frecuencia de uso de los medios de comunicación en el desarrollo de actividades tales como la negociación de acuerdos/condiciones contractuales, la solicitud de información y la solución de problemas. Un análisis descriptivo de la muestra permite señalar a los contactos telefónicos y al correo electrónico como los medios de comunicación más habituales en todas las actividades descritas, lo que supone un uso frecuente de los medios electrónicos de comunicación, aunque todavía en un nivel inferior a la utilización del teléfono. En términos generales, también se aprecia un uso relativamente frecuente del fax y/o del correo postal para la entrega de documentos escritos, si bien se considera que es el fax el principal medio utilizado para tales entregas. Además, los resultados muestran que la interacción personal, tal y como se puso de manifiesto en la revisión de la literatura, constituye un medio de comunicación complementario a los métodos electrónicos, incluso en las organizaciones virtuales.

### **Aspectos que inciden en el resultado de las relaciones diádicas**

En cuanto a los factores que inciden en el resultado de las relaciones diádicas de la franquicia como organización virtual, cabe señalar que cada uno de los antecedentes y cada uno de los componentes de la calidad de dichas relaciones presentan una correlación positiva y significativa con el resultado de las mismas. Esto supone que mayores niveles de complementariedad de las aportaciones realizadas por los socios, de compatibilidad de sus objetivos, culturas y filosofías de negocio, de intercambio mutuo de la información necesaria,

de comunicación de calidad y de uso frecuente de los medios de comunicación existentes, así como un clima de confianza, compromiso y relacionismo se asocian con un nivel superior de resultado de las diadas, esto es, con una relación de negocio más eficiente, una mejor coordinación entre los socios, un mejor desempeño de sus respectivas tareas, una relación más exitosa y, en general, una mayor satisfacción de los socios con la relación.

Por otra parte, se aprecia también la existencia de una influencia conjunta de todos los antecedentes y componentes de la calidad de la relación sobre el resultado de las relaciones diádicas. Sin embargo, es preciso resaltar que sólo los componentes de la calidad de la relación, exceptuando la reciprocidad (una de las dimensiones del relacionismo), presentan un elevado poder explicativo a nivel individual sobre el resultado de la misma. Una explicación a este fenómeno podría relacionarse con el hecho de que (1) los antecedentes de la calidad de la relación pueden estar ejerciendo una influencia indirecta sobre los resultados a través de los componentes de dicha calidad, diluyéndose el posible efecto directo que pudieran ejercer, y (2) la reciprocidad puede conducir a mayores niveles de confianza y compromiso, de manera que no ejerce una influencia directa sobre el resultado de la relación, sino indirecta a través de los restantes componentes de la calidad de la misma, con los cuales presenta una elevada correlación. Esta última explicación coincide con el trabajo de algunos autores que consideran que la existencia de normas relacionales tiende a reforzar la confianza (González *et al.*, 2003) o el compromiso (Anderson *et al.*, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Siguaw *et al.*, 1998; Jap y Ganesan, 2000; González *et al.*, 2003), de tal forma que un elevado grado de relacionismo percibido puede implicar una mayor confianza y/o una mayor disposición a comprometerse en la relación. A modo de resumen, se puede concluir que la confianza -en términos de sinceridad, honestidad y comprensión-, el compromiso -relacionado con sentimientos de lealtad y expectativas de continuidad- y la flexibilidad/armonía -esto es, la disponibilidad de cada parte a ser flexible y su capacidad de resolver los conflictos de forma positiva- son factores que explican la facilidad de coordinación entre las partes, el nivel de eficiencia alcanzado, el correcto desempeño de sus respectivas tareas y, en definitiva, el grado de satisfacción global de los socios con la relación que mantienen.

