

**LA CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE EL FRANQUICIADOR Y SUS
FRANQUICIADOS: UN ANÁLISIS DE SU INFLUENCIA SOBRE LA
SATISFACCIÓN Y LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS**

Margarita Fernández Monroy

Profesora Doctora

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Módulo C - Despacho C-3.19
Campus Universitario de Tafira
35017- Las Palmas de Gran Canaria
Spain
mfernandez@dede.ulpgc.es

Josefa D. Martín Santana

Profesora Titular de Universidad

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Módulo C - Despacho C-1.05
Campus Universitario de Tafira
35017- Las Palmas de Gran Canaria
Spain
jmartin@dede.ulpgc.es

LA CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE EL FRANQUICIADOR Y SUS FRANQUICIADOS: UN ANÁLISIS DE SU INFLUENCIA SOBRE LA SATISFACCIÓN Y LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS

RESUMEN

El éxito de las redes de franquicia, como modelo de expansión de los negocios, se basa en el desarrollo de adecuadas relaciones de cooperación entre los participantes en este sistema. En este sentido, resulta fundamental el establecimiento de vínculos duraderos entre los socios que se sustentan en una cultura de alta confianza y en elevados niveles de compromiso y relacionismo, lo que supone el desarrollo de relaciones de alta calidad. El principal propósito de este trabajo es analizar la influencia de la calidad de la relación sobre el nivel de satisfacción de dicha relación, así como sobre el resultado global de la franquicia. Para ello, este estudio se centra en las relaciones entre el franquiciador y su red de franquiciados. Los resultados muestran que la calidad de la relación influye sobre los resultados de la franquicia a través del desarrollo de relaciones satisfactorias entre ambas partes.

Palabras clave: Calidad de la relación, satisfacción, resultados, franquicia.

ABSTRACT

Success in franchise networks is based on the development of suitable relationships between the network partners. In this respect, it is fundamental to build lasting relationships between them, based on high levels of trust, commitment, and relationalism. In other words, the key is to develop high-quality relationships. The main purpose of this research is to examine the effect of relationship quality on satisfaction and franchise performance. To this end, the study focuses on the relationships between the franchisor and his/her franchisees. The findings indicate that relationship quality contributes to the franchise performance through the development of satisfactory franchisor-franchisee relationships.

Key words: Relationship quality, satisfaction, performance, franchise network.

INTRODUCCIÓN

La franquicia es un sistema de cooperación entre empresas diferentes que supone la expansión de una idea o concepto de éxito; si bien, al basarse el crecimiento del negocio en empresas independientes (*i.e.*, franquiciador y franquiciados), es vital desarrollar la cooperación entre estos socios sobre unas bases sólidas, asentadas en la mutua confianza y en un reparto equitativo de los beneficios que se obtienen de la franquicia (Díez y Galán, 1998). Al respecto, Bermúdez (2002) señala la existencia de una serie de vínculos que facilitan la creación, el mantenimiento y el incremento del valor en la relación franquiciador-franquiciados, al fomentar el grado de fidelización de los franquiciados hacia la red. Entre ellos, este autor destaca (1) los vínculos financieros, tales como el precio de incorporación al sistema de franquicia (*i.e.*, canon de entrada) y otros pagos (*e.g.*, *royalties*), inversiones realizadas en el negocio y expectativas de beneficio; (2) los vínculos sociales, que hacen referencia a la personalización de la relación, la calidad en la comunicación, la reputación de la red y el diseño de actividades comunes, entre otros aspectos, y (3) vínculos estructurales, como la confianza, el compromiso, la distribución contractual del poder y la tecnología compartida. Al objeto de satisfacer las expectativas de continuidad del sistema de franquicia, es preciso una adecuada combinación de todos estos vínculos, aunque son los de naturaleza estructural los que posibilitarán una mayor grado de fidelización (Bermúdez, 2002), por lo que estos vínculos constituyen la base para el desarrollo de una red de relaciones de calidad.

En esta misma línea, Jap (1999, 2001) considera entre los elementos que hacen posible el comportamiento de cooperación a los estados unipersonales de los participantes en dicha relación, que hacen referencia principalmente a la confianza necesaria para lograr la colaboración, así como mitigar la incertidumbre y el oportunismo. A su vez, Mohr y Sengupta (2002) ponen de relieve que las alianzas cooperativas, funcionales, productivas y saludables se caracterizan típicamente por un elevado grado de confianza, compromiso, información compartida e interdependencia equilibrada (Gulati, 1995; Kumar *et al.*, 1995a; Doney y Cannon, 1997; Gulati y Singh, 1998), que son atributos de la relación facilitados por el desarrollo de estrechos vínculos interpersonales entre los miembros de ambas organizaciones (Kanter, 1994). Por su parte, Sarkar *et al.* (2001) señalan que la perspectiva de las dimensiones sociopsicológicas enfatiza las cuestiones de comportamiento que son relevantes para el desarrollo y mantenimiento de las relaciones; de este modo, la premisa clave es que el comportamiento de cooperación proviene del desarrollo de capital relacional entre los socios,

que es crítico en la transformación del valor potencial de una alianza en rentas económicas de la colaboración (Madhok y Tallman, 1998). De hecho, la cooperación interorganizativa puede conducir a una ventaja competitiva sólo cuando las empresas trascienden el intercambio basado en la transacción y desarrollan relaciones a largo plazo (Dyer y Singh, 1998).

En consecuencia, el desarrollo de una relación de calidad entre el franquiciador y su red de franquiciados se configura como un aspecto fundamental que determinará la creación de relaciones satisfactorias entre ellos y, por consiguiente, redundará de forma positiva en los resultados globales del sistema de franquicia. Al respecto, esta investigación tiene por objeto analizar la influencia que ejerce la calidad de la relación entre el franquiciador y los franquiciados sobre el resultado de tales relaciones y, a su vez, sobre los resultados globales de la red de franquicia, en términos estratégicos y operativos. En este sentido, a continuación se presenta la revisión de la literatura que permite plantear las hipótesis de trabajo conducentes a explicar el éxito de la franquicia; en segundo lugar, se describen los aspectos metodológicos de la presente investigación, y, por último, se muestran los principales resultados de los análisis realizados, así como las conclusiones obtenidas.

LA CALIDAD DE LA RELACIÓN Y LOS RESULTADOS EN LA RED DE FRANQUICIA

En la literatura sobre cooperación, como ponen de relieve Smith *et al.* (1995), numerosas investigaciones se han centrado en variables de desempeño y de satisfacción individual al analizar los resultados de la colaboración, si bien muchos de los beneficios de las relaciones de cooperación no se pueden expresar fácilmente en términos económicos (*e.g.*, toma de decisiones de alta calidad, mejora de la competitividad). En consecuencia, es fundamental ampliar el conjunto de resultados de la cooperación considerados hasta ahora. Con tal objeto, Jap (1999) examina dos variables de resultado al estudiar las relaciones interorganizativas: los beneficios y las ventajas competitivas desarrolladas. Como enfatiza este autor, uno de los motivos más importantes para participar en actividades de colaboración es alcanzar ventajas competitivas, tales como un mayor acceso a los recursos, menores costes de distribución e inventario y desarrollo tecnológico, entre otras. Asimismo, Sarkar *et al.* (2001) consideran importante esta medida de resultado estratégico, que asocian con los beneficios del aprendizaje derivados de la alianza. En este sentido, en el presente trabajo se estima

fundamental considerar las dos variables como resultados de la red de franquicia, esto es, medir el resultado de esta organización en términos tanto operativos como estratégicos.

