



Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas
CEDE@uniovi.es
ISSN (Versión impresa): 1138-5758
ESPAÑA

2006
V. Bordonaba Juste / Y. Polo Redondo
MARKETING DE RELACIONES EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN: UN
ANÁLISIS EMPÍRICO
Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, número 029
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas
Madrid, España
pp. 5-30

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Universidad Autónoma del Estado de México

<http://redalyc.uaemex.mx>



V. BORDONABA JUSTE *
Y. POLO REDONDO **

Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico ***

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Marketing de relaciones: concepto y evolución. 3. Desarrollo del modelo. 4. Metodología. 4.1. Obtención de la información y descripción de la muestra. 4.2. Escalas de medida. 4.3. Validación de escalas. 5. Resultados. 5.1. Efectos directos e indirectos. 5.2. Análisis multi-muestra. 6. Conclusiones e implicaciones. Referencias bibliográficas

RESUMEN: La gestión a largo plazo de las relaciones de intercambio entre empresas ha despertado un gran interés entre los investigadores de marketing y se ha convertido en una cuestión estratégica clave para las empresas y sus directivos (Morgan y Hunt, 1994). A pesar de la gran cantidad de investigaciones sobre marketing de relaciones, casi no existen trabajos que analicen cómo influye el sector de actividad comercial, en el que operan las empresas, en la diferenciación de las estrategias de marketing. Por tanto, este papel analiza las estrategias de marketing de relaciones entre empresas, examinando si el mantenimiento, la satisfacción y los resultados de dichas estrategias son heterogéneos según el tipo de actividad minorista al que se dediquen dichas empresas.

ABSTRACT: Long-term management of business-to-business relationship has received a great attention from marketing researchers and has become a strategic issue for businesses and their managers (Morgan and Hunt, 1994). However, in spite of the extensive research on relationship marketing, there are a limited number of studies focusing on how trade sector

* Profesora Ayudante de Comercialización e Investigación de Mercados y doctora por la Universidad de Zaragoza. Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, c/ Gran Vía, 2. 50005 Zaragoza. Tlfno. +34 976761000 Ext.4696. Fax. +34 976761767 vbordon@unizar.es

** Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, c/ Gran Vía, 2. 50005 Zaragoza. Tlfno. +34 976761834 ypolo@unizar.es

*** Las autoras agradecen los comentarios y sugerencias propuestos por dos evaluadores anónimos a una primera versión de este trabajo. Las autoras agradecen la ayuda financiera recibida del Gobierno de Aragón a través del proyecto GENERÉS (S09 y PM062), así como la ayuda financiera del Ministerio de Ciencia y Tecnología mediante el proyecto CICYT (Ref. SEC 2002-03949 y Ref SEJ 2005-05968/ECON).

affects differentiation of marketing strategies. Therefore, this paper analyzes business relationship marketing strategies and examines the heterogeneity of the continuance, satisfaction and performance of these strategies depending on the type of trade activity.

1. Introducción

Durante la última década se han producido grandes cambios en el entorno en el que operan las empresas que han llevado a que el enfoque transaccional del marketing no pueda cubrir la realidad actual y haya sido sustituido por una perspectiva relacional (Morgan y Hunt, 1994; Gummesson, 1999; Parvatiyar y Sheth, 2000). Debido a que los mercados actuales se caracterizan por la intensificación y globalización de la competencia, las empresas deben orientarse a sus clientes, por lo que la creación y entrega de valor se convierte en un elemento estratégico clave para la gestión de las relaciones.

El marketing relacional se centra en los factores que pueden mover los intercambios desde las transacciones hacia las relaciones a largo plazo (Hewett *et al.*, 2002). En este contexto, la sustitución del enfoque tradicional de transacciones discretas por una perspectiva de relaciones se basa en que las empresas sólo conseguirán una buena posición competitiva desarrollando ventajas competitivas sostenibles mediante relaciones a largo plazo (Juttner y Wehrli, 1994). No obstante, el marketing de relaciones tiene por objetivo no sólo el desarrollo y mantenimiento de relaciones con los clientes finales, sino también la ampliación de estas relaciones a largo plazo con otros miembros del canal a nivel horizontal o vertical (Morgan y Hunt, 1994).

El propósito de una empresa que sigue una estrategia de marketing relacional debe ser mantener relaciones a largo plazo sólo con aquellos clientes o socios que son rentables a lo largo del tiempo. Si una relación es poco rentable la empresa debería estudiar a qué factores se debe para eliminarlos o mejorarlos, y si no puede, debería rechazar la relación. En este contexto, es recomendable que una empresa emplee una estrategia de marketing de relaciones cuando los costes de captación son más elevados que los de retención, si las barreras a la salida son muy elevadas, las ventajas competitivas obtenidas son sostenibles a lo largo del tiempo y se desarrolla la confianza y el compromiso entre los compañeros (Egan, 1999).

De esta forma, en la disciplina de marketing ha surgido desde hace unos años un gran interés por la gestión de relaciones a largo plazo con otros miembros del canal, por determinar cómo se desarrollan y se establecen estas relaciones y por analizar el papel que ejerce en ella la confianza, el compromiso, los vínculos sociales y de información, así como los beneficios mutuos (Day y Montgomery, 1999).

Por tanto, existe una necesidad de estudiar el desarrollo y mantenimiento de relaciones entre empresas y en todo tipo de ámbitos. En concreto, para establecer una relación es importante que se desarrolle la confianza y el compromiso entre las partes y además que lo hagan de forma conjunta, ya que son muy pocos los autores que consideran la una sin la otra (Pressey y Mathews, 1998). De esta manera, cuando se desarrolla la confianza, los compañeros desean permanecer en la relación al reducirse la incertidumbre y la vulnera-

bilidad. Dentro de este contexto, la empresa puede lograr que la otra parte confíe en ella mediante una comunicación bidireccional o mediante estrategias cooperativas. Aunque para emplear una estrategia de marketing transaccional es suficiente el desarrollo de la confianza, para implantar una estrategia de marketing de relaciones es necesario que junto con la confianza se desarrolle un compromiso hacia el compañero (Egan, 1999).

En este sentido, compromiso y confianza son elementos clave para que la estrategia de marketing de relaciones tenga éxito (Morgan y Hunt, 1994). Por tanto, cuando se reconoce su valor, es cuando empiezan a destacarse los beneficios de desarrollar y mantener la relación (Egan, 1999). En este contexto, la satisfacción se considera como un resultado de la estrategia de marketing de relaciones y es un requisito para la retención de los clientes (Reichheld, 1996).

Esta investigación examina la continuidad, eficiencia y productividad de las estrategias de marketing aplicadas a un sistema de relaciones. No obstante, la eficiencia del marketing de relaciones es heterogénea entre industrias (Odeker-Schröder *et al.*, 2000), por lo que las empresas deberían diseñar estrategias de marketing diferenciadas según la actividad a la que se dediquen. En general, los investigadores de marketing centran frecuentemente sus estudios en sectores específicos, por lo que sus resultados no son generalizables para otros sectores. En este contexto, el análisis empírico que a continuación se presenta aporta evidencias de la diferenciación sectorial de las estrategias de marketing de relaciones.

El sistema de relaciones objeto de esta investigación es el sistema de franquicia. Su elección ha venido motivada por la escasez de trabajos que aplican el marketing de relaciones a este sistema de distribución (García *et al.*, 2004). De ahí que el objetivo de este artículo sea analizar los factores determinantes del éxito de las relaciones de franquicia y examinar si la estrategia de marketing relacional varía entre los sectores minoristas en los que operan estas empresas.

Así, este artículo comienza con el análisis de las estrategias de marketing en los sistemas de relaciones entre los miembros del canal. A continuación, se propone un modelo que analiza los componentes y resultados de una estrategia de marketing en el sistema de relaciones de franquicia. La investigación termina con un análisis comparativo del modelo propuesto, en función de la actividad comercial desempeñada por las empresas. Por último, se presentan las principales conclusiones e implicaciones estratégicas para las empresas.

2. Marketing de relaciones: concepto y evolución

La definición del marketing de relaciones, como disciplina emergente que es, debe centrarse en la comprensión y crecimiento del conocimiento de la materia y delimitar el dominio, así como reflejar todas las facetas del fenómeno (Parvatiyar y Sheth, 2000). La reciente definición del marketing propuesta por la AMA (2004) considera que «es una función organizacional y un conjunto de procesos para la creación comunicación y entrega de valor a los clientes y para la gestión de relaciones con los clientes de forma que benefi-

cie a la organización y a las partes interesadas». Esta definición incorpora la contribución de muchos expertos en marketing, tanto académicos como profesionales¹. Aunque se ha sugerido que el dominio del marketing de relaciones debería limitarse a aquellas actividades centradas en las necesidades de los clientes -mientras que el resto de intercambios relacionales son el centro de otras disciplinas (Seth, 1996)-, para conseguir el éxito de las relaciones a largo plazo con los clientes es necesario el desarrollo de relaciones cooperativas con proveedores, competidores o dentro de la empresa, entre otras. Por tanto, el dominio del marketing de relaciones incluye todos estos tipos de relaciones y cómo éstas aumentan las relaciones con los clientes.

La tabla 1 recoge los cambios en las relaciones diádicas entre proveedores y compradores, desde la óptica de distintos autores hasta llegar al modelo final propuesto por Gummesson (1999) en el que se incluyen hasta 30 *Relaciones*. Dicho modelo considera que las empresas son miembros de redes compuestas por múltiples relaciones. Esto se debe a que el marketing se puede aplicar en cualquier ámbito y a cualquier tipo de relación.

