

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

---

#### 3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.1.2. Características de los informantes clave

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

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

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

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

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

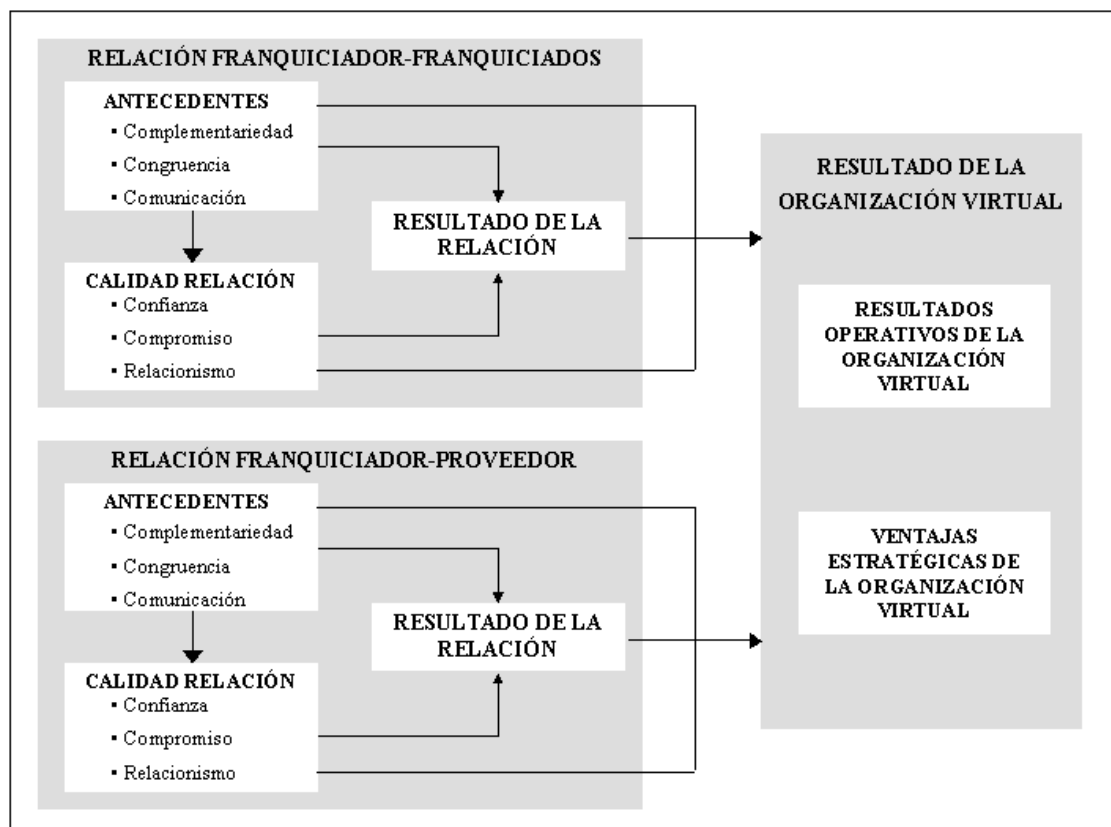
### 3.2. ANÁLISIS DE LA DIMENSIONALIDAD Y DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

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

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

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

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



### 3.2.1. Dimensionalidad de las escalas de medida

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

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

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

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

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

### **Calidad de la relación**

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

### ***Confianza en la relación***

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

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

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

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

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

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

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

### ***Compromiso en la relación***

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

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

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

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

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

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

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

### ***Relacionismo***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Consecuencias de la calidad de la relación**

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

### **Resultado de las relaciones diádicas**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**TABLA 3.17**  
**Matriz de correlaciones de Pearson entre los constructos y dimensiones del modelo propuesto en la díada franquiciador-franquiados**

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

**TABLA 3.18**  
**Matriz de correlaciones de Pearson entre los constructos y dimensiones del modelo propuesto en la díada franquiciador-proveedor principal**

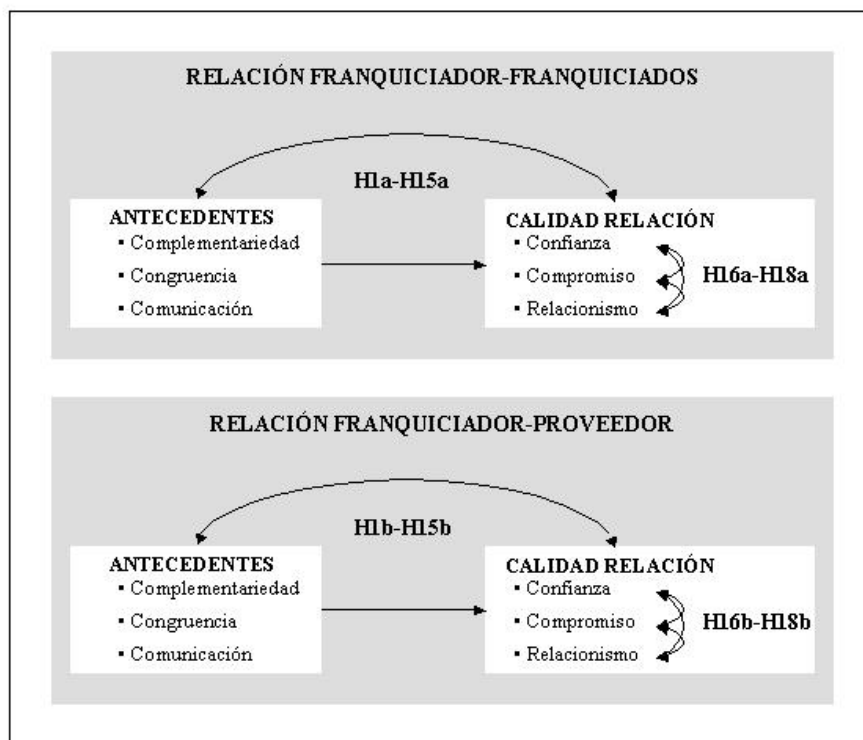
VARIABLES	CALIDAD DE LA RELACIÓN					ANTECEDENTES DE LA CALIDAD						CONSECUENCIAS DE LA CALIDAD			
	CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO		COMPL.	CONGR	COMUNICACIÓN			RESREL	VENTESTR	RDO. OPERATIVO		
	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB			FLUJO	CALCOM	DIRE			NDIRE	RDOECON	RDOMDO
CREDIB	1														
BENEV	0,000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

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

Con este epígrafe se pretende dar cumplimiento al primer objetivo de corte empírico relativo a identificar los aspectos que inciden en la calidad de las relaciones diádicas existentes en una organización virtual. Con este propósito, y como se recogió en el capítulo anterior, se plantearon quince hipótesis (H1-H15) con las cuales se pretende analizar en qué medida cada uno de los cinco antecedentes considerados de la calidad de la relación (la complementariedad de recursos y capacidades, la congruencia de objetivos y valores, el flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información, la calidad de la comunicación y la frecuencia de uso de medios de comunicación) influyen en cada uno de sus tres componentes (confianza, compromiso y relacionismo). A su vez, y dado que los tres componentes de la calidad de la relación pueden estar correlacionados se plantearon tres hipótesis adicionales (H16-H18). En la figura 3.2 se presenta de forma gráfica y resumida el conjunto de hipótesis con el que se pretende dar respuesta a este objetivo. Un aspecto a considerar es que cada una de estas hipótesis se duplica al particularizarla para cada una de las dos diadas objeto de estudio (franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor), hecho que podría permitir, en cierta medida, generalizar los resultados alcanzados al resto de relaciones duales existentes en una organización virtual.