Numerosas investigaciones han puesto de manifiesto la importancia de desarrollar acuerdos de cooperación a largo plazo, fundamentadas en relaciones de alta calidad, dado que pueden conducir a resultados satisfactorios para las partes, así como al éxito organizativo global de la alianza (*e.g.*, Anderson y Narus, 1990; Dyer y Singh, 1998; Cannon y Perreault, 1999; Jap, 1999, 2001; Sarkar *et al.*, 2001; Mohr y Sengupta, 2002; Vázquez *et al.*, 2002). Sobre la base de estas consideraciones, se puede establecer que la calidad de la relación franquiciador-franquiciado y el resultado de esta relación, en términos de satisfacción, se convierten en los principales determinantes del éxito de la franquicia.

Calidad de la relación franquiciador-franquiciados

Johnson (1999) considera que el concepto más general de calidad de la relación describe la profundidad y el clima general de la relación interorganizativa y, en esta línea, diversos autores han planteado la calidad de la relación como la evaluación global de la fortaleza de dicha relación (Smith, 1998; Garbarino y Johnson, 1999). Al respecto, Hausman (2001) plantea la fortaleza de la relación para reflejar las diferencias en el carácter relacional de las transacciones entre dos organizaciones en términos de confianza, compromiso y normas relacionales existentes, y analiza su influencia sobre la funcionalidad y los resultados alcanzados por las partes. Mediante ese estudio Hausman (2001) trata de ofrecer evidencias que sugieran que el nivel percibido de la fortaleza de la relación modera los resultados alcanzados, tales como la adaptabilidad, la cooperación, el resultado y la estabilidad a largo plazo en la relación. Es más, según Mohr y Sengupta (2002), la existencia de mecanismos bilaterales, con énfasis en la confianza, las normas relacionales y la mutualidad en la relación, facilitaría el aprendizaje y promovería la transferencia de *know-how* exclusivo. Así, en palabras de Johnson (1999:5), “[...] los acuerdos estrechos entre empresas que exhiben confianza, compromiso y normas sociales convenientes, así como otras características, ofrecen muchos beneficios a los participantes”.

En definitiva, una revisión de la literatura evidencia que los investigadores han conceptualizado la calidad de la relación en términos muy diversos, tales como la confianza, el compromiso, las expectativas de continuidad, la ausencia de oportunismo, las normas de cooperación y el

nivel de conflicto. A modo integrador, y en un esfuerzo por mostrar una visión general de los atributos que determinan la calidad de la relación, se detallan en el cuadro 1 algunas de las investigaciones más relevantes que analizan dichos rasgos relacionales en un contexto de colaboración.

CUADRO 1.
Dimensiones de la calidad de la relación¹

AUTOR/ES	TERMINOLOGÍA	DIMENSIONES	ÁMBITO DE APLICACIÓN
Crosby <i>et al.</i> (1990)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza en el vendedor ▪ Satisfacción del cliente 	Relación cliente-agente de seguros de vida (desde la perspectiva del cliente)
Kumar <i>et al.</i> (1995b)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Compromiso ▪ Disponibilidad para invertir ▪ Expectativa de continuidad ▪ Conflicto 	Relación vendedor-fabricante en el sector de automóviles
Dorsch <i>et al.</i> (1998)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Compromiso ▪ Satisfacción ▪ Oportunismo mínimo ▪ Orientación al cliente ▪ Perfil ético 	Relación director de compras-vendedor
Leonidou y Kaleka (1998)	Dimensiones de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación ▪ Compromiso ▪ Comunicación ▪ Cooperación ▪ Conflicto ▪ Dependencia ▪ Distancia ▪ Satisfacción ▪ Confianza ▪ Entendimiento 	Relación exportador-importador
Baker <i>et al.</i> (1999)	Factores clave de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Compromiso ▪ Normas de cooperación ▪ Satisfacción 	Relación proveedor-vendedor
Hopkinson y Hogarth-Scott (1999)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentido de unidad ▪ Expectativa de futuro ▪ Anticipación de problemas ▪ Equilibrio de poder 	Franquicia
Jap <i>et al.</i> (1999)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Conflicto ▪ Expectativas de continuidad ▪ Retirada 	Relación vendedor-proveedor en una cadena de tiendas de alimentación
Johnson (1999)	Calidad de la	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza 	Relación comprador-

¹ Se han incluido en esta revisión los trabajos más relevantes que describen las dimensiones determinantes de la calidad de una relación, si bien no todos los autores utilizan esta terminología.

AUTOR/ES	TERMINOLOGÍA	DIMENSIONES	ÁMBITO DE APLICACIÓN
	relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justicia ▪ Ausencia de oportunismo 	vendedor
Liu y Wang (1999)	Dimensiones de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso de continuidad ▪ Compromiso afectivo ▪ Confianza 	Relación fabricante extranjero (proveedor)-distribuidor local
Weitz y Bradford (1999)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Compromiso ▪ Satisfacción ▪ Compartir clientes ▪ Compartir mercado ▪ Inversiones específicas de la transacción 	Relación entre el personal de ventas y los clientes
De Ruyter y Wetzels (2000)	Dimensiones del intercambio relacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Vínculos afectivos ▪ Empatía ▪ Reciprocidad 	Relación entre las funciones de marketing y producción
De Wulf <i>et al.</i> (2001)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción con la relación ▪ Confianza ▪ Compromiso en la relación 	Relaciones con el consumidor en el sector de la alimentación y de la ropa (desde la perspectiva del cliente final)
Hausman (2001)	Fortaleza de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza mutua ▪ Compromiso compartido ▪ Relacionalismo diádico 	Relación directores de compra- proveedor
Hibbard <i>et al.</i> (2001)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Compromiso 	Relación entre un proveedor y las empresas vendedoras
Lee <i>et al.</i> (2001)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Satisfacción 	Relaciones entre personas de negocio de Hong Kong y China (empresas de Hong Kong que participan en negocios chinos)
Sarkar <i>et al.</i> (2001)	Dimensiones sociopsicológicas de la relación (capital relacional)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza mutua ▪ Compromiso mutuo ▪ Intercambio de información 	Alianzas internacionales en el sector de la construcción
Fynes y Voss (2002)	Fortaleza de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Adaptación ▪ Comunicación ▪ Interdependencia ▪ Compromiso ▪ Cooperación ▪ Satisfacción 	Relación comprador-proveedor
Verhoef <i>et al.</i> (2002)	Dimensiones relacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Compromiso ▪ Satisfacción ▪ Equidad del pago 	Clientes de una compañía de seguros en Holanda

AUTOR/ES	TERMINOLOGÍA	DIMENSIONES	ÁMBITO DE APLICACIÓN
Roberts <i>et al.</i> (2003)	Calidad de la relación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza en la integridad ▪ Confianza en la benevolencia ▪ Compromiso ▪ Conflicto afectivo ▪ Satisfacción 	Relaciones entre consumidores y proveedores de servicios

Fuente: Elaboración propia

Una vez revisados los diversos trabajos, y dado el énfasis existente en la literatura al respecto, en el presente estudio se considerará que la calidad de la relación viene determinada por la confianza entre las partes de la colaboración, el nivel de compromiso mutuo, así como las normas relacionales existentes.

