

LA SATISFACCIÓN EN LAS REDES INTERORGANIZATIVAS: INFLUENCIA DE LOS ASPECTOS ESTRUCTURALES, RELACIONALES Y SOCIODEMOGRÁFICOS

Margarita Fernández Monroy, mfernandez@dede.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Inmaculada Galván Sánchez, igalvan@dede.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Esther Hormiga Pérez, ehormiga@acciones.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN

La formación de redes supone una alternativa prometedora para responder eficazmente al carácter dinámico del entorno actual, siendo fundamental una adecuada selección de los socios con el fin de lograr el desarrollo de relaciones satisfactorias. Desde esta perspectiva de redes, se considera básico establecer vínculos duraderos y satisfactorios entre las partes sustentados en una cultura de alta confianza y en elevados niveles de compromiso. A su vez, la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios, la congruencia de sus objetivos y valores, así como el flujo de información entre ellos desempeñan un papel crucial en el desarrollo de relaciones satisfactorias. Finalmente, es preciso considerar los aspectos sociodemográficos de los participantes, dado que también pueden ejercer cierta influencia en el funcionamiento satisfactorio de la red. El principal propósito de este trabajo es analizar la influencia de todos estos factores sobre la satisfacción de la relación en el contexto de las redes de franquicia.

PALABRAS CLAVE: calidad de la relación, perfil sociodemográfico, satisfacción, redes.

ABSTRACT

The formation of networks is a promising alternative to respond effectively to changing market conditions. Therefore, an adequate partner selection is crucial to develop satisfactory relationships. From the network perspective, it is necessary to establish long-lasting links between partners based on a high-trust culture and mutual commitment. Similarly, resource complementarity, goals and values congruence, and information flows between partners play an important role in the development of satisfactory relationships. Finally, sociodemographic aspects should be studied, considering their influence on the satisfactory functioning of the network. The main purpose of this research is to analyse the effect that all these factors have on the relationship satisfaction in the context of the franchise networks.

KEYWORDS: relationship quality, sociodemographic factors, satisfaction, networks.

1. INTRODUCCIÓN

La formación de redes supone una alternativa prometedora para responder eficazmente al carácter dinámico del entorno actual, siendo fundamental una adecuada selección de los socios con el fin de lograr el desarrollo de relaciones satisfactorias. En este sentido, la investigación reciente sobre cooperación ha puesto de manifiesto la necesidad de estudiar los aspectos relacionados con la selección de socios (Hitt et al., 2000), especialmente dada su influencia sobre los resultados de la colaboración. Desde esta perspectiva de redes, se

considera básico establecer vínculos duraderos entre las partes sustentados en una cultura de alta confianza y en elevados niveles de compromiso, lo que supone el desarrollo de relaciones de alta calidad. A su vez, la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios, la congruencia de sus objetivos y valores, así como el intercambio de información entre ellos desempeñan un papel crucial en el desarrollo de tales relaciones. Además de dichos factores, en las últimas décadas también se ha considerado que el perfil sociodemográfico de los socios puede tener alguna influencia en la satisfacción de sus relaciones, de manera que características como el género, la edad y el nivel de estudios de los participantes de la relación pueden condicionar la colaboración interorganizativa. Así pues, dada la importancia de conocer la influencia de todos estos factores sobre la satisfacción de la relación, en esta investigación se propone un modelo conceptual que aglutina los factores que influyen en el resultado de la relación en términos de satisfacción. El modelo propuesto se contrasta empíricamente en las redes de franquicias españolas con el objetivo de determinar los factores que influyen en la satisfacción de la relación entre el franquiciador y su red de franquiciados.

Con el fin de exponer con claridad la investigación, el presente trabajo queda estructurado de la siguiente forma. En primer lugar, se presenta la revisión teórica de los factores determinantes de la satisfacción de las relaciones y se plantean las hipótesis de investigación. A continuación, se describe la metodología utilizada para el estudio y los resultados obtenidos. Por último, en el apartado de conclusiones se exponen las principales aportaciones tanto teóricas como prácticas, así como las limitaciones del estudio y algunas recomendaciones de cara a la realización de trabajos futuros.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La creciente importancia de las relaciones de intercambio queda demostrada en el número incipiente de estudios basados en el enfoque de la teoría de redes (véase Ellis, 2000). El enfoque de redes es útil para investigar y evaluar a los socios potenciales. En su estudio sobre relaciones duales de negocio, Larson (1992) observó que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinada con una historia de relaciones personales reduce el riesgo de la operación, porque establece las bases de una confianza mutua. Por otra parte, se espera que los que comienzan la relación tiendan a acercarse a aquellos socios que demuestren un mayor compromiso o una mejor reputación (Ellis, 2000).

Una mala selección de un socio puede ser muy costosa, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Más allá de los costes directos, derivados de intentar entrar en un mercado altamente competitivo o con un bajo potencial, seleccionar mal un socio puede llevar a la empresa a un fracaso rotundo en un mercado determinado (Welch y Wierdersheim-Paul, 1980). Para la selección de dichos socios la literatura describe tres tipos de selección: el enfoque sistemático, el no sistemático y el relacional. Mientras que el enfoque sistemático considera que la información valorada por las empresas para seleccionar al socio es de tipo objetivo y centrada en datos secundarios, el enfoque no sistemático se caracteriza por utilizar una información de tipo subjetivo, la cual se ha obtenido a través de la propia experiencia de la empresa o de sus directivos. Por lo tanto, es el enfoque relacional el que se enmarca bajo la teoría de redes, ya que este enfoque se caracteriza por establecer que el tipo de información utilizada para seleccionar al socio será la percepción y compatibilidad de objetivos, la confianza y la *performance* entre los socios que forman las redes de negocios (Andersen y Buvik, 2002). Los investigadores proponen que las empresas tenderán a utilizar este enfoque relacional cuando la

relación de confianza y el conocimiento del socio sea primordial, por lo que las empresas seleccionarán a los socios en función de la confianza y la relación que tenga con ellos (Andersen y Buvik, 2002).