Para el contraste de las quince primeras hipótesis se han utilizado con carácter general los coeficientes de correlación de Pearson (analizando la influencia aislada de una variable sobre otra) y la regresión múltiple (analizando la influencia conjunta de varias variables sobre una dependiente). El coeficiente de correlación de Pearson es una medida del grado de asociación lineal entre dos variables medidas en escala de intervalo o razón, tomando valores entre -1 y 1. Los valores cercanos a 1 indican una fuerte asociación lineal positiva entre las dos variables, mientras que los valores próximos a -1 señalan una relación negativa muy intensa. Para verificar si la relación es estadísticamente significativa se construye un estadístico a partir de los coeficientes de correlación muestrales teniendo en cuenta el tamaño de la muestra, lo cual permite verificar la hipótesis nula de la inexistencia de relación lineal entre las variables (Ferrán, 1996).

**FIGURA 3.2**  
**Hipótesis asociadas a la identificación de los aspectos**  
**que inciden en la calidad de la relación**



La regresión lineal múltiple consiste en obtener una función lineal de una serie de variables independientes que permita explicar o predecir el valor de una dependiente (Ferrán, 1996). Con esta técnica se estiman los parámetros asociados a cada variable proporcionando los coeficientes que en el caso de estandarizarse se suelen denominar *betas*, pudiendo servir como referente de comparación entre variables. Conjuntamente con los estimadores se calculan los estadísticos *t* asociados a valores de probabilidad que permiten aceptar o rechazar la significación de cada variable para explicar la dependiente en este análisis conjunto (George y Mallery, 1995). Asimismo, también se obtiene el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), que supone la proporción de variabilidad total de la variable dependiente explicada mediante el plano de regresión, y el estadístico *F*, que mide el grado de significación global de las variables explicativas para contrastar la hipótesis nula de que estas variables consideradas conjuntamente no resultan significativas para explicar la variable dependiente.

El criterio que se ha seguido para aceptar o rechazar las hipótesis ha sido (1) aceptar totalmente una hipótesis cuando entre las dos variables analizadas existe una correlación significativa y, además, la que actúa como variable independiente tiene una relevancia significativa en la

influencia global que el conjunto de variables independientes ejerce sobre la otra, que actúa como dependiente; (2) aceptar parcialmente una hipótesis cuando entre las dos variables existe una correlación significativa, pero la variable independiente posee un bajo nivel de significación para explicar la variable dependiente, y, finalmente, (3) rechazar la hipótesis cuando no existe correlación significativa entre ambas variables y, además, la relación causa-efecto no se verifica.

### 3.3.1. Determinación de los antecedentes de la calidad de las relaciones diádicas

En este epígrafe se procederá a contrastar las hipótesis H1-H15, en sus dos vertientes H1a-H15a y H1b-H15b, utilizando el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson para analizar la influencia que ejerce cada uno de los antecedentes sobre cada componente de la calidad de la relación, así como una regresión múltiple para analizar la influencia conjunta de los antecedentes sobre cada uno de estos componentes.

De los resultados de la tabla 3.19, en la que se recogen los coeficientes  $r$  de Pearson alcanzados con sus correspondientes niveles de significación, se desprende que existe una asociación lineal positiva entre cada uno de los antecedentes considerados y cada uno de los componentes de la calidad de la relación, a excepción de cuatro casos. No obstante, antes de proceder al contraste definitivo de las hipótesis H1-H15 es necesario analizar conjuntamente estos resultados con los que se muestran en las tablas 3.20-3.24, en las que figuran los resultados de los análisis de regresión múltiple llevados a cabo.

**TABLA 3.19**  
**Relación entre los antecedentes de la calidad de la relación y sus componentes**

VARIABLES	CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS					CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR				
	CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO		CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO	
	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB
Complementariedad de recursos y capacidades										
<i>r</i> Pearson	0,424	0,415	0,606	0,314	0,358	0,308	0,343	0,419	0,263	0,248
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,003	0,001	0,000	0,010	0,016
Congruencia de objetivos y valores										
<i>r</i> Pearson	0,566	0,520	0,712	0,500	0,341	0,331	0,540	0,534	0,509	0,341
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001
Flujo de comunicación bidireccional e intercambio de información										
<i>r</i> Pearson	0,566	0,512	0,744	0,493	0,421	0,327	0,570	0,491	0,516	0,271
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,009
Calidad de la comunicación										
<i>r</i> Pearson	0,615	0,300	0,629	0,474	0,202	0,348	0,325	0,281	0,365	0,176
<i>p</i>	0,000	0,002	0,000	0,000	0,038	0,002	0,001	0,007	0,000	0,091
Frecuencia de uso de medios directos en la comunicación										
<i>r</i> Pearson	0,410	0,204	0,435	0,258	0,107	0,225	0,357	0,410	0,270	0,216
<i>p</i>	0,000	0,040	0,000	0,009	0,283	0,033	0,001	0,000	0,009	0,039
Frecuencia de uso de medios no directos en la comunicación										
<i>r</i> Pearson	0,286	0,160	0,266	0,247	0,124	0,248	0,283	0,408	0,283	0,304
<i>p</i>	0,004	0,114	0,008	0,014	0,221	0,019	0,007	0,000	0,006	0,003

En lo que respecta a la *confianza* de la relación, medida a partir de los dos factores extraídos (credibilidad y benevolencia), se observa, por un parte, una correlación positiva y significativa con todos los antecedentes de la calidad de la relación para ambas díadas a un nivel de significación del 5% , a excepción de la relación existente entre la benevolencia y la frecuencia de uso de medios no directos en la comunicación (véase tabla 3.19). Por otra parte, en las tablas 3.20 y 3.21, se aprecia para ambas díadas la existencia de una influencia conjunta de todos los antecedentes sobre la credibilidad ( $F=14,223$  con  $p=0,000$  y  $F=3,140$  con  $p=0,008$ ) y sobre la benevolencia ( $F=7,017$  con  $p=0,000$  y  $F=7,038$  con  $p=0,000$ ), así como unos niveles de coeficientes de determinación bajos (48,7% y 19,3% para la credibilidad y 31,9% y 34,8% para la benevolencia). No obstante, se ha de señalar que la mayoría de los antecedentes tiene un estadístico  $t$  asociado a valores de significación superiores al 5%, lo que indica el bajo poder explicativo de cada uno de ellos de forma individual, a excepción de tres casos en la relación diádica franquiciador-franquiciados a un nivel del 5% (calidad de la comunicación-credibilidad, congruencia-benevolencia y calidad de la comunicación-benevolencia) y de dos casos en la relación franquiciador-proveedor a un nivel del 10% (congruencia-benevolencia y flujo de comunicación-benevolencia).