Respecto a la primera dimensión, muchos estudios vinculan la *confianza* con la satisfacción y los resultados de la relación (*e.g.*, Mohr y Spekman, 1994; Dahlstrom y Nygaard, 1995; Simpson y Mayo, 1997; Siguaw *et al.*, 1998; Ambler y Styles, 2000; Singh y Sirdeshmukh, 2000; Sarkar *et al.*, 2001) y evidencian que dicha variable es una característica propia de las relaciones exitosas (*e.g.*, Dwyer *et al.*, 1987; Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995; Jap, 1999; Vázquez *et al.*, 2002). En efecto, “[...] debido a que (1) la creación de resultados estratégicos implica un esfuerzo irreversible e inversiones específicas de la transacción y (2) el pago de tales esfuerzos puede que sea ambiguo, [la confianza interpersonal] puede proporcionar una garantía de comportamiento oportunista reducido y de recompensas justas por el esfuerzo conjunto” (Jap, 1999:466).

Helfert *et al.* (2002) consideran que, en términos generales, casi todos los investigadores aceptan implícitamente la consideración de la confianza como una creencia, actitud o expectativa de una parte respecto a la probabilidad de que las acciones o los resultados de la otra serán satisfactorios (Andaleeb, 1992). Concretamente, Ganesan (1994) define la confianza como una creencia, un sentimiento o una expectativa respecto a la otra parte de la relación, que procede de la pericia de ésta, su fiabilidad y su intencionalidad. En esta misma línea, Das y Teng (1998) consideran que la confianza es el grado en que el que confía mantiene una actitud positiva hacia la buena voluntad y la fiabilidad [de la otra parte] en una situación arriesgada de intercambio.

Si bien una revisión de la literatura muestra que la confianza se ha descrito de muy diversas formas, atendiendo a los distintos aspectos que los autores han deseado destacar en su concepción, cabe señalar su descripción a través de dos componentes diferenciados: la credibilidad y la benevolencia (Ganesan, 1994; Mayer *et al.*, 1995; Andaleeb, 1996; Doney y Cannon, 1997; Das y Teng, 1998; Siguaw *et al.*, 1998; Baker *et al.*, 1999; Gilliland y Bello, 2002; Vázquez *et al.*, 2002). El primer componente hace referencia al grado en que una de las partes cree que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente (Ganesan, 1994). Así, la confianza basada en la pericia y la fiabilidad de un socio se centra en la credibilidad objetiva de éste en la relación, esto es, en la expectativa de que se puede confiar en la palabra o declaración escrita del socio (Lindsfold, 1978). El segundo componente de la confianza, la benevolencia, se basa en el grado en que una de las partes cree que la otra tiene propósitos beneficiosos para la primera cuando surgen nuevas condiciones, para las cuales no se ha realizado un compromiso (Ganesan, 1994); de manera que se entiende como el grado en que un socio de la relación está realmente interesado en el bienestar del otro y está motivado a buscar el beneficio conjunto (Doney y Cannon, 1997). Así, la credibilidad abarca la consistencia, la estabilidad y el control sobre el patrón de comportamiento exhibido; mientras que la benevolencia, al centrarse en los propósitos del socio, es una dimensión que incluye las cualidades, intenciones y características atribuidas al socio, más que su comportamiento particular (Ganesan, 1994).

Por su parte, el *compromiso*, puede convertirse en “[...] un punto central de explicación en el marketing, a medida que la disciplina se aleja de la visión transaccional del intercambio y adopta la visión relacional” (Gundlach *et al.*, 1995:78-79). En efecto, muchas investigaciones consideran el compromiso como un elemento esencial en las relaciones exitosas (*e.g.*, Dwyer *et al.*, 1987; Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995; Andaleeb, 1996; Geyskens *et al.*, 1996; Jap, 1999). De este modo, el compromiso mutuo de los socios en la alianza contribuye al logro de unos mejores resultados. Así, se considera que el compromiso es importante en la medida en que se hipotetiza que conduce a la cooperación, reduce la tentación de alternativas atractivas a corto plazo y aumenta la rentabilidad (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996).

Dado que la ventaja competitiva de cualquier alianza deriva de la combinación de las habilidades y otros recursos de los que se dispone, es probable que el compromiso de recursos

por parte de los socios tenga un efecto positivo sobre los resultados económicos (Sarkar *et al.*, 2001). Es más, el compromiso bilateral de recursos mueve a las alianzas hacia situaciones de ganar-ganar (Gulati *et al.*, 1994), lo que sugiere que el compromiso recíproco puede que aumente las percepciones de los socios respecto a lo exitosa que ha sido la relación. Como señalan Sarkar *et al.* (2001), el compromiso de los socios actúa como una poderosa señal de la calidad de la relación, reduciendo la amenaza de comportamiento oportunista e incrementando el coste de disolución; además, las relaciones a largo plazo reducen los costes de búsqueda y puesta en marcha necesarios en las negociaciones con nuevos socios. Asimismo, junto a los resultados económicos medidos en términos de rentabilidad y eficiencia, el trabajo de Sarkar *et al.* (2001) evidencia que el compromiso facilita también el logro de objetivos estratégicos y de aprendizaje.

En la literatura se observa la diferenciación de dos componentes del compromiso: el afectivo y el calculado (*e.g.*, Brown *et al.*, 1995; Geyskens *et al.*, 1996; Gilliland y Bello, 2002; Verhoef *et al.*, 2002). Kumar *et al.* (1995a) asocian el compromiso afectivo con el deseo de continuar una relación a causa de un sentimiento de afecto hacia el socio. Según este punto de vista, un miembro del canal comprometido afectivamente desea continuar la relación porque le gusta el socio, disfruta de la asociación y experimenta un sentido de lealtad y pertenencia (Geyskens *et al.*, 1996). Por el contrario, el compromiso calculado es un compromiso de tipo instrumental, y hace referencia al grado en que los miembros de la relación perciben la necesidad de mantenerla debido a los elevados costes de cambio o de terminación anticipada asociados al abandono (Geyskens *et al.*, 1996). Como explican estos autores, este compromiso resulta de calcular fríamente los costes y beneficios, incluyendo la evaluación de las inversiones realizadas en la relación y la disponibilidad de alternativas para relocalizar o recuperar tales inversiones.

Por último, el *relacionismo* -o la existencia de normas relacionales- constituye la tercera dimensión de la calidad de la relación. Tal y como Ivens (2002) enfatiza, el conjunto de normas de gobierno de los procesos de intercambio se constituye en principios de acción para los individuos o grupos que integran la relación, de tal forma que guía y controla el comportamiento humano, sirve de indicador para la armonía de los intereses de las partes y, en consecuencia, reduce el riesgo de oportunismo (Macneil, 1980). Las normas relacionales - también denominadas sociales o de cooperación (*e.g.*, Cannon *et al.*, 2000)- funcionan como puntos de referencia para la evaluación del comportamiento de las partes, que permiten

valorar la conformidad de sus acciones con los estándares establecidos (Ivens, 2002). Según este autor, de acuerdo a la teoría del intercambio relacional, las normas completan los acuerdos escritos en caso de que surja un conflicto entre las partes, de modo que las cláusulas de los contratos explícitos, junto con las normas establecidas, deberían constituir la base para la resolución de conflictos. En definitiva, como expresan Cannon *et al.* (2000:183), “Las normas reflejan expectativas sobre las actitudes y los comportamientos que tienen las partes al trabajar juntas de forma cooperativa para alcanzar objetivos individuales y mutuos”. De hecho, Siguaw *et al.* (1998) consideran estas normas como la percepción de los esfuerzos conjuntos de los integrantes de la relación para alcanzar tales objetivos de forma exitosa.

