

Desarrollo de relaciones satisfactorias en la franquicia: un análisis de los antecedentes desde el enfoque de redes

Margarita FERNÁNDEZ MONROY

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
mfernandez@dede.ulpgc.es

Inmaculada GALVÁN SÁNCHEZ

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
igalvan@dede.ulpgc.es

Fecha de recepción: 28/02/2007

Fecha de aceptación: 19/06/2008

RESUMEN

La formación de redes supone una alternativa prometedora para responder eficazmente al carácter dinámico del entorno actual, siendo fundamental una adecuada selección de los socios con el fin de lograr el desarrollo de relaciones satisfactorias. Desde esta perspectiva de redes, se considera básico establecer vínculos duraderos entre las partes sustentados en una cultura de alta confianza y en elevados niveles de compromiso, lo que supone el desarrollo de relaciones de alta calidad. En este sentido, la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios, la congruencia de sus objetivos y valores, así como el intercambio de información entre ellos desempeñan un papel crucial en el desarrollo de tales relaciones. El principal propósito de este trabajo es analizar la influencia de estos factores sobre la satisfacción de las relaciones en el contexto de las redes de franquicia.

Palabras clave: redes, franquicia, calidad de la relación, satisfacción.

The development of satisfactory relationships in the franchise system: an analysis of the antecedents from the network perspective

ABSTRACT

The formation of networks is a promising alternative to efficiently respond to market changes. A suitable partner selection constitutes a key process in order to developing satisfactory relationships. According to the network perspective, it is necessary to establish long-lasting bonds between network partners based on a high-trust culture and mutual commitment; in other words, it is essential to develop high-quality relationships. To this aim, the complementarity of resources and capabilities, the congruence of goals and values, and the information exchange between partners play an important role in developing such relationships. The main propose of this work is to analyse the influence of those factors on relationship satisfaction in the context of franchise networks.

Key words: networks, franchise, relationship quality, satisfaction.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Fundamentos teóricos: un enfoque de redes. 3. Factores determinantes de la satisfacción en las relaciones. 4. Metodología. 5. Análisis de resultados. 6. Conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN

En la última década, la literatura sobre cooperación empresarial, y específicamente aquella relacionada con alianzas, ha destacado la necesidad de realizar investigaciones centradas en la selección de socios. Desde este punto de vista, se considera relevante profundizar en la influencia que tiene esta correcta selección sobre la satisfacción de los resultados de la red. En este sentido, y de acuerdo con la revisión de la literatura relacionada, es preciso prestar una atención especial tanto a los factores estructurales como a los aspectos relacionales que caracterizan a las relaciones de cooperación. De este modo, centrandó el estudio en las redes de franquicias españolas, este trabajo tiene como objetivo identificar los factores determinantes que influyen en el desarrollo y satisfacción de las relaciones dentro de la red. Básicamente, en esta investigación se propone un modelo conceptual que aglutina todos los factores que influyen en el resultado de la relación en términos de satisfacción. El modelo propuesto se contrasta empíricamente en una amplia muestra de franquicias españolas con el objetivo de determinar los factores que influyen en el nivel de satisfacción de la relación entre el franquiciador y su red de franquiciados.

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

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: UN ENFOQUE DE REDES

La creciente importancia de las relaciones de intercambio queda demostrada en el número incipiente de estudios basados en el enfoque de la teoría de redes (véase Ellis, 2000). Mucha de la literatura hasta la fecha se ha centrado en el desarrollo de las relaciones (Ford y Rosson, 1982; Leonidou, 1989; Katsikeas y Percy, 1990), mientras que el comienzo de dichas relaciones no ha sido objeto de estudio habitual (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Wilson y Moller, 1991; Heide y Miner, 1992; Andersen, 1996). La teoría de redes ampliada contempla las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red (Ford, 1980; Blankenburg Holm, 1995; Johanson y Mattson, 1988).

Teniendo en cuenta que la búsqueda de socios es un intercambio entre individuos que poseen recursos complementarios e información y que el intercambio económico está precedido por la transmisión de información contemplando la oportunidad empresarial (Thomas y Araujo, 1985), es de esperar que los entresijos del comienzo de las relaciones se expliquen desde la teoría de las redes sociales, centrada en la transmisión de información entre redes interpersonales (Mitchell, 1969; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weiman, 1989). La información se distribuye en la sociedad a través de la interacción social. Considerando que las personas vinculadas al mismo grupo social tienden a conocer lo mismo que los otros miembros del grupo, la divulgación de la información sobre nuevas ideas y oportunidades se hace a través de las relaciones puente que vinculan a personas de diferentes grupos sociales (Granovetter, 1973; Rogers y Kincaid, 1981; Ellis, 2000). Por esta razón, los teóricos de redes sociales reconocen que las estructuras sociales afectan a la competencia creando oportunidades empresariales para algunas personas, pero no para todas. En concreto, existen beneficios de información únicos disponibles para aquellos miembros que mantengan vínculos exclusivos o no redundantes con grupos alejados.

Como se ha comentado con anterioridad, las redes sociales son útiles para investigar y evaluar a los socios potenciales. En su estudio sobre relaciones duales de negocio, Larson (1992) observó que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinada con una historia de relaciones personales reduce el riesgo de la operación, porque establece las bases de una confianza mutua. En los negocios internacionales a veces es necesaria alguna forma de compromiso social para poder establecer las bases formales antes de comenzar con las negociaciones (Thorelli, 1990; Björkman y Kock, 1995).

Generalmente, se espera que los que comienzan los intercambios tiendan a acercarse a aquellos socios que demuestren un mayor compromiso en la promoción de sus productos, en el caso de que sea el vendedor el que inicia la relación, o a aquellos proveedores con mejor reputación, si es el comprador el que la inicia. En este sentido, se entiende que en primer lugar se preferirá utilizar un comerciante intermediario antes que un agente a comisión, ya que los primeros asumen un riesgo que asegura un mayor compromiso al promocionar el producto en el país extranjero (Ellis, 2000). Tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma (Aldrich y Zimmer, 1986; Weimann, 1989). Así, es evidente que las grandes empresas diversificadas tienen más oportunidades de explotar los lazos establecidos a través de sus redes.

Una mala selección de un socio puede ser muy costosa, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Más allá de los costes directos, derivados de intentar entrar en un mercado altamente competitivo o con un bajo potencial, seleccionar mal un socio puede llevar a la empresa a un fracaso rotundo en un mercado determinado (Welch y Wierdersheim-Paul, 1980). Para la selección de dichos socios la literatura describe tres tipos de selección: el enfoque sistemático, el no sistemático y el relacional. Mientras que el enfoque sistemático considera que la información valorada por las empresas para seleccionar al socio es de tipo

objetivo y centrada en datos secundarios, el enfoque no sistemático se caracteriza por utilizar una información de tipo subjetivo, la cual se ha obtenido a través de la propia experiencia de la empresa o de sus directivos. Por lo tanto, es el enfoque relacional el que se enmarca bajo la teoría de redes, ya que este enfoque se caracteriza por establecer que el tipo de información utilizada para seleccionar al socio será la percepción y compatibilidad de objetivos, la confianza y la *performance* entre los socios que forman las redes de negocios (Andersen y Buvik, 2002).