#### **Aspectos que inciden en el resultado global de la organización virtual**

Con relación a los factores que inciden en el resultado global de la franquicia como organización virtual, se aprecia una asociación lineal positiva con la totalidad de los

antecedentes de la calidad de la relación para ambas díadas. Esto implica que la obtención de ventajas estratégicas, resultados económico-financieros y resultados de mercado por parte de la organización virtual está correlacionada con la necesidad de que (1) los socios realicen aportaciones valiosas complementarias; (2) los objetivos, culturas organizativas y filosofías de negocio sean compatibles, y (3) la comunicación sea bidireccional, frecuente, precisa, adecuada, completa, creíble y oportuna.

Igualmente, a partir de los resultados de los análisis se observa una asociación positiva de los tres componentes de la calidad de la relación con los resultados estratégicos y los resultados económico-financieros en la díada franquiciador-franquiciados, que, por el contrario, es inexistente en el caso de la relación franquiciador-proveedor. Este hecho supone considerar que los valores generados en un clima de confianza, compromiso y relacionismo se asocian con el logro de los objetivos estratégicos, el desarrollo de ventajas estratégicas y la obtención de resultados estratégicos importantes, así como con elevados indicadores de rentabilidad sobre la inversión y de crecimiento de las ventas, beneficio y cuota de mercado. Por otra parte, de los análisis realizados se desprende también la existencia de una asociación positiva entre los componentes de la calidad de la relación (concretamente, el compromiso y el relacionismo) y los resultados de mercado para la díada franquiciador-proveedor (en la otra díada sólo existe asociación entre el compromiso y estos resultados).

Las diferencias observadas en estos resultados podrían justificarse en los siguientes términos: (1) el franquiciador puede percibir como de mayor importancia la calidad de su relación con el conjunto de franquiciados, al considerar esta díada como el motor que sustenta el sistema de franquicia y propicia el desarrollo de las ventajas competitivas y el logro de los objetivos estratégicos, así como la generación de beneficios y la obtención de rentabilidad (por este motivo en esta relación son más importantes los resultados estratégicos y económico-financieros), y (2) el franquiciador percibe que la calidad de su relación con el proveedor puede redundar más positivamente en los resultados de mercado, medidos en términos de satisfacción y lealtad de los clientes, motivados por la calidad de los productos, la cual puede depender mucho de los proveedores con los que mantiene una relación a largo plazo, aunque flexible a los cambios.

A su vez, los resultados de las relaciones franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor también se asocian con los resultados globales del sistema de franquicia. Concretamente, desde la perspectiva del franquiciador, el resultado de su relación con el conjunto de franquiciados se

asocia de forma positiva con los resultados estratégicos y económico-financieros, mientras que el resultado de su relación con el proveedor se asocia con los resultados estratégicos y de mercado. En este sentido, a partir del modelo *path* desarrollado, en el que se analiza la influencia de los resultados de las relaciones diádicas sobre el resultado global de la organización virtual, en términos estratégicos, económico-financieros y de mercado, se pueden extraer como conclusiones que (1) el resultado estratégico de la organización virtual depende principalmente del resultado de la relación entre el franquiciador y toda la red de franquiciados, (2) el resultado de la organización virtual en su vertiente de resultados económico-financieros está subordinado principalmente al resultado de la relación del franquiciador con la red de franquiciados, y (3) en el resultado de la organización en términos de resultados de mercado influye básicamente el resultado de la relación entre el franquiciador y su proveedor principal. Estos resultados pueden deberse a la percepción del franquiciador de que los resultados más relacionados directamente con la venta del producto final, esto es, los resultados económico-financieros, dependen fundamentalmente de la eficacia de la red de franquiciados, mientras que la satisfacción y la lealtad de los clientes dependen más de la calidad de los productos aportados al sistema de franquicia, al imprimir un mayor valor añadido al producto final, que puede ser percibido por el cliente final como una característica diferenciadora frente al resto de las marcas competidoras.

