

# **La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia**

**Margarita Fernández Monroy • Josefa D. Martín Santana**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RECIBIDO: 22 de noviembre de 2004

ACEPTADO: 21 de junio de 2005

**Resumen:** Durante los últimos años los sistemas de franquicia han adquirido una gran importancia como modelo de expansión, siendo trascendentales sus implicaciones económicas en el mercado. En este sentido, es fundamental prestar especial atención al desarrollo de adecuadas relaciones entre los participantes en este sistema, dado que el éxito de esta fórmula depende del establecimiento de vínculos duraderos entre ellos. Con tal objeto, este trabajo pretende desarrollar y validar un modelo de éxito de la franquicia desde una perspectiva relacional, considerando las principales relaciones diádicas constituyentes de este sistema. El ámbito seleccionado para contextualizar empíricamente este estudio es el de las redes de franquicia establecidas en España. Esta investigación proporciona evidencia empírica de la influencia que ejercen la confianza y el compromiso, como aspectos que describen la calidad de las relaciones diádicas, sobre los resultados de dichas relaciones, así como la influencia de estos resultados sobre los resultados globales de la franquicia, en términos estratégicos y operativos.

**Palabras clave:** Calidad de la relación / Confianza / Compromiso / Satisfacción / Sistema de franquicia / Éxito organizativo.

## **Trust and Commitment as Key Factors for Successful Relationships: An Application to the Franchise System**

**Abstract:** In recent years the franchise system as a mode of expansion has increased in importance, being significant its economic implications on the market. Therefore, it is essential to pay special attention to the development of suitable relationships between the partners of the system, due to the fact that the franchise success depends on the establishment of lasting bonds between them. With this aim, this research attempts to develop and validate a model of successful franchise from a relational perspective, considering the main dyadic relationships constituting this system. The context selected for this study was franchise networks established in Spain. The research provides empirical evidence of the influence that trust and commitment -which are aspects that describe the quality of the dyadic relationships- have on the performance of every relationship, as well as the influence of this performance on the overall performance of the network, in terms of strategic and operational results.

**Key Words:** Relationship quality / Trust / Commitment / Satisfaction / Franchise system / Organizational success.

## **INTRODUCCIÓN**

Los sistemas de franquicia están siendo objeto de estudio en la literatura como consecuencia, entre otros aspectos, de la gran importancia que han adquirido en los últimos años como modelo de expansión, siendo trascendentales sus implicaciones económicas en el mercado. Ahora bien, tal y como señalan García, Sanzo y Trespalacios (2004), este crecimiento potencial de la franquicia está condicionado por las relaciones que se desarrollan dentro de este sistema y por el establecimiento de vínculos duraderos entre las partes.

Si bien, como toda fórmula comercial, la franquicia ofrece importantes ventajas tanto para el franquiciador como para el franquiciado, a la vez que genera ciertos inconvenientes para cada uno de ellos (e.g., Alonso, 1997; Bradach, 1998; Díez y Galán, 1998; Burruezo, 1999; Fulop, 2000), es preciso hacer hincapié en la necesidad de que entre ambos exista una relación de con-

fianza, dado que un modelo de cooperación interorganizativa como es la franquicia requiere que cada una de las partes cumpla sus respectivas obligaciones.

En esta misma línea, desde un enfoque relacional, Bermúdez (2002) destaca que el sistema de franquicia no se fundamenta solamente en la interacción entre el franquiciador y los franquiciados. De hecho, si bien es cierto que la relación de colaboración entre franquiciador y franquiciado constituye la esencia de esta organización, existen otros agentes que participan en la creación de valor dentro de esta red de relaciones (e.g., empleados, accionistas, compradores, intermediarios, proveedores, competidores, instituciones financieras). En este sentido, como afirma este autor, "La relación entre el franquiciador y sus proveedores es una de las más importantes para la cadena de creación de valor de aquél, del franquiciado y de los clientes" (Bermúdez, 2002, p. 260).

En definitiva, y de acuerdo con Díez y Galán (1998), la franquicia es un sistema de cooperación entre agentes diferentes que supone la expansión de una idea o concepto de éxito. Según estos autores, al basarse el crecimiento del negocio en empresas independientes, es fundamental desarrollar la cooperación entre estos socios sobre unas bases sólidas, asentadas en la mutua confianza y en un reparto equitativo de los beneficios que se obtienen de la franquicia. Al respecto, Bermúdez (2002) sugiere la existencia de una serie de vínculos que facilitan la creación, el mantenimiento y el incremento del valor en la relación franquiciador-franquiados, 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) los vínculos estructurales, como la confianza, el compromiso, la distribución contractual del poder y la tecnología compartida. Ahora bien, con el fin 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 un mayor grado de fidelización (Bermúdez, 2002).

Tal y como se recoge en numerosas investigaciones dentro de la literatura del marketing relacional, aspectos como la confianza y el compromiso son fundamentales cuando se pretende estudiar las relaciones que tienen lugar entre dos partes (García *et al.*, 2004), siendo considerados como elementos clave en el mantenimiento de relaciones satisfactorias (Suárez, Vázquez y Díaz, 2004). En esta misma línea, Sarkar, Echambadi, Cavusgil y Aulakh (2001) ponen de relieve que las dimensiones psicosociológicas (i.e., capital relacional) enfatizan las cuestiones de comportamiento que son relevantes para el desarrollo y mantenimiento de las relaciones. Así, 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).

Sobre la base de las consideraciones teóricas anteriores, el principal objetivo de este trabajo es validar empíricamente la influencia de la calidad de la relación, en términos de confianza y compromiso, en el éxito del sistema de franquicia. Para ello, el análisis se centra en las posibles relaciones diádicas constituyentes de dicho sistema y, más concretamente, en aquéllas consideradas como de mayor relevancia, esto es, la relación del franquiciador con su red de franquiciados y la del franquiciador con su proveedor principal. En resumen, el presente estudio pretende examinar el efecto de la confianza y el compromiso en los resultados de ambas relaciones diádicas, así como la influencia de éstos sobre los resultados globales a nivel estratégico y operativo de la red de franquicia. A su vez, intenta evaluar el grado en que la confianza entre las partes afecta sobre el compromiso de la relación. No obstante, y dado que toda investigación cuantitativa debe fundamentarse en escalas debidamente validadas, como paso previo al contraste de hipótesis, se procede a analizar de forma rigurosa la fiabilidad y validez de todas las escalas de medida utilizadas.

El trabajo se estructura de la siguiente forma: en los tres primeros epígrafes se procede a revisar la literatura sobre el concepto de calidad de la relación, sus antecedentes y sus consecuencias, proponiéndose un modelo conceptual de éxito de los sistemas de franquicia; en el cuarto epígrafe se describen la metodología de la investigación y los instrumentos de medida utilizados; en el quinto epígrafe se procede a detallar los análisis realizados y los resultados obtenidos, y en los dos últimos epígrafes se recogen las principales implicaciones del trabajo, así como las limitaciones del mismo y las futuras líneas de investigación.

## CALIDAD DE LA RELACIÓN EN EL SISTEMA DE FRANQUICIA

Varios estudios han mostrado la importancia de las alianzas de alta calidad en diversos entor-

nos o escenarios (e.g., Dwyer y Oh, 1987; Johnson, Sakano, Cote y Onzo, 1993; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995a). 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. 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 este 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. De hecho, en palabras de Johnson (1999, p. 5), “[...] los acuerdos estrechos entre empresas que exhiben confianza, compromiso y normas sociales convenientes, así como otras características, ofrecen muchos beneficios a los participantes”.

Según Sarkar *et al.* (2001), los aspectos psicosociológicos característicos de la relación son de gran importancia al actuar como mecanismos de coordinación y determinar la calidad de la relación de colaboración. De hecho, Dyer y Singh (1998) sugieren que 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.

Fruto de la revisión de la literatura, se observa que la calidad de la relación se ha conceptualizado en términos muy diversos, tales como la confianza, el compromiso, las expectativas de continuidad, la ausencia de oportunismo, las normas de cooperación, el nivel de conflicto e incluso el grado de satisfacción (Fernández, 2003). Ahora bien, en el presente estudio se considerará que la calidad de la relación viene determinada por la confianza entre las partes de la colaboración, así como por el nivel de compromiso mutuo, los dos aspectos de la calidad de la relación presentes en

la inmensa mayoría de los trabajos que tratan este tópico de investigación (e.g., Kumar *et al.*, 1995a; Baker, Simpson y Sigauw, 1999; Liu y Wang, 1999; De Wulf, Oderkeken-Schröder y Lacobucci, 2001; Hausman, 2001; Hibbard, Kumar y Stern, 2001; Sarkar *et al.*, 2001; Verhoef, Franses y Hoekstra, 2002; Roberts, Varki y Brodie, 2003). A continuación, se describen con una mayor profundidad estas dos dimensiones de la calidad de la relación.

## CONFIANZA EN LA RELACIÓN

La confianza ha recibido una gran atención por parte de diversas disciplinas, que ofrecen cada una de ellas aproximaciones propias respecto a la naturaleza de la confianza y los procesos a través de los cuales se desarrolla (Doney, Cannon y Mullen, 1998). Así, cada vez más, las investigaciones en el campo de las relaciones de cooperación reconocen la influencia de factores interpersonales, entre los que destaca la confianza, sobre los resultados interorganizativos (Jap, 2001). En efecto, en la literatura de marketing abundan los estudios que tratan la confianza en el contexto de las relaciones en el canal (e.g., Anderson y Narus, 1990; Moorman, Deshpandé y Zaltman, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Doney y Cannon, 1997; Selnes, 1998; Vázquez, Álvarez, Santos y Sanzo, 2002). Y, de hecho, muchos estudios evidencian que la confianza es una característica propia de las relaciones exitosas (e.g., Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995; Jap, 1999).