TABLA 1.—*Perspectivas de múltiples relaciones*

Autor	Categorías
Christopher, Payne y Ballantyne (1991)	6 mercados (un mercado de consumidores y cinco mercados secundarios)
Kotler (1992)	10 actores (cuatro del entorno inmediato y seis del macroentorno)
Morgan y Hunt (1994)	10 relaciones (dos relaciones con clientes, dos con proveedores, tres laterales y tres internas)
Gummesson (1999)	30 relaciones (diecisiete relaciones de mercado, tres clásicas y catorce especiales; y trece relaciones de fuera del mercado, seis mega-relaciones y siete nano-relaciones)

Fuente: Gummesson (1999).

En este sentido, el marketing relacional se ha comenzado a estudiar en un contexto más amplio al considerar que el marketing debe gestionar las redes de relaciones que se establecen entre las empresas. El aspecto clave del *marketing relacional total* es que las interacciones entre los miembros de la red crean valor para cada una de las partes (Gummesson, 1999). En este sentido, amplía el concepto de marketing de relaciones con otras variables como tecnologías de información, recursos humanos, organización imaginaria y resultados económicos (Gummesson, 2000), ya que se refiere a una organización que incluye todas las relaciones de la red, en la que los intercambios electrónicos están remodelando la forma de las relaciones humanas, y que obtiene

¹ Morgan y Hunt (1994) definen el marketing relacional como las actividades de marketing encaminadas a establecer, desarrollar y mantener relaciones de intercambio con éxito. Gummesson (1999) considera que el marketing de relaciones consiste en percibir el marketing como interacciones, relaciones y redes; mientras que para Parvatiyar y Sheth (2000) consiste en crear o aumentar el valor económico mutuo de relaciones cooperativas.

beneficios financieros a largo plazo consecuencia del establecimiento y mantenimiento de la red.

Dentro del marketing de relaciones, el compromiso y la confianza son variables clave para que una estrategia de marketing tenga éxito. Morgan y Hunt (1994) son los primeros autores que afirman que el compromiso y la confianza son clave para el éxito del marketing de relaciones, implantando por tanto una teoría (conocida como teoría compromiso-confianza) que da contenido al marketing de relaciones. No obstante, el principal límite de este modelo es la falta de un marco teórico que respalde los antecedentes y las consecuencias de ambas variables (Morgan, 2000). De la revisión de la literatura realizada se desprende que no existe un acuerdo generalizado entre qué variables se consideran antecedentes y cuáles consecuencia del compromiso y la confianza. Así aunque algunos estudios empíricos han posicionado la cooperación como una consecuencia de la confianza (Morgan y Hunt, 1994), otros estudios argumentan que la cooperación es un antecedente de la confianza (Anderson y Narus, 1990; Ruyter *et al.* 2001; Zabkar y Zuzel, 2003); por tanto el orden causal entre cooperación y confianza ha sido sometido a debate sugiriéndose que la interrelación entre estas dos variables es recíproca. La razón para posicionar la cooperación como un antecedente de la confianza es que ésta se refiere a un estado actual mientras que la cooperación se refiere a un comportamiento pasado (Anderson y Narus, 1990). Aunque el orden causal entre confianza y satisfacción es una situación controvertida, la evidencia empírica más aceptada favorece la inclusión de la satisfacción como consecuencia de la confianza (Duarte y Davies, 2004). Esta investigación propone que la cooperación y el intercambio de información son dos antecedentes directos de la confianza (y del compromiso de forma indirecta) (Anderson y Narus, 1990; Geyskens *et al.*, 1998), y que las principales consecuencias de la confianza y del compromiso (e indirectamente de la cooperación y el intercambio de información) son la continuidad, satisfacción y resultados económicos de las relaciones entre empresas (Mohr y Spekman, 1994; Andaleeb, 1996; Siguaw *et al.*, 1998; Garbarino y Johnson, 1999; Hewett *et al.*, 2002; Nes y Solberg, 2002; Verhoef *et al.*, 2002).

3. Desarrollo del modelo

En esta investigación se plantea un modelo que examina cómo los miembros de la relación de franquicia crean y aumentan mutuamente su valor. En este sentido, la continuidad, eficiencia y productividad de la estrategia de marketing de relaciones se analizan en términos de la orientación a largo plazo de las partes (Ganesan, 1994), su satisfacción (Anderson y Narus, 1990) y los resultados conseguidos (Mohr y Spekman, 1994). Los factores planteados como determinantes del éxito de las relaciones cooperativas entre empresas son la confianza y el compromiso mutuos, y de manera indirecta a través de la confianza se plantea el efecto del intercambio de información y las estrategias cooperativas desarrolladas entre las empresas. Posteriormente, se analiza el efecto moderador del sector minorista al que pertenecen las empresas sobre la estrategia de marketing de relaciones.

En esta línea, el sistema de franquicia no es tan sólo una forma de distribución comercial sino que también debe ser considerado como un sistema de relaciones entre sus miembros. Como la franquicia constituye un acuerdo de colaboración entre franquiciador y franquiciado, es interesante que la unidad de análisis elegida sea la díada, con el fin de examinar los beneficios relacionales para ambas partes (Vázquez *et al.*, 2002).

Las relaciones de franquicia no sólo incluyen relaciones legales, sino también relaciones de negocios y de cooperación, ya que en muchas ocasiones los miembros del canal de franquicia realizan acciones conjuntas que no han sido especificadas en el contrato, porque las partes perciben los beneficios mutuos de dichas actividades (Nevin, 1995). Dentro de este contexto, el canal de franquicia se caracteriza porque el franquiciador facilita el uso de una comunicación participativa para ayudar a los franquiciados a que trabajen juntos para lograr objetivos comunes.

Para que la relación se mantenga a largo plazo, es necesario que ambas partes tengan objetivos congruentes (Spinelly y Birley, 1996), que incluyan el compromiso, el intercambio de información y la cooperación. La comunicación participativa y la cooperación en el canal de franquicia sitúa en la misma línea los objetivos individuales con los colectivos, hace que las partes tengan una percepción favorable de la relación y engendra confianza. En este sentido, la cooperación entre las partes de una relación influye positivamente en la confianza en una relación (Anderson y Narus, 1990; Zabkar y Zuzel, 2003; Bordonaba y Polo, 2004) y el intercambio de información entre las partes mejora su confianza (Morgan y Hunt, 1994; Li, 1998; Geyskens *et al.*, 1998; Nes y Solberg, 2002), por lo que enunciamos

H₁: El desarrollo de estrategias cooperativas y de intercambio de información entre los miembros del sistema de franquicia influye positivamente en la confianza hacia el compañero

La confianza y el compromiso son variables clave de la productividad, eficiencia y eficacia de las relaciones a largo plazo (Morgan y Hunt, 1994). En este contexto, en el proceso de desarrollo y mantenimiento de la relación primero se forma la confianza y posteriormente el compromiso (Dwyer *et al.*, 1987; Geyskens *et al.*, 1999), puesto que la confianza, al disminuir el riesgo percibido y la vulnerabilidad ante comportamientos oportunistas de la otra parte de la relación, promueve el compromiso con el compañero (Ganesan, 1994). Por tanto, desde la literatura de marketing se ha propuesto la gran importancia de la confianza para conseguir el compromiso entre las partes de una relación (Andaleeb 1996; Siguaw *et al.*, 1998; Garbarino y Johnson, 1999; Geyskens, *et al.*, 1999; Nes y Solberg, 2002).

La confianza entre empresas se define como la creencia de la empresa de que la otra parte actuará como se espera de ella en la relación de intercambio, por lo que promueve resultados deseables como la orientación a largo plazo de la relación, el logro de ventajas competitivas, una mayor satisfacción o mejores resultados económicos (Doney y Canon, 1997; Geyskens *et al.*, 1998; Zaheer *et al.*, 1998).

H₂: La confianza entre los miembros del sistema de franquicia aumenta el compromiso hacia la otra parte

H₃: La confianza entre los miembros del sistema de franquicia mejora a) la continuidad de la relación, b) la satisfacción y c) los resultados económicos de las partes

El compromiso relacional es una variable central en diversas investigaciones empíricas en marketing (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Brown *et al.*, 1995) puesto que se considera una variable clave para el mantenimiento y éxito de las relaciones a largo plazo (Gundlach *et al.*, 1995; Geyskens *et al.*, 1996; Jap y Ganesan, 2000). El compromiso refleja deseo, intención, actitud y comportamiento de orientar la relación a largo plazo (Morman *et al.*, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Kumar *et al.*, 1995 a,b; Andaleeb, 1996; Geyskens *et al.*, 1996; Jap y Ganesan, 2000). En este sentido, el compromiso implica la adopción de una orientación a largo plazo, que refleja no sólo el deseo de mantener la relación, sino también la utilidad de establecerla a largo plazo (Ganesan, 1994).

