

INFLUENCIA DE LA DURACIÓN Y EL GRADO DE ORIENTACIÓN RELACIONAL EN LA FRANQUICIA¹

Victoria Bordonaba Juste², Yolanda Polo Redondo³

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

RESUMEN

A lo largo de la última década la literatura de marketing ha destacado que el mantenimiento de relaciones a largo plazo, entre las diferentes partes del canal de distribución, ha sido más rentable que hacerlo a corto. No obstante, también hay autores que siguen defendiendo la idea de que es mejor que algunas empresas sigan aplicando una estrategia transaccional (GOPALAKRISHNA y SHARMA, 2003). En función de esto es posible afirmar que las estrategias de marketing estandarizadas podrían no resultar efectivas y que, por tanto, las relaciones necesitan ser gestionadas de manera diferente a lo largo del tiempo (HIBBARD et al., 2001).

La finalidad de este trabajo ha sido realizar una investigación empírica centrada en analizar las relaciones entre empresas, con el objetivo de estudiar el efecto moderador de la orientación relacional y la duración en la relación existente entre normas, confianza, compromiso y satisfacción. Dicha investigación se sitúa en el canal de franquicia, analizando la perspectiva de los franquiciados.

Palabras clave: Orientación relacional, duración, franquiciados

ABSTRACT

During the last decade, marketing literature has highlighted that sustaining long-term relationships among channel members has been more profitable than developing short-term exchanges. However, a transactional strategy may be more appropriate for certain firms (GOPALAKRISHNA and SHARMA, 2003). Standardized relationship marketing strategies are unlikely to be effective; thus relationships management varies over time (HIBBARD et al., 2001).

An empirical investigation in business-to-business relationships has been carried out in order to analyse the moderating effect of relational orientation and duration on the relationship among norms, trust, commitment and satisfaction. This investigation involves an analysis of franchise channels, from the perspective of franchisees.

Keywords: Relational orientation, duration, franchises.

¹ Las autoras agradecen los comentarios y sugerencias propuestas por el editor y dos evaluadores anónimos a una primera versión de este trabajo.

Las autoras agradecen la ayuda financiera recibida del Gobierno de Aragón a través de su pertenencia al Grupo de Excelencia GENERÉS (S09 y PM062), y del Ministerio de Ciencia y Tecnología mediante el proyecto CICYT (SEJ2005 - 05968/ECON).

² Doctora por la Universidad de Zaragoza. Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza. Gran Vía, 2. 50005 Zaragoza. Tlfno. 976761000. Ext. 4696. Fax. 976761767 vbordon@unizar.es

³ Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza. ypolo@unizar.es



1. INTRODUCCIÓN

El marketing de relaciones ha sido uno de los temas que más interés ha despertado durante los últimos años, ya que se ha demostrado que aquellas empresas que han orientado sus relaciones a largo plazo han logrado mayores ventajas competitivas y han generado mayor valor (ZABKAR y BRENCIC, 2004). En este sentido, han sido muchas las investigaciones que se han centrado en analizar las relaciones existentes entre confianza, compromiso, continuidad, satisfacción y resultados, tanto en el contexto de relaciones con consumidores (GARBARINO y JOHNSON, 1999; VERHOEF, FRANCES y HOEKSTRA, 2002; SUÁREZ, VÁZQUEZ y DÍAZ, 2005) como de relaciones entre empresas (JAP y GANESAN, 2000; HEWETT, MONET y SHARMA, 2002). Otro aspecto en el que la literatura también ha puesto especial atención ha sido en conocer los antecedentes y las consecuencias de la duración y de la orientación relacional (ANDERSON y WEITZ, 1989; GANESAN, 1994; BROWN, LUSCH y NICHOLSON, 1995; KUMAR, SCHEER y STEEKAMP, 1995a; REICHHELD, 1996; DONEY y CANNON, 1997; JAP y GANESAN, 2000; JANDA, MURRAY y BURTON, 2002; GOPALAKRISHNA y SHARMA, 2003; KINHSHOTT, 2005). No obstante, han sido muy pocos los que han examinado el efecto moderador de la duración en el impacto que las variables relacionales tienen en algunos resultados (GRAYSON y AMBLER, 1999; VERHOEF, FRANCES y HOEKSTRA, 2002; WANGENHEIM, 2003). En este sentido y en el contexto de los mercados de consumidores, la opinión sobre el nivel de satisfacción alcanzado difiere entre los clientes que se han mantenido fieles a la empresa y los nuevos (MITTAL y KATRICHIS, 2000). Esta cuestión también es de gran interés en el contexto empresarial, en el que la satisfacción puede derivarse de la experiencia acumulada por las empresas que han venido trabajando conjuntamente a lo largo de los años. Por tanto, el primer objetivo de este trabajo es analizar el efecto moderador de la duración en el impacto que la confianza y el compromiso tienen en la satisfacción, en relaciones comerciales entre empresas.