Una revisión de la literatura permite concluir que la confianza se ha conceptualizado de muy diversas formas, atendiendo a los diversos matices que los autores han deseado destacar de su significado. Así, por ejemplo, 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, de su fiabilidad y de 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. De este modo, se observa una descripción de la confianza a través de dos componentes diferenciados: la credibilidad y la benevolencia (Ganesan, 1994; Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Andaleeb, 1996; Doney y Cannon, 1997; Das y Teng, 1998; Sigauw, Simpson y Baker, 1998; Baker *et al.*, 1999; Gilliland y Bello, 2002; Vázquez *et al.*, 2002; Roberts *et al.*, 2003).

Según Ganesan (1994), la credibilidad 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. Por su parte, 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).

Otro grupo de autores se centra en la consideración de la confianza como el grado en que una empresa cree que su socio es honesto y/o benevolente/benévolente (Kumar *et al.*, 1995a, 1995b; Geyskens, Steenkamp, Scheer y Kumar, 1996; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999). Siguiendo el mismo planteamiento anterior, la confianza en la benevolencia del socio es la creencia de una empresa de que su socio está interesado en el bienestar de la empresa, está dispuesto a aceptar trastornos a corto plazo y no realizará acciones inesperadas que tendrían un impacto negativo en la empresa (Kumar *et al.*, 1995a). Asimismo, estos autores señalan que la confianza en la honestidad del socio es la creencia de que el socio mantendrá su palabra, cumplirá sus promesas y es sincero, lo que se podría considerar como uno de los aspectos que caracterizan la dimensión de la credibilidad mencionada anteriormente.

Por su parte, Singh y Sirdeshmukh (2000) utilizan la noción de competencia en vez de la de credibilidad, partiendo de la conceptualización realizada por McAllister (1995), quien define una confianza “basada en la cognición” y la distingue de la confianza “basada en el afecto”, que procede del vínculo afectivo existente entre los individuos. De este modo, Singh y Sirdeshmukh (2000) identifican dos dimensiones de la confianza: la competencia y la benevolencia. Según estos autores, la noción de competencia, en el contexto de la confianza del cliente, incluye satisfacer el desempeño de servicio prometido de forma fiable y honesta; mientras que la benevolencia hace referencia a la probabilidad de que los proveedores del servicio mantendrán los intereses de los clientes por encima de sus propios intereses.

Por otra parte, y con el propósito de recoger de forma más rigurosa las diferentes acepciones del constructo confianza, varios autores (e.g., Walter, Mueller y Helfert, 2000; Helfert, Ritter y Walter, 2002) señalan tres dimensiones esenciales del mismo: 1) la creencia de que el socio de la relación mostrará benevolencia en sus acciones que afectan directa o indirectamente a dicha relación; 2) la honestidad, que se refiere a que la parte que confía cuenta con que la otra es creíble, y 3) la creencia de que el socio tiene la competencia o capacidad para actuar en beneficio de la relación. De este modo, en el contexto de una relación proveedor-cliente, Walter *et al.* (2000, p. 3) definen la confianza del cliente como “[...] la creencia del cliente en la benevolencia, honestidad y competencia del proveedor para actuar en el mejor interés de la relación en cuestión”.

Pese a la existencia de estas diversas descripciones del constructo confianza, se puede afirmar que todas ellas, en esencia, coinciden. De hecho, según Morgan y Hunt (1994), la literatura sugiere que la confianza de una de las partes en la otra procede de la creencia de que el socio es fiable e íntegro, lo que estos autores asocian con cualidades tales como ser coherente, competente, honesto, justo, responsable, útil y benevolente. En consecuencia, en el presente trabajo se considerará la confianza en términos de credibilidad y benevolencia, al tratarse de las dos dimensiones que abarcan las diferentes acepciones que se le han atribuido al constructo confianza.

Una revisión de la literatura pone de manifiesto 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). Concretamente, el trabajo de Sarkar *et al.* (2001) sugiere que la confianza mutua tiene importantes implicaciones en la performance y la eficiencia, a la vez que potencia el nivel de beneficios directos comunes de la alianza. De hecho, la confianza actúa promoviendo el éxito de la relación mediante la reducción de la incertidumbre (e.g., Das y Teng, 1998; Jap, 1999, 2001; Hausman, 2001), la disminución de los costes de transacción (e.g., Ganesan, 1994; Gulati, 1995; Das y Teng, 1998; Dyer y Singh, 1998) y la reducción de la probabilidad de comportamientos oportunistas (e.g., Ganesan, 1994; Madhok, 1995; Das y Teng, 1998; Jap, 1999; Hausman, 2001), así como facilitando la resolución de problemas (e.g., Moorman *et al.*, 1992; Das y Teng, 1998; Helfert *et al.*, 2002). En consecuencia, esto apoya la idea de que la confianza es un aspecto que conduce a incrementar el nivel de satisfacción de las partes al percibir su relación como exitosa.

Tomando como base estas investigaciones, es posible esbozar las siguientes hipótesis que asocian la confianza entre los socios con el resultado de las dos relaciones diádicas del sistema de franquicia que serán analizadas en este trabajo (i.e., franquiciador-franquiados y franquiciador-proveedor principal), entendido este resultado de la relación como la satisfacción con los resultados sociales de dichas relaciones.

- H1a. *El grado de confianza en la relación diádica franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación.*
- H1b. *El grado de confianza en la relación diádica franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación.*

## COMPROMISO EN LA RELACIÓN

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). 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). En este sentido, Gundlach *et al.* (1995, pp. 78-79) afirman que 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”.

Morgan y Hunt (1994) definen el compromiso en la relación como “[...] el deseo duradero de un comprador para continuar una relación con un vendedor, acompañado de su buena disposición para realizar esfuerzos para mantenerla”. De este modo, el compromiso es un concepto similar al de orientación a largo plazo, que comprende el deseo y la utilidad de una parte de tener una relación a largo plazo con la otra (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Weitz, 1992; Ganesan, 1994). A su vez, De Wulf (1999) concluye que los investigadores del campo incluyen alguna de las siguientes dimensiones en la definición del compromiso en la relación: (1) expectativa de continuidad (e.g., Crosby, Evans y Cowles, 1990; Doney y Cannon, 1997), (2) deseo de continuidad (e.g., Anderson y Weitz, 1989; Moorman *et al.*, 1992; Gundlach *et al.*, 1995; Kumar *et al.*, 1995a, 1995b; Andaleeb, 1996; Geyskens *et al.*, 1996; Mohr, Fisher y Nevin, 1996; Siguaw *et al.*, 1998) y (3) buena disposición para invertir (e.g., Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Siguaw *et al.*, 1998). Es más, Anderson y Weitz (1992; p. 19) recogen estas tres dimensiones al definir el compromiso como “[...] un deseo para desarrollar una relación estable, una buena disposición para realizar sacrificios a corto plazo para mantener la relación y una confianza en la estabilidad de la relación”. En definitiva, y de acuerdo con Fer-

nández (2003), el compromiso en la relación se puede describir en términos de: 1) orientación a largo plazo y, por tanto, deseo de continuidad, y 2) buena disposición para invertir, que puede implicar la realización de sacrificios a corto plazo (e.g., rechazo de alternativas atractivas) con el fin de mantener la relación.

En la literatura se aprecia una preocupación por distinguir las dimensiones que subyacen en el constructo compromiso. Al respecto, en un esfuerzo integrador, Gilliland y Bello (2002) presentan distintas investigaciones en las que se han considerado diferentes dimensiones para explicar el compromiso, lo que supone identificar diversas tipologías. Según Geyskens *et al.* (1996), la diferenciación entre el compromiso afectivo y el compromiso calculado es la que aparece más frecuentemente en la literatura y aparenta ser la más importante en las relaciones interorganizativas, aunque no es éste el único contexto donde se aplica. Así, se observa su utilización en las investigaciones de Brown, Lusch y Nicholson (1995), Geyskens *et al.* (1996), Gilliland y Bello (2002) y Verhoef *et al.* (2002), entre otras. No obstante, es preciso reseñar que los autores emplean diversas denominaciones que describen de forma similar los citados componentes del compromiso. En este sentido, cabe citar la distinción del compromiso instrumental versus normativo (Brown *et al.*, 1995) y del compromiso de lealtad versus calculado (Gilliland y Bello, 2002). En cualquier caso, como señalan Geyskens *et al.* (1996), tanto el compromiso afectivo como el compromiso calculado hacen referencia a estados psicológicos, esto es, a creencias y actitudes relativamente estables sobre la relación que surgen, al menos en parte, de la interacción, aunque proceden de diferentes motivos para mantenerla. Además, según estos autores, estos dos estados de compromiso están relacionados a través de la noción de continuidad, que supone entender que la relación continuará en el futuro.

Kumar *et al.* (1995b) asocian el compromiso afectivo con el deseo de continuar una relación a causa del afecto positivo hacia el socio. Desde este punto de vista, un miembro del canal comprometido afectivamente desea continuar la relación porque le gusta el socio, disfruta de la aso-

ciación 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.

A partir de una revisión de la literatura, se desprende que el compromiso mutuo de los socios en la alianza contribuye al logro de unos mejores resultados. Como apuntan Anderson y Weitz (1992; p. 18), refiriéndose a los integrantes de un canal de distribución, “Los fabricantes en una relación comprometida ganan un mayor acceso a la información de mercado para desarrollar productos, reciben más ayuda del distribuidor al lanzar nuevos productos y desarrollar lealtad entre los consumidores finales, y reducen el interés del distribuidor en promocionar marcas competidoras. Los distribuidores en una relación comprometida tienen un mayor acceso a los productos deseados por sus clientes y más oportunidad para diferenciarse de otros distribuidores. Ambos miembros del canal pueden alcanzar un nivel de resultado más elevado trabajando juntos que operando independientemente (Business Week, 1986; Stern y El-Ansary, 1990)”.