Partiendo de estos resultados, se aceptan parcialmente las hipótesis H1a, H1b, H4a, H4b, H7a, H7b, H10b, H13a y H13b, y totalmente la hipótesis H10a. No obstante, en relación con las hipótesis H4b y H7b, se ha de señalar que se han aceptado parcialmente porque, a pesar de existir tanto una influencia aislada y conjunta entre congruencia-benevolencia y flujo de comunicación-benevolencia, sólo se verificó la existencia de una influencia aislada de la congruencia y el flujo de comunicación con la otra dimensión de la confianza (credibilidad).

En cuanto al *compromiso* de la relación, los resultados de la tabla 3.19 muestran la existencia de una correlación positiva y significativa con todos los antecedentes de la calidad de la relación para ambas díadas a un nivel de significación del 1%. Asimismo, a partir del análisis de regresión múltiple recogido en la tabla 3.22, se aprecia para ambas díadas la existencia de una influencia conjunta de todos los antecedentes sobre el compromiso ( $F=25,661$  con  $p=0,000$  y  $F=8,334$  con  $p=0,008$ ), así como un nivel de coeficiente de determinación satisfactorio sólo para la díada franquiciador-franquiciados (63,1%). Sin embargo, para la mayoría de los antecedentes el valor que toma el estadístico  $t$  se asocia a valores de significación superiores al 5%, lo que indica el bajo poder explicativo de cada uno de ellos de forma individual, a excepción de dos casos para la díada franquiciador-franquiciados (congruencia-compromiso y flujo de la comunicación-compromiso) y de uno para la relación franquiciador-proveedor

(congruencia-compromiso). Partiendo de estos resultados, se aceptan parcialmente las hipótesis H2a, H2b, H8b, H11a, H11b, H14a y H14b, y totalmente las hipótesis H5a, H5b y H8a.

**TABLA 3.20**  
Resultados del análisis de regresión múltiple  
para explicar la credibilidad de la relación

VARIABLES	RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA	
		<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
COMPL	-0,130	-1,199	0,234	0,038	0,267	0,790
CONGR	0,127	0,852	0,396	0,270	1,481	0,143
FLUJO	0,193	1,398	0,166	-0,068	-0,343	0,732
CALCOM	0,451	4,028	<b>0,000</b>	0,173	1,303	0,197
DIRE	0,118	1,043	0,300	-0,030	-0,178	0,859
NDIRE	0,044	0,426	0,671	0,164	1,009	0,316
<i>F</i>		14,223			3,140	
<i>p</i>		0,000			0,008	
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,487			0,193	

**TABLA 3.21**  
Resultados del análisis de regresión múltiple  
para explicar la benevolencia de la relación

VARIABLES	RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA	
		<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
COMPL	0,182	1,458	0,148	-0,046	-0,352	0,726
CONGR	0,381	2,227	<b>0,028</b>	0,274	1,670	<b>0,099</b>
FLUJO	0,224	1,407	0,163	0,347	1,942	<b>0,056</b>
CALCOM	-0,256	-1,986	<b>0,050</b>	-0,038	-0,322	0,748
DIRE	-0,053	-0,406	0,686	0,072	0,483	0,631
NDIRE	0,092	0,770	0,443	0,029	0,196	0,845
<i>F</i>		7,017			7,038	
<i>p</i>		0,000			0,000	
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,319			0,348	

**TABLA 3.22**  
**Resultados del análisis de regresión múltiple**  
**para explicar el compromiso de la relación**

VARIABLES	RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA	
		<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
COMPL	0,127	1,389	0,168	0,051	0,411	0,682
CONGR	0,252	1,991	<b>0,050</b>	0,482	3,071	<b>0,003</b>
FLUJO	0,362	3,107	<b>0,003</b>	0,010	0,058	0,954
CALCOM	0,082	0,864	0,390	-0,112	-0,972	0,334
DIRE	0,091	0,955	0,342	0,079	0,566	0,573
NDIRE	0,024	0,273	0,786	0,209	1,542	0,127
<i>F</i>		25,661			8,334	
<i>p</i>		0,000			0,000	
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,631			0,385	

Respecto al *relacionismo*, medido a través de los dos factores extraídos (reciprocidad y flexibilidad/armonía), se puede afirmar la existencia de una correlación positiva y significativa con todos los antecedentes de la calidad de la relación para ambas díadas a un nivel de significación del 5%, salvo la relación flexibilidad/armonía-frecuencia de uso de los medios directos y no directos de comunicación en la díada franquiciador-franquiciados y la relación flexibilidad/armonía-calidad de la comunicación en la díada franquiciador-proveedor (véase tabla 3.19). Por su parte, en las tablas 3.23 y 3.24, se aprecia para ambas díadas la existencia de una influencia conjunta de todos los antecedentes sobre la reciprocidad ( $F=6,987$  con  $p=0,000$  y  $F=6,227$  con  $p=0,000$ ) y sobre la flexibilidad/armonía ( $F=5,501$  con  $p=0,000$  y  $F=3,357$  con  $p=0,005$ ), así como unos niveles de coeficientes de determinación bajos (31,8% y 31,6% para la reciprocidad y 26,8% y 19,9% para la flexibilidad/armonía). Ahora bien, es preciso señalar que la mayoría de los antecedentes tiene un estadístico *t* asociado a valores de significación superiores al 6%, lo que indica el bajo poder explicativo de cada uno de ellos de forma individual, a excepción de cinco casos: tres en la díada franquiciador-franquiciados (congruencia-reciprocidad, complementariedad-flexibilidad/armonía y flujo de comunicación-flexibilidad/armonía) y dos en la de franquiciador-proveedor (congruencia-reciprocidad y congruencia-flexibilidad/armonía).

Estos resultados permiten aceptar parcialmente las hipótesis H3a, H3b, H6a, H9a, H9b, H12a, H12b, H15a y H15b, y totalmente la hipótesis H6b. No obstante, la hipótesis H6a se ha

aceptado parcialmente porque, a pesar de existir tanto una influencia aislada y conjunta entre congruencia-reciprocidad, sólo se verificó la existencia de una influencia aislada entre congruencia-flexibilidad/armonía. En este mismo sentido, las hipótesis H3a y H9a se han aceptado parcialmente porque, a pesar de existir tanto una influencia aislada y conjunta entre complementariedad-flexibilidad/armonía y flujo de comunicación-flexibilidad/armonía, sólo se verificó la existencia de una influencia aislada entre la complementariedad y el flujo de comunicación con la otra dimensión del relacionismo (*i.e.*, la reciprocidad).