Aunque desde la disciplina de marketing se ha sugerido que mantener relaciones a largo plazo es más rentable que hacerlo a corto (REICHHELD,

1996), algunos autores defienden que hay intercambios en los que puede ser más rentable una estrategia de marketing transaccional (REINARTZ y KUMAR, 2000; GOPALAKRISHNA y SHARMA, 2003). Esto llevaría a gestionar las relaciones de manera diferente a lo largo del tiempo, ya que las estrategias de marketing de relaciones estandarizadas pueden resultar no efectivas (HIBBARD *et al.*, 2001).

Las diferencias existentes entre las relaciones a largo y corto plazo llevan a que sea necesario comprender la dinámica de cada tipo de relación por separado (GRAYSON y AMBLER, 1999). En relaciones a corto, los compañeros disponen de menos tiempo para desarrollar atributos relacionales (ej. compromiso) y no cuentan con una historia pasada de la relación que les ayude a ponerlos en marcha, por lo que las partes deben depender de mecanismos de gobierno menos relacionales (LAMBE, SPEKMAN y HUNT, 2000).

Por otro lado, muy pocas son las investigaciones que han segmentado la base de clientes de una empresa según la orientación relacional de los consumidores (GARBARINO y JOHNSON, 1999; RODRIGUEZ DEL BOSQUE y SUÁREZ, 2004) y es, por esta razón, que el segundo objetivo planteado en el trabajo fue analizar si el aumento de los resultados de las empresas, debido a la aplicación de estrategias de marketing basadas en la confianza y el compromiso, se ve potenciado porque las empresas presenten una alta orientación relacional. De aquí que lo que se pretenda sea examinar la relevancia del efecto moderador de la orientación relacional que presentan las empresas. El modelo conceptual ha sido contrastado para el canal de la franquicia, considerando la perspectiva de los franquiciados.

El artículo se estructura de la siguiente manera: en el epígrafe 2 se examinan los fundamentos teóricos empleados para la formulación de las hipótesis. Los puntos tercero y cuarto se dedican, respectivamente, a describir la metodología utilizada en la investigación y a mostrar los resultados obtenidos. Las conclusiones, limitaciones del estudio e implicaciones estratégicas, se recogen en el último epígrafe.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Desde la perspectiva de la investigación sobre relaciones se ha propiciado que sean las relaciones



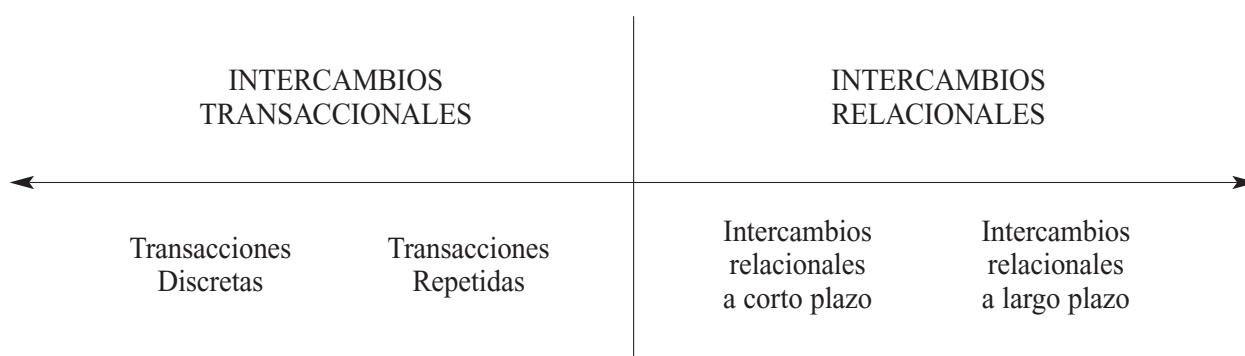
a largo plazo las que mejor funcionan cuando se basan en un alto grado de confianza y compromiso entre las partes (MORGAN y HUNT, 1994). Sin embargo, las relaciones a corto están gobernadas por mecanismos menos relacionales, como la reputación del compañero, las promesas o experiencias anteriores en otras relaciones (LAMBE, SPEKMAN y HUNT, 2000). Estas relaciones se caracterizan por una menor duración y porque la expectativa de futura interacción es más reducida. Este nuevo tipo de relación se desarrolla entre empresas que operan en entornos que no les permiten realizar transacciones discretas, sino que existe una gran presión de tiempo para que desde un primer momento se deba comenzar una relación de intercambio, por lo que este tipo de intercambio se caracteriza por su bajo grado de orientación relacional.