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. 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). Como señalan estos autores, 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 esta forma, 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. Es más, como sugieren Sarkar *et al.* (2001), es probable que el compromiso recíproco conduzca a que las partes perciban en mayor grado que su relación es exitosa, lo que incrementa el grado de satisfacción de los socios con dicho acuerdo de colaboración. Por consiguiente, se pone de manifiesto la influencia que ejerce el compromiso sobre el comportamiento de cooperación (e.g., Morgan y Hunt, 1994; Vázquez *et al.*, 2002). 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, bajo la consideración del compromiso como una variable esencial para el éxito de la relación (e.g., Dwyer *et al.*, 1987; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995), se puede observar el efecto de esta variable 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). Sobre esta base, se plantean las siguientes hipótesis:

- H2a. *El nivel de compromiso en la relación diádica franquiciador-franquiciados influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación.*
- H2b. *El nivel de compromiso en la relación diádica franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el resultado de dicha relación.*

Por otra parte, y tal y como expresan Vázquez *et al.* (2002, p. 83), “[...] la confianza puede suponer apostar por un compromiso futuro facilitando el desarrollo de la cooperación”, lo que la convierte en un elemento clave para la orientación a largo plazo de las relaciones (Anderson y Weitz, 1989; Ganesan, 1994). De hecho, en el trabajo de Morgan y Hunt (1994) se evidencia una relación negativa entre la confianza y la propensión a salir de la relación, definida como

la probabilidad percibida de que un socio terminaría la relación en un futuro cercano. Por consiguiente, la confianza puede contribuir de forma significativa al nivel de compromiso del socio en la relación de intercambio (e.g., Anderson y Weitz, 1989; Moorman *et al.*, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995; Geyskens *et al.*, 1996; Kim y Frazier, 1997; Selnes, 1998; Siguaw *et al.*, 1998; Geyskens *et al.*, 1999; Sharma y Patterson, 1999, 2000; Lambe, Spekman y Hunt, 2000; Walter *et al.*, 2000; Hausman, 2001; Gilliland y Bello, 2002). De hecho, los socios estarán más dispuestos a invertir tiempo y recursos en la relación si confían en la otra parte (Hausman, 2001). Como señalan Dwyer *et al.* (1987), a medida que la relación entre las dos partes se desarrolla a lo largo del tiempo, y ambas ganan experiencia y aprenden a confiar mutuamente, incrementarán gradualmente su compromiso mediante inversiones específicas de la transacción en productos, procesos o personas dedicadas a la relación particular. Fruto de esta argumentación, se establecen las siguientes hipótesis:

- H3a. *El grado de confianza en la relación diádica franquiciador-franquiciados influye directa y positivamente en el nivel de compromiso existente en dicha relación.*
- H3b. *El grado de confianza en la relación diádica franquiciador-proveedor influye directa y positivamente en el nivel de compromiso existente en dicha relación.*

## CONSECUENCIAS DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN

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, Gassenheimer y Kelley, 1992; Cannon y Perreault, 1999; Jap, 1999, 2001; Vázquez *et al.*, 2002). En este sentido, Mohr y Nevin (1990) enfatizan que la literatura sugiere que los resultados de las relaciones pueden consistir en dos pasos, uno cualitativo y otro cuantitativo. Así, el primer paso consiste en la influencia de las con-

diciones del canal sobre resultados cualitativos (e.g., nivel de satisfacción), mientras que el segundo paso supone vincular los resultados cualitativos a los resultados cuantitativos. De hecho, en el presente estudio, y como se ha puesto de manifiesto en los apartados anteriores, se considera que la confianza mutua y el compromiso entre las partes, como atributos básicos de las relaciones entre los socios –que determinan la calidad de la relación–, afectan el nivel de satisfacción de las partes con la relación. A su vez, un elevado nivel de satisfacción de las partes hacia su relación –considerando cada una de las relaciones que configuran la red de franquicia– influye sobre los resultados globales de este sistema.

De este modo, y tras la revisión de la literatura, en esta investigación se ha considerado que las consecuencias de la calidad de la relación incluyen tanto resultados cualitativos como cuantitativos. El componente cualitativo se refiere a la actuación de cada relación diádica y representa la satisfacción con los resultados sociales de dicha relación diádica, que se ha etiquetado como el resultado de la relación entre dos partes. 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). 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.

Por otra parte, el componente cuantitativo se refiere al resultado global de la red, que incluye los resultados operativos y estratégicos de la alianza (Jap, 1999; Sarkar *et al.*, 2001; Vázquez *et al.*, 2002). Los primeros hacen referencia a indicadores de la rentabilidad de la inversión, el crecimiento de la cifra de ventas y del beneficio antes de impuestos, la satisfacción y lealtad del cliente, así como el incremento de la cuota de mercado; mientras que los segundos están relacionados principalmente con la obtención de resultados estratégicamente importantes, el logro de ventajas competitivas y la consecución de los objetivos estratégicos.

En palabras de Geyskens *et al.* (1999, p. 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”. 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; p. 17). Por su parte, Jap (1999, 2001) analiza 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. Asimismo, Sarkar *et al.* (2001) consideran importante esta medida de resultado estratégico, que asocian con los beneficios del aprendizaje derivados de la alianza. Partiendo de estas argumentaciones, el modelo conceptual propuesto sugiere que elevados niveles de resultado de la relación se asocian con mayores resultados operativos y estratégicos.

A su vez, Bermúdez (2002) señala la importancia de considerar a los numerosos agentes que participan en la creación de valor dentro de la franquicia como red de relaciones. En este sentido, se podría suponer que existe cierta influencia entre los resultados de las diversas relaciones que mantiene el franquiciador con los distintos socios de la red. Esto implicaría considerar que la relación del franquiciador con alguno de los socios del sistema afecta a su relación con cualquier otro socio, dado el elevado nivel de interdependencia existente entre los diversos participantes de la franquicia.

En línea con lo discutido anteriormente, se formulan las siguientes hipótesis relativas al resultado de las relaciones que mantiene el franquiciador con el conjunto de franquiciados y con el proveedor principal:

- *H4a. El resultado de la relación diádica franquiciador-franquiciados influye directa y posi-*

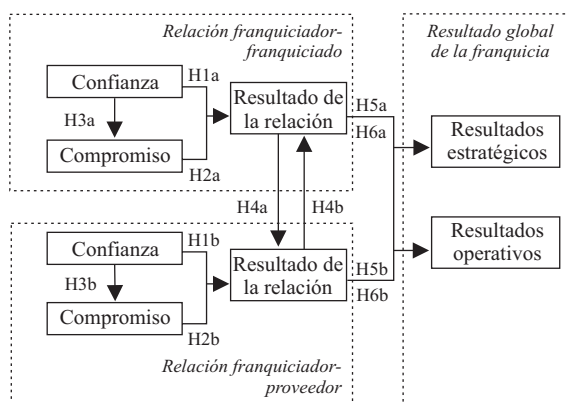


tivamente sobre el resultado de la relación diádica franquiciador-proveedor.

- **H4b.** El resultado de la relación diádica franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre el resultado de la relación diádica franquiciador-franquiados.
- **H5a.** El resultado de la relación diádica franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre los resultados estratégicos del sistema.
- **H5b.** El resultado de la relación diádica franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre los resultados estratégicos del sistema.
- **H6a.** El resultado de la relación diádica franquiciador-franquiados influye directa y positivamente sobre los resultados operativos del sistema.
- **H6b.** El resultado de la relación diádica franquiciador-proveedor influye directa y positivamente sobre los resultados operativos del sistema.

Tras analizar la calidad de las relaciones existentes en un sistema de franquicia y sus consecuencias, sólo queda plantear a modo de resumen el modelo propuesto de éxito de la franquicia, que se pretende validar empíricamente en la presente investigación. A tal efecto, y como se ha puesto de manifiesto en los epígrafes anteriores, la literatura atribuye el resultado de las relaciones de cooperación a factores tales como la confianza y el compromiso de los miembros de dichos acuerdos. El desarrollo de un modelo de éxito de la franquicia implica partir de dicha consideración, de tal forma que el núcleo central se sitúa en el análisis de la fortaleza o calidad de la relación, a través del estudio de los niveles de confianza y compromiso existentes. Asimismo, siguiendo diversas investigaciones presentes en la literatura, se observa la influencia que ejerce el capital relacional sobre el nivel de resultado de las respectivas díadas, que, a su vez, conducen al logro de unos mayores resultados de la franquicia. Todas estas relaciones, que se han plasmado en forma de hipótesis en la discusión realizada con antelación, se representan gráficamente en la figura 1.

**Figura 1.-** Esquema gráfico de las hipótesis que explican el modelo propuesto de éxito de la franquicia



FUENTE: Elaboración propia.