La importancia del compromiso radica en que se considera que aumenta los resultados de la relación, como la rentabilidad o la satisfacción de las partes (Mohr y Spekman, 1994; Brown *et al.*, 1995; Blakenburg *et al.*, 1996; Jap y Ganesan, 2000; Nes y Solberg, 2002). En este sentido, cuando existe compromiso es más fácil asumir que las intenciones de la otra parte vayan en beneficio de ambas y no sólo en el suyo propio (Jap y Ganesan, 2000). Así, enunciamos:

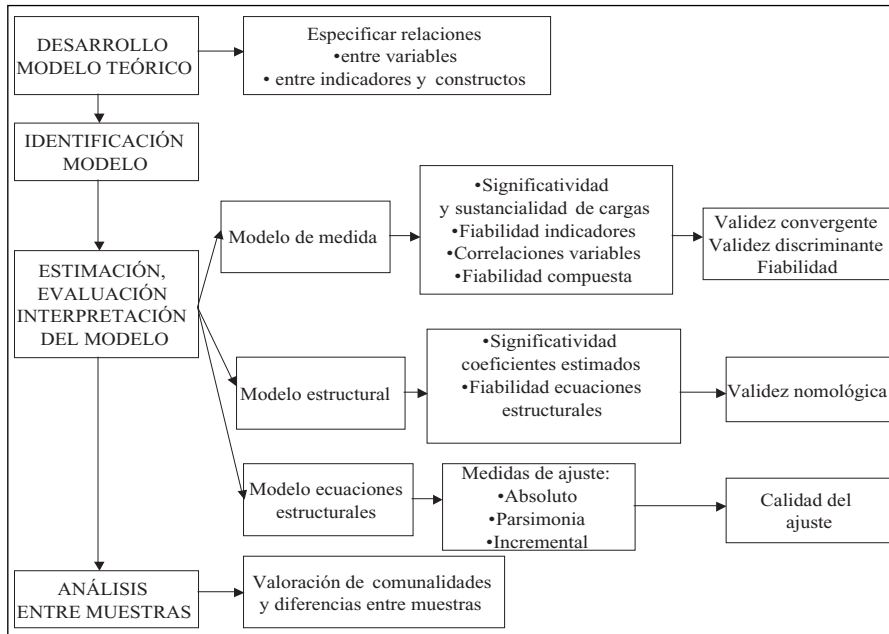
H₄: El compromiso hacia el compañero influye positivamente en a) la continuidad de la relación, b) la satisfacción y c) los resultados económicos de las partes

4. Metodología

Con el fin de analizar las hipótesis propuestas se ha desarrollado un modelo de ecuaciones estructurales en el que han sido valoradas ambas perspectivas de la relación diádica franquiciador-franquiciado por separado². El proceso seguido para el desarrollo de este modelo queda reflejado en la figura 1.

² Se ha incorporado al modelo la información de cada una de las partes de la relación por separado (Anderson y Narus, 1990) para posteriormente comparar similitudes y diferencias entre ambas perspectivas.

FIGURA 1.—Proceso de desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Anderson y Narus (1990) y Hair *et al.* (1999).

4.1. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La investigación se llevó a cabo mediante encuestas estructuradas dirigidas a franquiciadores y franquiciados que operan en nuestro país. Las empresas franquiciadoras a las que se les envió el cuestionario (mediante fax y correo electrónico) se seleccionaron durante los meses de mayo y junio de 2001 mediante un proceso aleatorio simple ($EM=8.80$; $Z=1.96$, $p=q=0.5$) a partir de las principales Guías de Franquicias publicadas en España (por la Asociación Española de Franquiciadores y las consultoras Barbadillo Asociados y Tormo & Asociados). En lo que respecta a los franquiciados fueron seleccionados mediante un muestreo de conveniencia³, y se les envió el cuestionario en diciembre del año 2002 mediante el correo electrónico. Se obtuvo una muestra final de 107 empresas franquiciadoras y 102 franquiciados⁴.

³ Este método consistió en elegir a aquellos franquiciados cuyo franquiciador hubiera respondido previamente al cuestionario o que estuviera publicado su correo electrónico en la página web de su cadena de franquicia. Excepto en un porcentaje mínimo de casos, la mayoría de los franquiciados que respondieron a la encuesta pertenecen a distintas cadenas.

⁴ Se controlaron los errores de no respuesta.

Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico

Desde una perspectiva sectorial, se observa que en torno al 55% de las empresas franquiciadoras opera en el comercio minorista de bienes y el resto se dedica a la prestación de servicios, mientras que un 40% de los franquiciados comercializa bienes y el resto se dedica al comercio minorista de servicios⁵. Para comprobar si las muestras son representativas de la población objeto de estudio se han realizado dos contrastes de la Chi-Cuadrado. Los resultados de ambos contrastes confirman que las muestras son representativas de los franquiciadores ($\chi^2 = 0.832$ (1), p-valor=0.362) y de los franquiciados que operan en nuestro país ($\chi^2 = 1.717$ (2); p-valor=0.424).

4.2. ESCALAS DE MEDIDA

Al igual que en la mayoría de las investigaciones sobre marketing relacional, hemos desarrollado las escalas de medida del modelo (tabla 2) mediante una revisión de la literatura (Verhoef *et al.*, 2002). En este sentido, la continuidad de la estrategia de marketing de relaciones se ha medido en términos de la orientación a largo plazo (Ganesan, 1994) y la eficiencia y productividad del marketing en términos de satisfacción y resultados conseguidos por los miembros de la relación (Anderson y Narus, 1990; Mohr y Spekman, 1994). La variable sector examina el tipo de actividad minorista a la que se dedican las cadenas de franquicia.

TABLA 2.—*Escalas de medida empleadas*

MODELO FRANQUICIADORES	MODELO FRANQUICIADOS
Cooperación (Dahlstrom y Nygaard, 1999)	Cooperación (Heide y John, 1992; Siguaw et al., 1998)
C1. Cooperamos para planear o modernizar el establecimiento	C1. Los problemas que surjan en el curso de esta relación se resuelven de forma conjunta más que individualmente
C2. Cooperamos en las campañas de venta locales	C2. Ambas partes están comprometidas a lograr mejoras que pueden beneficiar la relación como un todo, y no sólo a una de las partes
C3. Cooperamos para cambiar el surtido	
C4. Cooperamos para diseñar los planes de mercado	C3. A las partes no les importa deberse favores el uno al otro
C5. Cooperamos para diseñar los anuncios	Intercambio de Información (Heide y John, 1992; Lusch y Brown, 1996; Jap y Ganesan, 2000)
Intercambio Información (Mohr y Spekman, 1994; Sánchez, 1999)	I1. En esta relación, se espera que cualquier información que pueda ayudar a la otra parte le sea proporcionada
I1. La información intercambiada es relevante	I2. El intercambio de información en esta relación tiene lugar frecuente e informalmente, y no sólo por acuerdos establecidos
I2. La información intercambiada es puntual	
I3. La información intercambiada es rápida	I3. Se espera que ambas partes se mantengan informadas sobre acontecimientos o cambios que puedan afectar a la otra parte
I4. La información intercambiada es precisa	
I5. La información intercambiada es completa	

⁵ Subsectores en los que operan los franquiciadores y franquiciados de la muestra: alimentación, belleza, moda, decoración y mobiliario, deportes, dietética, fotografía, informática, joyería, oficina, panadería y pastelería, tiendas especializadas (comercio minorista de bienes); agencias inmobiliarias, agencias de viaje, asesoría, centros de salud, hostelería, enseñanza, hostelería, parques de ocio, publicidad, tintorería, transporte y mensajería, servicios de automóviles, servicios financieros y seguros, servicios varios y especializados (comercio minorista de servicios)

V. Bordonaba Juste y Y. Polo Redondo

TABLA 2.—Escalas de medida empleadas (cont.)

Confianza (Ganesan, 1994; Kumar et al.,1995a,b; Siguaw et al., 1998)	Confianza (Ganesan, 1994; Kumar et al.,1995a,b; Siguaw et al., 1998)
Credibilidad	Credibilidad
CF1. El compañero ha sido sincero y franco conmigo	CF 1. El compañero ha sido sincero y franco conmigo
CF 2. Las promesas del compañero son fiables	CF 2. Las promesas del compañero son fiables
CF 3. El compañero es un entendido en lo referente a sus productos	CF 3. El compañero es un entendido en lo referente a sus productos
CF 4. El compañero no hace falsas reclamaciones	CF 4. El compañero no hace falsas reclamaciones
CF 5. Si existen dificultades, el compañero es honesto para notificármelo	CF 5. Si existen dificultades, el compañero es honesto para notificármelo
Benevolencia	Benevolencia
CF 6. El compañero se preocupa por mí	CF 6. El compañero se preocupa por mí
CF 7. En tiempos difíciles, el compañero sigue confiando en mí	CF 7. En tiempos difíciles, el compañero sigue confiando en mí
CF 8. El compañero es mi amigo	CF 8. El compañero es mi amigo
CF 9. Siento que el compañero está de mi lado	CF 9. Siento que el compañero está de mi lado
CF10. El compañero no adopta decisiones ni acciones que me afecten negativamente	CF 10. El compañero no adopta decisiones ni acciones que me afecten negativamente
Compromiso (Anderson y Weitz, 1992; Kumar et al., 1995a,b; Siguaw et al.,1998; Jap y Ganesan, 2000)	Compromiso (Anderson y Weitz, 1992; Kumar et al., 1995a,b; Siguaw et al.,1998; Jap y Ganesan, 2000)
CR1. Defiendo al compañero cuando otros le critican	CR1. Defiendo al compañero cuando otros le critican
CR2. Soy paciente cuando el compañero comete errores que me causan problemas	CR2. Soy paciente cuando el compañero comete errores que me causan problemas
CR3. Estoy dispuesto a dedicar recursos y personal para incrementar ventas del compañero	CR3. Estoy muy comprometido con el compañero
CR4. Estoy muy comprometido con el compañero	CR4. Estoy dispuesto a dedicar recursos y personal para incrementar ventas del compañero
CR5. La relación con el compañero se puede definir como una alianza a largo plazo	CR5. La relación con el compañero se puede definir como una alianza a largo plazo
Continuidad (Noordewier et al., 1990; Ganesan, 1994; Kumar et al., 1995a; Lusch y Brown, 1996)	Continuidad (Ganesan, 1994)
CT1. Espero tener una relación comercial con los franquiciados durante largo tiempo	CT1. Creo que a largo plazo esta relación será beneficiosa
CT2. Me gustaría renovar los contratos con los franquiciados	CT2. Mantener esta relación largo plazo es importante para mí
CT3. Pienso que la relación con franquiciados se prolongará a largo plazo	CT3. Me centro en los objetivos a largo plazo de esta relación
CT4. Estoy más interesado en los resultados a largo plazo de la relación que mantengo con los franquiciados que en los beneficios inmediatos	CT4. Estoy dispuesto a hacer sacrificios para ayudar al franquiciador
	CT5. Sólo me preocupan mis resultados (R)
	CT6. Espero trabajar con este franquiciador por un largo tiempo
	CT7. Me gustaría desarrollar una relación a largo plazo con el franquiciador
Satisfacción (Verhoef et al.,2002 Siguaw et al.,1998; Jap y Ganesan, 2000)	Satisfacción (Andaleeb, 1996)
S1.Estoy satisfecho con la relación personal con los franquiciados	S1. La relación parece reflejar una situación satisfactoria
S2. Estoy satisfecho con la motivación que muestran los franquiciados	S2. La relación es muy positiva
S3. Estoy satisfecho con el perfil que muestran los franquiciados	S3. El franquiciado está muy satisfecho con su franquiciador
S4. Estoy satisfecho con la cuota de ventas de los franquiciados	
S5. La aportación de los franquiciados a la cuenta de explotación es la prevista	
Resultados (Dahlstrom y Nygaard, 1995)	Resultados (Lusch y Brown, 1996)
R1. La compañía ha tenido un gran éxito en actividades de marketing	R1. Mi negocio ha obtenido un buen resultado en crecimiento de ventas
R2. La compañía ha tenido un gran éxito en formación	R2. Mi negocio ha obtenido un buen resultado en crecimiento de beneficios
R3. La compañía ha tenido un gran éxito en dirección y control	R3. Mi negocio ha obtenido un buen resultado en beneficios globales
	R4. Mi negocio ha obtenido un buen resultado en productividad