#### 4.2. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

Sobre la base de los resultados de la presente investigación se puede extraer una serie de implicaciones académicas y prácticas que pueden resultar de interés. En este sentido, desde una *perspectiva académica* el estudio realizado ha permitido:

- Desarrollar un marco conceptual de la organización virtual a partir de la revisión de la literatura, que ha supuesto una aproximación a la noción de la virtualidad y sus perspectivas de estudio, la descripción de las diversas taxonomías de la organización virtual y su proceso de diseño, así como la identificación de las ventajas, los inconvenientes y los elementos clave de esta organización.
- Proponer una conceptualización de organización virtual que integra las dos perspectivas de estudio utilizadas para analizar la organización virtual, esto es, la perspectiva de estructura y la de proceso, fruto de la cual se derivan las cinco características básicas de

las organizaciones virtuales: recursos y capacidades distintivos, cooperación de los socios, cultura de alta confianza e identidad única, uso de las TIC y dimensión temporal.

- Definir un modelo teórico de comportamiento de la organización virtual desde una perspectiva relacional, a partir de las características distintivas de esta configuración organizativa, en el que el eje central es la calidad de las relaciones diádicas que se establecen entre cada par de socios, considerando a su vez tanto sus antecedentes como sus consecuencias.
- Validar empíricamente el modelo propuesto en el contexto de los sistemas de franquicia, considerada ésta como una organización virtual que se fundamenta en las relaciones existentes entre los diversos socios participantes en la red (*e.g.*, franquiciador, franquiciados, proveedores).
- Identificar los antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas constituyentes de la organización virtual, que hacen referencia a la complementariedad de los recursos y capacidades, la congruencia de objetivos y valores, el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información, la calidad de la comunicación y la frecuencia de uso de los medios de comunicación.
- Proporcionar evidencia empírica de los aspectos que inciden tanto en el resultado de dichas relaciones diádicas como en el resultado global de la organización virtual y que se corresponden, en términos generales, con la calidad de la relación y sus antecedentes.
- Mostrar la tendencia a combinar los medios de comunicación tanto personales como electrónicos que facilitan la coordinación entre los diferentes socios de la red.
- Proponer escalas fiables y válidas para la medición de constructos relativos a los antecedentes de la calidad de la relación (*i.e.*, complementariedad de los recursos y capacidades, congruencia de objetivos y valores, calidad de la comunicación y flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información), los componentes de la misma (*i.e.*, confianza, compromiso y relacionismo), así como los resultados de las relaciones diádicas y de la organización virtual en su conjunto, partiendo de una

exhaustiva revisión de las diferentes escalas utilizadas en la literatura para medir cada uno de estos constructos.

En relación con este último punto, y dado que en la presente investigación se han validado para ambas diadas las escalas utilizadas para medir los constructos analizados, es de destacar el esfuerzo de hacer converger dichas escalas en ambas relaciones, lo que permite generalizar la utilización de las mismas en otras relaciones existentes en el sistema de franquicia. En este sentido, para cada uno de los constructos considerados se llegó a una propuesta de escala de medida única y válida para ambas relaciones diádicas, a partir de la depuración paulatina de las escalas. Por ello, sería posible su utilización de forma generalizada en cualquier relación diádica en el contexto de los sistemas de franquicia e, incluso, de cualquier organización virtual, si se considera que los ítems que integran estas escalas se definieron a partir de un marco conceptual generalista y no particularizado para el sistema de franquicia.

En cuanto a las *implicaciones prácticas*, cabe remarcar que la revisión conceptual en el campo de la organización virtual llevada a cabo en este trabajo puede servir de guía a los directivos en la configuración de esta organización, máxime si se considera que este modelo puede ser una respuesta adecuada a la agilidad organizativa que exige el elevado nivel de dinamismo, complejidad y turbulencia que caracteriza al entorno actual. Ello implicaría que los directivos identificaran el centro vital estratégico de su organización, externalizando las actividades restantes. Al mismo tiempo, esta investigación proporciona una relación de los elementos que se consideran clave en el desarrollo de una organización virtual, esto es, los recursos y capacidades complementarios de los socios, la importancia de la colaboración entre ellos, la necesidad de crear un clima de confianza y una identidad única, así como los beneficios del uso de las TIC, aunque complementado con el uso de medios personales de comunicación.