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

En el presente estudio, sobre la base de las conceptualizaciones del relacionismo existentes en la literatura (*e.g.*, Kaufmann y Stern, 1988; Boyle *et al.*, 1992; Dant y Schul, 1992; Kaufmann y Dant, 1992; Heide y John, 1992; Gundlach *et al.*, 1995; Lusch y Brown, 1996; Simpson y Mayo, 1997; Siguaw *et al.*, 1998; Cannon y Perreault, 1999; Paswan y Young, 1999; Cannon *et al.*, 2000; Jap y Ganesan, 2000; Hausman, 2001; Vázquez *et al.*, 2002; Bello *et al.*, 2003), se ha considerado preciso incluir dos de las normas más presentes en las investigaciones: la solidaridad y la mutualidad. La solidaridad hace referencia al grado en que las partes consideran que la relación de intercambio es importante en sí y por sí misma (Kaufmann y Stern, 1988). Así, supone la expectativa mutua de que la relación tiene un elevado valor y determina comportamientos dirigidos específicamente hacia el mantenimiento de la misma (Heide y John, 1992), dado que las partes creen que el éxito procede de trabajar juntas de forma cooperativa en vez de competir una contra otra (Cannon *et al.*, 2000). Por su parte, la mutualidad es el grado en que una determinada relación se basa en el beneficio mutuo (Gundlach *et al.*, 1995) y recoge la actitud de que el éxito de cada parte está en función del éxito del otro, expresando un sentimiento de responsabilidad conjunta (Cannon *et al.*, 2000).

De este modo, según Boyle *et al.* (1992), en situaciones de elevada mutualidad, los beneficios se evalúan a lo largo del tiempo más que transacción por transacción.

Diversos estudios (*e.g.*, Cannon *et al.*, 2000; Bello *et al.*, 2003) sugieren que las normas relacionales tienen un efecto positivo sobre el resultado. Así, por ejemplo, la solidaridad es un elemento importante para superar la gran distancia y/o las diferencias que pueden separar a ambas partes (Bello *et al.*, 2003) y, de hecho, tratan de resolver conjuntamente los problemas individuales y comunes. En palabras de Lusch y Brown (1996:26), “[...] las empresas reúnen sus talentos, habilidades y recursos financieros para alcanzar niveles de resultado más elevados que los que serían posibles sin tal solidaridad en sus acciones”. En definitiva, tal y como se pone de manifiesto en la literatura, se puede señalar la influencia positiva del relacionismo sobre el resultado de la relación diádica (*i.e.*, satisfacción) y los resultados globales de la organización (Lusch y Brown, 1996; Simpson y Mayo, 1997; Sigauw *et al.*, 1998; Cannon y Perreault, 1999; Cannon *et al.*, 2000; Hausman, 2001; Bello *et al.*, 2003).

A partir de todas estas argumentaciones, se enuncian las siguientes hipótesis relativas a la calidad de la relación que mantiene el franquiciador con el conjunto de franquiciados:

H1. La calidad de la relación diádica franquiciador-franquiciados influye directa y positivamente sobre el nivel de satisfacción de dicha relación.

H2. La calidad de la relación diádica franquiciador-franquiciados influye directa y positivamente sobre los resultados globales de la franquicia.

Satisfacción de la relación franquiciador-franquiciados

Como ya se ha señalado, la fortaleza de la relación entre el franquiciador y su red de franquiciados determina el resultado de dichas relaciones. Las aportaciones conceptuales y empíricas de diversos autores sugieren que el comportamiento de cooperación influye positivamente en los resultados futuros, en términos de satisfacción o desempeño (*e.g.*, Anderson y Narus, 1990; Skinner *et al.*, 1992; Cannon y Perreault, 1999; Jap, 1999, 2001; Vázquez *et al.*, 2002). Concretamente, Jap (1999, 2001) examina cómo los procesos de colaboración entre compradores y proveedores pueden conducir a ventajas estratégicas, tales como mayores beneficios y ventajas competitivas. En este sentido, Navas y Guerras (1998)

señalan que una cooperación tiene éxito cuando se alcanzan los objetivos estratégicos para los que fue planteado dicho acuerdo. Por su parte, Mohr y Nevin (1990) enfatizan la influencia de las condiciones y las características del canal sobre los resultados de naturaleza cualitativa, entre las que destaca la satisfacción. La satisfacción es un estado afectivo positivo que resulta de la valoración de todos los aspectos de la relación de trabajo de una empresa con otra (Anderson y Narus, 1990). En palabras de Geyskens *et al.* (1999:224), un socio satisfecho con los resultados sociales de la relación “[...] aprecia los contactos con su socio, y, a nivel personal, le gusta trabajar con él, porque cree que el socio está preocupado, es respetuoso y está dispuesto a intercambiar ideas”.

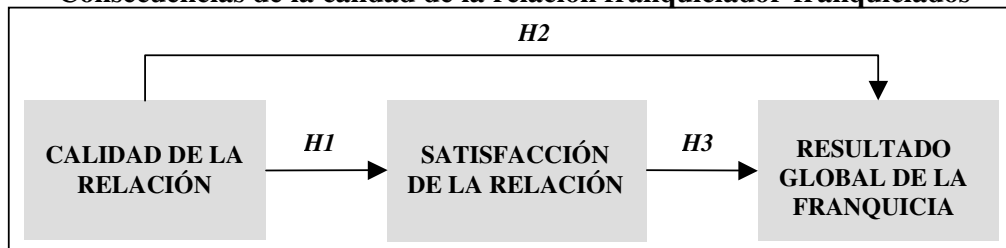
En general, como Geyskens y Steenkamp (2000) señalan, los investigadores que han considerado la satisfacción en términos más sociales la han definido como una evaluación de las experiencias de interacción (Crosby *et al.*, 1990; Scheer y Stern, 1992), el grado en que las interacciones sociales son gratificantes (Dwyer y Gassenheimer, 1992; Gassenheimer y Ramsey, 1994) y un reflejo del bienestar psicosocial de la empresa (Gassenheimer *et al.*, 1994). De este modo, cuando una de las partes percibe que la otra está comprometida hacia la relación, sabe que ésta se esforzará por realizar su trabajo; además, el trabajar juntas para alcanzar beneficios mutuos incrementa las percepciones de compatibilidad que, junto a la posibilidad de obtener mayores beneficios, así como productos, servicio y ayuda de más calidad, conduce a una mayor satisfacción con la relación (Jap y Ganesan, 2000). En efecto, el compromiso mejora el funcionamiento de una relación y propicia que los miembros se sitúen en una mejor posición económica (Anderson y Narus, 1990; Geyskens y Steenkamp, 2000). Así, “[...] se espera que una mayor satisfacción social incremente los resultados económicos observables, aparte del valor psicológico que surge de las interacciones positivas” (Geyskens y Steenkamp, 2000:17).