4.3. VALIDACIÓN DE ESCALAS

Con el fin de validar las escalas de medida, se han seguido las propuestas metodológicas de Anderson y Gerbing (1988) evaluando las propiedades psicométricas de dichas escalas, lo que supone valorar su fiabilidad, validez y unidimensionalidad en dos pasos: en primer lugar, un análisis factorial exploratorio y a continuación otro de tipo confirmatorio.

En una primera fase del análisis, los resultados del análisis factorial exploratorio garantizan la fiabilidad y unidimensionalidad de cada una de las escalas, ya que todos los indicadores alcanzan una correlación *item*-total superior al valor mínimo generalmente aceptado de 0.3 (Nurosis, 1993), las escalas presentan un valor del estadístico Alpha de Cronbach en torno a 0.7 (Nunnally, 1978) y las cargas factoriales de los indicadores resultantes del análisis de componentes principales alcanzan un valor superior a 0.5 (Hair *et al.*, 1999).

Posteriormente se realizó un análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales, con el fin de examinar tanto el modelo de medida como el modelo estructural (Bentler, 1995). Así, se puede garantizar la validez y fiabilidad de las escalas de medida, depurándolas aun más si fuera necesario, así como estimar y evaluar el modelo considerado. Se empleó para ello el software EQS (versión 5.7b), aplicando el método de estimación de Máxima Verosimilitud Robusto.

Dada la gran complejidad de los modelos de medida de los franquiciadores y de los franquiciados (7 variables latentes y unos 35 indicadores en cada uno de los modelos), realizamos análisis factoriales confirmatorios por separado, uno para cada grupo de medidas seleccionadas sobre la base de qué variables son más similares (Jap y Ganesan, 2000)⁶: un primer análisis para las variables del intercambio de información y la cooperación, otro para la confianza y el compromiso y el último para la orientación a largo plazo, la satisfacción y los resultados. Los resultados de los análisis factoriales confirmatorios realizados garantizan que las escalas de medida finalmente consideradas gozan de validez convergente, discriminante y fiabilidad (tabla 3).

La validez convergente de las escalas se ha comprobado mediante la sustancialidad (> 0.5) y significatividad ($T > 1.96$) de las cargas factoriales (Bagozzi y Yi, 1988; Anderson y Gerbing, 1988) y los indicadores presentan una fiabilidad individual razonable, presentando valores de la R^2 superiores a 0.5 en la mayoría de los casos (Hair *et al.*, 1999), o al menos un valor de 0.3 (Martín Armario y Cossío, 2001).

⁶ Otras investigaciones empíricas de marketing centradas en el compromiso o la confianza que han llevado a cabo análisis factoriales confirmatorios por separado son las de Lusch y Brown (1996), Doney y Cannon (1997), Garbarino y Johnson (1999) y Jap y Ganesan (2000), entre otras.

Tabla 3.—Modelo de medida: validez convergente, discriminante y fiabilidad

FRANQUICIADORES						FRANQUICIADOS							
Fact	Ind.	Cargas est. (T-Valor)	Fiabil. Indiv.	Fiabil. Comp.	Pares Fact.	Test χ^2 (1)	Fact	Ind.	Cargas est. (T-Valor)	Fiabil. Indiv.	Fiabil. Comp.	Pares Fact	Test χ^2 (1)
F1	C ₁	0.772 (5.823)	0.596	0.624	F1, F2	45.1	F1	C ₂	0.810 (9.464)	0.656	0.731	F1, F2	10.8
	C ₂	0.624 (5.497)	0.389	0.624	F1, F3	41.3	F2	C ₃	0.787 (9.740)	0.619	0.679	F1, F3	59.4
	C ₃	0.541 (4.440)	0.299		F1, F4	45.9		I ₁	0.902 (9.902)	0.814		F2, F3	13.1
F2	I ₁	0.869 (13.801)	0.755	0.841	F1, F5	44.7	F3	I ₃	0.778 (8.557)	0.621	0.824	F1, F4	41.5
	I ₂	0.738 (8.826)	0.544	F1, F6	45.3	CF ₁		0.943 (14.228)	0.889	F2, F4		11.9	
	I ₃	0.792 (10.106)	0.627	F1, F7	49.6	CF ₂		0.910 (14.672)	0.828	F3, F4		19.8	
	I ₄	0.902 (15.021)	0.813	F2, F3	119.6	CF ₅		0.736 (9.450)	0.542	F1, F5		39.5	
	I ₅	0.664 (8.130)	0.441	F2, F4	71.5	CF ₆		0.897 (13.905)	0.805	F2, F5		21.1	
F3	CF ₁	0.958 (12.908)	0.917	0.924	F2, F5	138.4	F4	CF ₈	0.862 (12.898)	0.742	0.815	F3, F5	36.1
	CF ₂	0.746 (7.424)	0.556	F2, F6	52.4	CF ₉		0.825 (8.910)	0.681	F4, F5		23.2	
	CF ₅	0.680 (5.978)	0.462	F2, F7	224.6	CR ₁		0.758 (9.361)	0.574	F1, F6		40.8	
	CF ₁₀	0.614 (6.954)	0.377	F3, F4	78.4	CR ₃		0.758 (8.738)	0.574	F2, F6		12.6	
F4	CR ₃	0.819 (5.910)	0.671	0.737	F3, F5	100.8	F5	CR ₄	0.801 (9.602)	0.642	0.801	F3, F6	85.9
	CR ₄	0.887 (6.441)	0.788	F3, F6	55.3	CR ₅		0.832 (10.465)	0.692	F4, F6		73.0	
F5	CR ₅	0.864 (5.530)	0.746	0.801	F3, F7	133.8	F6	CT ₁	0.862 (8.669)	0.743	0.889	F5, F6	41.2
	CT ₁	0.772 (5.796)	0.597	F4, F5	35.6	CT ₂		0.938 (10.023)	0.879	F1, F7		61.7	
	CT ₂	0.895 (9.691)	0.800	F4, F6	37.6	CT ₃		0.854 (7.921)	0.729	F2, F7		13.4	

Con el fin de comprobar la validez discriminante de las variables del modelo se calculó en primer lugar el intervalo de confianza de las covarianzas entre cada par de dimensiones; en segundo lugar, se realizaron test de diferencias de la Chi-Cuadrado, en los que se comprobó si el modelo propuesto era significativamente diferente de otros modelos alternativos en los que se fija a 1 las correlaciones entre variables (Anderson y Gerbing, 1988).

La estrategia de desarrollo del modelo (Joreskög y Sörbom, 1993) seguida en esta investigación permite modificarlo bajo argumentos teóricos (Hair *et al.*, 1999) para garantizar la validez discriminante de las escalas. Por tanto, se procedió a considerar que el indicador del compromiso relativo a «la relación se puede considerar una alianza a largo plazo» (Anderson y Weitz, 1992) se incluiría en la variable de continuidad de la relación a largo plazo (Lusch y Brown, 1996). De este modo, todas las variables del modelo de los franquiciadores pasan estas dos pruebas que aseguran su validez discriminante (ningún intervalo de confianza contiene el valor 1 y todos los test de diferencias de la Chi-Cuadrado son significativos, obteniendo en todos los casos un p-valor muy próximo a cero). Excepto en un caso, todas las variables latentes que componen el modelo de los franquiciados cumplen el test del Intervalo de Confianza, y en todos los casos el test de diferencias de la chi-cuadrado es significativo ($p < 0.001$), por lo que se puede considerar que las escalas representan conceptos distintos y, por tanto, se puede aceptar la validez discriminante de todas las escalas (Garbarino y Johnson, 1999).