A su vez, dado el marco contextual de aplicación, este trabajo proporciona a los gerentes de las empresas franquiciadoras información respecto a los aspectos que pueden determinar la calidad de las relaciones diádicas constituyentes del sistema de franquicia, así como los factores que pueden afectar a los resultados de dichas relaciones y, consecuentemente, al resultado global de la franquicia como organización virtual. De este modo, se da a conocer a los responsables de la dirección, que desempeñan un papel clave en la gestión de las relaciones con los socios integrantes de la red de franquicia (*e.g.*, franquiciados, proveedores, agencias de publicidad), una serie de pautas a seguir en el desarrollo de relaciones satisfactorias basadas en la confianza, el compromiso y el relacionismo.

En este sentido, sería recomendable que las empresas franquiciadoras diseñaran programas dirigidos a establecer, mantener y potenciar sus relaciones con los diferentes agentes que forman parte de la franquicia como organización virtual, así como fomentar una cultura basada en la confianza, el compromiso y el relacionismo entre los diversos participantes de la organización. Para crear el clima de confianza necesario se debe impulsar valores como la credibilidad, la honestidad, la sinceridad, el cumplimiento de promesas y la comprensión. En cuanto al compromiso, es preciso promover valores como la lealtad, la afectividad, la fidelidad, la tolerancia y la colaboración. Finalmente, para alcanzar un alto grado de relacionismo, en la organización virtual se ha de desarrollar un clima sustentado en la solidaridad, la mutualidad, la reciprocidad, la flexibilidad, la armonía y la equidad. La implantación de una cultura organizativa de estas características potencia el resultado de las diferentes relaciones diádicas del franquiciador con el resto de los agentes, lo que podría mejorar el resultado global de la organización virtual. Ahora bien, para conseguir con éxito la implantación de esta cultura organizativa es necesario que el franquiciador diseñe y aplique un sistema de información con el que recoger, analizar y difundir la información necesaria a toda la red para conseguir alcanzar sus objetivos, lo que implica establecer un sistema sustentado en (1) el intercambio mutuo y frecuente de la información necesaria y beneficiosa para la relación; (2) la existencia de una comunicación precisa, adecuada, completa, creíble y realizada a tiempo entre los socios de la relación, y (3) el uso frecuente de los medios de comunicación existentes, tanto personales como electrónicos.

Por otra parte, del modelo propuesto se deduce la existencia de una correlación positiva entre el resultado de las dos relaciones objeto de análisis, lo que pone de manifiesto la importancia de velar por el resultado de todas y cada una de las relaciones que constituyen la red. A tal efecto, es de destacar la necesidad de que la empresa franquiciadora no sólo fomente la relación con el conjunto de sus franquiciados, práctica habitual en mayor o menor medida, sino también preste especial atención a la relación con los proveedores, dado que la calidad y los resultados de ésta se asocian con los resultados de mercado de la red de franquicia. Para ello es necesario que las empresas franquiciadoras evalúen de forma periódica la calidad de la relación con los distintos agentes que operan en la red, pudiendo ser esta investigación un punto de referencia con el que abordar esta evaluación, ya que se han diseñado y validado escalas específicas para cada uno de los componentes que integran la calidad de la relación.

Asimismo, este trabajo tiene implicaciones no sólo para las redes de franquicia ya establecidas, de forma que pueden conocer qué aspectos son fundamentales en la gestión de las relaciones

que sustentan esta organización al objeto de mejorar sus resultados, sino también para aquellas empresas que decidan expandir su negocio a través de la fórmula de la franquicia. En la medida en que la empresa franquiciadora inicie la búsqueda de los socios con los que constituirá esta organización en red, pueden ser de utilidad múltiples ideas de esta investigación, tales como la necesidad de identificar socios que dispongan de recursos y capacidades distintivos que sean complementarios a los propios y que posean objetivos y valores compatibles con los de la organización.

#### **4.3. PRINCIPALES LIMITACIONES DEL TRABAJO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

La presente investigación ha permitido una aproximación al estudio de las organizaciones virtuales, así como el desarrollo de un modelo de comportamiento donde se identifican los aspectos que inciden en la calidad de la relación, en los resultados de las relaciones y en los resultados globales de la organización virtual. Ahora bien, es preciso reconocer además la existencia de una serie de limitaciones, así como proponer algunas recomendaciones de cara a la realización de trabajos futuros.