## METODOLOGÍA

La unidad de análisis de este trabajo puede definirse en términos de las relaciones diádicas constituyentes de la franquicia, considerada ésta como una red de relaciones. Este planteamiento empírico exige conocer el número de enseñas que operan en España, que constituirá el universo de estudio de esta investigación. En este sentido, al objeto de determinar con mayor exactitud la población, se decidió contemplar únicamente aquellos sistemas de franquicia que la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) considera como tales, esto es, las enseñas que cumplen con los principios del Código Deontológico Europeo. Bajo estas premisas, la AEF señaló la existencia de 634 franquicias en España a finales de 2002. Una vez obtenida la relación 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 disponer de 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. Este cuestionario fue pretestado previamente entre

expertos académicos y profesionales del campo de la franquicia, así como con 10 franquiciadores de la población objeto de estudio, con enseñanzas incluidas en diversos sectores de actividad. Tras enviar el cuestionario a toda la población por vía postal, el trabajo de campo se llevó a cabo desde abril a junio de 2003, utilizándose como informante clave al director general de la enseña, o, en su caso, al responsable de la expansión de la franquicia. La decisión de que la evaluación de las dos relaciones diádicas objeto de estudio se realizase desde la perspectiva del franquiciador obedeció al papel clave que esta figura desempeña en la gestión de tales relaciones, dado que es quien acumula el conocimiento relevante so-

bre su desarrollo. Tras un proceso de seguimiento, que supuso el reenvío de cuestionarios por fax y correo electrónico, se obtuvo un total de 108 cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuesta real del 18,24% y un margen de error en torno al +8,53%.

Las medidas de los constructos integrantes 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 la confianza, el compromiso, el resultado de las relaciones diádicas y el resultado global del sistema de franquicia. En el cuadro 1 se recogen los ítems definitivos inte-

**Cuadro 1.- Ítems definitivos de las escalas de medida de los constructos integrantes del modelo**

CONSTRUCTOS	ÍTEMS DEFINITIVOS	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Confianza	CF1 Ambos somos honestos y sinceros	Ganesan (1994) Kumar <i>et al.</i> (1995a, 1995b) Doney y Cannon (1997) Siguaw <i>et al.</i> (1998) Jap (1999)
	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	Anderson y Weitz (1992) Kumar <i>et al.</i> (1995a, 1995b) Gilliland y Bello (2002)
	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	
Resultado de la relación	REL1 Si tuviéramos que crear de nuevo una relación de estas características, volveríamos a hacer negocios con las mismas empresas participantes	Boyle y Dwyer (1995) Cannon y Perreault (1999) González, Iglesias y Trespalacios (2002)
	REL2 En general, desempeñamos bien nuestras respectivas tareas en esta relación mutua	
	REL3 Esta relación puede ser descrita como de éxito	
	REL4 En términos generales, estamos muy satisfechos con la relación que mantenemos	
Resultados estratégicos	Colaborar con todas estas organizaciones . . .	Jap (1999) Sarkar <i>et al.</i> (2001)
	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	Geyskens <i>et al.</i> (1999) Geyskens y Steenkamp (2000)
	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.

grantes de cada una de las escalas diseñadas para medir los diferentes constructos del modelo propuesto, que se han obtenido a través de un proceso de depuración de las escalas, con el que se pretendía obtener medidas válidas y fiables y además coincidentes para ambas díadas. Asimismo, en dicho cuadro también se muestran los trabajos más relevantes que han servido de base para su elaboración.

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

### DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Como paso previo y partiendo de la información recogida en el cuestionario con relación a las características de la franquicia, se ha extraído el perfil de las enseñanzas que integran la muestra, que se describe brevemente a continuación. La mayoría de las franquicias encuestadas se caracteriza por ser de naturaleza titular (82,4%), en las que el franquiciador es el que posee la titularidad de la enseñanza; siendo tan sólo un 17,6% franquicias master, en las que existe una figura intermedia, el franquiciado principal, que desarrolla las funciones de franquiciador en España. Asimismo, si bien la mayoría de las franquicias encuestadas son de procedencia española (79,6%), su ámbito de actuación es en el 49,1% de los casos de naturaleza nacional y en el 46,3% de naturaleza internacional. Además, el 82,4% de las enseñanzas lleva operando en el mercado más de 5 años, siendo la duración del contrato, en el 57,4% de los casos, inferior o igual a 5 años.

En lo que se refiere a la distribución de establecimientos tanto en España como en el extranjero, es de destacar que, por un lado, el 44,4 % de los casos posee en España menos de 25 establecimientos, aunque un 32,4% dispone de más de 100; y, por otro, el 43,5% no dispone de establecimientos en el extranjero, aunque un 21,3% cuenta con más de 100. Con relación a este punto, destaca el elevado porcentaje de enseñanzas que muestra una clara estrategia de expansión, dado que el 95,4% tiene prevista la apertura de nuevos establecimientos en un horizonte temporal de dos años.

Finalmente, de la distribución de frecuencias muestral en función del sector de actividad al

que pertenece la enseñanza se desprende claramente que los dos sectores de actividad que operan en mayor número en España se corresponden con los de Hostelería y restauración (16,7%) y Confección y moda (12,0%).

### VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS

Antes de realizar el contraste de las diferentes hipótesis planteadas, se procedió a analizar las propiedades psicométricas de las escalas de medida utilizadas en el modelo, dado que es requisito fundamental en toda investigación de naturaleza cuantitativa partir de escalas de medida fiables y válidas. Este análisis ha permitido, como valor añadido del trabajo, la obtención de instrumentos de medida susceptibles de aplicación en la medición de los mismos constructos en otras relaciones diádicas diferentes a las analizadas en este estudio. 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.

Dado que en la presente investigación cada uno de los informantes clave en representación de la empresa franquiciadora debía valorar cada uno de los constructos incluidos en el modelo propuesto, tanto en su relación con los franquiciados como en su relación con su principal proveedor, los análisis factoriales exploratorios y confirmatorios se duplican para cada constructo. Este hecho dificulta los análisis, dado que para cada uno de los constructos considerados es necesario llegar a una propuesta de dimensionalidad única, lo que implica depurar las escalas de forma paulatina hasta llegar a una única solución válida tanto para la relación franquiciador-franquiciados como para la relación franquiciador-proveedor principal. Este procedimiento de extracción de los factores permite, por una parte, poder generalizar los resultados obtenidos con el contraste de hipótesis a otras relaciones diádicas

de la franquicia y, por otra parte, desarrollar escalas únicas para medir los mismos constructos con independencia de la relación diádica de la que se trate. A continuación, se procederá a exponer, para cada uno de los constructos que conforman el modelo, los resultados obtenidos en estos análisis previos de validez y fiabilidad de las escalas utilizadas. Ahora bien, es importante señalar que, en primer lugar, el riguroso procedimiento científico seguido en el diseño de las escalas permite afirmar que las mismas presentan validez de contenido y, en segundo lugar, presentan validez discriminante, dado que a partir del análisis de la correlación entre cada par de constructos se obtuvieron correlaciones inferiores a la unidad.

### Confianza en la relación

En la tabla 1 se recogen los resultados de los análisis de componentes principales con rotación varimax sobre la escala de confianza en la relación diádica franquiciador-franquiciados y en la relación diádica franquiciador-proveedor. El índice KMO y el de esfericidad de Bartlett aconsejan la utilización de este tipo de análisis para reducir la dimensionalidad de la escala en ambas diádas. Como era de esperar, de acuerdo con las aproximaciones teóricas realizadas, se desprende la existencia de dos dimensiones claramente di-

ferenciadas: una que se podría etiquetar como “credibilidad” (factores 1 de ambas diádas) y la otra como “benevolencia” (factores 2 de ambas diádas). La relevancia de ambas dimensiones para explicar el constructo confianza se refleja en el hecho de que, para ambas diádas, cada una de estas dimensiones explica aproximadamente la mitad de la variabilidad total explicada.

Los resultados del análisis factorial podrían considerarse como satisfactorios, dado que tanto la varianza total explicada en cada una de las relaciones diádicas como la varianza explicada de cada uno de los ítems son elevadas. Además, las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, en cuanto que todas ellas presentan unos niveles superiores a 0,5 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

Dado que los resultados del análisis exploratorio arrojaban la existencia de dos dimensiones (credibilidad y benevolencia), se procedió a realizar un análisis factorial confirmatorio de segundo orden al objeto de confirmar tales resultados. En la tabla 2 se recoge de forma detallada la especificación del modelo de medida propuesto del constructo confianza para ambas diádas. Los resultados ponen de manifiesto una bondad del ajuste aceptable en ambos casos, dado que todas las medidas de ajuste absoluto, incremental y de

**Tabla 1.-** Resultados del análisis de componentes principales de la confianza en la relación\*

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	COM.	FAC1	FAC2	COM.	FAC1	FAC2
Ambos somos honestos y sinceros	0,836	0,334	0,851	0,855	0,303	0,874
Ambos consideramos que la información que nos intercambiamos es fiable	0,832	0,343	0,845	0,833	0,302	0,861
Ambos comunicamos con sinceridad cualquier problema que pueda afectar a la otra parte	0,762	0,456	0,744	0,812	0,380	0,817
Ambos consideramos los intereses de la otra parte en la toma de decisiones importantes	0,798	0,844	0,292	0,813	0,847	0,310
En tiempos difíciles, ambos continuamos confiando el uno en el otro	0,805	0,781	0,441	0,834	0,852	0,328
Ambos sentimos que cada uno está de parte del otro	0,760	0,640	0,592	0,802	0,832	0,332
Ambos estamos dispuestos a ofrecer asistencia y ayuda cuando las circunstancias lo requieren	0,849	0,836	0,388	0,790	0,833	0,310
Autovalor del factor		2,868	2,774		3,155	2,583
Porcentaje parcial de varianza explicada		40,966	39,623		45,077	36,907
Porcentaje total de varianza explicada		80,589			81,984	
Pruebas de idoneidad:						
Índice KMO:		0,914			0,883	
Esfericidad de Bartlett:		518,771			518,043	
Nivel de significación:		0,000			0,000	

\*En estos análisis factoriales exploratorios no se ha incluido el ítem genérico de confianza.