**TABLA 3.23**  
Resultados del análisis de regresión múltiple  
para explicar la reciprocidad de la relación

VARIABLES	RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA	
		<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
COMPL	-0,126	-1,017	0,312	-0,158	-1,213	0,229
CONGR	0,359	2,100	<b>0,039</b>	0,311	1,908	<b>0,060</b>
FLUJO	0,127	0,803	0,424	0,305	1,740	0,086
CALCOM	0,194	1,487	0,140	0,027	0,221	0,825
DIRE	-0,040	-0,302	0,764	-0,079	-0,543	0,589
NDIRE	0,115	0,949	0,345	0,196	1,377	0,172
<i>F</i>		6,987			6,227	
<i>p</i>		0,000			0,000	
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,318			0,316	

**TABLA 3.24**  
Resultados del análisis de regresión múltiple  
para explicar la flexibilidad y armonía de la relación

VARIABLES	RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA	
		<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
COMPL	0,300	2,340	<b>0,022</b>	0,101	0,716	0,476
CONGR	0,067	0,377	0,707	0,391	2,219	<b>0,029</b>
FLUJO	0,360	2,195	<b>0,031</b>	-0,139	-0,733	0,466
CALCOM	-0,199	-1,479	0,143	0,005	0,038	0,970
DIRE	-0,048	-0,349	0,728	0,012	0,078	0,938
NDIRE	0,014	0,114	0,909	0,164	1,066	0,290
<i>F</i>		5,501			3,357	
<i>p</i>		0,000			0,005	
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,268			0,199	

### 3.3.2. Relaciones entre los componentes de la calidad de la relación

Como ya se comentó al inicio del epígrafe 3.3, otro de los aspectos a analizar bajo este primer objetivo de naturaleza empírica era evaluar los niveles de asociación existentes entre los diferentes componentes de la calidad de la relación, planteándose al respecto las hipótesis H16-H18.

Para contrastar estas hipótesis se ha aplicado el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson entre los tres componentes que conforman la calidad de la relación, considerando a su vez las dos dimensiones de la confianza (credibilidad y benevolencia) y las dos del relacionismo (reciprocidad y flexibilidad/armonía). En la tabla 3.25 se recogen los resultados de forma diferenciada para las dos relaciones diádicas consideradas en el estudio. Como se puede observar, los niveles de significación alcanzados para todas las relaciones bivariadas son iguales a 0,000, a excepción del de la relación credibilidad-flexibilidad/armonía para ambas relaciones diádicas (0,140 y 0,164). Ahora bien, dado que (1) el poder explicativo del factor flexibilidad/armonía (29,503% para la díada franquiciador-franquiciados y 28,124% para la otra) en el constructo relacionismo es inferior al del factor reciprocidad (42,212% y 41,337% para cada una de las dos díadas) y (2) la credibilidad es sólo una de las dimensiones de la confianza, se considera que la relación credibilidad-relacionismo es significativa, máxime si se tiene presente que existe una relación entre la benevolencia y la flexibilidad/armonía para ambas díadas. Sobre la base de estas consideraciones se aceptan en su totalidad las hipótesis H16a, H16b, H17a, H17b, H18a y H18b.

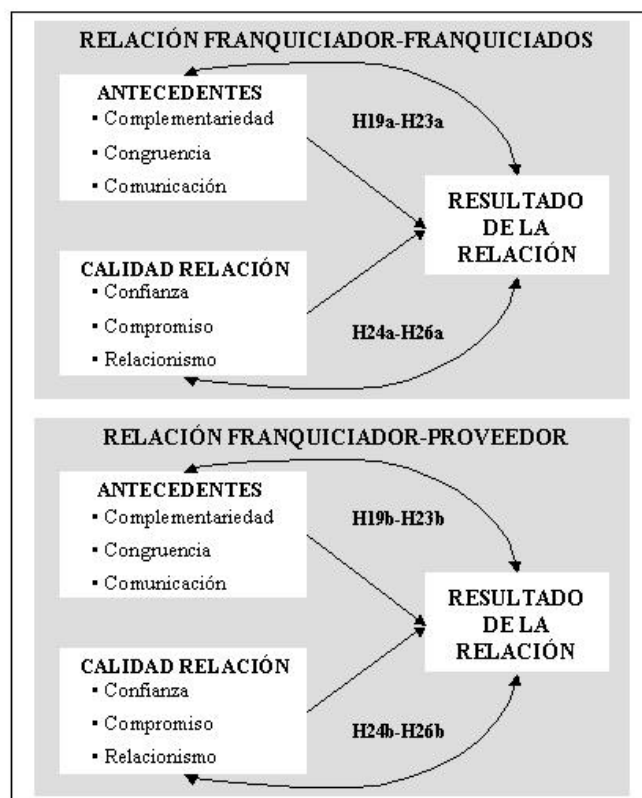
**TABLA 3.25**  
**Correlaciones entre los componentes de la calidad de la relación**

RELACIONES	CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS		CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR	
	$r$ Pearson	$p$	$r$ Pearson	$p$
CREDIB-COMPR	0,575	0,000	0,489	0,000
CREDIB-RECIPRO	0,486	0,000	0,431	0,000
CREDIB-FLEXIB	0,147	0,140	0,147	0,164
BENEV-COMPR	0,675	0,000	0,693	0,000
BENEV-RECIPRO	0,461	0,000	0,582	0,000
BENEV-FLEXIB	0,562	0,000	0,414	0,000
COMPR-RECIPRO	0,661	0,000	0,716	0,000
COMPR-FLEXIB	0,545	0,000	0,421	0,000

### 3.4. EL RESULTADO DE LAS RELACIONES DIÁDICAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

El cumplimiento del segundo objetivo de naturaleza empírica de la presente investigación centrado en identificar los factores que inciden en el resultado de las relaciones diádicas se aborda de forma detallada en este epígrafe. A tal efecto, y como se recogió en el capítulo anterior, se plantearon ocho hipótesis (H19-H26) con las cuales se pretende analizar en qué medida los cinco antecedentes y los componentes de la calidad de la relación influyen en el resultado de las relaciones diádicas. En la figura 3.3 se presenta de forma gráfica y resumida el conjunto de hipótesis con el que se pretende dar respuesta a este objetivo. Al igual que para el epígrafe anterior, cada una de estas hipótesis se duplica al particularizarla para cada una de las dos diádas objeto de estudio (franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor), hecho que podría permitir, en cierta medida, generalizar los resultados alcanzados al resto de relaciones duales existentes en una organización virtual.

**FIGURA 3.3**  
Hipótesis asociadas a la identificación de los aspectos que inciden en el resultado de las relaciones diádicas



Como en los análisis anteriores, para contrastar estas ocho hipótesis se han utilizado los coeficientes de correlación de Pearson para analizar la influencia que ejercen los antecedentes y la calidad de la relación sobre el resultado de las relaciones diádicas y el análisis de regresión múltiple para conocer la influencia conjunta de estos antecedentes y la calidad de la relación en dicho resultado.

De los resultados de las tablas 3.26 y 3.27, en las que se recogen los coeficientes  $r$  de Pearson alcanzados con sus correspondientes niveles de significación, se desprende que existe una asociación lineal positiva entre cada uno de los antecedentes y cada uno de los componentes de la calidad de la relación con el resultado de las relaciones diádicas a un nivel de significación del 1%.

**TABLA 3.26**  
**Relación entre los antecedentes de la calidad de la relación**  
**y el resultado de la relación**

RELACIONES DIÁDICAS	ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN					
	COMPL	CONGR	COMUNICACIÓN			
			FLUJO	CALCOM	DIRE	NDIRE
FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS						
$r$ Pearson	0,645	0,713	0,740	0,616	0,338	0,262
$p$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009
FRANQUICIADOR-PROVEEDOR						
$r$ Pearson	0,504	0,527	0,518	0,447	0,326	0,356
$p$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000

**TABLA 3.27**  
**Relación entre los componentes de la calidad de la relación**  
**y el resultado de la relación**

RELACIONES DIÁDICAS	CALIDAD DE LA RELACIÓN				
	CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO	
	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB
FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS					
<i>r</i> Pearson	0,604	0,616	0,858	0,589	0,554
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
FRANQUICIADOR-PROVEEDOR					
<i>r</i> Pearson	0,457	0,573	0,692	0,463	0,562
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

No obstante, antes de proceder al contraste definitivo de las hipótesis H19-H26 para cada una de las dos díadas es necesario analizar conjuntamente estos resultados con los que se muestran en la tabla 3.28, en la que figuran los resultados del análisis de regresión múltiple que se ha llevado a cabo considerando como variables independientes tanto a los antecedentes de la calidad de la relación como a los componentes de la misma. De esta forma, se analiza la influencia directa, aislada y conjunta, de los antecedentes y los componentes de la calidad de la relación sobre el resultado de las relaciones diádicas.