Los investigadores proponen que las empresas tenderán a utilizar este enfoque relacional cuando los clientes de las mismas sean empresas manufactureras o de servicios; en este caso la relación de confianza y el conocimiento del socio es primordial, por lo que las empresas seleccionarán a estos socios en función de la confianza y la relación que tenga con ellos (Andersen y Buvik, 2002). Cuando existen poco clientes, la empresa adaptará sus productos a las necesidades de estos compradores. Esta adaptación requiere que los compradores y los vendedores cooperen de forma extensa a lo largo del proceso de transacción y busquen la formación de confianza (Hallen, Johanson y Seyed-Mohamed, 1991).

Para la mayoría de las PYMES el estilo de dirección es determinante de las actividades que quiere comenzar la empresa (Bilkey y Tesar, 1977). Las relaciones sociales destacan por ser muy importantes para este tipo de empresas, especialmente las desarrolladas por los directivos (Aldrich y Zimmer, 1986; Greve, 1995; Johaninsson, 1997). En las PYMES, normalmente el directivo es el que determina dónde posicionar a la empresa. El estilo de dirección desarrollado por los mismos facilitará el acceso a fuentes de información importantes, a través de las relaciones sociales que el directivo haya establecido (Granovetter, 1985).

Las PYMES se comprometen en relaciones a largo plazo con el fin de acceder a recursos externos (Forsman, Hintu y Kock, 2001). Las actividades desarrolladas por una empresa son dependientes de las relaciones que tenga con otros miembros de la red de negocios, y de las actividades que estos miembros desarrollen a su vez. Por lo tanto, las redes son para las PYMES el medio por el cual pueden acceder a fuentes de información externa, que son necesarias para involucrarse en nuevos mercados. Además, con la colaboración de los miembros de la red, las empresas pueden llegar a compartir los riesgos. A medida que la empresa crece, los riesgos van incrementándose, por lo que la idea de tener socios con los que distribuir este riesgo cobra más importancia aún (Kaufmann, 1995). Otros motivos por los que la empresa desea establecer relaciones con socios pueden ser la búsqueda de nuevos mercados o clientes, tener acceso al conocimiento, o para incrementar sus beneficios o ingresos (Holmlund y Kock, 1998). La necesidad de eliminar esta incertidumbre hace que sea más probable utilizar el enfoque relacional.

3. FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES

En la literatura abunda la presencia de estudios que exploran los antecedentes de la formación de redes, las características de las relaciones de cooperación resul-

tantes, así como los factores asociados a la obtención de resultados satisfactorios de tales relaciones (e.g., Lado, Boyd y Hanlon, 1997; Jap, 1999, 2001; Vázquez, Álvarez, Santos y Sanzo, 2002). En esencia, la investigación existente en múltiples disciplinas sugiere una asociación entre los aspectos estructurales de los socios -su diversidad en perfil de recursos y su compatibilidad social-, las cuestiones sociopsicológicas -capital relacional-, así como la eficacia de la colaboración -resultados de la alianza- (Sarkar, Echambadi, Cavusgil y Aulakh, 2001). Como señalan estos autores, los aspectos estructurales se centran en los factores *ex ante* de la cooperación, e incluye investigar los motivos de la formación de redes y los criterios de la selección de los socios, entre otras cuestiones. Complementando este enfoque estructural, Sarkar *et al.* (2001) enfatizan 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 red en rentas económicas de la colaboración (Madhok y Tallman, 1998). Autores como Heide (1994) y Johnson, Cullen, Sakano y Takenouchi (1996) han mostrado que los aspectos estructurales y relacionales están conectados, y sugieren la posibilidad de que los aspectos estructurales afecten directamente a los resultados de la cooperación, así como indirectamente a través de los aspectos sociopsicológicos de la relación.

Por su parte, la comunicación satisface las necesidades sociales de apoyo en el caso de grupos geográficamente dispersos, pero tecnológicamente unidos, y puede contribuir al desarrollo de una cultura compartida de seguridad y confianza (Grabowski y Roberts, 1999). En efecto, el desarrollo de confianza en las alianzas requiere de una comunicación constante entre los miembros de la misma, lo que posibilita transmitir sus pensamientos, expectativas, suposiciones y valores, así como cambiar la naturaleza de sus relaciones esenciales (Grabowski y Roberts, 1999). En consecuencia, la comunicación se configura como un elemento esencial en las relaciones organizativas.

En definitiva, los atributos básicos de la cooperación (*i.e.*, los factores determinantes de una relación de calidad) y los antecedentes de dicha calidad de la relación (*i.e.*, las variables que propician el comportamiento de cooperación) constituyen elementos esenciales en el desarrollo de relaciones satisfactorias. Según Anderson y Narus (1990), la satisfacción es un estado afectivo positivo que resulta de la valoración de todos los aspectos de la relación de trabajo de una empresa con otra. Este concepto se relaciona con la noción de satisfacción social de Geyskens y Steenkamp (2000), que la definen como la evaluación de cada socio de los aspectos psicosociales de su relación, en la que las interacciones con la otra parte son satisfactorias, gratificantes y fáciles. Así, un socio satisfecho con los resultados sociales de la relación aprecia los contactos con su socio y le gusta trabajar con él porque cree que está preocupado, es respetuoso y está dispuesto a intercambiar ideas (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999). De este modo, cuando una de las partes percibe que la otra está comprometida hacia la relación, sabe que ésta se esforzará por realizar su trabajo; además, el trabajar juntas para alcanzar beneficios mutuos incrementa las percepciones de compatibilidad que, junto a la posibilidad de obtener mayores beneficios, así como productos, servicio y ayuda de más calidad, conduce a una mayor satisfacción con la relación (Jap y Ganesan, 2000).

En los siguientes apartados, se presentan los factores determinantes de la satisfacción de los socios con la relación, que hacen referencia a la calidad de la relación y a sus antecedentes.

3.1. Calidad de la relación

La calidad de la relación, en términos generales, hace referencia a la profundidad y el clima general que caracteriza a una relación interorganizativa (Johnson, 1999). De hecho, puede describirse como la evaluación global de la fortaleza de dicha relación (Smith, 1998; Garbarino y Johnson, 1999). Según Hausman (2001), esta fortaleza puede reflejar las diferencias en el carácter relacional de las transacciones entre dos organizaciones en términos de confianza, compromiso y normas relacionales existentes. Es más, las alianzas cooperativas, funcionales, productivas y saludables se caracterizan típicamente por un elevado grado de confianza y compromiso (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995a; Doney y Cannon, 1997; Gulati y Singh, 1998; Mohr y Sengupta, 2002).

Los investigadores han explicado la calidad de la relación en términos muy diversos, tales como la confianza, el compromiso, las expectativas de continuidad, la ausencia de oportunismo, las normas de cooperación y el nivel de conflicto (véase Fernández y Melián, 2005). En el presente estudio, dado el énfasis existente en la literatura al respecto (*e.g.*, Kumar *et al.*, 1995a; Baker, Simpson y Siguaw, 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), se considerará que la calidad de la relación viene determinada por la confianza entre las partes de la colaboración y el nivel de compromiso mutuo, que se describen con una mayor profundidad a continuación.