En la literatura abunda la presencia de estudios que exploran los antecedentes de la formación de alianzas, las características de las relaciones de cooperación resultantes, así como los factores asociados a la obtención de resultados satisfactorios de tales relaciones (*e.g.*, Lado *et al.*, 1997; Jap, 1999, 2001; Vázquez *et al.*, 2002). En esencia, la investigación existente en múltiples disciplinas sugiere una asociación entre los aspectos estructurales de los socios, los aspectos relacionales, así como la eficacia de la colaboración (Sarkar *et al.*, 2001). Como señalan estos autores, los aspectos estructurales se centran en investigar los motivos de la formación de alianzas y los criterios de la selección de los socios, entre otras cuestiones. Complementando este enfoque estructural, la comunicación satisface las necesidades sociales de apoyo en el caso de grupos geográficamente dispersos, pero tecnológicamente unidos, y puede contribuir al desarrollo de una cultura compartida de seguridad y confianza (Grabowski y Roberts, 1999). En efecto, el desarrollo de confianza en las alianzas requiere de una comunicación constante entre los miembros de la misma, lo que posibilita transmitir sus pensamientos, expectativas, suposiciones y valores, así como cambiar la naturaleza de sus relaciones esenciales (Grabowski y Roberts, 1999). En consecuencia, la comunicación se configura como un elemento esencial en las relaciones organizativas.

Por otra parte, Sarkar *et al.* (2001) ponen de relieve que el comportamiento de cooperación proviene del desarrollo de capital relacional entre los socios, que es crítico en la transformación del valor potencial de una alianza en rentas económicas de la colaboración (Madhok y Tallman, 1998). Autores como Heide (1994) y Johnson *et al.* (1996) han mostrado que los aspectos estructurales y relacionales están conectados, y sugieren la posibilidad de que los aspectos estructurales afecten a los resultados de la cooperación tanto directa como indirectamente a través de los aspectos sociopsicológicos de una relación.

A su vez, en las últimas décadas ha crecido el interés por conocer si existen diferencias en la gestión de los negocios en función del perfil sociodemográfico del empresario. En este sentido, aspectos sociodemográficos como el género, la edad y el nivel de estudios de los socios de una relación pueden condicionar el comportamiento de cooperación entre ellos.

En definitiva, los aspectos estructurales, relacionales y sociodemográficos que caracterizan a los socios de la cooperación constituyen elementos esenciales en el desarrollo de relaciones satisfactorias. Según Anderson y Narus (1990), 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. Este concepto se relaciona con la noción de satisfacción social de Geyskens y Steenkamp (2000), que la definen como la evaluación de cada socio de los aspectos psicosociales de su relación, en la que las interacciones con la otra parte son satisfactorias, gratificantes y fáciles. Así, 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 (Geyskens *et al.*, 1999). 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 los siguientes apartados, se presentan los factores determinantes de la

satisfacción de los socios con la relación, que hacen referencia a los aspectos estructurales, relacionales y sociodemográficos.

2.1. Aspectos estructurales

En la literatura existen diversos estudios que identifican y describen las condiciones que facilitan el desarrollo de acuerdos de cooperación, entre las que se incluyen la complementariedad de los recursos y capacidades, la congruencia de objetivos o el flujo de información (e.g., Lado *et al.*, 1997; Jap, 1999, 2001; Sivadas y Dwyer, 2000; Sarkar *et al.*, 2001). A continuación, se procede a analizar cada una de estas variables consideradas como los aspectos estructurales de la colaboración.

Complementariedad de los recursos y capacidades de los socios. Una de las razones por las que las empresas forman alianzas es la carencia de ciertas capacidades necesarias para competir eficazmente en el mercado (Day, 1995; Hunt, 1997; Das y Teng, 2000; Harrison *et al.*, 2001). De hecho, como apuntan Lambe *et al.* (2002), se ha definido ampliamente a las alianzas como esfuerzos de colaboración entre dos o más empresas que ponen en común sus recursos al objeto de alcanzar objetivos mutuamente compatibles que no habrían podido alcanzar fácilmente por sí solas (e.g., Heide y John, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Day, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995; Sivadas y Dwyer, 2000). Jap (1999) considera que la complementariedad de estas competencias es crítica; de modo que lo importante es el grado en que las empresas pueden completar el resultado de cada una proporcionando capacidades, conocimiento y recursos distintos. En efecto, reuniendo recursos y capacidades complementarios las empresas pueden iniciar y desarrollar de forma competitiva proyectos que no podían haber llevado a cabo de manera individual, si bien acceder a recursos complementarios a través de mecanismos del mercado no es siempre factible, ni tampoco lo es su desarrollo interno (Chung *et al.*, 2000; Sarkar *et al.*, 2001). En definitiva, la literatura pone de manifiesto que la complementariedad de recursos y capacidades influye directamente sobre los resultados de la relación, en términos de satisfacción (e.g., Dyer y Singh, 1998; Sarkar *et al.*, 2001; Robins *et al.*, 2002). A partir de la argumentación expuesta, se puede establecer la siguiente hipótesis:

H1: Cuanto mayor sea la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de la relación, mayor será la satisfacción de la relación.