Sobre la base de las anteriores consideraciones, en la presente investigación se considera que el nivel de satisfacción de la relación entre el franquiciador y sus franquiciados afecta los resultados globales de la red de franquicia, lo que supone formular la siguiente hipótesis:

H3. La satisfacción de la relación diádica franquiciador-franquiciados influye directa y positivamente sobre los resultados globales de la franquicia.

En definitiva, el modelo de éxito de la franquicia que se propone queda configurado tal y como se refleja en la figura 1.

FIGURA 1.
Consecuencias de la calidad de la relación franquiciador-franquiados



Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA

Puesto que el contexto de aplicación de esta investigación se ciñe al sistema de franquicia, la unidad de análisis se circunscribe a la relación existente entre el franquiciador y su red de franquiciados. El universo de estudio lo constituye el número de enseñas que operan en España, concretamente aquellas franquicias que la Asociación Española de Franquiciadores considera como tales, esto es, las que cumplen con los principios del Código Deontológico Europeo. Bajo estas premisas y tras un proceso exhaustivo de depuración, la población de estudio quedó finalmente constituida por un total de 592 franquicias.

El método empleado para la recogida de información fue la encuesta postal, utilizándose un cuestionario estructurado auto-administrado; y como informante clave al director general de la enseña, o, en su caso, al responsable de la expansión de la franquicia. Tras un proceso de seguimiento continuo se obtuvo 108 cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuesta real del 18,24% y un margen de error en torno al $\pm 8,53\%$.

Las medidas de los constructos del modelo propuesto se diseñaron a partir de la revisión de la literatura y de las entrevistas exploratorias realizadas a expertos. Fruto de estas actividades, se definieron los instrumentos de medida relacionados con las tres dimensiones de la calidad de la relación (*i.e.*, confianza, compromiso y relacionismo), la satisfacción de la relación y el resultado global del sistema de franquicia. En el Anexo se recogen los ítems definitivos integrantes de cada una de las escalas diseñadas para medir los diferentes constructos del

modelo propuesto, los cuales se han obtenido a través de un proceso de depuración de las escalas, con el que se pretendía obtener medidas válidas y fiables.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Antes de realizar el contraste de las diferentes hipótesis planteadas, se procedió a analizar la validez y fiabilidad de las escalas de medida utilizadas como constructos. Con tal objeto, se aplicó, en primer lugar, análisis factoriales exploratorios para depurar y conocer la naturaleza dimensional de las escalas; en segundo lugar, análisis factoriales confirmatorios con el propósito de confirmar los resultados obtenidos, utilizando para ello ecuaciones lineales estructurales, y, finalmente, el alfa de Cronbach, el coeficiente de fiabilidad compuesta y el análisis de la varianza extraída para evaluar la fiabilidad de las escalas empleadas, cuyos niveles superaban en todos los casos los valores recomendados. A continuación, se expondrán los resultados de los análisis factoriales confirmatorios aplicados a los modelos de medida de los constructos del modelo, así como los resultados del modelo estructural tendente a contrastar las hipótesis formuladas.

Respecto del constructo calidad de la relación, los resultados de los análisis exploratorios realizados arrojaron la existencia de dos factores en la dimensión confianza (credibilidad y benevolencia), dos factores en la dimensión compromiso (compromiso calculado y compromiso afectivo) y dos factores en la dimensión relacionismo (solidaridad y mutualidad). Seguidamente, se realizó un análisis factorial confirmatorio de segundo orden para cada una de estas dimensiones, obteniéndose resultados satisfactorios y confirmándose la naturaleza bidimensional de las tres dimensiones de la calidad de la relación. Tomando como base los resultados de estos análisis confirmatorios, se procedió a la creación de seis indicadores a partir de los estimadores estandarizados, los cuales se utilizaron en el modelo global de medida de la calidad de la relación, cuyos resultados se muestran en la tabla 1. Estos resultados 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. Asimismo, se observa que todos los pesos de regresión estandarizados presentan razones críticas superiores al valor recomendado de $\pm 1,96$. Con estos resultados se acepta la naturaleza tridimensional del constructo calidad de la relación.

TABLA 1.
Análisis factorial confirmatorio de la calidad de la relación

VARIABLES		S.E.	C.R.	<i>p</i>
Confianza	<----- Calidad de la relación	0,998		
Compromiso	<----- Calidad de la relación	0,971	11,398	0,000
Relacionismo	<----- Calidad de la relación	0,971	12,632	0,000
Credibilidad	<----- Confianza	0,882		
Benevolencia	<----- Confianza	0,916	13,876	0,000
CF8	<----- Confianza	0,935	14,597	0,000
Comp. Afect.	<----- Compromiso	0,871		
Comp. Calcul.	<----- Compromiso	0,828	10,721	0,000
CP5	<----- Compromiso	0,840	11,010	0,000
Solidaridad	<----- Relacionismo	0,918		
Mutualidad	<----- Relacionismo	0,905	14,701	0,000
RE6	<----- Relacionismo	0,763	10,021	0,000

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA
 CMIN = 34,303 (*p* = 0,079) GFI = 0,929 RMSEA = 0,067
 NFI = 0,964 AGFI = 0,867
 PGFI = 0,496 CMIN/DF = 1,429 PNFI = 0,643

En lo que a la satisfacción de la relación se refiere, el análisis factorial confirmatorio confirma el carácter unidimensional ya obtenido en el análisis factorial exploratorio. Así, tal y como se extrae de los resultados recogidos en la tabla 2, en la que se detalla la especificación del modelo de medida propuesto para este constructo, la bondad del ajuste es aceptable, observándose además que todos los pesos de regresión estandarizados presentan razones críticas superiores al valor recomendado. Con estos resultados se acepta la naturaleza unidimensional del constructo satisfacción de la relación.

TABLA 2.
Análisis factorial confirmatorio de la satisfacción de la relación

VARIABLES		S.E.	C.R.	<i>p</i>
SAT1	<----- Satisfacción	0,749	10,303	0,000
SAT2	<----- Satisfacción	0,825	12,773	0,000
SAT3	<----- Satisfacción	0,882	15,307	0,000
SAT4	<----- Satisfacción	0,980		

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA
 CMIN = 0,272 (*p* = 0,762) GFI = 0,997 RMSEA = 0,000
 NFI = 0,998 AGFI = 0,986
 PGFI = 0,199 CMIN/DF = 0,272 PNFI = 0,333

Con relación al resultado global del sistema de franquicia, y partiendo de la base de que viene expresado en términos estratégicos y operativos, se ha desarrollado un modelo de medida de segundo orden cuyos resultados se muestran en la tabla 3, los cuales indican que el ajuste del

modelo de medida es satisfactorio y que todos los pesos de regresión estandarizados presentan razones críticas superiores al valor recomendado.