Confianza de los socios. Pese a que la confianza se ha conceptualizado de muy diversas formas, es de destacar una descripción de esta variable 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; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Baker *et al.*, 1999; Gilliland y Bello, 2002; Vázquez *et al.*, 2002). 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 (Ganesan, 1994). La segunda dimensión de la confianza, la *benevolencia*, se basa en el grado en que una de las partes cree que la otra tiene propósitos beneficiosos para la primera cuando surgen nuevas condiciones, para las cuales no se ha realizado un compromiso (Ganesan, 1994); de manera que se entiende como el grado en que un socio de la relación está realmente interesado en el bienestar del otro y está motivado a buscar el beneficio conjunto (Doney y Cannon, 1997).

Los estudios de Jap (1999, 2001) consideran la confianza como uno de los aspectos más importantes de los estados interpersonales que facilitan el comporta-

miento de cooperación y mitigan la incertidumbre y oportunismo asociados a esta relación de intercambio. Asimismo, Ring y Van de Ven (1992, 1994) destacan el papel de la confianza como un aspecto crítico al configurar y modificar las estructuras de las relaciones de cooperación y como antecedente necesario para el intercambio de mercado. En consecuencia, cabe destacar la consideración de la confianza como un ingrediente esencial de una relación de cooperación exitosa, dado su efecto sobre el desempeño y la satisfacción como resultados de la relación (*e.g.*, Mohr y Spekman, 1994; Dahlstrom y Nygaard, 1995; Simpson y Mayo, 1997; Siguaw *et al.*, 1998; Ambler y Styles, 2000; Singh y Sirdeshmukh, 2000; Sarkar *et al.*, 2001). Fruto de esta argumentación, se puede esbozar la siguiente hipótesis:

H1: El grado de confianza entre los socios influye directa y positivamente sobre el nivel de satisfacción de la relación.

Compromiso de los socios. Una revisión de la literatura evidencia un gran interés por identificar las dimensiones que describen el compromiso, destacando la diferenciación entre el compromiso afectivo y el compromiso calculado (Brown, Lusch y Nicholson, 1995; Geyskens, Steenkamp, Scheer y Kumar, 1996; Gilliland y Bello, 2002; Verhoef *et al.*, 2002). El compromiso afectivo se asocia con el deseo de continuar una relación a causa del afecto positivo hacia el socio y el sentido de lealtad y pertenencia experimentado (Kumar *et al.*, 1995a; Geyskens *et al.*, 1996). Por su parte, el compromiso calculado 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 señalan Jap y Ganesan (2000), los socios comprometidos en una relación trabajan juntos para satisfacer mejor las necesidades del cliente y así aumentar la rentabilidad mutua; de manera que, cuando cada una de las partes realiza inversiones específicas en la relación, estas inversiones recíprocas son un reflejo del compromiso de cada parte en la relación. En esta misma línea, Morgan y Hunt (1994) afirman que, cuando confianza y compromiso están presentes, producen resultados que fomentan la eficacia, la eficiencia y la productividad. En consecuencia, y al igual que la confianza, el compromiso constituye un elemento fundamental de las relaciones exitosas que ejerce una gran influencia sobre el desempeño y la satisfacción (*e.g.*, Anderson y Weitz, 1992; Mohr y Spekman, 1994; Dahlstrom y Nygaard, 1995; Selnes, 1998; Siguaw *et al.*, 1998; Jap y Ganesan, 2000; Singh y Sirdeshmukh, 2000; Sarkar *et al.*, 2001). En línea con lo discutido anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis:

H2: El grado de compromiso de los socios en su relación influye directa y positivamente sobre el nivel de satisfacción de la relación.

3.2. Antecedentes de la calidad de la relación

En la literatura existen diversos estudios, tanto teóricos como empíricos, que se centran en el análisis de los aspectos que influyen en la formación de acuerdos de colaboración entre organizaciones. En este sentido, cabe citar las investigaciones de Lado *et al.* (1997) y Jap (1999, 2001), que identifican y describen las condiciones que facilitan el desarrollo de alianzas, entre las que se incluyen la congruencia de objetivos y la complementariedad de los recursos y capacidades. A su vez, la comunicación se configura como un aspecto fundamental en cualquier forma de organización. Así, como afirma Teece (1998), tradicionalmente la comunicación de información de gran riqueza ha requerido proximidad y canales especializados para los clientes, proveedores y distribuidores; si bien, las nuevas tecnologías de información y comunicación están contribuyendo de forma espectacular a que se comparta la información, facilitando así el aprendizaje y la experiencia. Este nuevo contexto está debilitando las cadenas de valor y modelos de negocio tradicionales, siendo cada vez más viable la configuración de estructuras en red, como es el caso de los sistemas de franquicia.

A continuación, se procede a analizar cada una de estas variables consideradas como los antecedentes de la colaboración: la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios, la congruencia de sus objetivos y valores, así como el intercambio de información entre ellos.

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

En definitiva, la literatura pone de manifiesto que la complementariedad de recursos y capacidades influye directamente sobre los resultados de la relación, en términos de satisfacción (*e.g.*, Dyer y Singh, 1998; Sarkar *et al.*, 2001; Robins, Tallman y Fladmoe-Lindquist, 2002), aunque también indirectamente a través del compromiso mutuo (*e.g.*, inversiones idiosincrásicas) (Jap, 1999; Sarkar *et al.*,

2001) y la confianza (Sarkar *et al.*, 2001). A partir de la argumentación expuesta, se pueden establecer las siguientes hipótesis:

H3: La complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de la relación influye directa y positivamente sobre la confianza.

H4: La complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de la relación influye directa y positivamente sobre el compromiso.

H5: La complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de la relación influye positivamente sobre el nivel de satisfacción de dicha relación.

Compatibilidad de los socios. A partir de la revisión de la literatura, se puede afirmar que, en términos generales, la aportación de recursos y capacidades distintivos a la red por parte de los socios crea un efecto sinérgico dado que tales recursos, una vez combinados, son más valiosos, raros y difíciles de imitar (Harrison *et al.*, 2001). Ahora bien, aunque la complementariedad de los recursos estratégicos crea el potencial para la obtención de rentas relacionales, sólo se pueden lograr tales rentas si las empresas tienen sistemas y culturas que sean lo suficientemente compatibles como para facilitar la coordinación entre ellas (Dyer y Singh, 1998). En este sentido, Madhok y Tallman (1998) señalan que la compatibilidad, entendida como el nivel de congruencia de la cultura y capacidades organizativas entre los socios de una alianza, influye sobre el grado en que los socios son capaces de comprender el potencial sinérgico de una alianza. Es más, los socios, antes de desarrollar esfuerzos de coordinación e inversiones idiosincrásicas, deberían alcanzar propósitos, valores o expectativas congruentes (Jap, 1999).