Una limitación importante del trabajo gira en torno al instrumento central de recogida de la información que se ha empleado. Tal y como enfatiza Gillham (2002), si bien la utilización del cuestionario proporciona importantes ventajas (*e.g.*, facilidad en la obtención de información de muchos individuos rápidamente, coste reducido), también presenta importantes inconvenientes (*e.g.*, imposibilidad de corregir malentendidos, posibilidad de que la redacción de las cuestiones tenga un efecto relevante en las respuestas). En este sentido, una limitación a considerar ha sido el número de preguntas incluidas en el cuestionario, ya que al objeto de motivar la respuesta se estimó procedente no añadir más ítems para medir ciertos aspectos ni otras cuestiones de interés (*e.g.*, un mayor detalle de las actividades en las que analizar la frecuencia de uso de los medios de comunicación) que hubieran enriquecido el trabajo. A su vez, es preciso destacar la utilización de cuestiones basadas en percepciones. Por todos estos motivos, se recomienda la realización de estudios de naturaleza cualitativa que permitan profundizar en la problemática objeto de análisis y, por consiguiente, entender mejor los resultados obtenidos en esta investigación.

Asimismo, constituye otra limitación la imposibilidad de generalizar directamente los resultados obtenidos a otros modos de organizar virtualmente (*e.g.*, organización virtual dinámica), dadas las características particulares de los sistemas de franquicia, por lo que dichos resultados sólo pueden extrapolarse al ámbito de la población objeto de estudio. En consecuencia, sería interesante realizar nuevas investigaciones en otros contextos de virtualidad organizativa (*e.g.*, productoras cinematográficas, agencias de publicidad), así como llevar a cabo estudios comparativos entre ellas.

Otra importante limitación es el hecho de encuestar únicamente a una de las partes de las relaciones diádicas constituyentes de la organización virtual. En efecto, dirigir el cuestionario solamente hacia el franquiciador para que valore la relación con los franquiciados en general y la relación con el proveedor principal puede proporcionar información parcial, además de subjetiva. Por ello, sería recomendable complementar esta investigación con el análisis y evaluación de estas relaciones desde la perspectiva tanto de los franquiciados como del proveedor principal. De este modo, se dispondría de información suficiente para llevar a cabo un estudio comparativo de las visiones que cada una de las partes tiene respecto a la relación en la que participa. Si este enfoque se extiende al resto de los participantes de una organización virtual, sería posible conocer las diferentes perspectivas de una misma relación, lo que mejoraría la calidad y fiabilidad de la información recabada al disponer de múltiples informantes clave para valorar una misma relación. Es más, sería de interés incluir la perspectiva del franquiciador sobre la relación existente entre los franquiciados y el proveedor, lo que permitiría conocer, gestionar y resolver posibles conflictos que pudieran surgir en dicha relación.

Respecto a otros aspectos que inciden en el resultado de la organización virtual, en general, y de la franquicia, en particular, es preciso destacar que, por las propias limitaciones del instrumento de medida de la presente investigación, no ha sido posible incluir todos los factores que se recogen en la literatura y que ejercen cierta influencia en tales resultados, siendo probable que puedan tratarse en futuros trabajos algunos de estos aspectos, tales como las condiciones del entorno de la organización virtual, la imagen de marca, la experiencia en relaciones pasadas de los socios participantes, la gestión del conflicto y las relaciones de poder, entre otros.

Por último, y como otra de las posibles líneas futuras de investigación, cabe señalar la posibilidad de evaluar a través de un estudio de casos la evolución que una organización puede experimentar en cuanto a su grado de virtualidad, utilizando para ello trabajos de naturaleza

longitudinal, en los que se podrían aplicar de forma complementaria diversos métodos de obtención de información (*e.g.*, observación, entrevistas en profundidad, cuestionarios).