TABLA 3.
Análisis factorial confirmatorio del resultado global

VARIABLES	S.E.	C.R.	<i>p</i>
Rdo. Estratégico <----- Rdo. Global	0,926	6,446	0,000
Rdo. Operativo <----- Rdo. Global	0,423	3,866	0,000
V196 <----- Rdo. Global	0,947		
V192 <----- Rdo. Estratégico	0,792	10,703	0,000
V193 <----- Rdo. Estratégico	0,920		
V194 <----- Rdo. Estratégico	0,927	15,360	0,000
V197 <----- Rdo. Operativo	0,894	12,182	0,000
V198 <----- Rdo. Operativo	0,717	8,660	0,000
V199 <----- Rdo. Operativo	0,947		

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA
 CMIN = 12,236 (*p* = 0,427) GFI = 0,967 RMSEA = 0,014
 NFI = 0,978 AGFI = 0,922
 PGFI = 0,414 CMIN/DF = 1,020 PNFI = 0,559

Al objeto de analizar los factores que inciden en el resultado global del sistema de franquicia desde una perspectiva relacional, es decir, conocer la influencia que ejercen la calidad de la relación existente entre el franquiciador y su red de franquiciados, tanto sobre la satisfacción de la relación como sobre el resultado global del sistema de franquicia, así como la satisfacción sobre el resultado global, se ha procedido a estimar el modelo que se ha propuesto utilizando para ello un modelo de ecuaciones estructurales, con el que se dará respuesta al contraste de las tres hipótesis formuladas.

A tal efecto, y partiendo de los resultados obtenidos en los modelos de medida de los constructos calidad de la relación y resultado global, se han creado cinco indicadores utilizando los estimadores estandarizados como coeficientes de ponderación: confianza, compromiso y relacionismo como indicadores del constructo calidad de la relación, y resultado estratégico y resultado operativo como indicadores del constructo resultado global.

En la tabla 4 se recogen los resultados de este modelo estructural, los cuales ponen de manifiesto una bondad del ajuste satisfactoria y que todos los pesos de regresión estandarizados, a excepción de uno de ellos, presentan razones críticas superiores al valor recomendado. Al mismo tiempo, los niveles de las correlaciones múltiples al cuadrado reflejan claramente que se trata de un modelo con el que se explica en una proporción

considerable la satisfacción de la relación (83,6%) y el resultado global del sistema de franquicia (55,7%). Con estos resultados se puede concluir de forma genérica que el resultado global de un sistema de franquicia se ve afectado directamente por la satisfacción de la relación existente entre el franquiciador y su red de franquiciados, el cual depende de la calidad de la relación existente entre ambas partes.

TABLA 4.
Modelo estructural del resultado del sistema de franquicia

	VARIABLES	S.E.	C.R.	p
Satisfacción	<----- Calidad de la relación	0,914	15,577	0,000
Rdo. Global	<----- Satisfacción	0,785	3,247	0,001
Rdo. Global	<----- Calidad de la relación	-0,042	-0,180	0,857
Confianza	<----- Calidad de la relación	0,966		
Compromiso	<----- Calidad de la relación	0,921	18,756	0,000
Relacionismo	<----- Calidad de la relación	0,925	19,074	0,000
SAT1	<----- Satisfacción	0,762	10,607	0,000
SAT2	<----- Satisfacción	0,843	13,432	0,000
SAT3	<----- Satisfacción	0,892	15,953	0,000
SAT4	<----- Satisfacción	0,958		
Rdo. Estratégico	<----- Rdo. Global	0,927	12,227	0,000
Rdo. Operativo	<----- Rdo. Global	0,423	4,295	0,000
V196	<----- Rdo. Global	0,909		

RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO
 CMIN = 33,182 ($p = 0,409$) GFI = 0,936 RMSEA = 0,020
 NFI = 0,967 AGFI = 0,891
 PGFI = 0,545 CMIN/DF = 1,037 PNFI = 0,688

Después de hacer un examen detenido de los estimadores estandarizados y de las razones críticas del modelo especificado, se puede poner de manifiesto que (1) la calidad de la relación existente entre el franquiciador y su red de franquiciados influye directa y positivamente sobre el nivel de satisfacción de dicha relación, lo que nos lleva a aceptar la hipótesis H1; (2) la calidad de la relación no influye directamente sobre el resultado global del sistema de franquicia, lo cual nos lleva a rechazar la hipótesis H2, y (3) la satisfacción de la relación franquiciador-franquiciados influye directa y positivamente sobre los resultados de la franquicia, lo que permite aceptar la hipótesis H3.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se han identificado los determinantes del resultado global de la red de franquicia. En este sentido, a raíz de los análisis realizados, se puede concluir que el éxito de la franquicia depende del resultado de la relación existente entre el franquiciador y el conjunto de franquiciados, medido en términos de satisfacción. Así, en primer lugar, cabe señalar que el desarrollo de relaciones satisfactorias entre estos socios incentiva los resultados de naturaleza estratégica de la organización, esto es, el logro de los objetivos estratégicos, el desarrollo de ventajas estratégicas y la obtención de resultados estratégicos importantes, dado que se considera que la relación entre estos socios es el motor que sustenta el sistema de franquicia. En segundo lugar, la satisfacción de esta relación también afecta a los resultados operativos de este sistema, lo que se traduce en el logro de elevados indicadores de rentabilidad sobre la inversión y de crecimiento de la cifra de ventas, del beneficio y de la cuota de mercado, así como en mayores niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.

A su vez, la satisfacción de la relación entre el franquiciador y los franquiciados viene determinada por la calidad o fortaleza de la relación que mantienen. De este modo, un clima de confianza (caracterizado por la sinceridad, honestidad, fiabilidad y comprensión de los socios), compromiso (relacionado con sentimientos de lealtad y expectativas de continuidad) y relacionismo (en términos de solidaridad y mutualidad de las partes) se asocia con un nivel superior de resultado de dicha relación, esto es, con un mejor desempeño de sus respectivas tareas, una relación más exitosa y, en general, una mayor satisfacción de los socios con la relación.

En definitiva, dado el marco contextual de aplicación, este trabajo proporciona a los gerentes de las empresas franquiciadoras información respecto a los aspectos que describen la calidad de la relación diádica franquiciador-franquiciados, el efecto que ejerce dicha calidad sobre el nivel de satisfacción de tales relaciones, así como la influencia de la satisfacción de la relación sobre el resultado global de la franquicia. De este modo, se da a conocer a los responsables de la dirección, que desempeñan un papel clave en la gestión de las relaciones con la red de franquiciados, una serie de pautas a seguir en el desarrollo de relaciones satisfactorias de alta calidad. En este sentido, sería recomendable que las empresas franquiciadoras diseñaran programas dirigidos a establecer, mantener y potenciar sus relaciones con los franquiciados, así como fomentar una cultura basada en la confianza, el

compromiso y el relacionismo entre las partes. La implantación de una cultura organizativa de estas características potencia el resultado de las relaciones diádicas del franquiciador con su red de franquiciados, lo que conduce al éxito estratégico y operativo del sistema de franquicia.