Los valores compartidos constituyen un indicador directo tanto de la confianza como del compromiso en la relación; por tanto, cuando los socios de un intercambio comparten valores, sentirán una mayor confianza y se comprometerán más en sus relaciones (Morgan y Hunt, 1994). De hecho, Sarkar *et al.* (2001) sugieren que, cuando los socios de una alianza comparten culturas organizativas similares, es probable que disfruten de una relación de mejor calidad, lo que a su vez facilitará una combinación eficaz de habilidades y competencias y asegurará que el proyecto se lleve a cabo eficaz y eficientemente. En consecuencia, las investigaciones evidencian la influencia que ejerce la congruencia de objetivos y valores de los socios participantes en un acuerdo de cooperación sobre la confianza, el compromiso y la satisfacción de la relación (*e.g.*, Morgan y Hunt, 1994; Doney y Cannon, 1997; Nicholson, Compeau y Sethi, 2001; Sarkar *et al.*, 2001; Yilmaz y Hunt, 2001). Sobre la base de las anteriores consideraciones, se establecen estas tres hipótesis:

H6: La compatibilidad de los socios de la relación influye directa y positivamente sobre la confianza.

H7: La compatibilidad de los socios de la relación influye directa y positivamente sobre el compromiso.

H8: La compatibilidad de los socios de la relación influye positivamente sobre el nivel de satisfacción de dicha relación.

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

A su vez, el comportamiento de comunicación exhibido durante la interacción entre las partes afecta significativamente a la calidad de la relación (Mohr y Sohi, 1995; Jap, Manolis y Weitz, 1999). En efecto, el intercambio de información entre los socios constituye un antecedente de la confianza (*e.g.*, Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Doney y Cannon, 1997; Simpson y Mayo, 1997; Selnes, 1998; De Wulf *et al.*, 2001; Nicholson *et al.*, 2001) y puede fortalecer el compromiso y la lealtad entre los participantes en la red (*e.g.*, Mohr y Nevin, 1990; Anderson y Weitz, 1992; Mohr *et al.*, 1996; Simpson y Mayo, 1997). Las acciones recomendadas por cada uno de los socios que pretenden incrementar el éxito de la otra parte ejemplifican el elevado compromiso hacia la relación (Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson, 1992). Los miembros de la relación alcanzan la coordinación compartiendo información mediante intercambios bidireccionales frecuentes (Anderson y Weitz, 1992), lo que fomenta que las partes confíen en la continuidad de la relación y se reduzcan los conflictos disfuncionales; de este modo, las partes estarán motivadas a comprometerse en una relación cuando la información se comparta abiertamente.

Fruto de toda esta argumentación, se establecen las siguientes hipótesis:

H9: El intercambio de información entre los socios de la relación influye directa y positivamente sobre la confianza.

H10: El intercambio de información entre los socios de la relación influye directa y positivamente sobre el compromiso.

H11: El intercambio de información entre los socios de la relación influye positivamente sobre el nivel de satisfacción de dicha relación.

Partiendo de las aproximaciones teóricas desarrolladas hasta ahora, la franquicia supone un sistema organizativo que responde a una fórmula de negocio caracterizada por una cooperación estrecha entre empresas independientes al objeto de comercializar un producto y/o servicio. Así, la relación de colaboración entre franquiciador y franquiciado constituye la esencia de esta organización, siendo fundamental desarrollar la cooperación entre estos socios sobre una base sólida. En este sentido, Bermúdez (2002) considera que una cultura de alta confianza y compromiso mutuo facilitará la creación, el mantenimiento y el incremento del valor en la relación franquiciador-franquiciados, al fomentar el grado de fidelización de los franquiciados hacia la red. Asimismo, como ya se ha señalado, la complementariedad de los recursos y capacidades, la compatibilidad de los socios, así como el intercambio de información entre ellos constituyen los antecedentes de una relación de calidad. Por último, todos estos factores, *i.e.* los aspectos estructurales y los aspectos relacionales, conducen al desarrollo de relaciones satisfactorias. En la figura 1 se refleja el modelo propuesto de satisfacción de las relaciones franquiciador-franquiciados en las redes de franquicia.

4. METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de la investigación y procedimiento de recogida de información

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

El método empleado para la recogida de información fue la encuesta, utilizándose un cuestionario estructurado auto-administrado. Su elaboración implicó una serie de actividades previas, tales como la revisión de la literatura en busca de escalas de medida de las variables de interés, así como el desarrollo de entrevistas con expertos académicos y con profesionales del campo de la franquicia para conocer mejor el funcionamiento de las redes de franquicia. Seguidamente, tuvo lugar la selección de los ítems o escalas que representaban las distintas dimensiones y constructos, y se procedió a la redacción y diseño formal del cuestionario,

que fue sometido a una revisión con cinco profesores de organización de empresas. Por último, se llevó a cabo un pretest con 10 franquiciadores de la población objeto de estudio, con enseñas incluidas en diversos sectores de actividad.

Tras decidir enviar el cuestionario a toda la población por vía postal, el trabajo de campo se realizó desde abril a junio de 2003. Como informante clave se intentó conseguir al director general de la enseña, o, en su caso, al responsable de la expansión de la franquicia. Así, la evaluación de la relación del franquiciador con sus franquiciados se realizó desde la perspectiva del franquiciador debido a que desempeña un papel clave en la gestión de tales relaciones y, por tanto, acumula el conocimiento relevante sobre su desarrollo. Tras un proceso de seguimiento, que supuso el reenvío de cuestionarios por fax y por correo electrónico, se obtuvo un total de 108 cuestionarios válidos. De este modo, se logra una tasa de respuesta real del 18,24%, lo que conlleva un margen de error en torno al $\pm 8,53\%$.

4.2. Escalas de medida de las variables del modelo

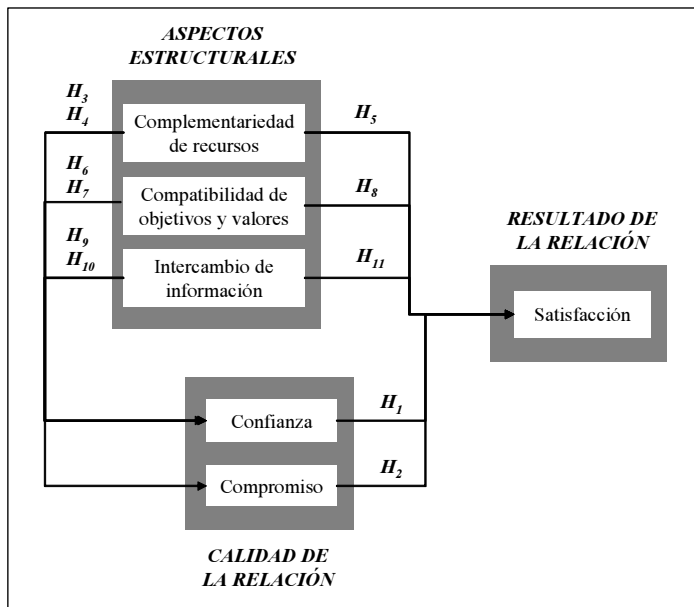
Como se ha señalado, las medidas de las variables de interés se obtuvieron básicamente a partir de la revisión de la literatura y de las entrevistas exploratorias. A continuación, se procede a describir el proceso de construcción de dichas escalas y sus dimensiones. La medida de la *complementariedad de los recursos y capacidades* de los socios en la relación franquiciador-franquiciados se obtuvo a partir de la revisión de la literatura (e.g., Jap, 1999; Sarkar *et al.*, 2001; Lambe *et al.*, 2002) y se concretó en una escala tipo Likert de 7 puntos formada por 4 ítems, que recoge aspectos tales como la importancia y complementariedad de las contribuciones de cada socio, la necesidad de estas aportaciones para la consecución de los objetivos y la importancia de la combinación de tales recursos para alcanzar objetivos más satisfactorios.