Las relaciones a largo plazo pueden tener tanto una orientación relacional como transaccional. En general, las relaciones entre empresas comienzan con una fase inicial orientada a la transacción, a continuación atraviesan una fase caracterizada por una creciente orientación relacional y se amplían durante una fase de orientación relacional plena (GOPALAKRISHNA y SHARMA, 2003). Aunque la duración ha sido una medida empleada

para distinguir las relaciones a corto y largo plazo (VERHOEF, FRANSES y HOEKSTRA, 2002), el elemento clave que permite la transición de las transacciones discretas hacia los intercambios relacionales es su deseo de continuidad (SPEKMAN, 1988). Esto es debido a que las transacciones tienen principio y fin, mientras que las relaciones tienden a continuar en el futuro. En este sentido, un intercambio en el canal puede ser considerado relacional en la medida en que tiene un futuro, más que por el hecho de que haya tenido un pasado (NEVIN, 1995).

LAMBE, SPEKMAN y HUNT (2000) proponen cuatro tipos de intercambios según su grado de orientación transaccional o relacional (Figura 1) Así, los intercambios discretos y las transacciones repetidas constituyen *Intercambios Discretos*, aunque las últimas son más relacionales porque las empresas tienen más posibilidades de desarrollar una relación. En el otro lado del continuo están los *Intercambios Relacionales*, en los que se encuentran los intercambios relacionales a corto plazo (*intermísticos*) –requieren altos niveles de cooperación entre las partes, pero con una expectativa de continuidad más reducida– y los intercambios relacionales a largo plazo.

FIGURA 1
Continuo del intercambio



Fuente: LAMBE, SPEKMAN y HUNT (2000).



2.1. Efecto moderador de la orientación relacional y la duración en las normas relacionales

Las relaciones de intercambio se diferencian de las transacciones discretas en las expectativas de futuro (DWYER, SCHURR y OH, 1987), de tal forma que las partes de una relación desarrollan normas para la continuidad de los intercambios (MACNEIL, 1980). Las normas relacionales reflejan la expectativa bilateral sobre los comportamientos de las partes para obtener objetivos mutuamente beneficiosos para todos los compañeros con el fin de mantener las relaciones en el largo plazo (HEIDE y JOHN, 1992); como son los comportamientos solidarios y de intercambio de información (JAP y GANESAN, 2000; BELLO, CHELARIU y ZHANG, 2003). La solidaridad con la otra parte es consecuencia del hecho de que la relación comercial representa un activo de gran valor (IVENS, 2004). Tanto por motivaciones económicas como por razones afectivas con la otra parte, la empresa con una orientación relacional expresaría su solidaridad al hacer algún tipo de concesiones con su compañero. La seguridad de que ambas partes compartirán la información permite a las partes ser menos vulnerables a la incertidumbre del entorno. Además de la solidaridad y el intercambio de información, otras normas impregnan la relación de franquicia, como la integridad del rol (DANT y SCHUL, 1992). Como cada relación es única, las normas que sus miembros desarrollan difieren entre las diadas (DWYER et al., 1987). Por tanto, aunque se trate de contratos similares, dos diadas pueden presentar diferentes normas relacionales (ARTZ y NORMAN, 2002). En los trabajos originales sobre estas normas, MACNEIL (1978, 1980), se enumeraban hasta 28 dimensiones. Todavía hoy no hay consenso en cuanto a su número y contenido (IVENS y BLOIS, 2004). Por un lado, los investigadores consideran que hay normas que se solapan parcialmente (HEIDE y JOHN 1992; ACHROL 1997; CANNON, ACHROL y GUNDLACH 2000), mientras que por otro hay autores que se concentran en normas específicas, idóneas para su propósito (IVENS, 2002).

La confianza se desarrolla en intercambios relacionales y las normas que gobiernan, este tipo de intercambio, fomentan que se repitan las transac-

ciones entre los compañeros. Así, la confianza se desarrolla por compartir información (DONEY y CANNON, 1997) y por una comunicación significativa entre los compañeros del canal (ANDERSON y NARUS, 1990). La solidaridad también ayuda a gestionar las relaciones al coordinar las actividades entre las partes de la relación, por lo que también promueve la confianza (ZHANG, CAVUSGIL y ROATH, 2003).

El establecimiento de normas compartidas por las partes refuerza el compromiso en las relaciones entre empresas (ANDERSON y WEITZ, 1992; JAP y GANESAN, 2000). Así, la solidaridad ejercida por el proveedor es uno de los comportamientos cruciales en el compromiso que tiene el consumidor hacia él (IVENS, 2004). De igual forma, la mejora de la comunicación entre los compañeros de la relación promoverá un mayor compromiso (ANDERSON y WEITZ, 1992).