No obstante, a pesar de todas estas aportaciones, es preciso reconocer la existencia de una serie de limitaciones del estudio, así como proponer algunas recomendaciones de cara a la realización de trabajos futuros. Así, una limitación importante del trabajo gira en torno a la utilización del cuestionario como instrumento principal de recogida de la información, dado que no permite observar claramente su realidad y dificulta la inclusión de un mayor número de preguntas; por consiguiente, se recomienda la realización de estudios de naturaleza cualitativa con el fin de profundizar en la problemática objeto de análisis y entender mejor los resultados obtenidos en esta investigación. Una segunda limitación del trabajo se refiere al hecho de encuestar únicamente a una de las partes de la relación objeto de estudio, por lo que sería recomendable complementar esta investigación con el análisis y evaluación de esta relación desde la perspectiva de los franquiciados. Otra limitación hace referencia a la imposibilidad de generalizar directamente los resultados obtenidos a otras relaciones de cooperación de los sistemas de franquicia (*e.g.*, relación franquiciador-proveedor), por lo que sería interesante realizar nuevos estudios que examinasen la relación que mantiene el franquiciador con los restantes socios participantes en la franquicia, así como llevar a cabo análisis comparativos entre ellos. Por último, es preciso destacar que, dadas las limitaciones del instrumento de medida empleado, no ha sido posible incluir todos los factores que se recogen en la literatura y que ejercen cierta influencia en los resultados de la franquicia (*e.g.*, condiciones del entorno, imagen de marca, experiencia en relaciones pasadas de los socios), siendo probable que puedan tratarse en futuros trabajos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ambler, T. y Styles, C. (2000). "The future of relational research in international marketing: constructs and conduits". *International Marketing Review*, 17 (6): 492-508.

Andaleeb, S. S. (1996). "An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence". *Journal of Retailing*, 72 (1): 77-93.

Andaleeb, S.S. (1992). "The trust concept: research issues for channel of distribution". *Research in Marketing*, 11: 1-34.

- Anderson, E. y Weitz, B. (1992). "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, XXIX (febrero): 18-34.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1990). "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships". *Journal of Marketing*, 54 (Enero), 42-58.
- Baker, T. L., Simpson, P. M. y Siguaw, J. A. (1999). "The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1): 50-57.
- Bello, D. C., Chelariu, C. y Zhang, L. (2003). "The antecedents and performance consequences of relationism in export distribution channels". *Journal of Business Research*, 56, 1-16.
- Bermúdez González, G. J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A. y Simpson, J. T. (1992). "Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures". *Journal of Marketing Research*, XXIX (Noviembre): 462-473.
- Brown, J. R., Lusch, R. F. y Nicholson, C. Y. (1995). "Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance". *Journal of Retailing*, 71 (4): 363-392.
- Cannon, J. P. y Perreault, W. JR. (1999). "Buyer-seller relationships in business markets". *Journal of Marketing Research*, XXXVI (Noviembre): 439-460.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S. y Gundlach, G. T. (2000). "Contracts, norms, and plural form governance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 180-194.
- Crosby, L.A.; Evans, K.R. y Cowles, D. (1990). "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective". *Journal of Marketing*, 54 (julio): 68-81.
- Dahlstrom, R. y Nygaard, A. (1995). "An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies". *Journal of Retailing*, 71 (4), 339-361.
- Dant, R. P. y Schul, P. L. (1992). "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution". *Journal of Marketing*, 56 (Enero): 38-54.
- Das, T. K. y Teng, B. (1998). "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances". *Academy of Management Review*, 23 (3): 491-512.
- De Ruyter, K. y Wetzels, M. (2000). "Determinants of a relational exchange orientation in the marketing-manufacturing interface: an empirical investigation". *Journal of Management Studies*, 37 (2): 257-276.
- De Wulf, K.; Oderkeken-Schröder, G. y Lacobucci, D. (2001). "Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration". *Journal of Marketing*, 65 (octubre): 33-50.

- Díez, E. C. y Galán, J. L. (1998). *Práctica de la franquicia*. Madrid: McGraw-Hill.
- Doney, P. M. y Cannon, J. P. (1997). "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 61 (Abril), 35-51.
- Dorsch, M.J.; Swanson, S.R., y Kelly, S.W. (1998). "The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2): 128-142.
- Dwyer, F.R. y Gassenheimer, J.B. (1992). "Relational roles and triangle dramas: effects on power play and sentiments in industrial channels". *Marketing Letters*, 3 (2): 187-200.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 51 (Abril): 11-27.
- Dyer, J. H. y Singh, H. (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Fynes, B. y Voss, C. (2002). "The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance". *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (6): 589-613.
- Ganesan, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 58 (Abril): 1-19.
- Garbarino, E. y Johnson, M. S. (1999). "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships". *Journal of Marketing*, 63 (Abril): 70-87.
- Gassenheimer, J.B.; Calantone, R.J.; Schmitz, J.M. y Robicheaux, R.A. (1994). "Models of channel maintenance: what is the weaker party to do?". *Journal of Business Research*, 30 (3): 225-236.
- Gassenheimer, J.B. y Ramsey, R. (1994). "The impact of dependence on dealer satisfaction: a comparison of reseller-supplier relationships". *Journal of Retailing*, 70 (3): 253-266.
- Geyskens, I. y Steenkamp, J. E. M. (2000). "Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships". *Journal of Retailing*, 76 (1), 11-32.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. E. M. y Kumar, N. (1999). "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships". *Journal of Marketing Research*, 36 (Mayo), 223-238.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. E. M., Scheer, L.K. y Kumar, N. (1996). "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study". *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303-317.
- Gilliland, D. I. y Bello, D. C. (2002). "Two sides to attitudinal commitment: the effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (1), 24-43.

- Gulati, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances". *Academy of Management Journal*, 38 (1): 85-112.
- Gulati, R. y Singh, H. (1998). "The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances". *Administrative Science Quarterly*, 43: 781-814.
- Gulati, R.; Khanna, T. y Nohria, N. (1994). "Unilateral commitments and the importance of process in alliances". *Sloan Management Review*, 35 (3): 61-69.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. y Mentzer, J. T. (1995). "The structure of commitment in exchange". *Journal of Marketing*, 59 (Enero), 78-92.
- Hausman, A. (2001). "Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (7): 600-616.
- Heide, J.B. y John, G. (1992). "Do norms matter in marketing relationship?". *Journal of Marketing*, 56 (Abril): 32-44.
- Helfert, G.; Ritter, T. y Walter, A. (2002). "Redefining market orientation from a relationship perspective". *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 1.119-1.139.
- Hibbard, J.D.; Kumar, N. y Stern, L.W. (2001). "Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships". *Journal of Marketing Research*, XXXVIII (febrero): 45-61.
- Hopkinson, G.C. y Hogarth-Scott, S. (1999). "Franchise relationship quality: micro-economic explanations". *European Journal of Marketing*, 33 (9/10): 827-843.
- Ivens, B.S. (2002). "Governance norms in relational exchange: What we do know and what we do not know". *Paper presentado en la 18th Annual IMP Conference*: 1-21.
- Jap, S. D. (1999). "Pie-expansion effort: collaboration processes in buyer-supplier relationships". *Journal of Marketing Research*, 36 (Noviembre), 461-475.
- Jap, S. D. (2001). "Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships". *International Journal of Research in Marketing*, 18, 19-35.
- Jap, S. D. y Ganesan, S. (2000). "Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment". *Journal of Marketing Research*, 37 (Mayo), 227-245.
- Jap, S.D.; Manolis, C. y Weitz, B.A. (1999). "Relationship quality and buyer-seller. Interactions in channels of distribution". *Journal of Business Research*, 46: 303-313.
- Johnson, J. L. (1999). "Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationship as a strategic asset". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1): 4-18.