La escala de la *congruencia de los objetivos y valores* de los socios se basó principalmente en las medidas utilizadas por Jap (1999) y Sarkar *et al.* (2001). El resultado fue una escala tipo Likert de 7 puntos formada por 7 ítems, relativos al grado en que cada una de las partes apoya e, incluso, comparte los objetivos de la otra, la compatibilidad de la cultura organizativa y la filosofía de negocio, así como la importancia de trabajar juntos.

Por otra parte, para la medida del *intercambio de información* entre ambas partes se prestó especial atención a las escalas utilizadas por Heide y John (1992), Mohr y Spekman (1994), Jap y Ganesan (2000), y Cannon y Homburg (2001). El resultado fue una escala tipo Likert de 7 puntos formada por 8 ítems, que incluye dimensiones relacionadas con la importancia de intercambiar información cuando beneficia a la relación, la frecuencia del intercambio de información y la utilización de los canales de comunicación existentes.

La medida de la *confianza* de los socios en la relación se obtuvo a partir de la revisión de diferentes escalas presentes en la literatura (e.g., Ganesan, 1994; Kumar *et al.*, 1995a, 1995b; Doney y Cannon, 1997; Sigauw *et al.*, 1998; Jap, 1999). El resultado fue una escala tipo Likert de 7 puntos formada por 12 ítems, de los cuales 6 se refieren a la credibilidad y recogen aspectos tales como la sinceri-

FIGURA 1
Modelo de satisfacción de las relaciones franquiciador-franquiados



Fuente: Elaboración propia.

dad, la honestidad y la confianza en los conocimientos, consejos y promesas de la otra parte; y los otros 6 hacen referencia a la benevolencia, que agrupa cuestiones relacionadas con la comprensión, la disponibilidad para ayudar y la consideración de los intereses del otro al tomar decisiones importantes.

Fruto de la revisión de diversos trabajos (Anderson y Weitz, 1992; Kumar *et al.*, 1995a, 1995b; Gilliland y Bello, 2002), se obtuvo una escala de *compromiso* tipo Likert de 7 puntos integrada por 11 ítems, de los cuales 6 describen el compromiso afectivo, en términos de la lealtad de los socios y los sentimientos positivos hacia la otra parte, y los otros 5 reflejan el compromiso calculado, que incluye la consideración de la relación como una colaboración a largo plazo, la expectativa de continuidad de la relación y la voluntad de los socios a dedicar esfuerzo e inversión para mantenerla.

Por último, partiendo de las aportaciones de diversos autores (*e.g.*, Boyle y Dwyer, 1995; Cannon y Perreault, 1999; González, Iglesias y Trespalacios, 2002), el *satisfacción de la relación* franquiciador-franquiados se midió a través de una escala tipo Likert de 7 puntos formada por 7 ítems, donde se recogen aspectos tales como el grado de desarrollo eficiente de la relación de negocios, la coordinación entre los socios de la diada y su nivel de satisfacción.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tras estudiar el perfil demográfico de la muestra y de los informantes clave, se procedió a analizar la dimensionalidad y las propiedades psicométricas de las escalas de medida. Respecto al primer aspecto, cabe señalar que los resultados revelan que todos los constructos son unidimensionales, excepto la confianza, que incluye dos factores, la credibilidad y la benevolencia. Por otra parte, los resultados muestran la validez de las escalas de medida de los diversos constructos que integran el modelo. En concreto, se analiza para cada una de las escalas tanto su validez de contenido, que se sustenta el riguroso procedimiento seguido en el desarrollo de las escalas, como su validez discriminante, que se ha evaluado mediante el análisis de la correlación entre cada par de constructos (véase tabla 1). Los resultados también revelan unos elevados niveles de fiabilidad, medida a través del alfa de Cronbach, tal y como se muestra en la citada tabla. Además, la varianza explicada por cada uno de los constructos y dimensiones supera el 60%.

Seguidamente se llevó a cabo el contraste de las hipótesis, para lo que, unido al estudio de las correlaciones obtenidas, se desarrollaron análisis de regresión múltiple entre los constructos del modelo, tal y como se muestra en la tabla 2. A continuación, se procede a resumir los principales resultados de dicho análisis.

5.1. Calidad de la relación y satisfacción

En primer lugar, se aceptan las dos hipótesis de investigación centradas en la calidad de la relación como factor determinante de la satisfacción de la relación (H_1 y H_2). Como establece la revisión teórica, los resultados indican que el grado

TABLA 1
Matriz de correlaciones

CONSTRUCTOS		A	1	2	3	4	5	6	7
ASPECTOS ESTRUCTURALES	1. Complementariedad	.87	1						
	2. Compatibilidad	.89	.69***	1					
	3. Intercambio de información	.90	.66***	.83***	1				
CALIDAD DE LA RELACIÓN	4. Confianza (credibilidad)	.93	.42***	.57***	.57***	1			
	5. Confianza (benevolencia)	.92	.42***	.52***	.51***	.00	1		
	6. Compromiso	.93	.61***	.71***	.74***	.58***	.68***	1	
RESULTADO DE LA RELACIÓN	7. Satisfacción	.94	.65***	.71***	.74***	.60***	.62***	.86***	1

*** $p < .001$.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 2
Resultados de la regresión

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES	HIPÓTESIS	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	AJUSTE DEL MODELO	
				F	R ²
RESULTADO DE LA RELACIÓN (SATISFACCIÓN)	Complementariedad	H ₅	.168*	65.125***	.806
	Compatibilidad	H ₈	.019		
	Intercambio de información	H ₁₁	.091		
	Confianza (credibilidad)	H _{1a}	.261**		
	Confianza (benevolencia)	H _{1b}	.250**		
CONFIANZA (CREDIBILIDAD)	Compromiso	H ₂	.387***	18.211***	.351
	Complementariedad	H _{3a}	.013		
	Compatibilidad	H _{6a}	.306*		
CONFIANZA (BENEVOLENCIA)	Intercambio de información	H _{9a}	.305*	14.028***	.294
	Complementariedad	H _{3b}	.066		
	Compatibilidad	H _{6b}	.277†		
COMPROMISO	Intercambio de información	H _{9b}	.239	48.767***	.594
	Complementariedad	H ₄	.145		
	Compatibilidad	H ₇	.239*		
	Intercambio de información	H ₁₀	.451***		

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. † $p < 0.10$

Fuente: Elaboración propia.

de confianza en la relación entre el franquiciador y el franquiciado, tanto en términos de credibilidad (H_{1a}) como de benevolencia (H_{1b}), influye directa y positivamente sobre el nivel de satisfacción de dicha relación ($\beta = .261$, $p < .01$, y $\beta = .250$, $p < .01$, respectivamente). Por lo tanto, la hipótesis 1 queda completamente contrastada y aceptada.