Congruencia de los objetivos y los valores de los socios. Madhok y Tallman (1998) señalan que la compatibilidad, entendida como el nivel de congruencia de la cultura y capacidades organizativas entre los socios de una alianza, influye sobre el grado en que los socios son capaces de comprender el potencial sinérgico de una alianza. De hecho, según Morgan y Hunt (1999), las empresas participan en relaciones o alianzas cuando se identifican socios que son compatibles y disponen de recursos y capacidades complementarios que, combinados con sus propios recursos, proporcionan ventajas competitivas que conducen al éxito de la relación. Por su parte, Jap (1999) destaca la importancia de la congruencia de objetivos, de manera que los socios, antes de desarrollar esfuerzos de coordinación e inversiones idiosincrásicas, deberían alcanzar propósitos, valores o expectativas congruentes. En esta línea, Sarkar *et al.* (2001) sugieren que, cuando los socios de una alianza comparten culturas organizativas similares, es probable que disfruten de una relación de mejor calidad, lo que a

su vez facilitará una combinación eficaz de habilidades y competencias y asegurará que el proyecto se lleve a cabo eficaz y eficientemente. En consecuencia, se evidencia la influencia que ejerce la congruencia de objetivos y valores de los socios participantes en un acuerdo de cooperación sobre la satisfacción de la relación, por lo que se establece la siguiente hipótesis:

H2: Cuanto mayor sea la congruencia de objetivos y valores de los socios de la relación, mayor será la satisfacción de la relación.

Flujo de información. Aspectos como la frecuencia de los contactos, la bidireccionalidad de los flujos de comunicación y las estrategias de influencia basadas en el intercambio de información generan una comunicación de colaboración (Mohr *et al.*, 1996). La comunicación de colaboración se basa en el desarrollo de actitudes y procesos de cooperación que dirigen la relación (Morgan y Hunt, 1994), que crea una atmósfera de apoyo y respeto mutuos y pone de relieve los intereses compartidos y los objetivos comunes (Mohr *et al.*, 1996). Así, el intercambio de información destacada y creíble entre los socios será percibido como el esfuerzo sincero de cada uno para contribuir en el éxito del otro (Boyle y Dwyer, 1995), lo que facilita el conocimiento anticipado de los planes futuros, que hace posible que las empresas coordinen sus actividades (Cannon y Homburg, 2001). En este sentido, Mohr y Spekman (1994) señalan que la disponibilidad sistemática de información permite a las partes completar las tareas más eficazmente, que implica mayores niveles de satisfacción. Así pues, la literatura muestra que el intercambio de información se asocia con la satisfacción (*e.g.*, Mohr y Nevin, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Boyle y Dwyer, 1995; Mohr *et al.*, 1996; Simpson y Mayo, 1997; Selnes, 1998; Johlke *et al.*, 2000), lo que permite formular la siguiente hipótesis:

H3: Cuanto mayor sea el flujo de información entre los socios de la relación, mayor será la satisfacción de la relación.

2.2. Aspectos relacionales

Con respecto a los aspectos relacionales de la cooperación, varios estudios han mostrado la importancia del desarrollo de alianzas de alta calidad (*e.g.*, Dwyer y Oh, 1987; Johnson *et al.*, 1993; Kumar *et al.*, 1995). En este sentido, Johnson (1999) considera que el concepto más general de calidad de la relación describe la profundidad y el clima general de la relación interorganizativa y, en esta línea, diversos autores explican 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. Es más, las alianzas cooperativas, funcionales, productivas y saludables se caracterizan típicamente por un elevado grado de confianza y compromiso (Kumar *et al.*, 1995; Doney y Cannon, 1997; Gulati y Singh, 1998; Mohr y Sengupta, 2002). Así, según señalan Sarkar *et al.* (2001), los aspectos sociopsicológicos característicos de la relación son de gran importancia al actuar como mecanismos de coordinación y determinar la calidad de la relación de colaboración. En definitiva, se observa que los investigadores han explicado 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. En el presente estudio, dado el énfasis

existente en la literatura al respecto, se considerará que la calidad de la relación viene determinada por la confianza entre las partes de la colaboración y el nivel de compromiso mutuo, que se describen con una mayor profundidad a continuación.

Confianza de los socios. 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. Los estudios de Jap (1999, 2001) consideran la confianza como uno de los aspectos más importantes de los estados interpersonales que facilitan el comportamiento de cooperación y mitigan la incertidumbre y oportunismo asociados a esta relación de intercambio. Asimismo, Ring y Van de Ven (1992, 1994) destacan el papel de la confianza como un aspecto crítico al configurar y modificar las estructuras de las relaciones de cooperación y como antecedente necesario para el intercambio de mercado. En consecuencia, cabe destacar la consideración de la confianza como una variable esencial para el éxito de la cooperación (*e.g.*, Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Vázquez *et al.*, 2002). En efecto, los investigadores vinculan esta variable con la satisfacción o 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). Fruto de esta argumentación, se puede esbozar la siguiente hipótesis:

H4: Cuanto mayor sea el grado de confianza en la relación, mayor será la satisfacción de la relación.

Compromiso de los socios. Muchas investigaciones consideran el compromiso como un elemento fundamental de las relaciones exitosas (*e.g.*, Dwyer *et al.*, 1987; Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995; Andaleeb, 1996; Geyskens *et al.*, 1996; Jap, 1999). Como señalan Jap y Ganesan (2000), a través del compromiso mutuo, los miembros independientes que participan en la relación trabajan juntos para satisfacer mejor las necesidades del cliente y así aumentar la rentabilidad mutua; de manera que, cuando cada una de las partes realiza inversiones específicas en la relación, estas inversiones recíprocas actúan como un signo creíble del compromiso de cada parte en la relación. En esta misma línea, Morgan y Hunt (1994) afirman que, cuando confianza y compromiso están presentes, producen resultados que fomentan la eficacia, la eficiencia y la productividad. En consecuencia, se puede observar el efecto del compromiso sobre el desempeño y la satisfacción, esto es, los resultados de la relación (*e.g.*, Anderson y Weitz, 1992; Mohr y Spekman, 1994; Dahlstrom y Nygaard, 1995; Selnes, 1998; Siguaw *et al.*, 1998; Jap y Ganesan, 2000; Singh y Sirdeshmukh, 2000; Sarkar *et al.*, 2001). En línea con lo discutido anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis:

H5: Cuanto mayor sea el nivel de compromiso de los socios en su relación, mayor será la satisfacción de la relación.