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 +1,96. Con estos resultados se acepta la naturaleza bidimensional del constructo confianza.

### Compromiso en la relación

Al igual que para la confianza, se ha procedido a efectuar un análisis de componentes principales con rotación varimax sobre la escala de compromiso. Los análisis definitivos demuestran que, para ambas díadas, los índices KMO y esfericidad de Bartlett, recogidos en la tabla 3, aconsejan la utilización de un análisis factorial para reducir la dimensionalidad de esta escala de

compromiso. Según se muestra en esta tabla, este constructo, como era de esperar, es de naturaleza bidimensional en ambas díadas, lo que coincide con el modo en que diversos autores han operativizado el compromiso, es decir, en compromiso calculado (factores 1) y compromiso afectivo (factores 2). Asimismo, como en el caso de la confianza, se observa que los resultados del análisis factorial podrían considerarse como muy satisfactorios.

Puesto que los resultados de este análisis exploratorio arrojan la existencia de dos dimensiones (compromiso calculado y compromiso afectivo), se ha procedido a realizar un análisis factorial confirmatorio de segundo orden al objeto de confirmar tales resultados. En la tabla 4 se recoge de forma detallada la especificación del modelo de medida propuesto del constructo com-

**Tabla 2.-** Resultados del análisis factorial confirmatorio de la confianza en la relación

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	Estimadores estandarizados	Razones críticas	Niveles de significación	Estimadores estandarizados	Razones críticas	Niveles de significación
Benevolencia ← Confianza	0,936	9,837	0,000	0,962	9,931	0,000
Credibilidad ← Confianza	0,938	10,981	0,000	0,762	7,869	0,000
CF1 ← Credibilidad	0,840			0,879		
CF2 ← Credibilidad	0,862	10,556	0,000	0,853	10,785	0,000
CF3 ← Credibilidad	0,841	10,158	0,000	0,864	10,991	0,000
CF4 ← Benevolencia	0,789			0,848	11,382	0,000
CF5 ← Benevolencia	0,878	9,913	0,000	0,881		
CF6 ← Benevolencia	0,834	9,256	0,000	0,867	11,888	0,000
CF7 ← Benevolencia	0,888	10,074	0,000	0,859	11,657	0,000
CF8 ← Confianza	0,953			0,904		
RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA						
Franquiador-Franquiados			Franquiador-Proveedor			
CMIN = 21,801 ( $p = 0,241$ ) GFI = 0,946 RMSEA = 0,047			CMIN = 18,474 ( $p = 0,425$ ) GFI = 0,958 RMSEA = 0,016			
NFI = 0,969 AGFI = 0,892			NFI = 0,972 AGFI = 0,916			

**Tabla 3.-** Resultados del análisis de componentes principales del compromiso en la relación\*

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	COM.	FAC1	FAC2	COM.	FAC1	FAC2
Ambos tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia el otro	0,775	0,480	0,738	0,897	0,266	0,909
Ninguno está interesado en ofertas de otras empresas que puedan reemplazar a la otra parte	0,891	0,235	0,914	0,862	0,404	0,836
Ambos consideramos esta relación como una colaboración a largo plazo	0,917	0,914	0,287	0,935	0,889	0,381
Ambos esperamos que esta relación continúe durante mucho tiempo	0,929	0,895	0,357	0,939	0,924	0,292
Autovalor del factor		1,922	1,591		1,878	1,756
Porcentaje parcial de varianza explicada		48,058	39,777		46,942	43,889
Porcentaje total de varianza explicada		87,835			90,831	
Pruebas de idoneidad:						
Índice KMO:	0,726			0,883		
Esfericidad de Bartlett:	239,681			518,043		
Nivel de significación:	0,000			0,000		

\* En estos análisis factoriales exploratorios no se ha incluido el ítem genérico de compromiso.

promiso para ambas díadas. Los resultados ponen de manifiesto una bondad del ajuste aceptable en ambos casos, así como pesos de regresión estandarizados que presentan razones críticas superiores al valor recomendado; lo que permite aceptar la naturaleza bidimensional del constructo compromiso.

### Resultado de la relación

En este caso, también los índices KMO y esfericidad de Bartlett, recogidos en la tabla 5, aconsejan la utilización de un análisis factorial en ambas díadas para reducir la dimensionalidad de esta escala de resultado de la relación. Como se muestra en dicha tabla y para ambas díadas, este constructo es de naturaleza unidimensional. Además, al igual que en los constructos anteriores, los resultados del análisis factorial podrían considerarse como satisfactorios.

A través de un análisis factorial confirmatorio se confirma este carácter unidimensional. Así, tal y como se extrae de los resultados recogidos en la tabla 6, en la que se detalla la especificación del modelo de medida propuesto para este constructo, la bondad del ajuste es aceptable en ambos casos y todos los pesos de regresión estandarizados presentan razones críticas superiores al valor recomendado. Con estos resultados se acepta la naturaleza unidimensional del constructo resultado de la relación.

### Resultado del sistema de franquicia

Tal y como se puso de manifiesto en el cuerpo teórico de este trabajo, si bien son múltiples los indicadores que se pueden utilizar para evaluar el resultado de un sistema de franquicia, en esta investigación se han considerado dos tipos de indicadores de resultado: los de naturaleza es-

**Tabla 4.-** Resultados del análisis factorial confirmatorio del compromiso en la relación

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	Estimadores estandarizados	Razones críticas	Niveles de significación	Estimadores estandarizados	Razones críticas	Niveles de significación
Comp. Calculado ← Compromiso	0,838	9,339	0,000	0,867	8,860	0,000
Comp. Afectivo ← Compromiso	0,954	9,502	0,000	0,864	7,817	0,000
CP1 ← Comp. Afectivo	0,861			0,836		
CP2 ← Comp. Afectivo	0,734	7,921	0,000	0,896	9,580	0,000
CP3 ← Comp. Calculado	0,901	13,305	0,000	0,947	14,519	0,000
CP4 ← Comp. Calculado	0,952			0,921		
CP5 ← Compromiso	0,895			0,890		
RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA						
Franquiciador-Franquiados			Franquiciador-Proveedor			
CMIN = 5,645 ( $p = 0,130$ ) GFI = 0,978 RMSEA = 0,095			CMIN = 8,136 ( $p = 0,043$ ) GFI = 0,967 RMSEA = 0,133			
NFI = 0,984 AGFI = 0,888			NFI = 0,979 AGFI = 0,837			
PGFI = 0,196 CMIN/DF = 1,882 PNFI = 0,295			PGFI = 0,193 CMIN/DF = 2,712 PNFI = 0,294			

**Tabla 5.-** Resultados del análisis de componentes principales del resultado de la relación

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS		FRANQUICIADOR-PROVEEDOR	
	COM.	FACTOR	COM.	FACTOR
Si tuviéramos que crear de nuevo una relación de estas características, volveríamos a hacer negocios con las mismas empresas participantes	0,702	0,838	0,665	0,815
En general, desempeñamos bien nuestras respectivas tareas en esta relación mutua	0,785	0,886	0,795	0,892
Esta relación puede ser descrita como de éxito	0,822	0,907	0,827	0,910
En términos generales, estamos muy satisfechos con la relación que mantenemos	0,909	0,953	0,851	0,923
Autovalor del factor		3,218		3,139
Porcentaje total de varianza explicada	80,441		78,465	
Pruebas de idoneidad:				
Índice KMO:	0,816		0,834	
Esfericidad de Bartlett:	306,306		266,540	
Nivel de significación:	0,000		0,000	

**Tabla 6.-** Resultados del análisis factorial confirmatorio del resultado de la relación

VARIABLES	FRANQUICIADOR-FRANQUICIADOS			FRANQUICIADOR-PROVEEDOR		
	Estimadores estandarizados	Razones críticas	Niveles de significación	Estimadores estandarizados	Razones críticas	Niveles de significación
REL1 ← Rdo. Relación	0,749	10,303	0,000	0,720	8,768	0,000
REL2 ← Rdo. Relación	0,825	12,773	0,000	0,841	11,635	0,000
REL3 ← Rdo. Relación	0,882	15,307	0,000	0,897	13,183	0,000
REL4 ← Rdo. Relación	0,980			0,916		
RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA						
Franquiciador-Franquiciados			Franquiciador-Proveedor			
CMIN = 0,272 ( $p = 0,762$ ) GFI = 0,997 RMSEA = 0,000			CMIN = 1,527 ( $p = 0,466$ ) GFI = 0,993 RMSEA = 0,000			
NFI = 0,998 AGFI = 0,986			NFI = 0,994 AGFI = 0,963			

tratégica y los de naturaleza operativa. A continuación, y de forma separada para cada tipo de resultado, se procederá a analizar la posibilidad de englobar bajo un número reducido de dimensiones los diferentes indicadores que conforman cada uno de ellos.

En relación a la categoría de resultados estratégicos, y como se desprende de los resultados recogidos en la tabla 7, es idónea, según los índices KMO y esfericidad de Bartlett, la realización de un análisis factorial para reducir su dimensionalidad. Como se muestra en dicha tabla, este constructo es de naturaleza unidimensional, siendo los resultados del análisis factorial muy satisfactorios.