Cuando la relación comercial está guiada por normas, como el intercambio de información y la solidaridad, se desarrolla una íntima asociación entre las empresas que puede aumentar sus resultados (NOORDEWIER, JOHN y NEVIN, 1990). En este sentido, las normas relacionales también tienen una influencia positiva en la satisfacción de los miembros de una relación (SIGUAW, SIMPSON y BAKER, 1998; CANNON y PERREAULT, 1999). Cuando los miembros del canal realizan acciones conjuntas, para lograr tanto sus intereses a nivel individual como los objetivos comunes, perciben una mayor compatibilidad entre ellos por lo que se sienten más satisfechos (ANDERSON y NARUS, 1990; MATANDA, SCHRODER y MAVONDO, 2000). Además, el hecho de que los compañeros compartan información oportuna, relevante y adecuada es esencial para lograr los objetivos mutuos, logrando que los compañeros de una relación estén más satisfechos (MOHR y NEVIN, 1990; MOHR y SPEKMAN, 1994).

Las normas difieren en su orientación, lo que se refleja en la distinción entre normas discretas y relacionales (MACNEILL, 1980). Los miembros de un intercambio transaccional se rigen por normas discretas —expectativas sobre interacciones individualistas o competitivas entre las partes, que sólo llevan a cabo comportamientos dirigidos a conseguir sus objetivos individuales— mientras que los intercambios relacionales se rigen por normas rela-



cionales –expectativa de que las partes presentan intereses mutuos y desean realizar comportamientos para incrementar los resultados de la relación como un todo–. Así, en esta investigación se adopta la perspectiva de que la relación entre ellos se manifiesta tanto mediante intercambios transaccionales como relacionales (HOPKINSON y HOGARTH-SCOTT, 1999). Por tanto:

H₁: el efecto positivo de las normas en la confianza es mayor en empresas con una alta orientación relacional que en empresas con una baja orientación relacional

H₂: el efecto positivo de las normas en el compromiso es mayor en empresas con una alta orientación relacional que en empresas con una baja orientación relacional

H₃: el efecto positivo de las normas en la satisfacción es mayor en empresas con una alta orientación relacional que en empresas con una baja orientación relacional

Las relaciones más duraderas permiten a las empresas disponer de más tiempo para conseguir que los individuos se impliquen más y realicen más interacciones que ayuden a establecer normas entre ellos (SPEKMAN *et al.*, 1994). Aunque las primeras investigaciones en marketing (Dwyer, Schurr y Oh, 1987) consideraban que las normas relacionales surgen durante la fase de exploración del ciclo de vida de la relación, el desarrollo de comportamientos dirigidos al mantenimiento de la relación se produce cuando la relación se ha extendido durante un periodo de tiempo⁴ (Currall y Judge, 1995; Wilson 1995). Por tanto:

H₄: el efecto positivo de las normas en la confianza es mayor en relaciones largas que en cortas

H₅: el efecto positivo de las normas en el compromiso es mayor en relaciones largas que en cortas

H₆: el efecto positivo de las normas en la satisfacción es mayor en relaciones largas que en cortas

2.2. Efecto moderador de la orientación relacional y la duración en la confianza

La confianza es considerada como una variable central de las relaciones a largo plazo entre empresas (Anderson y Narus, 1990; Aulakh, Kotabe y Sahay, 1996). 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. Así, la confianza promueve resultados deseables, como el logro del compromiso entre las partes (Morgan y Hunt, 1994; Ruyter, Moorman y Lemmink, 2001; Ratnasingham y Phan, 2003), o una mayor satisfacción (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1998; Sigauw, Simpson y Baker, 1998).

La confianza disminuye la vulnerabilidad ante posibles comportamientos oportunistas de la otra parte, por lo que el riesgo a comprometerse es menor (Ganesan, 1994). De este modo, la confianza hace que la relación sea considerada más valiosa, por lo que las partes desean comprometerse para continuar la relación (Garbarino y Johnson, 1999), por lo que se considera que la confianza influye positivamente en el compromiso (Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996).

Aunque en la literatura de marketing se ha debatido el orden causal entre la confianza y la satisfacción, predominan las evidencias conceptuales y empíricas que consideran la satisfacción como consecuencia de la confianza (Duarte y Davis, 2004). Esto es debido a que la confianza en la otra parte promueve que no se lleven a cabo acciones ni decisiones en contra del compañero, lo que constituye una señal de que se pretende que la relación funcione y facilita que las partes trabajen más eficientemente, lo que produce una mayor satisfacción (Anderson y Narus, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Sigauw, Simpson y Baker, 1998; Matanda, Schroder y Mavondo, 2000; Farrelly y Quester, 2005).