Tanto los modelos de franquiciadores como de franquiciados presentan una adecuada calidad de ajuste (Hair *et al.*, 1999)⁷, y las escalas de medida se puede considerar fiables, puesto que todas las variables, excepto la cooperación⁸, presentan unos índices de fiabilidad superiores a los valores óptimos recomendados (Alpha de Cronbach > 0.8 e índice de Fiabilidad Compuesta > 0.7; Hair *et al.*, 1999).

⁷ Desde el lado de los franquiciadores, los tres grupos de variables presentan un ajuste excelente: cooperación e intercambio de información ($c2(g) = 17.976$ (19); p -valor = 0.52405; NFI = 0.954, NNFI = 1.000, CFI = 1.000, IFI = 1.000, RMSR = 0.055), confianza y compromiso ($c2(g) = 5.318$ (8); p -valor = 0.72315; NFI = 0.981, NNFI = 1.000, CFI = 1.000, IFI = 1.000, RMSR = 0.041) y las variables latentes de la orientación a largo plazo, satisfacción y resultados ($c2(g) = 39.634$ (12); p -valor > 0.001; NFI = 0.904, NNFI = 0.877, CFI = 0.930, IFI = 0.931, RMSR = 0.068). De forma similar, los tres análisis factoriales confirmatorios en el modelo de medida de los franquiciados mostraban una adecuada calidad de ajuste: el grupo de variables de la cooperación y el intercambio de información ($c2(g) = 1.586$ (1); p -valor = 0.20785; NFI = 0.991, NNFI = 0.984, CFI = 0.997, IFI = 0.997, RMSR = 0.014), las variables latentes de la confianza y el compromiso ($c2(g) = 105.622$ (32); p -valor = 0.72315; NFI = 0.878, NNFI = 0.874, CFI = 0.910, IFI = 0.912, RMSR = 0.041) y las variables orientación a largo plazo, satisfacción y resultados ($c2(g) = 133.380$ (51); p -valor < 0.001; NFI = 0.894, NNFI = 0.910, CFI = 0.931, IFI = 0.931, RMSR = 0.054).

⁸ La escala de la cooperación toma un valor del Alpha de Cronbach superior a 0.7 que garantiza la consistencia de la escala (Nunnally, 1978) y su estimador de la Fiabilidad Compuesta, con un valor superior a 0.6, se considera suficientemente aceptable (Baggozzi y Yi, 1988).

Por último, se llevaron a cabo análisis factoriales de segundo orden para examinar cual es el modelo de medida que mejor representa la variable latente de la confianza. En esta línea, se optó por un modelo de primer orden de un solo factor que engloba la credibilidad y la benevolencia para la variable de la confianza de los franquiciadores (Doney y Cannon, 1997⁹), porque presenta un ajuste excelente¹⁰ y por la elevada correlación existente entre sus dimensiones (0.945). Desde el lado de los franquiciados, se optó por un modelo de segundo orden para la confianza con dos dimensiones (credibilidad y benevolencia) porque presenta una óptima calidad de ajuste¹¹, las cargas factoriales de segundo orden de las dimensiones de la confianza son altas y significativas ($I=0.920$ y $I=0.918$; $T>1.96$) y por último, porque esta investigación se centra en examinar el efecto de la confianza en el éxito de la relación, y no se plantea el efecto independiente de sus dos dimensiones.

5. Resultados

En el modelo de los franquiciadores todas las hipótesis resultaron ser significativas a un nivel del 5% y el modelo gozaba de una adecuada calidad de ajuste (IFI=0.908; CFI=0.906; RMSEA=0.077; Normed $\chi^2=1.626$).

En primer lugar, el intercambio de información entre las empresas tiene un gran efecto en la confianza hacia los franquiciados (0.538, $p<0.01$), mientras que el desarrollo de estrategias cooperativas, aunque con menor peso, también influye en la confianza en los franquiciados (0.278, $p<0.05$), por lo que se cumple H_1 . En esta línea, la confianza de los franquiciadores hacia sus franquiciados tiene un efecto positivo y directo en el compromiso con ellos (0.353, $p<0.01$), por lo que se cumple H_2 . La confianza también mejora la continuidad de la relación (0.339, $p<0.01$), la satisfacción (0.378, $p<0.01$) y los resultados obtenidos por las empresas franquiciadoras (0.261, $p<0.05$), lo que sostiene H_{3a} , H_{3b} y H_{3c} . Como predecían H_{4a} , H_{4b} y H_{4c} , el compromiso de los franquiciadores tiene una gran influencia en la continuidad (0.640, $p<0.01$), eficiencia y productividad de la estrategia de marketing de relaciones (satisfacción: 0.550, $p<0.01$; resultados obtenidos: 0.513, $p<0.01$).

Los resultados del modelo de los franquiciadores han revelado que las ecuaciones estructurales relativas a las consecuencias muestran valores elevados de la R^2 , lo que se traduce en que casi un 70% de la varianza de la orientación a largo plazo del franquiciador ($R^2=0.677$), un 60% de la satisfacción de la empresa franquiciadora ($R^2=0.591$) y más de un 40% de los resultados

⁹ Doney y Cannon (1997) muestran que la benevolencia y la credibilidad, aunque son conceptualmente distintas, en la práctica están altamente correlacionadas, por lo que miden la confianza como una variable global.

¹⁰ NFI=0.911; NNFI=0.900, CFI=0.940, IFI=0.942, MFI=0.930, GFI=0.930, RMSR=0.047

¹¹ NFI=0.938; NNFI=0.911, CFI=0.952, IFI=0.953, MFI=0.890, GFI=0.913, RMSR=0.052

conseguidos por el franquiciador ($R^2=0.425$) se explican por el efecto directo de la confianza y compromiso en sus franquiciados, y por el efecto indirecto de la información intercambiada con sus franquiciados y de la cooperación con ellos.

Desde la perspectiva de los franquiciados, los resultados indican que se cumplen la mayoría de las relaciones propuestas y que el modelo de ecuaciones estructurales presenta un buen ajuste (CFI=0.939; RMSR=0.078; Normed $\chi^2=2.861$). Así, se ha comprobado que la cooperación bilateral entre los miembros del canal (0.789, $p<0.01$) así como el intercambio de información útil por ambas partes (0.262, $p<0.05$) influyen en la confianza de los franquiciados en su franquiciador, lo que comprueba la hipótesis H_1 . Esta confianza desarrolla un mayor compromiso hacia la empresa franquiciadora (0.864, $p<0.01$), por lo que se cumple H_2 . La confianza también promueve que los franquiciados deseen orientarse a largo plazo (0.353, $p<0.1$), que estos se sientan más satisfechos (0.930, $p<0.01$), así como posibilita mayores resultados económicos para los franquiciados (1.183, $p<0.01$), por lo que se cumplen H_{3a} , H_{3b} y H_{3c} . Aunque el compromiso que establecen con su franquiciador aumenta la continuidad de la estrategia (0.509, $p<0.05$), lo que sostiene H_{4a} , no se ha obtenido una relación estadísticamente significativa entre el compromiso de los franquiciados y su satisfacción (-0.069, n.s), y se ha demostrado que dicho compromiso disminuye la productividad del marketing en términos de resultados obtenidos por los negocios franquiciados (-0.757, $p<0.05$), por lo que H_{4b} y H_{4c} no se cumplen. El efecto negativo encontrado entre compromiso y resultados puede deberse al efecto moderador de la relación de dependencia entre las partes. En este sentido, el franquiciador tiene un mayor poder y puede emplear políticas de poder coercitivas con los franquiciados que impliquen que éstos perciban resultados de la relación negativos (Brown *et al.*, 1995).

En este contexto, un 70% de la orientación a largo plazo de los franquiciados ($R^2=0.695$) y un 40% de los resultados conseguidos por los franquiciados ($R^2=0.425$) se determina por su confianza y compromiso con la empresa franquiciadora, y de forma indirecta por la expectativa bilateral de intercambio de información y por la cooperación bilateral. Por otro lado, más de un 75% de la satisfacción de los franquiciados ($R^2=0.759$) se explica a través del efecto directo de la confianza y del peso indirecto del intercambio de información y la cooperación.

Por tanto, las soluciones obtenidas en la estimación del modelo de ecuaciones estructurales garantizan la validez nomológica de las escalas, ya que han demostrado relaciones basadas en la teoría y en otras investigaciones empíricas (tabla 4).

TABLA 4.—Estimación y evaluación del modelo estructural

Hipótesis	FRANQUICIADORES	FRANQUICIADOS
	Coef. Estandar. (T-Valor)	Coef. Estandar. (T-Valor)
Cooperación → Confianza	0.278 ^b (2.284)	0.789 ^a (5.392)
Información → Confianza	0.538 ^a (4.900)	0.262 ^b (2.468)
Confianza → Compromiso	0.353 ^a (3.002)	0.864 ^a (5.430)
Confianza → Plazo	0.339 ^a (3.626)	0.353 ^c (1.909)
Confianza → Satisfacción	0.378 ^a (2.733)	0.930 ^a (4.493)
Confianza → Resultados	0.261 ^b (2.301)	1.183 ^a (2.911)
Compromiso → Plazo	0.640 ^a (4.176)	0.509 ^b (2.103)
Compromiso → Satisfacción	0.550 ^a (4.403)	-0.069 ^{ns} (-0.396)
Compromiso → Resultados	0.513 ^a (4.636)	-0.757 ^b (-2.296)

^a significativo al 1%; ^b significativo al 5%; ^c significativo al 10%; ^{ns} no significativo

5.1. EFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

En esta investigación interesa examinar el efecto del intercambio de información y las estrategias cooperativas desarrolladas entre las empresas sobre el éxito de la estrategia de marketing de relaciones. Se trata de una influencia indirecta, a través de la confianza, que a su vez también influye indirectamente mediante el compromiso en la continuidad, eficiencia y productividad de la estrategia de marketing de relaciones aplicada en el sistema de franquicia.