**Tabla 7.-** Análisis de componentes principales del resultado del sistema de franquicia en términos de ventajas estratégicas

VARIABLES	COM.	FACTOR
El logro de nuestros objetivos estratégicos	0,735	0,858
El desarrollo de ventajas estratégicas sobre nuestros competidores	0,845	0,919
Competir más eficazmente en el mercado	0,869	0,932
Obtención de resultados importantes desde un punto de vista estratégico	0,843	0,918
Una acertada decisión de negocio	0,833	0,912
Autovalor del factor		4,125
Porcentaje total de varianza explicada	82,494	
Pruebas de idoneidad:		
Índice KMO:	0,898	
Esfericidad de Bartlett:	461,513	
Nivel de significación:	0,000	

El análisis factorial confirmatorio realizado sobre esta escala de resultados estratégicos confirma este carácter unidimensional. Así, tal y como se extrae de los resultados recogidos en la tabla 8, en la que se detalla la especificación del modelo de medida propuesto para este constructo, la bondad del ajuste es aceptable y todos los pesos de regresión estandarizados presentan razones críticas superiores al valor recomendado.

**Tabla 8.-** Resultados del análisis factorial confirmatorio del resultado estratégico de la franquicia

VARIABLES	Estimadores estandariz.	Razones críticas	Niveles de signific.
RES1 ← Rdo. Estratégico	0,802	11,254	0,000
RES2 ← Rdo. Estratégico	0,904	15,154	0,000
RES3 ← Rdo. Estratégico	0,928		
RES4 ← Rdo. Estratégico	0,894	14,647	0,000
RES5 ← Rdo. Estratégico	0,887	14,345	0,000
RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA			
CMIN = 6,890 ( $p = 0,229$ ) GFI = 0,973 RMSEA = 0,062			
NFI = 0,985 AGFI = 0,920			
PGFI = 0,324 CMIN/DF = 1,378 PNFI = 0,493			

Finalmente, y con relación a la categoría de resultados operativos, como se recoge en la tabla 9, se puede afirmar que es aconsejable la realización de un análisis factorial al considerar los índices KMO y de esfericidad de Bartlett. Según los resultados del análisis, existen dos dimensiones claramente diferenciadas: la primera, que se podría etiquetar como “resultados económico-financieros”, aglutina la rentabilidad sobre la inversión, el crecimiento de la cifra de ventas y el crecimiento del beneficio antes de impuestos, y la segunda, etiquetada como “resultados de mercado”, engloba los ítems relacionados con la satisfacción y lealtad de los clientes y el crecimiento de la cuota de mercado. Los resultados de este análisis se pueden considerar satisfactorios dados los elevados porcentajes de varianza explicada y las significativas cargas factoriales. En este caso no fue posible aplicar un análisis factorial confirmatorio de segundo orden por problemas de especificación del modelo, dado el reducido número de indicadores.

Por otra parte, y al objeto de determinar la fiabilidad de las diferentes escalas utilizadas para medir los constructos que conforman el modelo propuesto, se ha calculado para cada una de ellas el alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la

varianza extraída. Los resultados de estos análisis se recogen en la tabla 10, de la que se puede extraer como conclusión la elevada fiabilidad de las escalas utilizadas, ya que el alfa de Cronbach supera en todos los casos el valor de 0,85, a la vez que la fiabilidad compuesta y la varianza extraída exceden los valores mínimos recomendados de 0,7 y 0,5, respectivamente.

Sobre la base de los resultados anteriores, se puede afirmar que las medidas utilizadas para evaluar los diferentes constructos que se incluyen en el modelo de éxito del sistema de franquicia que se propone presentan unas propiedades psicométricas muy satisfactorias (i.e., elevada validez y fiabilidad). Esto hace de ellas unas medidas susceptibles de aplicar en las restantes relaciones diádicas que se dan en el sistema de franquicia, dado el riguroso proceso de depuración y confluencia de las escalas que se ha llevado a cabo en las dos diádas analizadas.

## CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Al objeto de analizar desde una perspectiva global el éxito del sistema de franquicia, se ha

procedido a estimar el modelo propuesto utilizando un modelo path, con el que se dará respuesta al contraste de las hipótesis formuladas. Este análisis, que supuso considerar en el modelo a las dos diádas de forma conjunta, permitió valorar la influencia que ejercen la confianza y el compromiso en el resultado de las relaciones, así como la influencia de éste en la performance del sistema de franquicia. A tal efecto, y para cada uno de los constructos que integran el modelo, se ha creado una variable observada a partir de los estimadores estandarizados obtenidos en los análisis factoriales confirmatorios.

En la figura 2 se recogen los resultados de estos análisis, los cuales ponen de manifiesto una bondad del ajuste satisfactoria, 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 la mayoría de los pesos de regresión estandarizados presentan razones críticas superiores al valor recomendado. 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 el compromiso (77,9% para la diáda franquiciador-

**Tabla 9.-** Análisis de componentes principales del resultado del sistema de franquicia en términos operativos

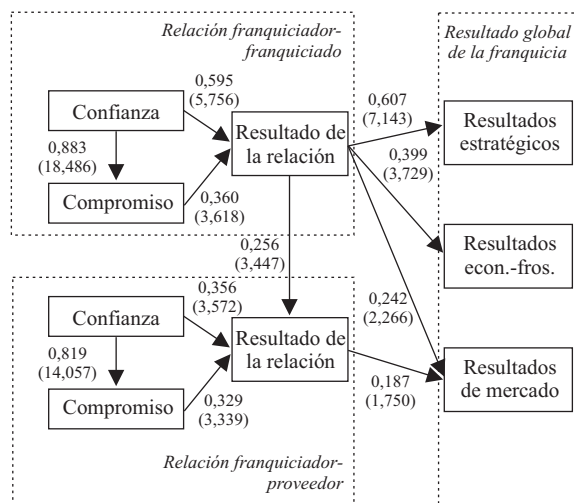
VARIABLES	COM.	FACTOR 1	FACTOR 2
Rentabilidad sobre la inversión	0,886	0,918	0,209
Crecimiento de la cifra de ventas	0,745	0,656	0,561
Crecimiento del beneficio antes de impuestos	0,900	0,928	0,199
Satisfacción de los clientes	0,877	0,267	0,898
Lealtad de los clientes	0,903	0,147	0,939
Crecimiento de la cuota de mercado	0,676	0,534	0,626
Autovalor del factor		2,511	2,476
Porcentaje parcial de varianza explicada		41,852	41,272
Porcentaje total de varianza explicada		83,123	
Pruebas de idoneidad:			
Índice KMO:		0,802	
Esfericidad de Bartlett:		422,608	
Nivel de significación:		0,000	

**Tabla 10.-** Resultados de los análisis de fiabilidad de las escalas

CONSTRUCTOS	ALFA DE CRONBACH	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA
Confianza FDOR-FDO	0,9469	0,9709	0,7698
Confianza FDOR-PROV	0,9357	0,9686	0,7555
Compromiso FDOR-FDO	0,8903	0,9595	0,7731
Compromiso FDOR-PROV	0,9107	0,9636	0,7910
Resultado de la relación FDOR-FDO	0,9148	0,9205	0,7450
Resultado de la relación FDOR-PROV	0,9063	0,9096	0,7173
Resultado estratégico	0,9461	0,9469	0,7815
Resultado económico-financiero	0,8866	---	---
Resultado de mercado	0,8640	---	---



Figura 2.- Modelo path\*



RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO ESTRUCTURAL  
 CMIN=29,708 ( $p=0,075$ )    GFI=0,942    RMSEA=0,071  
 NFI=0,953    AGFI=0,870  
 PGFI=0,419    CMIN/DF=1,485    PONFI=0,529

\* Los valores recogidos en la figura se corresponden con los estimadores estandarizados y con las razones críticas (valor entre paréntesis).

FUENTE: Elaboración propia.

franquiciados y 67,1% para la díada franquiciador-proveedor), el resultado de la relación (72,6% para la díada franquiciador-franquiciados y 60,2% para la díada franquiciador-proveedor) y los resultados estratégicos del sistema de franquicia (45,4%). Así, se puede concluir de forma genérica que el resultado global de un sistema de franquicia se ve afectado directamente por el resultado de las diferentes relaciones diádicas que se establecen entre los distintos miembros que conforman la red.

Tras realizar un examen detenido de los estimadores estandarizados y de las razones críticas del modelo path especificado, se pone de manifiesto que: 1) para las dos díadas consideradas el grado de confianza y el nivel de compromiso existentes en las relaciones influyen directa y positivamente en el resultado de dichas relaciones, lo que permite aceptar las hipótesis H1a, H1b, H2a y H2b; 2) para las dos díadas consideradas el grado de confianza existente en las relaciones influye directa, positiva y fuertemente en el nivel de compromiso que las partes manifiestan en la relación, lo cual permite aceptar las hipótesis H3a y H3b; 3) el resultado de la rela-

ción del franquiciador con su red de franquiciados repercute en la marcha de su relación con el proveedor principal, lo que permite aceptar la hipótesis H4a; pero no a la inversa, de ahí que se rechace la hipótesis H4b; 4) el resultado de la relación existente entre el franquiciador y su red de franquiciados influye directa y positivamente en los resultados de la franquicia, tanto en términos estratégicos como operativos, lo que permite aceptar las hipótesis H5a y H6a, y 5) el resultado de la relación existente entre el franquiciador y su proveedor principal sólo influye directa y positivamente en los resultados de mercado, aunque a un nivel de significación del 8%, lo que supone rechazar la hipótesis H5b y aceptar parcialmente la hipótesis H6b.

### IMPLICACIONES DEL ESTUDIO

En esta investigación, y desde una perspectiva relacional, se ha propuesto y validado un modelo de éxito de la franquicia, analizando el papel preponderante que el capital relacional ejerce sobre los resultados de este sistema. Por una parte, se ha examinado la influencia de dicho capital relacional -o calidad de la relación- sobre el resultado de las relaciones diádicas constituyentes de la red de franquicia, entendiéndolo como el nivel de confianza y compromiso de los socios en tales relaciones. Precisamente, como ya se ha señalado, la literatura del marketing relacional ha promulgado la importancia de la confianza y el compromiso como aspectos fundamentales en el mantenimiento de relaciones satisfactorias (Suárez *et al.*, 2004). Por otra parte, se ha estudiado el efecto del resultado de las diversas relaciones diádicas sobre el resultado global del sistema de franquicia, en términos de resultados estratégicos y operativos.