**TABLA 3.28**  
Resultados del análisis de regresión múltiple  
para explicar el resultado de las relaciones diádicas

VARIABLES		CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR- FRANQUICIADOS			CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR- PROVEEDOR		
		BETA	RAZÓN CRÍTICA		BETA	RAZÓN CRÍTICA	
			<i>t</i>	<i>p</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN	COMPL	0,140	2,090	<b>0,040</b>	0,019	0,150	0,881
	CONGR	0,105	1,111	0,270	-0,099	-0,702	0,485
	FLUJO	0,038	0,425	0,672	0,209	2,252	<b>0,027</b>
	CALCOM	0,028	0,385	0,701	-0,057	-0,513	0,609
	DIRE	-0,093	-1,316	0,192	0,005	0,043	0,966
	NDIRE	0,035	0,554	0,581	0,272	2,522	<b>0,014</b>
CALIDAD DE LA RELACIÓN	CREDIB	0,261	2,882	<b>0,005</b>	0,272	2,522	<b>0,014</b>
	BENEV	0,197	2,036	<b>0,045</b>	0,351	2,631	<b>0,010</b>
	COMPR	0,269	2,251	<b>0,027</b>	0,362	2,431	<b>0,018</b>
	RECIPRO	0,086	0,993	0,324	-0,180	-1,596	0,115
	FLEXIB	0,148	1,781	<b>0,079</b>	0,229	2,336	<b>0,022</b>
<i>F</i>		36,152			14,457		
<i>p</i>		0,000			0,000		
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,833			0,664		

Como se aprecia en la tabla 3.28, para ambas díadas existe una influencia conjunta de todos los antecedentes y componentes de la calidad de la relación sobre el resultado de las relaciones diádicas ( $F=36,152$  con  $p=0,000$  y  $F=14,457$  con  $p=0,000$ ), alcanzando, a su vez, los coeficientes de determinación unos niveles altos (83,3% y 66,4%), lo que supone que con este

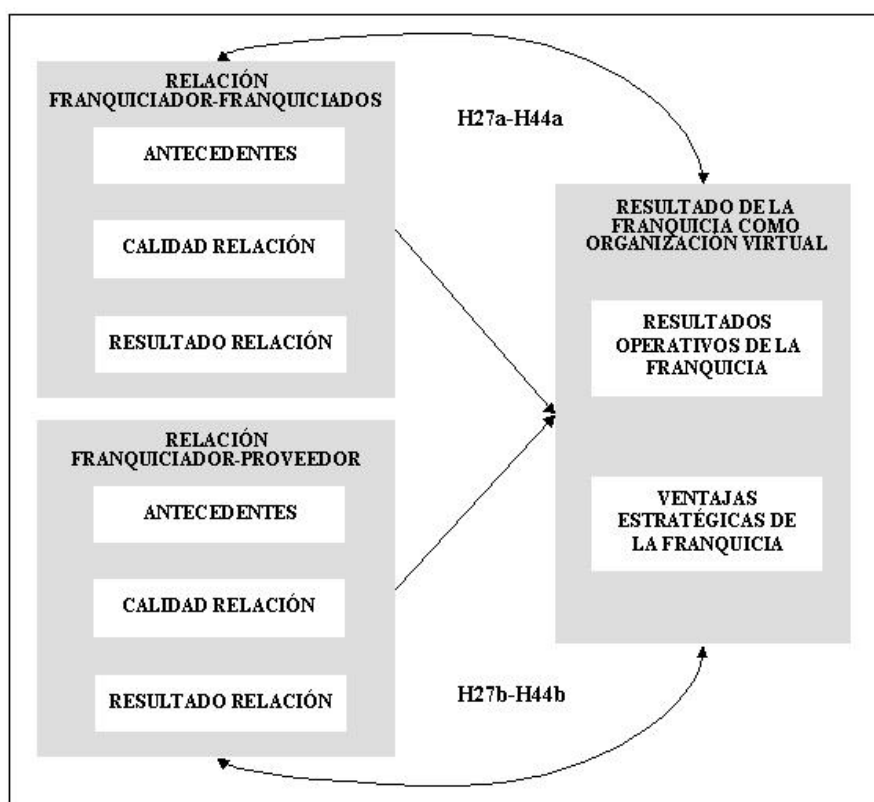
plano de regresión se explica una alta proporción de la variabilidad total del resultado de cada una de las relaciones analizadas. Si bien la mayoría de los antecedentes presentan un estadístico  $t$  asociado a valores de significación superiores al 5%, los estadísticos  $t$  de los componentes de la calidad de la relación alcanzan en todos los casos niveles de significación inferiores al 5%, a excepción de la reciprocidad.

Partiendo de estos resultados, la mayoría de las hipótesis vinculadas a la influencia de los antecedentes de la calidad de la relación sobre el resultado de la relación se aceptan parcialmente, esto es, las hipótesis H19b, H20a, H20b, H21a, H22a, H22b, H23a y H23b, salvo las hipótesis H19a y H21b que se aceptan totalmente. Mientras que de las tres hipótesis vinculadas a la influencia de los componentes de la calidad de la relación sobre el resultado de la misma se aceptan totalmente las hipótesis H24a, H24b, H25a y H25b, y parcialmente H26a y H26b. No obstante, respecto a las hipótesis H26a y H26b, que se han aceptado parcialmente, es de destacar que, aunque sólo se verificó la existencia de una influencia aislada entre reciprocidad-resultado de la relación, existe una influencia aislada y conjunta entre flexibilidad/armonía-resultado de la relación para ambas diadas. Sobre la base de estos resultados, se puede concluir que el resultado tanto de la relación franquiciador-franquiciados como el resultado de la relación franquiciador-proveedor vienen explicados por los niveles de credibilidad, benevolencia, compromiso y flexibilidad/armonía.

### **3.5. EL RESULTADO DEL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL**

Al objeto de responder al último de los objetivos de corte empírico de la presente investigación, con el que se persigue identificar los factores que influyen sobre el resultado parcial y global de la organización virtual, se plantearon diecinueve hipótesis (H27-H45), con las cuales se pretende analizar en qué medida los cinco antecedentes, los tres componentes de la calidad de la relación y el resultado de las relaciones diádicas influyen en el resultado de la organización virtual. En la figura 3.4 se presenta de forma gráfica y resumida el conjunto de hipótesis con el que se pretende dar respuesta a este objetivo. Al igual que para los epígrafes anteriores, cada una de estas hipótesis se duplica al particularizarla para cada una de las dos diadas objeto de estudio (franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor). Como en los análisis anteriores, para contrastar estas hipótesis se han utilizado los coeficientes de correlación de Pearson y el análisis de regresión múltiple.