La confianza es un elemento esencial del marketing de relaciones (Morgan y Hunt, 1994), que considera que cuando una de las partes de la relación muestre una alta orientación relacional, su confianza en el compañero influirá en que se sien-

⁴ La duración de la relación muestra una correlación positiva con la coordinación y la comunicación (Currall y Judge, 1995).



ta más comprometido hacia él (GARBARINO y JOHNSON, 1999). Así, enunciamos:

H₇: el efecto positivo de la confianza en el compromiso es mayor en empresas con una alta orientación relacional que en empresas con una baja orientación relacional

H₈: el efecto positivo de la confianza en la satisfacción es mayor en empresas con una alta orientación relacional que en empresas con una baja orientación relacional

Aunque los estudios sobre la confianza han aumentado durante los últimos años, sólo de manera excepcional se llevan cabo estudios formales que analicen la confianza como el mecanismo para la continuidad de una relación (FARRELLY y QUESTER, 2005). En este sentido, son muy escasas las investigaciones en torno al desarrollo de la confianza por las diferentes fases por las que transcurre el ciclo de vida de una relación entre empresas (GOPALAKRISHNA y SHARMA, 2003). La confianza puede presentar un papel activo o latente según la fase en que se encuentre el proceso de desarrollo de la relación (WILSON, 1995). Una corriente de la literatura de marketing sugiere que la confianza entre empresas suele aumentar cuando la relación pasa de la fase de exploración, donde no hay familiaridad entre ellas, a la etapa de madurez, en la que las partes ya han compartido muchas experiencias (GULATI, 1995). Así, consideran que al principio de la relación todavía no se ha desarrollado la confianza o ésta es muy baja, y se va desarrollando mediante las sucesivas interacciones a lo largo del tiempo (DWYER, SCHURR y OH, 1987; CURRALL y JUDGE, 1995). Sin embargo, el efecto positivo de la confianza en el resultado de las empresas disminuye con el tiempo (HIBBARD *et al*, 2001). En este sentido, otra de las posturas adoptadas en la literatura –y también en esta investigación– considera que la confianza es una variable clave al principio de la relación (HALLEN, JOHANSON y SEYED-MOHAMED, 1991; JAP, 1999, 2001; WILSON 1995). La razón es que al comienzo de una relación los com-

pañeros dependen de la honestidad de la otra parte y confían en la fiabilidad y calidad de los servicios ofrecidos (GARBARINO y JOHNSON, 1999)⁵. Así,

H₉: el efecto positivo de la confianza en el compromiso es mayor en relaciones cortas que en largas

H₁₀: el efecto positivo de la confianza en la satisfacción es mayor en relaciones cortas que en largas

2.3. Efecto moderador de la orientación relacional y la duración en el compromiso

Desde la perspectiva del marketing, se considera que el compromiso es una variable clave para la ampliación y expansión de las relaciones (JAP y GANESAN, 2000), por lo que es un factor clave del marketing de relaciones (MORGAN y HUNT, 1994). El compromiso refleja el grado en que los compañeros comparten objetivos comunes, incentivos y compromisos contractuales, así como refleja las intenciones y los comportamientos de las partes dirigidos a incrementar el valor a largo plazo para ambas partes (BLANKENBURG HOLM, ERIKSSON, y JOHANSON, 1999; FARRELLY y QUESTER, 2005).

El compromiso ha sido ampliamente estudiado desde la literatura del intercambio social (MORGAN y HUNT, 1994), aunque es un nuevo concepto en las investigaciones de relaciones entre empresas (BENNETT, COLL-KENNEDY y COOTE, 2000), siendo considerado un factor clave en este tipo de relaciones al disminuir el riesgo y aumentar los resultados de la relación (SOLLNER, 1999), como la satisfacción de las partes (MOHR y SPEKMAN, 1994; JAP y GANESAN, 2000).