2.3. Aspectos sociodemográficos

En la literatura ha existido un gran interés por identificar aquellas características sociodemográficas de los empresarios o miembros de la organización que pudieran condicionar o influir, tanto en su rendimiento como en

su comportamiento y actitudes dentro de la empresa. De esta manera, existen muy pocas características del empresario que no hayan sido estudiadas y relacionadas con, por ejemplo, el éxito o el rendimiento de la empresa, desde sus rasgos de personalidad hasta las características demográficas o económicas, encontrándose resultados muy diversos al respecto (Shook et al., 2003). Dentro de estos comportamientos que podrían estar influidos por el perfil sociodemográfico de los individuos, destaca su actividad relacional. De este modo, aspectos como el género, la edad o el nivel de estudios de los socios de una relación de colaboración podrían estar ejerciendo cierta influencia sobre su nivel de satisfacción. A continuación, se analiza cada uno de estos aspectos sociodemográficos.

Género. Dada la creciente proporción de mujeres que crean, desarrollan y dirigen organizaciones, en la literatura se observan diversas investigaciones que tratan de estudiar la diferencia de género en el contexto empresarial (e.g., Chaganti y Parasuraman, 1996; Carter et al., 1994; Powell y Ansic, 1997; Sonfield et al., 2001). Así, por ejemplo, la consideración del género del empresario en la literatura que estudia los factores de éxito de las empresas tiene su origen en la creencia, en multitud de ocasiones cuestionada, de que las mujeres empresarias presentan desventajas con respecto a sus homónimos masculinos a la hora de triunfar en los negocios emprendidos. Atendiendo a los argumentos de algunos investigadores, las mujeres que establecen un negocio se enfrentan a un mayor número de barreras que los hombres, acentuadas por las prácticas de socialización, las experiencias educativas o los roles familiares. Otro de los argumentos esgrimidos a la hora de establecer diferencias entre ambos géneros es la tendencia de las mujeres a poseer un menor número de redes y contactos empresariales (Kalleberg y Leicht, 1991). Sin embargo, la evidencia empírica no respalda de manera sólida estas afirmaciones, llegando incluso algunos estudios a aportar resultados equívocos y contradictorios con estos planteamientos (Kalleberg y Leicht, 1991; Chell y Baines, 1998). Estos resultados nos llevan a plantearnos la influencia que podría ejercer el género de las personas involucradas en el éxito del establecimiento de redes o procesos de colaboración, proponiendo la siguiente hipótesis:

H6: El género de los socios de la relación influye directamente sobre la satisfacción de la relación.

Edad. Los estudios que han analizado las implicaciones económicas de la edad de los individuos no han sido muy prolíficos y, en la mayoría de los casos, ésta ha sido considerada como una simple variable de control (Lévesque y Minniti, 2006). Sin embargo, existen indicios que apuntan hacia la posibilidad de que la edad de los participantes podría influir en el proceso de establecimiento de relaciones y en la satisfacción que de éstas se deriven. En este sentido, si la persona posee más edad tendrá mayores probabilidades de contar con experiencia que favorezca, por ejemplo, la elección del socio adecuado o el encontrar la mejor manera de conseguir una relación provechosa para ambas partes. Así, la experiencia de las personas que componen la organización se considera una de las fuentes más importante de conocimiento e incluso de reputación para la misma (Hart et al., 1995), ayudando en aspectos tales como la captación de recursos y activos necesarios para la actividad, así como para la fidelización de clientes. En esta línea, autores como Peña (2002) y Bosma et al. (2004) encuentran que la experiencia expresada en número de años contribuye de manera significativa a la obtención de unos resultados organizativos más satisfactorios. Con objeto de contrastar la posible influencia de la edad en la satisfacción de la relación, se propone la séptima de las hipótesis:

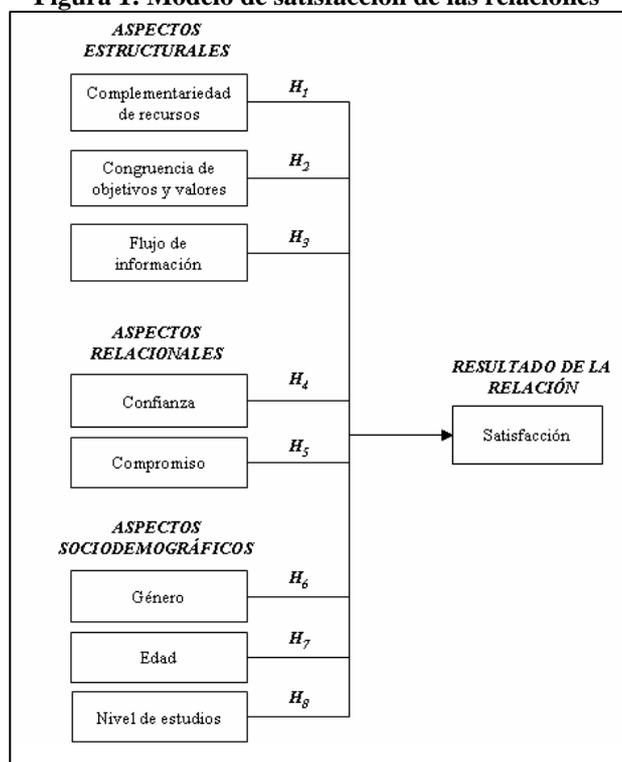
H7: Cuanto mayor sea la edad de los socios que participan en la relación, mayor será la satisfacción de la relación.