**FIGURA 3.4**  
**Hipótesis asociadas a la identificación de los aspectos que inciden**  
**en el resultado del comportamiento de la organización virtual**



### 3.5.1. Asociación de los antecedentes de la calidad de la relación con el resultado de la organización virtual

De acuerdo con la revisión llevada a cabo en la presente investigación, si bien los antecedentes de la calidad de la relación no ejercen una influencia causal y directa sobre el resultado global de la organización virtual, sino una influencia indirecta a través del resultado de las diferentes relaciones diádicas de una organización virtual, se ha considerado oportuno analizar en qué medida se puede afirmar que existe una correlación entre estos antecedentes y el resultado de la organización virtual. Con este objetivo, en la tabla 3.29 se recogen los coeficientes  $r$  de Pearson alcanzados con sus correspondientes niveles de significación, obtenidos para conocer la relación existente entre los diferentes antecedentes de la calidad de la relación y los tres tipos de resultado de la organización virtual (obtención de ventajas estratégicas, resultados económico-financieros y resultados de mercado).

**TABLA 3.29**  
**Asociación entre los antecedentes de la calidad de la relación y el resultado de la franquicia**

RESULTADO DE LA FRANQUICIA	ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS						ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR					
	COMPL	CONGR	COMUNICACIÓN				COMPL	CONGR	COMUNICACIÓN			
			FLUJO	CALCOM	DIRE	NDIRE			FLUJO	CALCOM	DIRE	NDIRE
Ventajas estratégicas												
<i>r</i> Pearson	0,401	0,465	0,547	0,359	0,215	0,089	0,324	0,302	0,453	0,446	0,342	0,273
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,030	0,377	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,008
Resultados económico-financieros												
<i>r</i> Pearson	0,342	0,312	0,384	0,411	0,209	0,195	0,178	0,185	0,231	0,310	0,285	0,306
<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,033	0,050	0,085	0,073	0,025	0,002	0,006	0,003
Resultados de mercado												
<i>r</i> Pearson	0,244	0,176	0,214	0,335	0,230	0,138	0,265	0,282	0,228	0,194	0,183	0,126
<i>p</i>	0,011	0,069	0,027	0,000	0,019	0,168	0,009	0,006	0,027	0,061	0,079	0,228

De estos resultados se desprende que la obtención de ventajas estratégicas presenta una asociación lineal y positiva con los cinco antecedentes de la calidad de la relación para ambas díadas a un nivel de significación del 5%, lo que permite verificar las hipótesis H27a, H27b, H29a, H29b, H31a, H31b, H33a, H33b, H35a y H35b. En relación con los resultados operativos, medidos a partir de las dimensiones resultados económico-financieros y resultados de mercado, se puede afirmar la existencia de una asociación lineal y positiva entre los antecedentes de la calidad de la relación y estas dos dimensiones, aceptándose por tanto las hipótesis H28a, H28b, H30a, H30b, H32a, H32b, H34a, H34b, H36a y H36b, aunque algunas de ellas a un nivel de significación del 10%.

### **3.5.2. Explicación del resultado de una organización virtual a partir de sus factores de influencia**

Siguiendo las pautas de los trabajos revisados en la literatura, se han considerado como factores que influyen en el resultado de una organización virtual los tres componentes de la calidad de la relación y el resultado de cada una de las relaciones diádicas. No obstante, antes de proceder al contraste definitivo de las hipótesis H37-H44 para ambas díadas es necesario analizar conjuntamente los valores que toma la  $r$  de Pearson (véase tablas 3.30 y 3.31) y los resultados de los análisis de regresión múltiple llevados a cabo (véase tablas 3.32, 3.33. 3.34).

Con relación al resultado de la organización virtual en términos *estratégicos*, y partiendo de los coeficientes de correlación, se puede afirmar que para la díada franquiciador-franquiciados, el resultado estratégico de la organización virtual presenta una asociación lineal con las dimensiones de la calidad de la relación y con el resultado de las relaciones a un nivel de significación del 1%. En la díada franquiciador-proveedor no ocurre lo mismo para los componentes de la calidad de la relación, en los que los niveles de significación son superiores al 5%, a excepción de la credibilidad-ventajas estratégicas, pero sí para el resultado de la relación, en el que el nivel de significación es de 0,000 (véase tablas 3.30 y 3.31).

**TABLA 3.30**  
**Relación entre los componentes de la calidad de la relación y el resultado de la franquicia**

RESULTADO DE LA FRANQUICIA	CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS					CALIDAD DE LA RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR				
	CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO		CONFIANZA		COMPR	RELACIONISMO	
	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB	CREDIB	BENEV		RECIPRO	FLEXIB
Ventajas estratégicas										
<i>r</i> Pearson	0,260	0,583	0,595	0,426	0,423	0,213	0,092	0,079	0,161	0,145
<i>P</i>	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,043	0,385	0,459	0,123	0,165
Resultados económico-financieros										
<i>r</i> Pearson	0,285	0,307	0,487	0,369	0,137	0,147	-0,021	0,086	0,158	-0,057
<i>P</i>	0,003	0,001	0,000	0,000	0,163	0,161	0,839	0,414	0,127	0,587
Resultados de mercado										
<i>r</i> Pearson	0,130	0,173	0,213	0,127	0,132	0,143	0,391	0,396	0,175	0,366
<i>P</i>	0,188	0,078	0,030	0,197	0,181	0,000	0,174	0,000	0,091	0,000

**TABLA 3.31**  
**Relación entre el resultado de las relaciones diádicas y el resultado de la franquicia**

RESULTADO DE LA FRANQUICIA	RESULTADO RELACIÓN FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS	RESULTADO RELACIÓN FRANQUICIADOR-PROVEEDOR
Ventajas estratégicas		
<i>r</i> Pearson	0,675	0,433
<i>p</i>	0,000	0,000
Resultados económico-financieros		
<i>r</i> Pearson	0,420	0,160
<i>p</i>	0,000	0,122
Resultados de mercado		
<i>r</i> Pearson	0,233	0,403
<i>p</i>	0,016	0,000

A partir de los resultados del análisis de regresión múltiple realizado (véase tabla 3.32), se aprecia que existe una influencia conjunta de todos los componentes de la calidad de la relación y el resultado de las relaciones diádicas sobre el resultado estratégico de la franquicia como organización virtual ( $F=9,422$  con  $p=0,000$ ), alcanzando, a su vez, un coeficiente de determinación relativamente alto (60,8%). Si bien la mayoría de los factores que se introdujeron en el análisis como variables independientes presentan un estadístico *t* con valores de significación superiores al 5%, la influencia del compromiso en la relación franquiciador-proveedor y del resultado de la misma sobre los resultados estratégicos de la franquicia es significativa a un nivel del 1% y la benevolencia y el compromiso en la relación franquiciador-franquiciados a un 10%.

Partiendo de todos estos resultados, se rechazan las hipótesis H37b, H39b y H41b, se aceptan parcialmente H37a, H39a, H41a y H43a y se acepta totalmente H43b. No obstante, respecto a las hipótesis relativas a la influencia de la confianza y el compromiso sobre el resultado estratégico de la organización virtual para la diada franquiciador-franquiciados (H37a y H39a), aunque han sido aceptadas parcialmente, presentan un efecto directo y aislado sobre este resultado, aunque a un nivel de significación del 10%.