Con respecto al efecto que puede tener el factor compromiso sobre la satisfacción de la relación (H₂), se observa que los resultados del análisis estadístico indican que la influencia es significativa, obteniéndose un coeficiente de .387 ($p < .001$), lo que conduce a la aceptación de la hipótesis correspondiente.

5.2. Aspectos estructurales, calidad de la relación y satisfacción

Con relación a los aspectos estructurales de la relación franquiciador-franquiciado, se aceptan seis de las nueve hipótesis que se plantearon. En primer lugar, en contraposición con las expectativas, la complementariedad de recursos y capacidades entre los socios no tiene una influencia significativa en la credibilidad ($\beta = .013$, $p > .05$), ni en la benevolencia ($\beta = .066$, $p > .05$). Por lo tanto, estos resultados suponen rechazar la hipótesis 3, en la que se establecía que la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios de la relación influye directa y positivamente sobre la confianza. Por otro lado, los análisis revelaron que la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios tampoco influye directa y positivamente en el compromiso ($\beta = .145$, $p > .05$), lo que implica rechazar la hipótesis 4. Sin embargo, los resultados muestran la influencia directa de la comple-

mentariedad de los recursos y capacidades sobre la satisfacción de la relación ($\beta=.168, p<.05$), lo que supone la aceptación de la hipótesis 5.

Respecto al impacto de la compatibilidad de objetivos y valores sobre la calidad de la relación, los resultados demuestran que los coeficientes son estadísticamente significativos tanto con respecto a la credibilidad del socio ($\beta=.306, p<.05$) como para la benevolencia, aunque en este caso a un nivel de significación del 10% ($\beta=.277, p<.10$). Estos resultados son suficientes para aceptar la hipótesis 6 de forma global. De igual forma, se puede aceptar la hipótesis 7, ya que los datos revelan que la compatibilidad de objetivos y valores tiene una influencia significativa sobre el compromiso ($\beta=.239, p<.05$). Finalmente, se puede concluir que la compatibilidad de objetivos y valores no tiene una influencia directa sobre la satisfacción de la relación ($\beta=.019, p>.05$), lo que implica rechazar la hipótesis 8.

Por último, con relación al intercambio de información, se puede establecer que este aspecto estructural tiene una influencia directa y positiva sobre la credibilidad de la relación ($\beta=.305, p<.05$), si bien los datos demuestran que el intercambio de información no influye significativamente sobre la benevolencia ($\beta=.239, p>.05$), lo que implica aceptar la hipótesis 9a, pero rechazar la hipótesis 9b. En consecuencia, se acepta parcialmente la hipótesis 9. Por otra parte, al relacionar el intercambio de información con el compromiso de los socios se obtienen unos resultados ($\beta=.451, p<.001$) que suponen aceptar la hipótesis 10. Sin embargo, los coeficientes estadísticos obtenidos en el contraste entre el intercambio de la información y la satisfacción de la relación ($\beta=.091, p>.05$) llevan a rechazar la hipótesis 11. Por lo tanto, según esta investigación, el intercambio de información entre los socios de la relación no influye directamente sobre el nivel de satisfacción de la relación, aunque sí lo hace indirectamente a través del compromiso.

6. CONCLUSIONES

Recientemente la investigación sobre cooperación ha puesto de manifiesto la necesidad de estudiar los aspectos relacionados con la selección de socios (Hitt, Dacin, Levitas, Arregle y Borza, 2000), especialmente dada su influencia sobre los resultados de la colaboración. Al identificar los factores determinantes de tales resultados, este trabajo se ha centrado en los aspectos estructurales y relacionales de los participantes. De este modo, sobre la base de la literatura existente, se ha desarrollado un modelo conceptual para el desarrollo de acuerdos de cooperación desde una perspectiva de redes, donde la calidad de la relación entre las partes, así como sus antecedentes y sus consecuencias son los elementos centrales. En este caso, el modelo se contrasta empíricamente en el contexto de la franquicia, al considerar que este sistema se fundamenta en las relaciones que mantiene el franquiciador con sus socios; concretamente, el trabajo se centra en el análisis de la relación franquiciador-franquiciados, dado su papel clave en el éxito de la franquicia.

Tras la validación de este modelo, la presente investigación evidencia que, en términos generales, las características de los socios, que incluye los aspectos estructurales y la calidad relacional, tienen una influencia significativa sobre la

satisfacción de la relación franquiciador-franquiados. Los factores estructurales abarcan la complementariedad de los recursos y capacidades de los socios, el nivel de congruencia de sus objetivos y valores, así como el flujo de comunicación entre ellos. Por su parte, los factores relacionales se refieren a la calidad o fortaleza de la díada, que se describe como la confianza entre los socios y su compromiso con la relación. Los resultados del estudio sugieren que la calidad de la relación franquiciador-franquiado tiene un efecto positivo sobre el resultado de dicha relación, medido en términos de satisfacción. De este modo, un clima de confianza, caracterizado por la sinceridad, honestidad, fiabilidad y comprensión de los socios, y de compromiso, relacionado con la lealtad, afectividad, tolerancia y colaboración, se asocia con un nivel superior de satisfacción de la relación entre el franquiciador y sus franquiciados, esto es, con un mejor desempeño de sus respectivas tareas, una relación más exitosa y, en general, una mayor satisfacción de los socios con la relación.

A su vez, los análisis revelan que los aspectos estructurales influyen directa o indirectamente sobre el resultado de la relación franquiciador-franquiado. Así, la complementariedad de recursos y capacidades ejerce una influencia directa sobre la satisfacción; la congruencia de objetivos y valores tiene un efecto indirecto sobre la satisfacción a través de la confianza y el compromiso, y el intercambio de información entre las partes afecta indirectamente a la satisfacción a través del compromiso.

En consecuencia, este trabajo proporciona a los gerentes de las empresas franquiciadoras información respecto a los aspectos que pueden determinar la calidad de las relaciones entre el franquiciador y su red de franquiciados, así como los factores que pueden afectar a los resultados de dichas relaciones en términos de satisfacción. De este modo, se da a conocer a los responsables de la dirección, que desempeñan un papel clave en la gestión de las relaciones con los socios integrantes de la red de franquicia, una serie de pautas a seguir en el desarrollo de relaciones satisfactorias basadas en la confianza y el compromiso.