Nivel de estudios. La educación de un individuo es un aspecto que condiciona o influye en muchas áreas o campos de actuación de la vida, ayudando o dificultando el aprovechar ciertas oportunidades y lograr determinados objetivos. De este modo, han sido varios los autores que aseguran que, tanto el número de años durante los cuales el empresario ha recibido educación formal, como el nivel de estudios al que éste ha llegado influyen positivamente en el rendimiento y crecimiento de su empresa (Box *et al.*, 1993; Honig, 1998; Basu y Goswami, 1999; Van Praag y Cramer, 2001; Watson *et al.*, 2003; Bosma *et al.*, 2004; Collins-Dodd *et al.*, 2004). Entre las razones que explican este hecho se encuentran el que la formación del empresario puede favorecer su habilidad para comprender el mercado, su capacidad de crecer e innovar o incluso su espíritu de colaboración (Guzmán y Santos, 2001). Además, los individuos con un mayor nivel educativo, generalmente, mantienen expectativas superiores acerca de sus ingresos (Vesper, 1990; Brüderl *et al.*, 1992; Storey, 1994; Van Praag y Cramer, 2001; Watson *et al.*, 2003), hecho que puede favorecer el que inviertan más energía en el proceso de elección de los socios del acuerdo de colaboración y se cuide mucho más los aspectos que podrán influir en el éxito de este proceso y en su satisfacción final. Siguiendo estos supuestos se plantea la última de las hipótesis:

H8: Cuanto mayor sea el nivel de estudios de los socios de la relación, mayor será la satisfacción de la relación.

En la figura 1 se muestra el modelo conceptual propuesto, que recoge los aspectos estructurales, relacionales y sociodemográficos que influyen sobre el resultado de la relación expresado en términos de satisfacción.

Figura 1: Modelo de satisfacción de las relaciones



3. METODOLOGÍA

Dada la creciente importancia de la franquicia como modelo de expansión y sus significativas implicaciones económicas en el mercado, el contexto de aplicación de esta investigación está constituido por las redes de franquicia que operan en España. La unidad de análisis se circunscribe a la relación existente entre el franquiciador y su red de franquiciados y el universo de estudio lo conforman aquellas franquicias que la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) considera como tales, esto es, las que cumplen con los principios del Código Deontológico Europeo. Concretamente, la AEF señaló la existencia de 634 franquicias en España a finales de 2002. Una vez obtenido el listado de estas franquicias, se procedió a consultar diversas fuentes de información secundarias (*e.g.*, guías de franquicias, bases de datos electrónicas, páginas *web* propias de las enseñas) con el fin de obtener la información necesaria para contactar con cada una de ellas. Como resultado de esta labor de depuración, se detectaron algunas incidencias, tras lo cual la población de estudio quedó finalmente constituida por un total de 592 sistemas de franquicia.

El método empleado para la recogida de información fue la encuesta, utilizándose un cuestionario estructurado auto-administrado. Como informante clave se intentó conseguir al director general de la enseña, o, en su caso, al responsable de la expansión de la franquicia. Así, la evaluación de la relación del franquiciador con sus franquiciados se realizó desde la perspectiva del franquiciador debido a que desempeña un papel clave en la gestión de tales relaciones y, por tanto, acumula el conocimiento relevante sobre su desarrollo. Tras un proceso de seguimiento, que supuso el reenvío de cuestionarios por fax y por correo electrónico, se obtuvo un total de 108 cuestionarios válidos. De este modo, se logra una tasa de respuesta real del 18,24%, lo que conlleva un margen de error en torno al $\pm 8,53\%$. A continuación, en la tabla 1 se detallan las escalas de medida de cada variable de interés, obtenidas de la literatura y de las entrevistas exploratorias, y que, en su mayoría, se evaluaron a través de una escala tipo Lickert de 7 puntos formada por diferentes ítems.

Tabla 1: Escalas de medida de las variables

CONSTRUCTOS	ÍTEMS
Complementariedad de recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las aportaciones que realiza cada parte son muy valiosas para la otra. ▪ Ambos contribuimos con aportaciones que son complementarias. ▪ Lo que aporta cada una de las partes es necesario para conseguir nuestros objetivos. ▪ Ambos contribuimos con aportaciones individuales que, al combinarse, nos permiten alcanzar objetivos más satisfactorios.
Congruencia de los objetivos y valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada parte apoya los objetivos de la otra. ▪ La cultura organizativa (valores organizativos, normas sociales, costumbres, etc.) de ambas partes no están en conflicto. ▪ Ambos compartimos la creencia de que trabajar juntos es mejor que trabajar por separado. ▪ Ambos compartimos el sentimiento de que la relación entre nosotros es importante.
Flujo de información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambos aportamos información estratégica y/u operativa, relacionada con el negocio de cada uno, cuando beneficia a la relación. ▪ Nos mantenemos mutuamente informados sobre los acontecimientos o cambios que puedan afectar a cada una de las partes. ▪ Ambos intercambiamos información frecuentemente. ▪ Ambos intercambiamos información utilizando los canales de comunicación establecidos para ello.
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambos somos honestos y sinceros. ▪ Ambos consideramos que la información que nos intercambiamos es fiable. ▪ Ambos comunicamos con sinceridad cualquier problema que pueda afectar a la otra parte. ▪ Ambos consideramos los intereses de la otra parte en la toma de decisiones importantes. ▪ En tiempos difíciles, ambos continuamos confiando el uno en el otro. ▪ Ambos sentimos que cada uno está de parte del otro. ▪ Ambos estamos dispuestos a ofrecer asistencia y ayuda cuando las circunstancias lo

	requieren.
	▪ En términos generales, ambos confiamos el uno en el otro.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambos tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia el otro. ▪ Ninguno está interesado en ofertas de otras empresas que puedan reemplazar a la otra parte. ▪ Ambos consideramos esta relación como una colaboración a largo plazo. ▪ Ambos esperamos que esta relación continúe durante mucho tiempo. ▪ En términos generales, ambos estamos mutuamente comprometidos.
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si tuviéramos que crear de nuevo una relación de estas características, volveríamos a hacer negocios con las mismas empresas participantes. ▪ En general, desempeñamos bien nuestras respectivas tareas en esta relación mutua. ▪ Esta relación puede ser descrita como de éxito. ▪ En términos generales, estamos muy satisfechos con la relación que mantenemos.
Género	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombre ▪ Mujer
Edad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor de 30 años ▪ Entre 30 y 45 años ▪ Mayor de 45 años
Nivel de estudios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios no universitarios ▪ Estudios universitarios medios ▪ Estudios universitarios superiores