Los miembros del canal con una alta orientación relacional tienen un gran compromiso con sus compañeros para que la relación se mantenga a lo largo del tiempo (MORGAN y HUNT 1994; GARBARINO y JOHNSON, 1999). En consecuencia, enunciamos:

H₁₁: el efecto positivo del compromiso en la satisfacción es mayor en empresas con una

⁵ La honestidad/credibilidad (expectativa sobre la honradez del compañero debido a su experiencia, fiabilidad o intencionalidad) y la benevolencia (intenciones y motivaciones del compañero) son los dos componentes esenciales de la confianza (GEYSKENS, STEENKAMP y KUMAR, 1998).



alta orientación relacional que en empresas con una baja orientación relacional

En una relación duradera, los miembros se comprometen –de forma explícita o implícita– a asegurar la continuidad de la relación (Dwyer, Schurr y Oh, 1987). Así, las partes comprometidas presentan una intimidad que sólo se desarrolla a lo largo del tiempo (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999). En concreto, es el compromiso afectivo el que se vuelve más importante en las últimas fases de la relación (Dwyer, Schurr y Oh, 1987). Así, Verhoef, Franses y Hoekstra (2002) encontraron evidencias de que el efecto positivo del compromiso afectivo en determinados resultados aumenta con la duración de la relación. Por tanto, enunciamos

H₁₂: el efecto positivo del compromiso en la satisfacción es mayor en relaciones largas que en cortas

3. METODOLOGÍA

Las hipótesis propuestas se han contrastado en una muestra de franquiciados que operan en nues-

tro país. En España no existe ninguna base de datos de franquiciados, por lo que en esta investigación se procedió a elaborar una base de datos propia con direcciones proporcionadas por los franquiciadores bien de forma directa o bien a través de su página web. La muestra final se compone de 102 franquiciados (porcentaje de respuesta del 15%), de los que 61.5% se dedican a la hostelería y prestación de servicios –dedicados a la persona y servicios especializados, como restaurantes especializados, peluquería, centros de estética, formación, idiomas, agencias de viaje, ocio, agencias de publicidad, servicios financieros, tintorerías, transporte, mensajería, servicios automovilísticos, ...) y el resto son franquiciados que se dedican al comercio –especializado, equipamiento del hogar, de la persona y diverso, como mobiliario, moda, panadería o papelerías. Excepto en un porcentaje mínimo de casos, la mayoría de los franquiciados que respondieron a la encuesta pertenecen a distintas cadenas.

Los resultados de los test de la chi-cuadrado realizados en la muestra indican que es representativa de los franquiciados que operan en España. En la tabla 1 se muestra la ficha técnica del estudio:

TABLA 1
Ficha técnica

Universo	Directivos Franquiciados
Ámbito	Nacional
Muestra	102
Método de Muestreo	Franquiciados: No Probabilística- de conveniencia
Obtención Información	encuesta por e-mail
Fecha trabajo campo	Diciembre 2002-Enero 2003

Sobre la base de los objetivos planteados, las escalas de medida de la confianza, compromiso, normas y satisfacción han sido desarrolladas mediante la revisión de la literatura más relevante, puesto que este proceso es el que se emplea en la mayoría de las investigaciones sobre marketing

relacional (Verhoef, Franses y Hoekstra, 2002). La escala de la solidaridad refleja la percepción de ambas partes de que la relación que mantienen es muy valiosa, y prescribe comportamientos específicamente dirigidos a mantener la relación; la del intercambio de información mide la expectativa



bilateral de que se proporcionará información útil a la otra parte (HEIDE y JOHN, 1992; JAP y GANESAN, 2000; BELLO, CHELARIU y ZHANG, 2003). La escala de la confianza mide el grado en que la empresa percibe la benevolencia y credibilidad de la otra parte (GANESAN, 1994; KUMAR *et al.*, 1995a,b; SIGUAW *et al.*, 1998). La escala del compromiso refleja la disponibilidad a invertir recursos en la relación, la expectativa de continuidad y la lealtad al compañero (ANDERSON y WEITZ, 1992; KUMAR *et al.*, 1995a,b; SIGUAW *et al.*, 1998; JAP y GANESAN, 2000) y, por último, la satisfacción que se ha medido de forma global (ANDALEEB, 1996). Con el fin de evaluar la fiabilidad, validez y unidimensionalidad de las escalas hemos realizado un análisis factorial exploratorio y otro confirmatorio⁶ (ANDERSON y GERBING, 1988). La depuración inicial de las escalas se basó en el análisis del valor del alpha de Cronbach ($\alpha > 0.7$), la correlación ítem-total (> 0.3) y las cargas factoriales extraídas de un análisis factorial exploratorio de componentes principales para cada una de las dimensiones ($\lambda > 0.5$).

Los resultados del análisis exploratorio verificaron la fiabilidad y unidimensionalidad de las escalas (ANDERSON y GERBING, 1988; HAIR *et al.*, 1999).

El segundo paso consistió en evaluar el modelo de medida, para lo que se estimaron análisis factoriales confirmatorios para dos modelos con factores relacionados: el de las variables endógenas y el de las exógenas (GARBARINO y JOHNSON, 1999; JAP y GANESAN, 2000; HEWETT y BEARDEN, 2001). La evaluación del modelo de medida consistió en valorar la validez convergente, fiabilidad, calidad de ajuste y validez discriminante de las escalas de medida.