Desde la perspectiva de los franquiciadores, el efecto directo de la información intercambiada sobre la confianza duplica al de la cooperación, lo que hace que el peso indirecto de la información intercambiada sobre el éxito de la estrategia de marketing de relaciones para los franquiciadores sea también doble al de la cooperación. Aunque el impacto directo del compromiso sobre los resultados relacionales es muy superior a la influencia directa de la confianza, debido a que la confianza también tiene un peso indirecto sobre estas variables, su efecto total sobre la orientación a largo plazo, la satisfacción y los resultados es similar al del compromiso.

En lo que respecta a los franquiciados, el efecto directo de la cooperación sobre la confianza triplica al del intercambio de información. Además, la confianza hacia la central tiene un gran peso sobre el compromiso desarrollado hacia la misma, por lo que de forma indirecta el peso de la cooperación sobre el compromiso también triplica al del intercambio de información. Por otro lado, desde la perspectiva de los franquiciados la confianza es la única variable esencial en el logro de una mayor satisfacción de los franquiciados y mejores resultados de sus negocios. Por tanto, de forma indirecta, el efecto de la cooperación sobre la eficiencia y productividad de la estrategia de marketing de relaciones para los franquiciados triplica al peso del intercambio de información. Por último, aunque la confianza y el compromiso de los franquiciados constituyen elementos clave para la continuidad de la relación, el efecto directo del compromiso sobre esta consecuencia es superior al de la confian-

za. No obstante, si tenemos en cuenta el efecto indirecto, la influencia total de la confianza sobre la orientación a largo plazo de los franquiciados es muy superior al peso del compromiso (tabla 5).

Por tanto, los franquiciadores deberán centrarse, por un lado, en promover en mayor medida el intercambio de una información de calidad que la coordinación de estrategias de marketing con sus franquiciados; por otro lado, las empresas franquiciadoras deben cultivar la confianza y el compromiso con sus franquiciados en la misma medida para aumentar la eficiencia, productividad y continuidad de la estrategia de marketing de relaciones aplicada en su cadena de franquicia. Sin embargo, los franquiciados deberán centrarse más en el desarrollo de estrategias cooperativas con su franquiciador que en el intercambio de información con él para que la relación tenga éxito. Por último, aunque la continuidad de la relación se fundamenta tanto en la confianza como en el compromiso hacia la central, los franquiciados deben cultivar fundamentalmente la confianza hacia su franquiciador para mejorar la eficiencia y productividad del marketing.

TABLA 5.—Efectos directos, indirectos y totales

Hipótesis	FRANQUICIADORES			FRANQUICIADOS		
	Efecto Directo	Efecto Indirecto	Efecto Total	Efecto Directo	Efecto Indirecto	Efecto Total
Cooperación-Confianza	0.278		0.278	0.789		0.789
Información- Confianza	0.538		0.538	0.262		0.262
Cooperación – Compromiso		0.099	0.099		0.681	0.681
Información - Compromiso		0.189	0.189		0.226	0.226
Cooperación –Largo Plazo		0.157	0.157		0.624	0.624
Información - Largo Plazo		0.303	0.303		0.318	0.318
Cooperación-Satisfacción		0.158	0.158		0.749	0.749
Información - Satisfacción		0.307	0.307		0.248	0.248
Cooperación-Resultados		0.122	0.122		0.417	0.417
Información -Resultados		0.237	0.237		0.138	0.138
Confianza - Compromiso	0.353		0.353	0.864		0.864
Confianza – Largo Plazo	0.339	0.225	0.564	0.353	0.439	0.792
Compromiso - Largo Plazo	0.640		0.640	0.509		0.509
Confianza - Satisfacción	0.378	0.194	0.572	0.930		0.930
Compromiso - Satisfacción	0.550		0.550	ns		ns
Confianza - Resultados	0.261	0.181	0.442	1.183	-0.654	0.529
Compromiso – Resultados	0.513		0.513	-0.757		-0.757

5.2. ANÁLISIS MULTI-MUESTRA

Con el fin de profundizar en el estudio del diseño de estrategias de marketing de relaciones, se ha realizado un análisis que compara las hipótesis del modelo en función del sector minorista al que pertenecen las empresas¹². El

¹² Estos análisis se realizaron mediante el software EQS, que recoge la opción *Multisample Analysis* (Bentler, 1995). Dentro de este contexto, se optó por realizar la estimación del modelo de

primer paso consiste en estimar el modelo propuesto (en el que todos los coeficientes estructurales son diferentes entre los dos grupos) y se evalúa la calidad de ajuste del modelo para ambos grupos. El siguiente paso es comparar el modelo propuesto con una serie de modelos en los que cada una de las cargas factoriales se igualan entre los dos grupos (Iglesias y Vázquez, 2001). El medio utilizado para comparar los diferentes análisis anidados es el test de diferencias de la χ^2 . El estadístico asociado a cada una de las restricciones por separado analiza si las restricciones están asociadas a un test del Multiplicador de Lagrange¹³ (LM) significativo. Si la diferencia del valor de la χ^2 es significativa ($p < 0.05$) refleja que los parámetros estructurales son significativamente diferentes entre los dos grupos.

5.2.1. Análisis comparativo de la actividad minorista

No es fácil encontrar referencias que examinen los resultados de la estrategia de marketing de relaciones según el tipo de servicios minoristas ofrecidos por empresas pertenecientes a diversos sectores, ya que los trabajos son muy escasos. Entre ellos destacaría el de Cortiñas *et al.* (2000) que compara la influencia de determinados servicios en la satisfacción y lealtad; el de Egan (1999) que analiza la influencia del tipo de actividad comercial ejercida por las empresas en los valores y el de Odeker-Schröder *et al.* (2000) que estudia la efectividad de las estrategias de marketing de relaciones¹⁴.

En este sentido, en esta investigación se ha comprobado el modelo propuesto en función de que franquiciadores y franquiciados se dediquen al comercio minorista de bienes o de servicios. Como puede observarse en la tabla 6, los resultados obtenidos en los dos grupos en los que se han dividido las muestras son muy similares a los conseguidos en el modelo general propuesto para franquiciadores y franquiciados (tabla 6). Ambos modelos multimuestra gozan de una adecuada calidad de ajuste (Franquiciadores: $\chi^2 = 51.289$ (28), $p=0.00463$; IFI=0.913; CFI=0.909; GFI=0.885; Franquiciados: $\chi^2 = 29.730$ (16), $p=0.01945$; IFI=0.969; CFI=0.968; GFI=0.921).

ecuaciones estructurales mediante el análisis *path*, debido al limitado tamaño de la muestra (Hewett *et al.*, 2002) y para asegurar que el modelo de medida sea el mismo entre las submuestras.

¹³ El test del Multiplicador de Lagrange aplicado al análisis multimuestra (Bentler, 1995) proporciona información sobre la adecuación de las restricciones en un modelo multimuestra.

¹⁴ Cortiñas *et al.* (2000) realizaron análisis comparativos de la influencia de diversos servicios minoristas (horario, ubicación, surtido, personal) en la satisfacción y lealtad del consumidor final, comparando entre establecimientos de alimentación y gasolineras. Por otro lado, Egan (1999) propone que existen diferencias en las cualidades de una estrategia de marketing de relaciones (ej. costes de captación y retención, beneficios a largo plazo, riesgo, confianza y compromiso) entre el sector de productos de consumo frecuente y algunos servicios (ej. servicios financieros y de seguros). Por último, Odeker-Schröder *et al.* (2000) examinaron la efectividad de la estrategia de marketing de relaciones aplicada a consumidores finales de supermercados y tiendas de ropa.

TABLA 6.—*Contraste de hipótesis según la actividad minorista*

Hipótesis	Comercio minorista bienes		Comercio minorista servicios	
	Coefficientes	T-valor	Coefficientes	T-valor
FRANQUICIADORES				
Cooperación-Confianza	0.125 ^a	2.626	0.104 ^{ns}	1.177
Información- Confianza	0.123 ^b	2.571	0.619 ^a	6.806
Confianza - Compromiso	0.885 ^c	1.745	0.698 ^a	3.045
Confianza – Largo Plazo	1.275 ^a	3.967	0.742 ^a	4.008
Compromiso - Largo Plazo	0.282 ^a	2.963	0.783 ^a	6.575
Confianza - Satisfacción	1.053 ^b	2.470	0.969 ^a	4.652
Compromiso - Satisfacción	0.307 ^b	2.419	0.604 ^b	4.575
Confianza - Resultados	0.110 ^{ns}	1.606	0.582 ^a	2.582
Compromiso – Resultados	0.452 ^b	2.191	0.584 ^a	3.996
FRANQUICIADOS				
Cooperación-Confianza	0.731 ^a	6.122	0.774 ^a	7.872
Información- Confianza	0.217 ^c	1.920	0.184 ^b	2.014
Confianza - Compromiso	0.793 ^b	4.988	0.903 ^a	9.315
Confianza – Largo Plazo	0.453 ^b	2.090	0.614 ^b	2.390
Compromiso - Largo Plazo	0.517 ^a	2.432	0.312 ^{ns}	1.201
Confianza - Satisfacción	0.934 ^a	3.646	1.234 ^a	6.744
Compromiso - Satisfacción	-0.057 ^{ns}	-0.235	-0.260 ^{ns}	-1.419
Confianza - Resultados	0.716 ^b	2.300	1.334 ^a	3.430
Compromiso – Resultados	-0.065 ^{ns}	-0.216	-0.899 ^a	-2.291

Cuando las empresas franquiciadoras se dedican al sector servicios, la confianza y el compromiso que desarrollan hacia sus franquiciados tienen un gran efecto sobre la continuidad, eficiencia y productividad del marketing de relaciones. En este contexto, la percepción general de los franquiciadores de que el intercambio de información con los franquiciados es más efectivo que el desarrollo de estrategias cooperativas, se ve acentuada cuando éstos comercializan servicios. Esto es debido a que los franquiciadores, al no depender de sus franquiciados, no necesitan cooperar tanto con la otra parte para alcanzar sus objetivos.