- Kanter, R.M. (1994). "Collaborative advantage: the art of alliances". *Harvard Business Review*, julio-agosto: 96-108.
- Kaufmann, P. J. y Dant, R. P. (1992). "The dimensions of commercial exchange". *Marketing Letters*, 3 (2): 171-185.
- Kaufmann, P.J. y Stern, L.W. (1988). "Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation". *Journal of Conflict Resolution*, 32 (septiembre): 534-552.
- Kumar, N., Scheer, L. K. y Steenkamp, J. E. M. (1995a). "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes". *Journal of Marketing Research*, XXXII (Agosto): 348-356.
- Kumar, N.; Scheer, L.K. y Steenkamp, J.E.M. (1995b). "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers". *Journal of Marketing Research*, XXXII (febrero): 54-56.
- Lee, D.; Pae, J.H. y Wong, Y.H. (2001). "A model of close business relationships in China (*guanxi*)". *European Journal of Marketing*, 35 (1/2): 51-69.
- Leonidou, L.C. y Kaleka, A.A. (1998). "Behavioural aspects of international buyer-seller relationships. Their association with export involvement". *International Marketing Review*, 15 (5): 373-397.
- Lindsfold, S. (1978). "Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation". *Psychological Bulletin*, 85 (4): 772-793.
- Liu, H. y Wang, Y.P. (1999). "Co-ordination of international channel relationships: four case studies in the food industry in China". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (2): 130-150.
- Lusch, R. F. y Brown, J. R. (1996). "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels". *Journal of Marketing*, 60 (Octubre): 19-38.
- Macneil, I.R. (1980). *The new social contract*. Yale University Press, New Haven.
- Madhok, A. y Tallman, S. B. (1998). "Resources, transactions, and rents: managing value through interfirm collaborative relationships". *Organization Science*, 9 (3): 326-339.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.
- Mohr, J. J. y Nevin, J. R. (1990). "Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective". *Journal of Marketing*, Octubre: 36-51.
- Mohr, J. J. y Sengupta, S. (2002). "Managing the paradoxes of inter-firm learning: the role of governance mechanisms". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (4), 282-301.

- Mohr, J. J. y Spekman, R. (1994). "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques". *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of marketing*, 58 (Julio), 20-38.
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Civitas, Madrid. Segunda edición.
- Paswan, A.K. y Young, J.A. (1999). "An exploratory examination of the relationship between channel support mechanisms and relational norms in an international context". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(5/6): 445-455.
- Roberts, K.; Varki, S. and Brodie, R. (2003), "Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study", *European Journal of Marketing*, 37 (1/2): 169-196.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T. y Aulakh, P. S. (2001). "The influence of complementarity compatibility and relationship capital on alliance performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4), 358-373.
- Scheer, L.K. y Stern, L.W. (1992). "The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer". *Journal of Marketing Research*, 29 (febrero): 128-142.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. y Baker, T. L. (1998). "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective". *Journal of Marketing*, 62 (Julio), 99-111.
- Simpson, J. M. y Mayo, D. T. (1997). "Relationship management: a call for fewer influence attempts?". *Journal of Business Research*, 39, 209-218.
- Singh, J. y Sirdeshmukh, D. (2000). "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments". *Journal of the Academy or Marketing Science*, 28 (1): 150-167.
- Skinner, S.J.; Gassenheimer, J.B. y Kelley, S.W. (1992). "Cooperation in supplier-dealer relations". *Journal of Retailing*, 68 (2): 174-193.
- Smith, J.B. (1998). "Buyer-seller relationships: bonds, relationship management, and sex-type". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15 (1): 76-92.
- Smith, K.G.; Carroll, S.J. y Ashford, S.J. (1995). "Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda". *Academy of Management Journal*, 38 (1): 7-23.
- Varadarajan, R. P. y Cunningham, M. H. (1995). "Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 284-296.
- Vázquez Casielles, R., Álvarez González, L. I., Santos Vijande, M. L. y Sanzo Pérez, M. J. (2002). "Relaciones fabricante-distribuidor: condiciones que facilitan los acuerdos de cooperación y resultados estratégicos". *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de MK*, Granada, 77-87.

Verhoef, P. C., Franses, P. H. y Hoekstra, J. C. (2002). “The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: does age of relationship matter?”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3): 202-216.

Weitz, B.A. y Bradford, K.D. (1999). “Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2): 241-254.

ANEXO.

Ítems definitivos de las escalas de medida de los constructos integrantes del modelo

VARIABLES		ÍTEMS DEFINITIVOS
CALIDAD DE LA RELACIÓN	Confianza	CF1 Ambos somos honestos y sinceros
		CF2 Ambos consideramos que la información que nos intercambiamos es fiable
		CF3 Ambos comunicamos con sinceridad cualquier problema que pueda afectar a la otra parte
		CF4 Ambos consideramos los intereses de la otra parte en la toma de decisiones importantes
		CF5 En tiempos difíciles, ambos continuamos confiando el uno en el otro
		CF6 Ambos sentimos que cada uno está de parte del otro
		CF7 Ambos estamos dispuestos a ofrecer asistencia y ayuda cuando las circunstancias lo requieren
		CF8 En términos generales, ambos confiamos el uno en el otro
	Compromiso	CP1 Ambos tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia el otro
		CP2 Ninguno está interesado en ofertas de otras empresas que puedan reemplazar a la otra parte
		CP3 Ambos consideramos esta relación como una colaboración a largo plazo
		CP4 Ambos esperamos que esta relación continúe durante mucho tiempo
		CP5 En términos generales, ambos estamos mutuamente comprometidos
	Relacionismo	RE1 Ninguna parte haría nada que perjudicara a la otra
		RE2 Los problemas que surgen se tratan como responsabilidades conjuntas más que individuales
		RE3 Ambos estamos dispuestos a efectuar mejoras que puedan beneficiar nuestra relación como un todo, y no sólo a una de las partes
		RE4 Cada parte se preocupa por la rentabilidad de la otra
		RE5 Ambas partes se ayudan mutuamente
RE6 Ambos vemos esta relación como un “esfuerzo de cooperación” más que como un “conjunto de transacciones individuales”		
SATISFACCIÓN DE LA RELACIÓN	SAT1 Si tuviéramos que crear de nuevo una relación de estas características, volveríamos a hacer negocios con las mismas empresas participantes	
	SAT2 En general, desempeñamos bien nuestras respectivas tareas en esta relación mutua	
	SAT3 Esta relación puede ser descrita como de éxito	
	SAT4 En términos generales, estamos muy satisfechos con la relación que mantenemos	
RESULTADO GLOBAL DE LA FRANQUICIA	Colaborar con todas estas organizaciones . . .	
	Resultados estratégicos	RES1 ha facilitado el logro de nuestros objetivos estratégicos
		RES2 ha permitido el desarrollo de ventajas estratégicas sobre nuestros competidores
		RES3 ha hecho posible que compitamos más eficazmente en el mercado
		RES4 ha conducido a resultados importantes desde un punto de vista estratégico
		RES5 en general, ha sido una acertada decisión de negocio
	Resultados operativos	ROP1 Rentabilidad sobre la inversión
		ROP2 Crecimiento de la cifra de ventas
		ROP3 Crecimiento del beneficio antes de impuestos
		ROP4 Crecimiento de la cuota de mercado
		ROP5 Satisfacción de los clientes
ROP6 Lealtad de los clientes		

Fuente: Elaboración propia