La validez convergente de las escalas refleja el grado de adecuación de los indicadores para medir cada una de las variables latentes. En este sentido, todas las cargas factoriales son superiores a 0.5 y significativas (ANDERSON y GERBING, 1988) y la mayoría de los indicadores presentan una fiabilidad individual adecuada (HAIR *et al.*, 1999), por lo se puede considerar que las escalas gozan de validez convergente (Tabla 2).

TABLA 2
 Evaluación del modelo de medida de variables exógenas y endógenas

Item	Carga factor estandariza (T-Valor)	Fiabilidad individual	Calidad modelo medida
VARIABLES EXÓGENAS			
I1	0.652 (7.204)	0.425	$\chi^2=14.558 (5); p= 0.0124$ χ^2 Satorra= 3.560, $p=0.614$ NFI=0.950; NNFI=0.895 CFI=0.965 IFI=0.966; GFI=0.952 RMSR=0.044
I2	0.784 (8.407)	0.614	
I3	0.830 (12.170)	0.688	
SO1	0.851 (8.595)	0.724	
SO2	0.672 (8.359)	0.452	
SO3	0.806 (8.434)	0.649	
VARIABLES ENDÓGENAS			
C1	0.901 (13.708)	0.812	$\chi^2=225.053(84); p<0.001$ χ^2 Satorra=114.14, $p=0.015$ NNFI=0.865 CFI=0.973 IFI=0.894 GFI=0.810 RMSR=0.070
C2	0.671 (7.851)	0.450	
C3	0.840 (11.811)	0.706	
C4	0.847 (9.599)	0.717	
C5	0.706 (7.966)	0.499	
C6	0.938 (14.062)	0.880	
C7	0.914 (14.629)	0.835	
C10	0.738 (9.415)	0.545	
CR1	0.692 (8.114)	0.479	
CR3	0.806 (10.087)	0.649	
CR4	0.896 (12.232)	0.804	
CR5	0.753 (9.150)	0.567	
S1	0.751 (10.735)	0.564	
S2	0.946 (12.641)	0.895	
S3	0.849 (10.724)	0.722	

⁶ Para el análisis factorial exploratorio de componentes principales se emplearon los paquetes SPSS y EQS, mientras que para el análisis factorial confirmatorio se empleó el paquete EQS, eligiendo el método de estimación de Máxima Verosimilitud Robusto.



La evaluación de la validez discriminante refleja si las escalas representan conceptos sustancialmente diferentes; esto es, garantiza que los diferentes conceptos se refieren a distintos significados teóricos. Desde la literatura de marketing se ha propuesto que las escalas de la confianza, compromiso y satisfacción son variables distintas (GEYSKENS, STEENKAMP y KUMAR, 1999) y que poseen un adecuado nivel de validez discriminante (GEYSKENS, STEENKAMP y KUMAR, 1998), así como se ha reconocido la distinción entre las normas relacionales y la confianza (LI, 1998) y, entre estas normas, el compromiso y la satisfacción (JAP y GANESAN, 2000). De hecho, el compromiso y la satisfacción son dos variables distintas, ya que el compromiso refleja la intención de mantener y el sentimiento de unión con la relación, mientras que la satisfacción refleja el sentimiento afectivo experimentado por los miembros de la relación. Por otro lado, la confianza refleja la percepción del comportamiento benevolente y honesto (DONEY y CANNON, 1997), mientras que las normas reflejan la expectativa de comportamientos dirigidos hacia el mantenimiento de la relación (HEIDE y JOHN, 1992). Con el fin de examinar la validez discriminante se empleó tanto el test de diferencias de la chi-cuadrado –en el que se fija a uno la correlación de cada par de variables latentes– (ANDERSON y GERBING, 1988) como el cálculo del intervalo de

confianza de las covarianzas entre cada par de dimensiones (HAIR *et al.*, 1999). Los resultados mostraban que en todas las variables el test era significativo ($p < 0.05$) y que ningún intervalo de confianza contenía el valor 1, por lo que existen evidencias de validez discriminante de las variables latentes.

La confianza fue estimada como un factor de segundo orden con dos componentes –benevolencia y credibilidad–, lo que es coherente con investigaciones empíricas anteriores (KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1995B; LI, 1998). Esta estimación presentaba un ajuste excelente, puesto que las cargas factoriales de primer orden eran altas ($\lambda > 0.7$) y significativas ($T > 1.96$) y los índices de ajuste absoluto, incremental y parsimonia se encontraban en los índices recomendados (χ^2 ; p -valor > 0.05 ; NFI > 0.9 ; NNFI > 0.9 ; CFI > 0.9 ; IFI > 0.9 ; GFI > 0.9 ; RMSR < 0.08) (HAIR *et al.*, 1999). También se definió la variable normas relacionales con un factor de segundo orden, compuesto por la solidaridad y el intercambio de información (HEIDE y JOHN, 1992; JAP y GANESAN, 2000). Esta estructura de segundo orden mostraba una adecuada calidad de ajuste. Todas las variables presentan una fiabilidad compuesta superior a 0.7 y un índice de varianza extraída en torno o mayor a 0.5 (HAIR *et al.*, 1999), por lo que todas las escalas se pueden considerar fiables (Tabla 3).