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Al analizar la dimensionalidad y las propiedades psicométricas de las escalas de medida, cabe señalar que los resultados revelan que todos los constructos son unidimensionales. Por otra parte, los resultados muestran la validez de las escalas de medida de los diversos constructos que integran el modelo. En concreto, se analiza para cada una de las escalas tanto su validez de contenido, que se sustenta el riguroso procedimiento seguido en el desarrollo de las escalas, como su validez discriminante, que se ha evaluado mediante el análisis de la correlación. Seguidamente se llevó a cabo el contraste de las hipótesis, para lo que, unido al estudio de las correlaciones obtenidas, se desarrollaron análisis de regresión múltiple entre los constructos del modelo, tal y como se muestra en la tabla 2. A continuación, se procede a resumir los principales resultados de dicho análisis.

Tabla 2: Resultados de la regresión

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES	HIPÓTESIS	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	AJUSTE DEL MODELO	
				F	R ²
SATISFACCIÓN	Complementariedad	H ₁	.163*	40.443***	.828
	Congruencia	H ₂	.086		
	Flujo de información	H ₃	.022		
	Confianza	H ₄	.430***		
	Compromiso	H ₅	.307**		
	Género	H ₆	-.338*		
	Edad (menor de 30)	H ₇	-.262		
	Edad (entre 30 y 45)	H ₇	-.287*		
	Nivel de estudios (nouniv)	H ₈	0.068		
Nivel de estudios (univsup)	H ₈	-0.36			

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$

4.1. Aspectos estructurales y satisfacción

Con respecto a los aspectos estructurales de la relación franquiciador-franquiciado, se acepta una de las tres hipótesis que se plantearon. En primer lugar, la complementariedad de recursos y capacidades entre los

socios tiene una influencia significativa en la satisfacción de la relación ($\beta=.0163$, $p<.05$), mientras que con relación a la congruencia ($\beta=.086$, $p>.05$) y al flujo de información entre los socios ($\beta=.022$, $p>.05$) no existe ninguna influencia significativa. Por lo tanto, estos resultados suponen aceptar la hipótesis 1, pero rechazar las hipótesis 2 y 3, en las que se establecía que la congruencia y el flujo de información influyen directa y positivamente sobre la satisfacción de la relación. Por lo tanto, con respecto al análisis de los aspectos estructurales como condicionantes de la relación, podemos determinar que la complementariedad de recursos y capacidad es el único aspecto estructural que influye directamente sobre la satisfacción entre el franquiciador y su red de franquiciados.

4.2. Aspectos relacionales y satisfacción

Considerando los análisis estadísticos realizados con respecto a los aspectos relacionales, se aceptan las dos hipótesis de investigación centradas en establecer la confianza y el compromiso como factores determinantes de la satisfacción de la relación (H_4 y H_5). Como establece la revisión teórica, los resultados indican que el grado de confianza en la relación entre el franquiciador y el franquiciado influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación en términos de satisfacción ($\beta=.430$, $p<.001$). Por lo tanto, la hipótesis 4 queda completamente contrastada y aceptada. Con respecto al efecto que puede tener el factor compromiso sobre la satisfacción de la relación (H_5), se observa que los resultados del análisis estadístico indican que la influencia es significativa, obteniéndose un coeficiente de $.307$ ($p<.01$), lo que conduce a la aceptación de la hipótesis correspondiente.

4.3. Aspectos sociodemográficos y satisfacción

Por último, se contrastaron las hipótesis derivadas de la influencia de los aspectos sociodemográficos del franquiciador sobre la satisfacción de la relación. En primer lugar, considerando la variable dicotómica “Género”, podemos aceptar la hipótesis 6, en la que se establece que el género tiene una influencia significativa sobre la satisfacción de la relación ($\beta= -.338$, $p<.05$). Concretamente, se observa que los hombres muestran una menor satisfacción con la relación que las mujeres. En segundo lugar, con respecto al aspecto sociodemográfico “Edad”, se ha analizado considerando como diferentes variables a cada uno de los intervalos que se mostraban en el cuestionario: menor de 30 años, entre 30 y 45 años y mayor de 45 años. Al realizar la regresión, el modelo ha excluido la variable “Edad mayor de 45”, que se utilizará como referencia a la hora de interpretar los resultados. El análisis muestra que (1) la relación entre la variable “Edad menor de 30” y la satisfacción no es significativa ($\beta=-.262$, $p>0.05$) y (2) la variable “Edad entre 30 y 45” ejerce una influencia significativa sobre la satisfacción con la relación ($\beta= -.287$, $p<0.05$). Es decir, aquellos individuos que se encuentren entre 30 y 45 años presentarán menores niveles de satisfacción que los mayores de 45 años. Estos resultados permiten que se acepte la hipótesis 7. Finalmente, no existe influencia significativa entre el nivel de estudios del franquiciador y la satisfacción de la relación, lo que no permite aceptar la hipótesis 8.