**TABLA 3.32**  
**Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar**  
**el resultado estratégico de la franquicia**

VARIABLES	BETA	RAZÓN CRÍTICA		F (p)	R <sup>2</sup>
		t	p		
CREDIBFDOS	-0,038	-0,253	0,801		
BENEVFDOS	0,313	1,818	0,073		
COMPRFDOS	0,410	1,816	0,073		
RECIPROFDOS	-0,802	-1,060	0,292		
FLEXIBFDOS	-0,032	-0,200	0,842		
RESRELFDOS	0,142	0,696	0,489	9,422 (0,000)	0,608
CREDIBPROV	0,171	1,378	0,172		
BENEVPROV	0,084	0,509	0,612		
COMPRPROV	-0,566	-3,137	0,002		
RECIPROPROV	0,171	0,942	0,349		
FLEXIBPROV	-0,134	-1,044	0,300		
RESRELPROV	0,388	2,650	0,010		

Respecto al resultado de la organización virtual en términos *operativos*, y partiendo de los coeficientes de correlación, se puede afirmar que, en líneas generales, la dimensión resultados económicos-financieros está asociada linealmente con las dimensiones de la calidad de la relación y con el resultado de las relaciones en la díada franquiciador-franquiciados, mientras que en la otra díada ocurre lo contrario (véase tablas 3.30 y 3.31). En cuanto a los resultados de mercado sucede a la inversa, a excepción del resultado de la relación en la díada franquiciador-franquiciados, en la que también existe una relación entre este resultado y los resultados de mercado de la organización virtual. Al objeto de mostrar de forma diferenciada el grado de cumplimiento de las hipótesis asociadas a cada una de estas dos dimensiones de los resultados operativos (*i.e.*, H38, H40, H42 y H44), se ha estimado oportuno asignar un subíndice adicional a cada hipótesis, esto es, 1 y 2, donde el 1 se refiere a los resultados económico-financieros de la organización virtual y el 2 hace referencia a los resultados de mercado de dicha organización.

De los resultados del análisis de las correlaciones ya presentado, así como de los de las regresiones múltiples recogidos en las tablas 3.33 y 3.34, se podría concluir que (1) para los resultados económico-financieros se acepta totalmente la hipótesis H40a<sub>1</sub>, parcialmente las hipótesis H38a<sub>1</sub>, H42a<sub>1</sub> y H44a<sub>1</sub>, y se rechazan las hipótesis H38b<sub>1</sub>, H40b<sub>1</sub>, H42b<sub>1</sub> y H44b<sub>1</sub>; y

(2) para los resultados de mercado se acepta totalmente la hipótesis H42b<sub>2</sub>, parcialmente las hipótesis H40a<sub>2</sub>, H40b<sub>2</sub> y H44b<sub>2</sub>, y se rechazan H38a<sub>2</sub>, H38b<sub>2</sub>, H42a<sub>2</sub> y H44a<sub>2</sub>.

**TABLA 3.33**  
Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar el resultado operativo de la franquicia en términos de resultados económico-financieros

VARIABLES	BETA	RAZÓN CRÍTICA		F (p)	R <sup>2</sup>
		t	p		
CREDIBFDOS	0,001	0,006	0,995	2,807 (0,003)	0,316
BENEVFDOS	0,093	0,409	0,684		
COMPRFDOS	0,581	1,950	0,055		
RECIPROFDOS	-0,150	-0,596	0,553		
FLEXIBFDOS	-0,254	-1,214	0,229		
RESRELFDOS	0,146	0,543	0,589		
CREDIBPROV	-0,046	-0,279	0,781		
BENEVPROV	-0,077	-0,351	0,726		
COMPRPROV	-0,017	-0,071	0,943		
RECIPROPROV	0,042	0,174	0,862		
FLEXIBPROV	-0,120	-0,707	0,482		
RESRELPROV	0,079	0,411	0,682		

**TABLA 3.34**  
Resultados del análisis de regresión múltiple para explicar el resultado operativo de la franquicia en términos de resultados de mercado

VARIABLES	BETA	RAZÓN CRÍTICA		F (p)	R <sup>2</sup>
		t	p		
CREDIBFDOS	0,138	0,707	0,482	2,885 (0,003)	0,322
BENEVFDOS	-0,117	-0,515	0,608		
COMPRFDOS	-0,010	-0,032	0,974		
RECIPROFDOS	0,305	1,216	0,228		
FLEXIBFDOS	0,073	0,349	0,728		
RESRELFDOS	-0,108	-0,405	0,687		
CREDIBPROV	-0,047	-0,288	0,774		
BENEVPROV	0,364	1,669	0,099		
COMPRPROV	0,338	1,427	0,158		
RECIPROPROV	-0,556	-2,327	0,023		
FLEXIBPROV	-0,034	-0,201	0,841		
RESRELPROV	0,312	1,622	0,109		

Finalmente, y al objeto de contrastar la hipótesis H45, se ha procedido a determinar la influencia conjunta del resultado de las relaciones diádicas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor sobre el resultado global de la red de franquicia como organización virtual, para lo cual se ha aplicado un modelo de trayectorias o *path* utilizando como variables independientes los factores relativos a los resultados de cada una de las relaciones analizadas y como variables dependientes las tres dimensiones de las que se compone el resultado global, esto es, las ventajas estratégicas, los resultados económico-financieros y los resultados de mercado. Este modelo se ha construido tomando como punto de partida los fundamentos teóricos expuestos en el primer capítulo, requisito necesario para poder aplicar un modelo de estas características.

A partir de las recomendaciones básicas de la literatura (Hair *et al.*, 1999; Luque y Del Barrio, 2000), para desarrollar y evaluar el modelo se ha seguido el siguiente procedimiento: (1) especificación del modelo, estableciendo las variables y relaciones que lo conforman, sobre la base de la teoría; (2) estimación del modelo, partiendo de la matriz de varianza-covarianza, y (3) evaluación e interpretación de resultados, comprobando el grado de ajuste de los datos de la muestra al modelo propuesto, comparando los resultados con el marco teórico y considerando los intervalos de aceptación de las diferentes medidas de ajuste utilizadas (medidas del ajuste absoluto, medidas del ajuste incremental y medidas del ajuste de la parsimonia) que, a título ilustrativo, se recogen en el cuadro 3.1.