Las centrales de franquicia dedicadas al comercio minorista de bienes también deben cultivar la confianza y el compromiso con sus franquiciados para que la estrategia de marketing tenga éxito, ya que aunque la confianza en sus franquiciados no influye de forma directa en los resultados de las estrategias de marketing, su efecto indirecto es igual de significativo que la influencia del compromiso hacia sus franquiciados.

La confianza desarrollada hacia el franquiciador es el elemento clave en la continuidad, eficiencia y productividad de la estrategia de marketing de relaciones llevada a cabo por los franquiciados. En este sentido, aunque el compromiso con la central también influye en la continuidad de la estrategia de marketing cuando los franquiciados se dedican al comercio minorista de bienes, se puede generalizar que para los franquiciados la confianza es la variable esencial del éxito del marketing de relaciones independientemente del tipo de actividad minorista a la que se dediquen.

Como puede observarse en la tabla 7, sólo las restricciones entre informa-

ción y confianza y entre compromiso y orientación a largo plazo en el modelo de los franquiciadores están asociadas a un test LM significativo ($p < 0.05$), por lo que, en este sentido, el resto de restricciones son consistentes con la información. Por tanto, el sector en el que operan las franquicias sólo influye en el efecto del intercambio de información sobre la confianza del franquiciador y en el peso de su compromiso con los franquiciados sobre la continuidad de la estrategia de marketing de relaciones.

TABLA 7.—Análisis multi-muestra en función del sector: test LM

Modelo	Restricción	FRANQUICIADORES		FRANQUICIADOS	
		Difer. χ^2 (gl)	p-valor	Difer. χ^2 (gl)	p-valor
M1	Cooperación – Confianza ($\gamma_{111} = \gamma_{112}$)	0.041 (1)	0.8395	0.024 (1)	0.878
M2	Información - Confianza ($\gamma_{121} = \gamma_{122}$)	20.919 (1)	0.0000	0.018 (1)	0.895
M3	Confianza - Compromiso ($\beta_{211} = \beta_{212}$)	0.121 (1)	0.7279	0.540 (1)	0.463
M4	Confianza – Largo Plazo ($\beta_{311} = \beta_{312}$)	2.079 (1)	0.1493	0.259 (1)	0.611
M5	Compromiso – Largo Plazo ($\beta_{321} = \beta_{322}$)	9.720 (1)	0.0018	0.376 (1)	0.540
M6	Confianza - Satisfacción ($\beta_{411} = \beta_{412}$)	0.032 (1)	0.8580	0.847 (1)	0.357
M7	Compromiso - Satisfacción ($\beta_{421} = \beta_{422}$)	2.512 (1)	0.1129	0.372 (1)	0.542
M8	Confianza – Resultados ($\beta_{511} = \beta_{512}$)	0.554 (1)	0.4566	1.540 (1)	0.215
M9	Compromiso – Resultados ($\beta_{521} = \beta_{522}$)	0.272 (1)	0.6019	2.526 (1)	0.112

En consecuencia, la eficiencia y productividad de la estrategia de marketing de relaciones es homogénea entre las actividades minoristas ejercidas por los franquiciadores y sus franquiciados; no obstante, la continuidad de la estrategia de marketing diseñada por las empresas franquiciadoras difiere entre sectores. De esta forma, cuando los franquiciadores se dedican a la prestación minorista de servicios su confianza y compromiso hacia los franquiciados son variables de igual importancia para que la estrategia de marketing de relaciones continúe a lo largo del tiempo, mientras que si se dedican al comercio minorista de bienes es la confianza hacia sus franquiciados el elemento esencial para el mantenimiento de la estrategia de marketing a largo plazo.

6. Conclusiones e implicaciones

Los cambios tan profundos producidos en el entorno en el que operan las empresas han llevado a una pérdida de eficacia de las tradicionales herramientas de marketing. Por tanto, es necesario que las empresas adopten el marketing de relaciones como un nuevo paradigma que dirija la gestión de las relaciones con los clientes y otros miembros del canal. En este sentido, el análisis de las estrategias de marketing de relaciones en el sistema de franquicia es un campo que pocos investigadores han analizado, por lo que resulta de gran interés para la literatura de marketing (García *et al.*, 2004).

Esta investigación ha demostrado empíricamente que la confianza y el compromiso son esenciales para conseguir resultados de la estrategia de mar-

V. Bordonaba Juste y Y. Polo Redondo

keting en las relaciones cooperativas entre empresas, siendo dichos resultados representativos del sistema de franquicia en nuestro país. No obstante, la forma de medir algunas escalas, como el compromiso, mediante medidas unidimensionales, no permite comprobar el efecto de sus componentes de manera independiente, aunque las escalas de medida unidimensionales empleadas reflejen diferentes facetas de las variables. Aunque las conclusiones de este estudio se ven limitadas por el tamaño de la muestra y los datos de corte transversal, la contribución que esta investigación proporciona a la literatura de marketing se puede concretar en tres puntos.

En primer lugar, el interés por analizar del efecto moderador de la actividad comercial ejercida por las empresas en los resultados relacionales ha surgido muy recientemente entre los investigadores de marketing, por lo que casi no existen evidencias empíricas en torno a este tema. Así, el análisis multi-muestra realizado en esta investigación ha demostrado, por un lado, que el efecto de las variables relacionales sobre la eficiencia y productividad de la estrategia de marketing de relaciones no se ve moderado por el sector en el que operen las redes de franquicia. Sin embargo, esta investigación verifica que la continuidad de las estrategias de marketing de relaciones varía según el tipo de actividad comercial ejercida por las empresas franquiciadoras. En este sentido, en las industrias caracterizadas por un alto grado de relaciones personales entre los miembros del canal, las relaciones experimentan un mayor crecimiento (Berry, 1995). Por tanto, los franquiciadores dedicados al comercio minorista de servicios (asesoría, centros de salud, enseñanza, ...) ofrecen a sus franquiciados un mayor servicio y atención personal que permite que la relación con éstos se oriente más a largo plazo que en aquellos casos en los que el servicio sea menor (supermercados, panaderías,...).

El análisis de la díada franquiciador-franquiciado nos ha permitido analizar los beneficios de mantener la relación a lo largo del tiempo desde ambas perspectivas. Hasta ahora, la mayoría de investigaciones han analizado sólo el lado de uno de los componentes de la relación, lo que no permite generalizar los resultados obtenidos. Por último, la distinción de los efectos directos e indirectos proporciona una gran información sobre cómo están relacionadas las variables del modelo.

En consecuencia, ambas partes deben orientarse hacia la creación y entrega de valor hacia el compañero, de tal forma que la adopción de los principios que propugna el marketing de relaciones tiene importantes implicaciones estratégicas tanto para los directivos de las empresas franquiciadoras como para los empresarios franquiciados. Así, en primer lugar, ambas partes deben mejorar el intercambio de información entre ellos y coordinar sus estrategias de marketing para fortalecer su posición competitiva y conseguir de forma eficiente sus objetivos comunes. De esta forma, los miembros de la relación de franquicia pueden gestionar los problemas derivados de la asimetría de la dependencia y de la incertidumbre mediante la cooperación entre ellos. Además, el franquiciador podría lograr una ventaja competitiva sustancial mediante la mejora de la calidad de la información intercambiada con la implantación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación en la red de franquicia. Por otro lado, un acuerdo tipo de franquicia debería reflejar la

Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico

obligación del franquiciador a transmitir al franquiciado toda la información pre-contractual necesaria, los objetivos y las instrucciones para la explotación adecuada del negocio y prestar asistencia técnica y/o comercial y asesoría al franquiciado durante toda la vigencia del contrato. Este contrato también debería reflejar la obligación del franquiciado de entregar al franquiciador toda la información financiera y operativa que le solicite. La obligación por contrato a intercambiar entre franquiciador y franquiciado este tipo de información promoverá la mejora de la confianza entre ambos.

En segundo lugar, la confianza y el compromiso mutuos entre franquiciador y franquiciado promueven que las situaciones que no estén reflejadas en el contrato de franquicia se resuelvan de forma amigable, que no se produzcan comportamientos oportunistas por ninguna de las dos partes y que ambos deseen renovar el contrato de franquicia a la finalización del mismo. Así, los franquiciadores deben llevar a cabo actividades para aumentar la confianza de los franquiciados, atendiendo a las necesidades de los franquiciados y cumpliendo sus promesas. Además, ambas partes deberán comprometerse con la relación, a través de la inversión en recursos, sentimientos positivos hacia el compañero y orientación a largo plazo para que la cadena de franquicia tenga éxito. Por último, la confianza y el compromiso mutuos también son esenciales para la reputación de la marca y el éxito de la cadena de franquicia. En este sentido, el franquiciador deberá emplear siempre políticas de poder no coercitivas que influyan en la percepción de un contexto de resultados positivos para la parte más dependiente, el franquiciado.