No obstante, a pesar de todas estas aportaciones, es preciso reconocer la existencia de una serie de limitaciones del estudio, así como proponer algunas recomendaciones de cara a la realización de trabajos futuros. Así, una primera limitación se refiere a la utilización del cuestionario como instrumento principal de recogida de la información, dado que no permite observar claramente su realidad y dificulta la inclusión de un mayor número de preguntas; por consiguiente, se recomienda la realización de estudios de naturaleza cualitativa con el fin de profundizar en la problemática objeto de análisis y entender mejor los resultados obtenidos en esta investigación. Otra limitación hace referencia al hecho de encuestar únicamente a una de las partes de la relación objeto de estudio, por lo que sería recomendable complementar esta investigación con el análisis y evaluación de esta relación desde la perspectiva de los franquiciados. Asimismo, constituye otra limitación la imposibilidad de generalizar directamente los resultados obtenidos a otras relaciones de cooperación de los sistemas de franquicia (*e.g.*, relación franquiciador-proveedor), por lo que sería interesante realizar nuevos estudios que examinasen la relación que man-

tiene el franquiciador con los restantes socios participantes en la franquicia, así como llevar a cabo análisis comparativos entre ellos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, H. y ZIMMER, C. Entrepreneurship through Social Networks. En: SMILOR, R. y SEXTON, D. (eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship*. New York: Ballinger, 1986, p. 3-23.
- AMBLER, T. y STYLES, C. The future of relational research in international marketing: constructs and conduits. *International Marketing Review*, Vol. 17, no 6, 2000, p. 492-508.
- ANDALEEB, S.S. An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, Vol. 72, no 1, 1996, p. 77-93.
- ANDERSEN, O. The international market selection: A relationship marketing approach. *AIB Conference*, 1996, p. 26-29.
- ANDERSEN, O. y BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, Vol. 11, 2002, p. 347-363.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, febrero, 1992, p. 18-34.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, enero, 1990, p. 42-58.
- BAKER, T.L., SIMPSON, P.M. y SIGUAW, J.A. The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, no 1, 1999, p. 50-57.
- BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G.J. *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC, 2002.
- BILKEY, W.J. y TESAR, G. The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, no 1, 1977, p. 93-98.
- BJÖRKMAN, I. y KOCK, S. Social relationships and business networks: The case of Western companies in China. *International Business Review*, Vol. 4, no 4, 1995, p. 519-535.
- BLANKENBURG HOLM, D. A network approach to foreign market entry. En: MÖLLER, K. y WILSON, D. (eds.). *Business Marketing. An Interaction and Network Perspective*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1995.
- BOYLE, B.A. y DWYER, F.R. Power, bureaucracy, influence, and performance: their relationships in industrial distribution channels. *Journal of Business Research*, Vol. 32, 1995, p. 189-200.
- BOYLE, B., DWYER, F.R., ROBICHEAUX, R.A. y SIMPSON, J.T. Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, noviembre, 1992, p. 462-473.
- BROWN, J.R., LUSCH, R.F. y NICHOLSON, C.Y. Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, Vol. 71, no 4, 1995, p. 363-392.

- BUCKLIN, L.P. y SENGUPTA, S. Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, Vol. 57, abril, 1993, p. 32-46.
- CANNON, J.P. y HOMBURG, C. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, Vol. 65, enero, 2001, p. 29-43.
- CANNON, J.P. y PERREAULT, W. JR. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, noviembre, 1999, p. 439-460.
- CHUNG, S., SINGH, H. y LEE, K. Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, p. 1-22.
- DAHLSTROM, R. y NYGAARD, A. An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies. *Journal of Retailing*, Vol. 71, no 4, 1995, p. 339-361.
- DAS, T.K. y TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, Vol. 23, no 3, 1998, p. 491-512.
- DAS, T.K. y TENG, B. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, Vol. 26, no 1, 2000, p. 31-61.
- DAY, G.S. Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, no 4, 1995, p. 297-300.
- DE WULF, K., ODERKEKEN-SCHRÖDER, G. y LACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, Vol. 65, octubre, 2001, p. 33-50.
- DONEY, P.M. y CANNON, J.P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61, abril, 1997, p. 35-51.
- DWYER, F.R., SCHURR, P.H. y OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, abril, 1987, p. 11-27.
- DYER, J.H. y SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, no 4, 1998, p. 660-679.
- ELLIS, P. Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, no 3, 2000, p. 443-469.
- FERNÁNDEZ MONROY, M. y MELIÁN ALZOLA, L. An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, no 5/6, 2005, p. 585-605.
- FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, Vol. 14, 1980, p. 339-353.
- FORD, D. y ROSSON, P.J. The relationships between export manufacturers and their overseas distributors. En CZINKOTA, M., y TESAR, G. (eds.). *Export Management: An International Context*, U.S.: Praeger Publishers, 1982, p. 257-275.
- FORSMAN, M., HINTU, S. y KOCK, S. Internationalization from a SME perspective. *Working Paper*, Department of Management and Organization, Swedish School of Economics and Business Administration, Vasa, 2001.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 58, abril, 1994, p. 1-19.
- GARBARINO, E. y JOHNSON, M.S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 63, abril, 1999, p. 70-87.

- GEYSKENS, I. y STEENKAMP, J.E.M. Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, Vol. 76, no 1, 2000, p. 11-32.
- GEYSKENS, I., STEENKAMP, J.E.M. y KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, mayo, 1999, p. 223-238.
- GEYSKENS, I., STEENKAMP, J.E.M., SCHEER, L.K. y KUMAR, N. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, 1996, p. 303-317.
- GILLILAND, D.I. y BELLO, D.C. 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, no 1, 2002, p. 24-43.
- GONZÁLEZ HERNANDO, S., IGLESIAS ARGÜELLES, V. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. Exclusividad territorial y satisfacción en los canales de distribución. *XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 2002, p. 89-100.
- GRABOWSKI, M. y ROBERTS, K.H. Risk mitigation in virtual organizations. *Organization Science*, Vol. 10, no 6, 1999, p. 704-721.
- GRANOVETTER, M.S. The strenght of weak ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78, no 6, 1973, p. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M.S. Economic Action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, no 3, 1985, p. 481-510.
- GREVE, A. Networks and entrepreneurship - an analysis of social relations, occupational background, and the use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, no 1, 1995, p. 1-24.
- GULATI, R. y SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, 1998, p. 781-814.
- HALLEN, L., JOHANSON, J. y SEYED-MOHAMED, N. Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 55, abril, 1991, p. 29-37.
- HARRISON, J.S., HITT, M.A., HOSKISSON, R.E. e IRELAND, R.D. Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, Vol. 27, 2001, p. 679-690.
- HAUSMAN, A. Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, no 7, 2001, p. 600-616.
- HEIDE, J.B. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, Vol. 58, enero, 1994, p. 71-85.
- HEIDE, J.B. y JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 27, febrero, 1990, p. 24-36.
- HEIDE, J.B. y JOHN, G. Do norms matter in marketing relationship? *Journal of Marketing*, Vol. 56, abril, 1992, p. 32-44.
- HEIDE, J.B. y MINER, A.S. The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, no 2, 1992, p. 265-291.