En este sentido, los resultados del presente estudio muestran que la confianza y el compromiso de los socios en el sistema de franquicia tienen una influencia directa y positiva sobre el resultado de las relaciones diádicas que se establecen entre ellos, lo que coincide con los trabajos de numerosos autores (e.g., Mohr y Spekman, 1994; Dahlstrom y Nygaard, 1995; Siguaw *et al.*, 1998; Singh y Sirdeshmukh, 2000; Sarkar *et al.*, 2001). Así, como señalan Suárez *et al.*

(2004, pp. 24-25), “[...] la obtención de resultados relacionales satisfactorios para las partes sería difícil si los intercambios no implican una creencia en la buena intencionalidad y saber hacer de la otra parte y si no existe un compromiso entre ellas que transmita la idea de continuidad de la relación”. En consecuencia, la confianza entre los socios –en términos de sinceridad, honestidad, comprensión, fiabilidad–, así como su nivel de compromiso –relacionado con sentimientos de lealtad y expectativas de continuidad– son factores que explican la facilidad de coordinación entre las partes, el nivel de eficiencia alcanzado, el correcto desempeño de sus respectivas tareas y, en definitiva, el grado de satisfacción global de los socios con la relación que mantienen.

A su vez, es de destacar la relación de influencia que existe entre la confianza y el compromiso, lo que apoya los resultados obtenidos en los trabajos de Sharma y Patterson (1999, 2000), Wong y Sohal (2002) y Suárez *et al.* (2004), entre otros. Concretamente, este hecho implica que cuanto mayor sea la honestidad y fiabilidad de los socios en la relación, mayor será su nivel de compromiso en la misma, lo que conducirá al desarrollo de relaciones de colaboración a largo plazo entre ellos y, consecuentemente, a que ninguno esté interesado en ofertas de otras empresas que puedan reemplazar a la otra parte.

Por otra parte, los resultados de esta investigación evidencian el efecto que el resultado de la relación del franquiciador con su red de franquiciados ejerce sobre el resultado de su relación con el proveedor principal, efecto que no se produce en el sentido inverso. Estos hallazgos pueden deberse al hecho de que la relación franquiciador-franquiciados constituye el pilar básico del sistema de franquicia y, por consiguiente, el éxito de esta relación puede conducir a que el franquiciador muestre una mayor satisfacción con respecto a las relaciones con los socios de la red (en este caso, con el proveedor principal). En otras palabras, si el franquiciador mantiene una relación satisfactoria con sus franquiciados, esto implica, entre otros aspectos, que ambos están desempeñando correctamente sus respectivas actividades (e.g., el franquiciador está proporcio-

nando un producto o servicio de calidad, así como la asistencia necesaria, mientras que el franquiciado está gestionando la unidad eficazmente); lo que puede explicar el elevado nivel de satisfacción del franquiciador con su proveedor principal, dado que éste puede estar contribuyendo positivamente al sistema al aportar productos o servicios de calidad. Sin embargo, la relación inversa no es significativa: esto es, el resultado de la relación franquiciador-proveedor no influye sobre el resultado de la relación franquiciador-franquiciados, como muestran los resultados de los análisis llevados a cabo. Como ya se ha señalado, este hecho se fundamenta en la idea de que al franquiciador principalmente le preocupa su relación con los franquiciados, dado que tradicionalmente se ha considerado como el eje fundamental del sistema. En consecuencia, aunque mantenga una relación satisfactoria con su proveedor, esto no garantiza una relación satisfactoria con sus franquiciados, de los que depende en gran medida el éxito de su negocio.

Por último, los resultados de las relaciones franquiciador-franquiciados y franquiciador-proveedor se asocian con los resultados globales del sistema de franquicia, como evidencia la revisión de la literatura. Concretamente, desde la perspectiva del franquiciador, el resultado de su relación con el conjunto de franquiciados influye de forma positiva sobre los resultados estratégicos, así como sobre los resultados operativos en su vertiente económico-financiera y de mercado. Esto implica que el desarrollo de relaciones satisfactorias entre el franquiciador y los franquiciados conduce a 1) el logro de los objetivos estratégicos, el desarrollo de ventajas estratégicas y la obtención de resultados estratégicos importantes, dado que el franquiciador puede percibir como de mayor importancia su relación con el conjunto de franquiciados, al considerar esta díada como el motor que sustenta el sistema de franquicia; 2) elevados indicadores de rentabilidad sobre la inversión y de crecimiento de la cifra de ventas y del beneficio, y 3) elevados niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes, así como de crecimiento de la cuota de mercado.

Sin embargo, el resultado de la relación del franquiciador con el proveedor principal sólo afecta directa y positivamente sobre los resulta-

dos de mercado (una de las dimensiones del resultado operativo). Estos hallazgos pueden deberse a la percepción del franquiciador de que su relación con el proveedor puede ejercer una mayor influencia en los resultados de mercado, dado que la satisfacción y la lealtad de sus clientes, así como el crecimiento de la cuota de mercado pueden venir derivados de la calidad de los productos que el proveedor proporciona al sistema de franquicia -aspecto en el que el proveedor puede aportar un valor añadido al producto final, la cual puede ser percibida por el cliente final como una característica diferenciadora frente al resto de las marcas competidoras.

A modo de conclusión, y dado el marco contextual de aplicación, cabe señalar que los resultados obtenidos en la presente investigación proporcionan a los gerentes de las empresas franquiciadoras información respecto a los aspectos que determinan la calidad de las relaciones diádicas constituyentes del sistema de franquicia, que pueden afectar a los resultados de dichas relaciones y, consecuentemente, al resultado global de la organización. De este modo, se da a conocer a los responsables de la dirección, que desempeñan un papel clave en la gestión de las relaciones con los socios integrantes de la red de franquicia (e.g., franquiciados, proveedores, agencias de publicidad), una serie de pautas a seguir en el desarrollo de relaciones satisfactorias. Concretamente, los resultados recomiendan que las empresas franquiciadoras diseñen programas dirigidos a establecer, mantener y potenciar sus relaciones con los diferentes agentes que forman parte del sistema de franquicia, así como fomentar una cultura basada en la confianza y el compromiso entre los diversos participantes de la red. Para crear el clima de confianza necesario se debe impulsar valores como la credibilidad, la honestidad, la sinceridad, la fiabilidad y la comprensión. En cuanto al compromiso, es preciso promover valores como la lealtad, la afectividad, la fidelidad y la colaboración. La implantación de una cultura organizativa de estas características potencia el resultado de las diferentes relaciones diádicas del franquiciador con el resto de los agentes, lo que podría mejorar el resultado global del sistema de franquicia. A su vez, es de destacar la necesidad de que la empresa franquiciadora no sólo fomente la relación con el conjunto de sus franquiciados, sino también preste

especial atención a la relación con los proveedores, dado que los resultados de ambas relaciones se asocian, en mayor o menor medida, con el éxito estratégico y operativo del sistema de franquicia.

Asimismo, este trabajo tiene implicaciones no sólo para las redes de franquicia ya establecidas, sino también para aquellas empresas que decidan expandir su negocio a través de la fórmula de la franquicia. De este modo, en el proceso de búsqueda de los socios con los que constituirá esta organización en red, pueden ser de utilidad algunos de los resultados de esta investigación (e.g., conocer qué aspectos son fundamentales en la gestión de las relaciones que sustentan esta organización al objeto de mejorar sus resultados).

## **LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación ha permitido el desarrollo de un modelo de éxito de la franquicia como organización en red donde se identifican los aspectos que determinan la calidad de la relación, que influyen directamente sobre los resultados de las relaciones y los resultados globales del sistema. Ahora bien, es preciso reconocer además la existencia de una serie de limitaciones, así como proponer algunas recomendaciones de cara a la realización de futuros estudios.

Una limitación importante del trabajo gira en torno al instrumento central de recogida de la información que se ha empleado. Tal y como enfatiza Gillham (2002), si bien la utilización del cuestionario proporciona importantes ventajas (e.g., facilidad en la obtención de información de muchos individuos rápidamente, coste reducido), también presenta importantes inconvenientes (e.g., imposibilidad de corregir malentendidos, posibilidad de que la redacción de las cuestiones tenga un efecto relevante en las respuestas). A su vez, es preciso destacar la utilización de cuestiones basadas en percepciones. Por todos estos motivos, se recomienda la realización de estudios de naturaleza cualitativa que permitan profundizar en la problemática objeto de análisis y, por consiguiente, entender mejor los resultados obtenidos en esta investigación.

Asimismo, constituye otra limitación la imposibilidad de generalizar directamente los resultados obtenidos a otros modos de cooperación, dadas las características particulares de los sistemas de franquicia, por lo que dichos resultados sólo pueden extrapolarse al ámbito de la población objeto de estudio. En consecuencia, sería interesante realizar nuevas investigaciones en otros contextos de colaboración, así como llevar a cabo estudios comparativos entre ellas.

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

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

Por último, y como otra de las posibles líneas futuras de investigación, cabe señalar la posibilidad de evaluar la evolución que la franquicia puede experimentar a lo largo del tiempo, utilizando para ello trabajos de naturaleza longitudinal, en los que se podrían aplicar de forma complementaria diversos métodos de obtención de información (e.g., observación, entrevistas en profundidad, cuestionarios).