Como futuras líneas de investigación, sería interesante la incorporación al modelo los efectos de variables relevantes para este sistema, como la relación de dependencia entre las partes o el conflicto entre ellos. Por otro lado, la evolución de la relación conforme transcurren los años puede abrir una nueva línea de investigación en torno al efecto moderador de la duración de la relación. Por último, las diferencias con otros sistemas de franquicia más consolidados, como el francés o el norteamericano, sugieren la conveniencia de comprobar el modelo propuesto en estos países.

Referencias bibliográficas

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2004). 2004 AMA *Summer Marketing Educators' Conference*, 6-9 Agosto. Boston
- 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, págs. 77-93.
- ANDERSON, J. C. y GERBING, D. W. (1988): «Structural Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach». *Psychological Bulletin*, vol. 103, núm 3, págs. 411-423.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1990): «A model of distributor firm and marketing firm working partnerships». *Journal of Marketing*, vol. 54, Enero, págs. 42-58.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1992): «The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels». *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, Febrero, págs. 18-34.

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES: *Libro Oficial de la Franquicia en España 2001-2003*. Ed. BPMO Edigrup.
- BAGOZZI, R. P y YI, Y. (1988): «On the Evaluation of Structural Equation Models». *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol. 16, Primavera, págs. 74-94.
- BARBADILLO ASOCIADOS: *Guía de Franquicias de España 2001-2003*. Gestión 2000
- BENTLER, P. M. (1995): *EQS: Structural Equations Program Manual*. California; Multivariate Software Inc.
- BERRY, L. L. (1995): «Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, págs. 236-245.
- BORDONABA JUSTE, V. y POLO REDONDO, Y. (2004): «Relationships in franchised distribution system: the case of the Spanish market». *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 14, núm. 1, págs. 101-127
- BROWN, J.; LUSCH, R. y NICHOLSON, C. (1995): «Power and Relationship Commitment: their Impact on Marketing Channel Member Performance». *Journal of Retailing*, vol. 71, núm. 4, págs. 363-392.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. y BALLANTYNE, D. (1991): *Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann, Ltd.
- CORTIÑAS, M.; ELORZ, M.; GOÑI, P. y VILLANUEVA, M. (2000): «La heterogeneidad de la productividad del marketing en los servicios minoristas: satisfacción y lealtad». *Documento de trabajo 50/00*. Universidad Pública de Navarra.
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R. y COLES, D. (1990): «Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective». *Journal of Marketing*, vol. 54, Julio, págs. 68-81
- DAHLSTROM, R. y NYGAARD, A. (1999): «An empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels». *Journal of Marketing Research*, vol. 36, págs. 160-170.
- DAHLSTROM, R. y NYGAARD, A. (1995): «An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies». *Journal of Retailing*, vol. 71, núm. 4, págs. 339-361.
- DAY, G. y MONTGOMERY, D.B. (1999): «Charting new directions for marketing». *Journal of Marketing*, vol. 63 (núm. especial), págs. 3-13.
- DONEY, P. y CANNON, J. (1997): «An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships». *Journal of Marketing*, vol. 61, Abril, págs. 35-51.
- DUARTE, M. y DAVIES, G. (2004). «Trust as Mediator of Channel Power». *Journal of Marketing Channels*, vol. 11, núm. 2/3, págs. 77-102
- DWYER, F., SCHURR, P. y OH, S. (1987): «Developing buyer-seller relationships». *Journal of Marketing*, vol. 51, Abril, págs. 11-27.
- EGAN, J. (1999): «Relationship marketing: A Retailing Perspective». *28 th. EMAC Conference*, Berlin. 11-14 Mayo
- GANESAN, S. (1994): «Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships». *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 2, págs. 1-19.
- GARBARINO, E. y JOHNSON, M. (1999): «The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships». *Journal of Marketing*, vol. 63, Abril, págs. 70-87.
- GARCÍA, N.; SANZO, M.J. y TRESPALACIOS, 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, N.1, pp. 101-114.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B. y KUMAR, N. (1999): «A Meta- Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationship». *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, Mayo, págs. 223-238
- (1998): «Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships using

- Meta-Analysis». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, núm. 3, págs. 223-248.
- GUMMESSON, E. (2000): «Total Relationship Marketing. A brief comment with slides». *Documento de trabajo. Universidad de Stockholm* (Sweden).
- (1999): *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- GUNDLACH, G; ACHROL, R. y MENTZER, J. (1995). «The Structure of Commitment in Exchange». *Journal of Marketing*, vol. 59, Enero, págs. 78-92.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall.
- HEIDE, J.M. y JOHN, G. (1992): «Do Norms Matter in Marketing Relationships?». *Journal of Marketing*, vol. 56, Abril, págs. 32-44.
- HEWETT, K.; MONEY, B. y SHARMA, S. (2002): «An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer- Seller Relationships». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, núm. 3, págs. 229-239.
- IGLESIAS, V. y VÁZQUEZ, R. (2001): «The moderating effects of exclusive dealing agreements on distributor satisfaction». *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, núm. 3, págs. 215-231
- JAP, S.D. y GANESAN, S. (2000): «Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment». *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVII, Mayo, págs. 227-245.
- JÖRESKOG, K. y SÖRBOM, D. (1993): *LISREL 8: Structural Equation Model With the SIMPLIS command Language*. Scientific Software International (SSI), Erlbaum. Chicago.
- JUTTNER, U. y WEHRLI, H. P. (1994): «Relationship marketing from a values system perspective». *International Journal of Service Industries Management*, vol. 5, núm. 5, págs. 55-75.
- KOTLER, P. (1992): «Total Marketing». *Business Week Advanced*. Executive Brief, Vol. 2.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. y STEENKAMP, J. (1995a): «The effects of supplier fairness on vulnerable resellers». *Journal of Marketing Research*, vol. XXXII, Febrero, págs. 54-65.
- (1995b): «The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes». *Journal of Marketing Research*, vol. XXXII, Agosto, págs. 348-356.
- LUSCH, R. y BROWN, J. (1996): «Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels». *Journal of Marketing*, vol. 60, Octubre, págs. 19-38.
- MARTÍN ARMARIO, E. y COSSÍO, F. (2001): «La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española». *Cuadernos de Gestión*, vol. 1, núm. 1, págs. 33-64
- MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994): «Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communications Behavior and Conflict Resolution Techniques». *Strategic Management Journal*, vol. 15, núm. 2, págs. 135-152
- MORGAN, R. (2000): «Relationship Marketing and Marketing Strategy: The Evolution of Relationship Marketing Strategy Within the Organization» en Sheth, J.; Parvatiyar, A. (dir.) *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, Inc., págs. 481-504.
- MORGAN, R. y HUNT, S. (1994): «The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing». *Journal of Marketing*, vol. 58, Julio, págs. 20-38.
- NES, E. y SOLBERG, C. (2002): «Precursors of Commitment and Trust in Exporter-Distributor Relations and the Effects on Export Performance». *Proceedings of the Multicultural Marketing Conference*, vol. IV. T1B1 Session. Valencia. Junio 26-29
- NEVIN, J.R. (1995): «Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring

- Fundamental Issues». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, págs. 327-334.
- NOORDEWIER, T.; JOHN, G. y NEVIN, J. (1990): «Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships». *Journal of Marketing*, vol. 54 Octubre, págs. 80-93.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill. Nueva York.
- NUROSIS, M.J. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.
- ODEKER-SCHRÖDER, G.; DE WULF, K y REYNOLDS, K. (2000): «Relationship Marketing Effectiveness in Retailing: A contingency Approach». *Maastricht Academic Center for research in services. Faculty of Economics and Business Administration. University of Maastricht. Working Paper 2000-2002*. April 25 th.
- PARVATIYAR, A. y SHETH, J. (2000): «The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing» en Sheth, J.; Parvatiyar, A. (dir.): *Handbook of Relationship of Marketing*. Sage Publications, Inc., págs. 3-37.
- PRESSEY, A.D. y MATHEWS, B.P. (1998): «Relationship Marketing and Retailing: Comfortable Bedfellows? ». *Customer Relationship Management*, vol. 1, núm.1, pgs. 39-53
- REICHHELD, F.F. (1996). «The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value». *Harvard Business School Publications*. Boston.
- RODRÍGUEZ, I.; COLLADO, J. y SAN MARTÍN, H. (2002): «Determinantes de la satisfacción social y económica en las relaciones fabricante-distribuidor en mercados de consumo masivo». *Actas del XII Congreso Nacional de ACEDE*. Palma de Mallorca. 22-24 Septiembre.
- RUYTER, K.; MOORMAN, L. y LEMMINK, J. (2001). «Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets». *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 271-286
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, J. (1999): *El Intercambio Electrónico de Información en los Canales de Distribución. Análisis de su implantación y de sus consecuencias*. Tesis Doctoral de la Universidad de Granada
- SIGUAW, J.; SIMPSON, P. y BAKER, T. (1998): «Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: the Distributor Perspective». *Journal of Marketing*, vol. 62, Julio, págs. 99-111.
- SPINELLI, S. y BIRLEY, S. (1996). «Toward a Theory of Conflict in the Franchise System». *Journal of Business Venturing*, vol. 11, núm. 5, págs. 329-342.
- TORMO & ASOCIADOS. *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio 2001-2003*.
- VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L. I. y SANTOS, M. L. (2002): «Relaciones fabricante-distribuidor: condiciones que facilitan los acuerdos de cooperación y resultados estratégicos». *Actas del Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Granada. 18-20 Septiembre.
- VERHOEF, P., FRANCES, P. y HOEKSTRA, J. (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, págs. 202-216.
- ZABKAR, V. y ZUZEL, B. (2003). «Cooperative norms, trust and Complementary competencies in Business-to-business Marketing relationships: A structural Model Examination». *32nd EMAC Conference*, Paper Number 1.4.2. Glasgow, 20-23 Mayo