- HIBBARD, J.D.; KUMAR, N. y STERN, L.W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, febrero, 2001, p. 45-61.
- HITT, M.A., DACIN, T.M., LEVITAS, E., ARREGLE, J.-L. y BORZA, A. Partner selection in emerging and developed market context: resource-based and organizational learning prospective. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, no 3, 2000, p. 449-467.
- HOLMLUND, M. y KOCK, S. Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-Sized Companies. *International Small Business Journal*, Vol. 16, no 4, 1998, p. 46-63.
- HUNT, S.D. Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource advantage theory. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, no 5, 1997, p. 431-445.
- JAP, S.D. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, noviembre, 1999, p. 461-475.
- JAP, S.D. Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, 2001, p. 19-35.
- JAP, S.D. y GANESAN, S. Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, mayo, 2000, p. 227-245.
- JAP, S.D., MANOLIS, C. y WEITZ, B.A. Relationship quality and buyer-seller. Interactions in channels of distribution. *Journal of Business Research*, Vol. 46, 1999, p. 303-313.
- JOHANNINSSON, N.B. The Dynamics of Entrepreneurial Networks. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1997.
- JOHANSON, J. y MATTSON, L.-G. Internationalisation in industrial systems- a network approach. En HOOD, N. y VAHLNE, J.E. (eds.) *Strategies in Global Competition*. London: Croom Helm, 1988, p. 287-314. ISBN
- JOHLKE, M.C., DUHAN, D.F., HOWELL, R.D. y WILKES, R.W. An integrated model of sales managers' communication practices. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, no 2, 2000, p. 263-277.
- JOHNSON, J.L. Strategic interaction in industrial distribution channels: Managing the interfirm relationship as a strategic asset. *Academy of Management Science*, Vol. 27, no 1, 1999, p. 4-18.
- JOHNSON, J.L., CULLEN, J.B., SAKANO, T. y TAKENOUCI, H. Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, no 5, 1996, p. 981-1.004.
- KATSIKEAS, C.S. y PERCY, N.F. The Relationship between Greek Export Manufacturers and their UK Importers: The Dimension of Exercised Power. *Journal of Marketing Management*, Vol. 6, no 3, 1990, p. 239-256.
- KAUFMANN, H. Internationalization via co-operation: strategies of SME. *International Small Business Journal*, Vol. 13, no 2, 1995, p. 27-33.
- KUMAR, N., SCHEER, L.K. y STEENKAMP, J.E.M. The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, febrero, 1995a, p. 54-56.

- KUMAR, N., SCHEER, L.K. y STEENKAMP, J.E.M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, agosto, 1995b, p. 348-356.
- LADO, A.A., BOYD, N. G. y HANLON, S.C. Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, Vol. 22, no 1, 1997, p. 110-141.
- LAMBE, C.J., SPEKMAN, R.E. y HUNT, S.D. Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, no 2, 2002, p. 141-158.
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, no 1, 1992, p. 76-104.
- LEONIDOU, L. Behavioral aspects of the exporter-importer relationship: The case of Cypriot exporters and British importers. *European Journal of Marketing*, Vol. 23, no 7, 1989, p. 17-33.
- LIU, H. y WANG, Y.P. Co-ordination of international channel relationships: four case studies in the food industry in China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, no 2, 1999, p.130-150.
- MADHOK, A. y TALLMAN, S.B. Resources, transactions, and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, Vol. 9, no 3, 1998, p. 326-339.
- MAYER, R.C., DAVIS, J.H. y SCHOORMAN, F.D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, no 3, 1995, p. 709-734.
- MITCHELL, J.C. The concept and use of social networks. En MITCHELL, J.C. (ed.). *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Town*. Manchester University Press, 1969, p. 1-50.
- MOHR, J.J., FISHER, R.J. y NEVIN, J.R. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, Vol. 60, Julio, 1996, p. 103-115.
- MOHR, J.J. y NEVIN, J.R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54, octubre, 1990, p. 36-51.
- MOHR, J.J. y SENGUPTA, S. Managing the paradocs of inter-firm learning: the role of governance mechanisms. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 17, no 4, 2002, p. 282-301.
- MOHR, J.J. y SOHI, R.S. Communication flows in distribution channels: impact on assessments of communication quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, Vol. 71, no 4, 1995, p. 393-416.
- MOHR, J.J. y SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, p. 135-152.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, Julio, 1994, p. 20-38.
- NICHOLSON, C.Y., COMPEAU, L.D. y SETHI, R. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, no 1, 2001, p. 3-15.
- RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, no 7, 1992, p. 483-498.

- RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 19, no 1, 1994, p. 90-118.
- ROBERTS, K.; VARKI, S. y BRODIE, R. Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, no 1/2, 2003, p. 169-196.
- ROBINS, J.A., TALLMAN, S. y FLADMOE-LINDQUIST, K. Autonomy and dependence of international cooperative ventures: an exploration of the strategic performance of U.S. ventures in Mexico. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 2002, p. 881-901.
- ROGERS, E.M. y KINCAID, D.L. *Communication Networks: Toward A New Paradigm For Research*. Nueva York: Free Press, 1981.
- SARKAR, M.B., ECHAMBADI, R., CAVUSGIL, S.T. y AULAKH, P.S. The influence of complementarity compatibility and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, no 4, 2001, p. 358-373.
- SELNES, F. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, no 3/4, 1998, p. 305-322.
- SIGUAW, J.A., SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 62, Julio, 1998, p. 99-111.
- SIMPSON, J.M. y MAYO, D.T. Relationship management: a call for fewer influence attempts? *Journal of Business Research*, Vol. 39, 1997, p. 209-218.
- SINGH, J. y SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy or Marketing Science*, Vol. 28, no 1, 2000, p. 150-167.
- SIVADAS, E. y DWYER, F.R. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, Vol. 64, enero, 2000, p. 31-49.
- SMITH, J.B. Buyer-seller relationships: bonds, relationship management, and sex-type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 15, no 1, 1998, p. 76-92.
- TEECE, D.J. Capturing value from knowledge assets. The new Economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, Vol. 40, no 3, 1998, p. 55-79.
- THOMAS, M.J. y ARAUJO, L. Theories of Export Behavior: A Critical Analysis. *European Journal of Marketing*, Vol. 19, no 2, 1985, p. 42-52.
- THORELLI, H.B. The gay nineties in international marketing. En THORELLI, H.B. y CAVUSGIL, S.T. (eds.). *International Marketing Strategy*. Oxford: Pergamon, 1990.
- TICHY, N.M. Networks in organization. En NYSTROM, P.C., y STARBUCK, W.H. (eds.). *Handbook of Organizational Design*. Nueva York: Oxford University Press, 1981, p. 225-249.
- VARADARAJAN, R.P. y CUNNINGHAM, M.H. Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, no 4, 1995, p. 284-296.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., SANTOS VIJANDE, M.L. y SANZO PÉREZ, M.J. Relaciones fabricante-distribuidor: condiciones que facilitan los acuerdos de cooperación y resultados estratégicos. *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 2002, p. 77-87.

- VERHOEF, P.C.; FRANCES, P.H. y HOEKSTRA, J.C. 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, no 3, 2002, p.202-216.
- WEIMANN, G. Social networks and communication. En ASANTE, M.K. y GUDYKUNST, W.B. (eds.). *Handbook of International and Intercultural Communication*, Newbury Park CA: Sage, 1989, p. 186-203.
- WELCH, L.S. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. Initial exports-a marketing failure? *Journal of General Management*, Vol. 14, no 2, 1980, p. 34-55.
- WILSON, D.T. y MOLLER, K.E.K. Buyer-seller relationships: Alternative conceptualisations. En PALIWODA, S.J. (ed.). *New Perspectives on International Marketing*, Londres: Routledge, 1991, p. 87-107.
- YILMAZ, C. y HUNT, S.D. Salesperson cooperation: the influence of relational, task, organizational, and personal factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, no 4, 2001, p. 335-357.