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO PRIETO, M. (1997): *Una franquicia para mi nuevo negocio*. Madrid: Selina Olmedo.
- AMBLER, T.; STYLES, C. (2000): "The Future of Relational Research in International Marketing: Constructs and Conduits", *International Marketing Review*, vol. 17, núm. 6, pp. 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*, vol. 72, núm. 1, pp. 77-93.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. (1989): "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, vol. 8, (otoño), pp. 310-323.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. (1992): "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, (febrero), pp. 18-34.
- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, (enero), pp. 42-58.
- BAKER, T.L.; SIMPSON, P.M.; SIGUAW, J.A. (1999): "The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 1, pp. 50-57.
- BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G.J. (2002): *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.
- BOYLE, B.A.; DWYER, F.R. (1995): "Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels", *Journal of Business Research*, vol. 32, pp. 189-200.
- BRADACH, J.L. (1998): *Franchise Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- BROWN, J.R.; LUSCH, R.F.; NICHOLSON, C.Y. (1995): "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance", *Journal of Retailing*, vol. 71, núm. 4, pp. 363-392.
- BURRUEZO GARCÍA, J.C. (1999): *La gestión moderna del comercio minorista*. Madrid: ESIC.

- CANNON, J.P.; PERREAULT JR., W. (1999): "Buyer-seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, (noviembre), pp. 439-460.
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R.; COWLES, D. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 54, (julio), pp. 68-81.
- DAHLSTROM, R.; NYGAARD, A. (1995): "An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies", *Journal of Retailing*, vol. 71, núm. 4, pp. 339-361.
- DAS, T.K.; TENG, B. (1998): "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 3, pp. 491-512.
- DE WULF, K. (1999): The Role of the Seller in Enhancing Buyer-seller Relationships: Empirical Studies in a Retail Context. Tesis doctoral. Vlerick Leuven Gent Management School.
- DE WULF, K.; ODERKEKEN-SCHRÖDER, G.; LACOBUCCHI, D. (2001): "Investments in Consumer Relationships: A Cross-country and Cross-industry Exploration", *Journal of Marketing*, vol. 65, (octubre), pp. 33-50.
- DÍEZ, E.C.; GALÁN, J.L. (1998): *Práctica de la franquicia*. Madrid: McGraw-Hill.
- DONEY, P.M.; CANNON, J.P. (1997): "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61, (abril), pp. 35-51.
- DONEY, P.M.; CANNON, J.P.; MULLEN, M.R. (1998): "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 3, pp. 601-620.
- DWYER, F.R.; OH, S. (1987): "Output sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 24, pp. 347-358.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. (1987): "Developing Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, (abril), pp. 11-27.
- DYER, J.H.; SINGH, H. (1998): "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 4, pp. 660-679.
- FERNÁNDEZ MONROY, M. (2003): *Modelo de comportamiento de la organización virtual: una aplicación empírica a los sistemas de franquicia*. (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- FULOP, C. (2000): "History and Development", en C. Lashley y A. Morrison [ed.]: *Franchising Hospitality Services*, pp. 22-43. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 58, (abril), pp. 1-19.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M.S. (1999): "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 63, (abril), pp. 70-87.
- GARCÍA RODRÍGUEZ, N.; SANZO PÉREZ, M.J.; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (2004): "Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 1, pp. 101-114.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.E.M. (2000): "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships", *Journal of Retailing*, vol. 76, núm. 1, pp. 11-32.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.E.M.; KUMAR, N. (1999): "A Meta-analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, (mayo), pp. 223-238.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.E.M.; SCHEER, L.K.; KUMAR, N. (1996): "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Transatlantic Study", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, pp. 303-317.
- GILLILAND, D.I.; 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*, vol. 30, núm. 1, pp. 24-43.
- GONZÁLEZ HERNANDO, S.; IGLESIAS ARGÜELLES, V.; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (2002): "Exclusividad territorial y satisfacción en los canales de distribución". *XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 89-100. Granada.
- GULATI, R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 1, pp. 85-112.
- GUNDLACH, G.T.; ACHROL, R.S.; MENTZER, J.T. (1995): "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, vol. 59, (enero), pp. 78-92.
- HAIR, J.K.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- HAUSMAN, A. (2001): "Variations in Relationship Strength and its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 16, núm. 7, pp. 600-616.
- HELFFERT, G.; RITTER, T.; WALTER, A. (2002): "Redefining Market Orientation from a Relationship Pers-

- pective”, *European Journal of Marketing*, vol. 36, núm. 9-10, pp. 1.119-1.139.
- HIBBARD, J.D.; KUMAR, N.; STERN, L.W. (2001): “Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships”, *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVIII, (febrero), pp. 45-61.
- JAP, S.D. (1999): “Pie-expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-supplier Relationships”, *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, (noviembre), pp. 461-475.
- JAP, S.D. (2001): “Perspectives on Joint Competitive Advantages in Buyer-supplier Relationships”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, pp. 19-35.
- JAP, S.D.; GANESAN, S. (2000): “Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment”, *Journal of Marketing Research*, vol. 37, (mayo), pp. 227-245.
- 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*, vol. 27, núm. 1, pp. 4-18.
- JOHNSON, J.L.; SAKANO, T.; COTE, J.A.; ONZO, N. (1993): “The Exercise of Interfirm Power and its Repercussions in U.S.-Japanese Channel Relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 2, pp. 1-10.
- KIM, K.; FRAZIER, G.L. (1997): “On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent Approach”, *Psychology & Marketing*, vol. 14, núm. 8, pp. 847-877.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K.; STEENKAMP, J.E.M. (1995a): “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers”, *Journal of Marketing Research*, vol. XXXII, (febrero), pp. 54-56.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K.; STEENKAMP, J.E.M. (1995b): “The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes”, *Journal of Marketing Research*, vol. XXXII, (agosto), pp. 348-356.
- LAMBE, C.J.; SPEKMAN, R.E.; HUNT, S.D. (2000): “Intermistic Relational Exchange: Conceptualization and Propositional Development”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 2, pp. 212-225.
- LIU, H.; WANG, Y.P. (1999): “Co-ordination of International Channel Relationships: Tour Case Studies in the Food Industry in China”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, núm. 2, pp. 130-150.
- MADHOK, A. (1995): “Revisiting Multinational Firms’ Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach”, *Journal of International Business Studies*, vol. 26, núm. 1, pp. 117-138.
- MADHOK, A.; TALLMAN, S.B. (1998): “Resources, Transactions, and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships”, *Organization Science*, vol. 9, núm. 3, pp. 326-339.
- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. (1995): “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, pp. 709-734.
- MCALLISTER, D.J. (1995): “Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 1, pp. 24-59.
- MOHR, J.J.; FISHER, R.J.; NEVIN, J.R. (1996): “Collaborative Communication in interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and control”, *Journal of Marketing*, vol. 60, (julio), pp. 103-115.
- MOHR, J.J.; NEVIN, J.R. (1990): “Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective”, *Journal of Marketing*, vol. 50, (octubre), pp. 36-51.
- MOHR, J.J.; SPEKMAN, R. (1994): “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. (1992): “Factors Affecting Trust in market Research Relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 57, (enero), pp. 81-101.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. (1994): “The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 58, (julio), pp. 20-38.
- NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (1998): *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 2ª ed. Madrid: Civitas.
- ROBERTS, K.; VARKI, S.; BRODIE, R. (2003): “Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study”, *European Journal of Marketing*, vol. 37, núm. 1-2, pp. 169-196.
- SARKAR, M.B.; ECHAMBADI, R.; CAVUSGIL, S.T.; AULAKH, P.S. (2001): “The Influence of Complementarity Compatibility and Relationship Capital on Alliance Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, núm. 4, pp. 358-373.
- SELNES, F. (1998): “Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-seller Relationships”, *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 3-4, pp. 305-322.
- SHARMA, N.; PATTERSON, P.G. (1999): “The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services”, *The Journal of Services Marketing*, vol. 13, núm. 2, pp. 151-170.
- SHARMA, N.; PATTERSON, P.G. (2000): “Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as

- Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, núm. 5, pp. 470-490.
- SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M.; BAKER, T.L. (1998): “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective”, *Journal of Marketing*, vol. 62, (julio), pp. 99-111.
- SIMPSON, J.M.; MAYO, D.T. (1997): “Relationship Management: a Call for Fewer Influence Attempts?”, *Journal of Business Research*, vol. 39, pp. 209-218.
- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. (2000): “Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 1, pp. 150-167.
- SKINNER, S.J.; GASSENHEIMER, J.B.; KELLEY, S.W. (1992): “Cooperation in Supplier-dealer Relations”, *Journal of Retailing*, vol. 68, núm. 2, pp. 174-193.
- SMITH, J.B. (1998): “Buyer-seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-type”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 15, núm. 1, pp. 76-92.
- SUÁREZ ÁLVAREZ, L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R.; DÍAZ MARTÍN, A.M. (2004): “Marketing de relaciones: estrategia para el logro de posiciones ventajosas en el sector turístico”, *XIV Congreso ACEDE*. Murcia.
- VARADARAJAN, R.P.; CUNNINGHAM, M.H. (1995): “Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 284-296.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R.; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; SANTOS VIJANDE, M.L.; 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*, pp. 77-87. Granada.
- VERHOEF, P.C.; FRANCES, P.H.; 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*, vol. 30, núm. 3, pp. 202-216.
- WALTER, A.; MUELLER, T.A.; HELFERT, G. (2000): “The Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on Commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results”, *IMP Conference*. University of Bath.
- WILSON, D.T. (1995): “An Integrated Model of Buyer-seller Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, pp. 335-345.
- WONG, A.; SOHAL, A. (2002): “An Examination of the Relationship between Trust, Commitment and Relationship Quality”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, núm. 1, pp. 34-50.