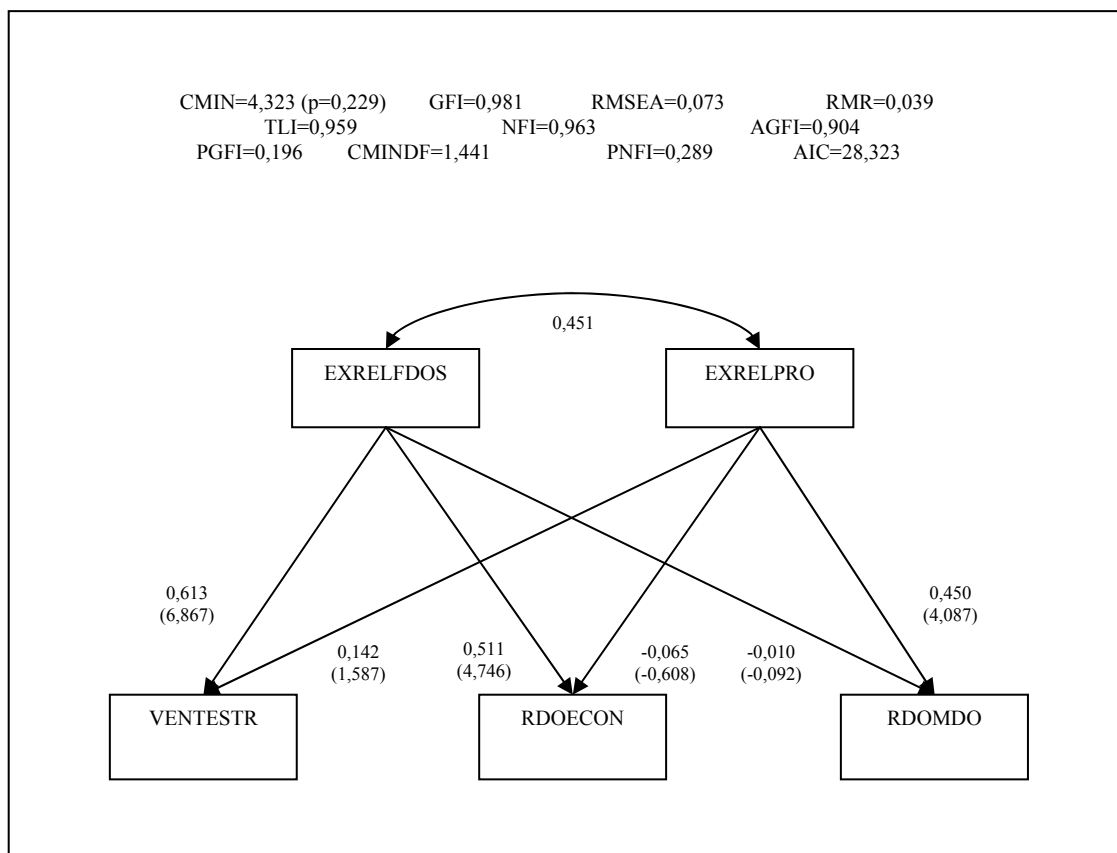
**CUADRO 3.1**  
**Estadísticos de bondad de ajuste**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	$p > 0,05$
	Índice de bondad del ajuste	GFI	$> 0,90$
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0,05-0,08
	Error cuadrático medio	RMR	$< 0,05$
INCREMENTAL	Índice de Tucker-Lewis	TLI	Próximos a 1
	Índice del ajuste normal	NFI	$> 0,90$
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	$> 0,90$
PARSIMONIA	Índice de calidad de ajuste de parsimonia	PGFI	Próximos a 1
	Chi-cuadrado normada	CMINDF	$< 2$
	Índice de ajuste normado de parsimonia	PNFI	Diferencias 0,06-0,09
	Criterio de información a Akaike	AIC	Escoger el modelo con el menor valor

En la figura 3.5 se recoge de forma detallada la especificación del modelo propuesto de resultado global de la franquicia como organización virtual utilizando como variables explicativas los resultados de las relaciones diádicas franquiciador-franquiciado y franquiciador-proveedor. Los resultados que se muestran en dicha figura ponen de manifiesto una bondad del ajuste aceptable, dado que todas las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia se sitúan alrededor de los límites recomendados en la literatura que se recogen en el cuadro 3.1. Asimismo, se observa que todos los pesos de regresión estandarizados, a excepción principalmente de dos de ellos, presentan razones críticas superiores al valor recomendado de  $\pm 1,96$ . Con estos resultados se acepta la hipótesis H45, con cuya verificación se puede concluir señalando que, por un lado, el resultado global de un sistema de franquicia como organización virtual se ve afectado directamente por el resultado de las diferentes relaciones diádicas que se dan entre los diferentes miembros que conforman la red y, por otro, existe una correlación positiva entre el resultado de las dos diádas consideradas.

Si se analiza de forma detallada los pesos de regresión del modelo *path*, se puede extraer como conclusión que el resultado de la organización virtual medido en términos de ventajas estratégicas, esto es, el logro de los objetivos estratégicos, el desarrollo de ventajas estratégicas sobre los competidores, el competir más eficazmente en el mercado, la obtención de resultados importantes desde un punto de vista estratégico y el apostar por la franquicia como una decisión acertada de negocio, depende principalmente del resultado de la relación entre el franquiciador y toda la red de franquiciados. En cuanto al resultado de la organización virtual en su vertiente de resultados económico-financieros (rentabilidad sobre la inversión, crecimiento de la cifra de ventas, crecimiento del beneficio antes de impuestos y crecimiento de la cuota de mercado), éste está subordinado principalmente al resultado de la relación del franquiciador con la red de franquiciados, al contrario que con el resultado de la organización en términos de resultados de mercado (satisfacción y lealtad de los clientes), en el que influye básicamente el resultado de la relación entre el franquiciador y su proveedor principal. Estos resultados pueden deberse a la percepción del franquiciador de que los resultados más relacionados directamente con la venta del producto final, esto es, los resultados económico-financieros, dependen fundamentalmente de la eficacia de la red de franquiciados, mientras que la satisfacción y la lealtad de los clientes dependen más de la calidad de los productos aportados al sistema de franquicia, al imprimir un mayor valor añadido al producto final, que puede ser percibido por el cliente final como una característica diferenciadora frente al resto de las marcas competidoras.

**FIGURA 3.5**  
**Modelo de trayectorias del resultado global de la franquicia como organización virtual**



### 3.6. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se han presentado los resultados de los análisis realizados para (1) describir las características demográficas de las franquicias que integran la muestra, así como las características de los informantes clave; (2) estudiar la dimensionalidad de las escalas de medida utilizadas y evaluar la fiabilidad y validez de los diferentes constructos y dimensiones que conforman el modelo de comportamiento del sistema de franquicia como organización virtual; (3) desarrollar los distintos *test* para contrastar las hipótesis formuladas, y (4) especificar un modelo de resultado global de la franquicia como organización virtual utilizando como variables explicativas los resultados de las relaciones diádicas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor principal.

En términos generales, los instrumentos utilizados para medir los constructos y las dimensiones han demostrado unas buenas propiedades psicométricas, esto es, un elevado grado de fiabilidad y unos niveles aceptables de validez. Por otra parte, al objeto de contrastar las hipótesis H1-H44, se han llevado a cabo análisis de correlaciones bivariadas, así como análisis de regresión múltiple, cuyos resultados se recogen de forma resumida en los cuadros 3.2 y 3.3, en los que se indica el grado de cumplimiento de cada una de las hipótesis contrastadas para las díadas franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor principal, respectivamente. Por último, se desarrolla un modelo *path* con un nivel de calidad del ajuste aceptable, que permite verificar que el resultado global de la red de franquicia se ve afectado directamente por el resultado de las diferentes relaciones existentes entre los miembros del sistema y que existe una correlación positiva entre el resultado de las dos díadas consideradas, lo que supone la aceptación de la hipótesis H45.