5. CONCLUSIONES

Recientemente la investigación sobre cooperación ha puesto de manifiesto la necesidad de estudiar los aspectos relacionados con la selección de socios (Hitt *et al.*, 2000), especialmente dada su influencia sobre los resultados de la colaboración. Considerando la importancia del desarrollo de relaciones satisfactorias como uno de los principales resultados que describen el éxito de los acuerdos de colaboración, este trabajo se ha centrado en la identificación de los factores determinantes de la satisfacción de las relaciones en las redes interorganizativas. De este modo, sobre la base de la literatura existente, se ha desarrollado un modelo conceptual para el desarrollo de redes, donde los aspectos estructurales, relacionales y sociodemográficos de los participantes son los elementos centrales. En este caso, el modelo se contrasta empíricamente en el contexto de la franquicia, al considerar que este sistema se fundamenta en las relaciones que mantiene el franquiciador con sus socios; concretamente, el trabajo se centra en el análisis de la relación franquiciador-franquiados, dado su papel clave en el éxito de la franquicia.

Tras la validación de este modelo, la presente investigación evidencia que los aspectos relacionales de los socios tienen una influencia significativa sobre el resultado de la relación franquiciador-franquiados en términos de satisfacción. Estos factores relacionales se refieren a la calidad o fortaleza de la díada, que se describe como la confianza entre los socios y su compromiso con la relación. Los resultados del estudio sugieren que la calidad de la relación franquiciador-franquiado tiene un efecto positivo sobre la satisfacción de dicha relación. De este modo, un clima de confianza, caracterizado por la sinceridad, honestidad, fiabilidad y comprensión de los socios, y de compromiso, relacionado con la lealtad, afectividad, tolerancia y colaboración, se asocia con un nivel superior de resultado de la relación entre el franquiciador y sus franquiciados, 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.

Por su parte, los aspectos estructurales abarcan la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios, el nivel de congruencia de sus objetivos y valores, así como el flujo de información entre ellos. Los análisis revelan que sólo la complementariedad de recursos y capacidades ejerce una influencia directa sobre la satisfacción, mientras que los resultados no son significativos en los otros dos factores estructurales. No obstante, esto no implica que la congruencia de objetivos y valores y el flujo de información no influyan sobre la satisfacción, pues pueden ejercer esta influencia de forma indirecta a través de los aspectos relacionales.

Por último, es preciso destacar que los aspectos sociodemográficos pueden ejercer cierta influencia sobre la satisfacción de la relación. Concretamente, la edad y el género del franquiciador parecen influir en el nivel de satisfacción que percibe éste respecto a su relación con los franquiciados. De hecho, las mujeres franquiciadoras muestran un mayor nivel de satisfacción que los hombres franquiciadores; a la vez que los franquiciadores mayores de 45 años se encuentran más satisfechos que los que se encuentran en la franja de edad de 30 a 45 años.

A modo de resumen, este trabajo proporciona a los gerentes de las empresas franquiciadoras información respecto a los aspectos estructurales, relacionales y sociodemográficos que pueden determinar la satisfacción de las relaciones entre el franquiciador y su red de franquiciados. De este modo, se da a conocer a los responsables de la dirección, que desempeñan un papel clave en la gestión de las relaciones con los socios integrantes de la

red de franquicia, una serie de pautas a seguir en el desarrollo de relaciones satisfactorias basadas en la confianza y el compromiso.

6. 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.
- Andersen, O. y Buvik, A. (2002). "Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection", *International Business Review*, 11: 347-363.
- 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.
- Basu, A. y Goswami, A. (1999). "Determinants of South Asian entrepreneurial growth in Britain: a multivariate analysis", *Small Business Economics*, 13: 57-70.
- Bosma, N.; Van Praag, M; Thurik, R. y DeWit, G. (2004). "The value of human and social capital investments for the business performance of start-ups". *Small Business Economics*, 23: 227-236.
- Box, T.; White, M. y Barr, S. (1993). "A contingency model of new manufacturing firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (2): 31-45.
- Boyle, B.A. y Dwyer, F.R. (1995). "Power, bureaucracy, influence, and performance: their relationships in industrial distribution channels", *Journal of Business Research*, 32: 189-200.
- Brüderl, J.; Preisendörfer, P. y Ziegler, R. (1992). "Survival chances of newly funded business organizations", *American Sociological Review*, 57 (2): 227-242.
- Bucklin, L.P. y Sengupta, S. (1993). "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, 57 (abril): 32-46.
- Cannon, J.P. y Homburg, C. (2001). "Buyer-supplier relationships and customer firm costs", *Journal of Marketing*, 65 (enero): 29-43.
- Carter, N.M.; Stearns, T.M.; Reynolds, P.D. y Miller, B.A. (1994). "New venture strategies: Theory development with an empirical base", *Strategic Management Journal*, 15: 21-41.
- Chaganti, R. y Parasuraman, S. (1996). "A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (2), 73-75.
- Chell, E. y Baines, S. (1998). "Does gender affect business performance? A study of microbusinesses in business services in the UK", *Entrepreneurship & Regional Development*, 10: 117-135.
- Chung, S., Singh, H. y Lee, K. (2000). "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation", *Strategic Management Journal*, 21: 1-22.
- Collins-Dodd, C.; Gordon, I.M. y Smart, C. (2004). "Further evidence on the role of gender in financial performance", *Journal of Small Business Management*, 42 (4): 395-417.
- 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.
- Das, T.K. y Teng, B. (1998). "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, 23 (3): 491-512.
- Das, T.K. y Teng, B. (2000). "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, 26 (1): 31-61.
- Day, G.S. (1995). "Advantageous alliances", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 297-300.
- 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.
- Dwyer, F.R. y Oh, S. (1987). "Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels", *Journal of Marketing Research*, 24: 347-358.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and 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.
- Ellis, P. (2000). "Social Ties and Foreign Market Entry", *Journal of International Business Studies*, 31 (3): 443-469.
- 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.
- Geyskens, I. y Steenkamp, J.E.M. (2000). "Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships", *Journal of Retailing*, 76 (1): 11-32.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M. y Kumar, N. (1999). "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research*, XXXVI (mayo): 223-238.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M., Scheer, L.K. y Kumar, N. (1996). "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, 13: 303-317.
- Grabowski, M. y Roberts, K.H. (1999). "Risk mitigation in virtual organizations", *Organization Science*, 10 (6): 704-721.
- 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.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S. and Mentzer, J.T. (1995). "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, 59 (enero): 78-92.
- Guzmán, J. y Santos, F.J. (2001). "The booster function and the entrepreneurial quality: an application to the province of Seville", *Entrepreneurship and Regional Development*, 13: 211-228.
- Harrison, J.S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. e Ireland, R.D. (2001). "Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances", *Journal of Management*, 27: 679-690.
- Hart, M.M.; Stevenson, H.H. y Dial, J. (1995). "Entrepreneurship: a definition revisited". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA.: 75-89.
- 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. (1994). "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, 58 (enero): 71-85.
- Heide, J.B. y John, G. (1990). "Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing*, 27 (febrero): 24-36.
- Hitt, M.A., Dacin, T.M., Levitas, E., Arregle, J.-L. y Borza, A. (2000). "Partner selection in emerging and developed market context: resource-based and organizational learning prospective", *Academy of Management Journal*, 43 (3): 449-467.
- Honig, B. (1998). "What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 13 (5): 371-394.
- Hunt, S.D. (1997). "Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource advantage theory", *Journal of Marketing Management*, 13 (5): 431-445.
- Jap, S.D. (1999). "Pie-expansion efforts: 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.
- Johlke, M.C., Duhan, D.F., Howell, R.D. y Wilkes, R.W. (2000). "An integrated model of sales managers' communication practices", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2): 263-277.
- Johnson, J.L. (1999). "Strategic interaction in industrial distribution channels: Managing the interfirm relationship as a strategic asset", *Academy of Management Science*, 27 (1): 4-18.
- Johnson, J.L., Cullen, J.B., Sakano, T. y Takenouchi, H. (1996). "Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances", *Journal of International Business Studies*, 27 (5): 981-1004.
- Johnson, J.L., Sakano, T., Cote, J.A. y Onzo, N. (1993). "The exercise of interfirm power and its repercussions in U.S.-Japanese channel relationships", *Journal of Marketing*, 57 (2), 1-10.
- Kalleberg, A. y Leicht, K. (1991). "Gender and organizational performance. Determinants of small business survival and success", *Academy of Management Journal*, 34: 136-161.
- Kumar, N., Scheer, L.K. y Steenkamp, J.E.M. (1995). "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers", *Journal of Marketing Research*, XXXII (febrero): 54-56.
- Lado, A.A., Boyd, N. G. and Hanlon, S.C. (1997). "Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model", *Academy of Management Review*, 22 (1): 110-141.
- Larson, A. (1992). "Network dyads in entrepreneurial settings", *Administrative Science Quarterly*, 37 (1): 76-104.
- Lévesque, M. y Minniti, M. (2006). "The effect of aging on entrepreneurial behaviour", *Journal of Business Venturing*, 21: 177-194.

- Madhok, A. y Tallman, S.B. (1998). "Resources, transactions, and rents: managing value through interfirm collaborative relationships", *Organization Science*, 9 (3): 326-339.
- 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 paradocs of inter-firm learning: the role of governance mechanisms", *Journal of Business and 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.
- Mohr, J.J., Fisher, R.J. y Nevin, J.R. (1996). "Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, 60 (julio): 103-115.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58 (julio): 20-38.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1999). "Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy", *Journal of Business Research*, 46: 281-290.
- Peña, I. (2002). "Intellectual capital and business start-up success", *Journal of Intellectual Capital*, 3 (2): 180-198.
- Powell, M. y Ansic, D. (1997). "Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: an experimental analysis", *Journal of Economic Psychology*, 18 (6): 605-628.
- Ring, P.S. y Van De Ven, A.H. (1992). "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, 13 (7): 483-498.
- Ring, P.S. y Van De Ven, A.H. (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, 19 (1): 90-118.
- Robins, J.A., Tallman, S. and Fladmoe-Lindquist, K. (2002). "Autonomy and dependence of international cooperative ventures: an exploration of the strategic performance of U.S. ventures in Mexico", *Strategic Management Journal*, 23: 881-901.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R., Cavusgil, S.T. and 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.
- Selnes, F. (1998). "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, 32 (3/4): 305-322.
- Shook, C.L.; Priem, R.L. y McGee, J.E. (2003). "Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis", *Journal of Management*, 29 (3): 379-399.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. y Baker, T.L. (1998). "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective", *Journal of Marketing*, 62 (julio): 99-111.
- Simpson, J.M. y Mayo, D.T. (1997). "Relationship management: a call for fewer influence attempts?", *Journal of Business Research*, 39: 209-218.
- Singh, J. y Sirdeshmukh, D. (2000). "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments", *Journal of the Academy or Marketing Science*, 28 (1): 150-167.
- Sivadas, E. y Dwyer, F.R. (2000). "An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes", *Journal of Marketing*, 64 (enero): 31-49.
- Smith, J.B. (1998). "Buyer-seller relationships: bonds, relationship management, and sex-type", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15 (1): 76-92.
- Sonfield, M.; Lussier, R.; Corman, J. y McKinney, M. (2001). "Gender comparisons in strategic decision-making: an empirical analysis of the entrepreneurial strategy matrix", *Journal of Small Business Management*, 39 (2): 165-173.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. International Thomson Business Press, London-Boston.
- Van Praag, C.M. y Cramer, J.S. (2001). "An estimated equilibrium model of business formation and labour demand by entrepreneurs", *Economica*, 68 (269): 45-62.
- 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 Marketing*, Granada, 77-87.
- Vesper, K.H. (1990). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Watson, W; Stewart, W.H. y BarNir, A. (2003). "The effects of human capital, organizational demography and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth", *Journal of Business Venturing*, 18 (2): 145-164.
- Welch, L.S. y Wiedersheim-Paul, F. (1980). "Initial exports-a marketing failure?", *Journal of General Management*, 14 (2): 34-55.