TABLA 3
Fiabilidad de las escalas de medida

Estimador	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
NORMAS	0.938	0.720
CONFIANZA	0.973	0.822
COMPROMISO	0.803	0.508
SATISFACCIÓN	0.810	0.590

Las hipótesis propuestas en esta investigación han sido examinadas siguiendo la metodología del análisis multimuestra de ecuaciones estructu-

rales mediante el programa EQS, mediante un análisis *path* (BENTLER, 1995, WANGENHEIM, 2003)⁷. Para realizar el análisis se ha dividido la

⁷ Adicionalmente, se realizaron regresiones moderadores que incluía los efectos directos e interactivos con las puntuaciones compuestas de las escalas y los constructos de 2º orden con el fin de verificar la mejora del modelo planteado con los efectos moderadores con res-



muestra en dos grupos según si las empresas puntuaban alto o bajo en la duración y según un nivel alto o bajo de orientación relacional. En el primer análisis, los dos grupos se formaron considerando la media de la duración⁸ (GRAYSON y AMBLER, 1999). Para segmentar los grupos de empresas según el grado de orientación relacional, se empleó la escala propuesta por GANESAN (1994). Primero, se garantizó la fiabilidad, unidimensionalidad y validez de esta escala (Tabla 4) y poste-

riormente como los resultados garantizaban su unidimensionalidad, se procedió a calcular la variable orientación relacional como un promedio de los ítems que resultaron válidos tras el análisis factorial confirmatorio (SAN MARTÍN, COLLADO y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, 2004). Por último, se dividió en dos grupos según puntuaban más alto o más bajo que la media de la escala compuesta de la orientación relacional (GARCÍA, SANZO y TRESPALACIOS, 2005)⁹.

TABLA 4
Evaluación de las propiedades psicométricas de la escala de la orientación relacional

ORIENTACIÓN RELACIONAL FRANQUICIADOS					
O1.- Creo que a largo plazo la relación será beneficiosa					
O2.- Mantener esta relación largo plazo es importante para mí					
O3.- Me centro en los objetivos a largo plazo de esta relación					
O4.- Espero trabajar con el franquiciador por un largo tiempo					
O5.- Deseo desarrollar una relación a largo plazo con el franquiciador					
Item	Carga Factor	Alpha	Carga Factor estandarizada (T-Valor)	Fiabilidad individual	Calidad Ajuste
O1	0.893	0.80	0.87 (9.05)	0.758	χ ² Sat.=3.99 p=0.406 NFI=0.934 CFI=0.941 IFI=0.942 RMSR=0.03
O2	0.921		0.93(10.03)	0.864	
O3	0.913		0.87 (8.47)	0.761	
O4	0.899		0.91(10.91)	0.832	
O5	0.836		0.79 (6.69)	0.624	

Para realizar el análisis multi-muestra, se siguieron dos pasos (JACCARD y WAN, 1996). En el primer paso, se estima un modelo en el que los coeficientes estructurales son diferentes entre los dos grupos, obteniendo una solución multi-grupo y una evaluación de la bondad del ajuste del modelo para ambos grupos considerados simultáneamente (IGLESIAS y VÁZQUEZ, 2001). Posteriormente, se

volvió a estimar el modelo incluyendo la restricción de que las cargas factoriales eran iguales en ambos subgrupos. La adecuación de estas restricciones se realiza mediante el test del Multiplicador de Lagrange (BENTLER, 1995). Esta prueba emplea el test de diferencias de la Chi Cuadrado, de forma que cuando las diferencias en valores de la χ² sean significativas entre los modelos (p<0.05) determi-

pecto a las regresiones que sólo incluyen los efectos directos (PORTER ET AL., 2003; YILMAZ ET AL., 2005). Primero, se realizó un modelo de regresión con los efectos directos:

$$\text{SATISF} = b_0 + b_1 \text{ NORM} + b_2 \text{ CONF} + b_3 \text{ COMPR} \quad (R^2 = 0.709; F = 83.013, p < 0.001).$$

Posteriormente, se llevó a cabo el análisis del modelo extendido que incluye los efectos interactivos, obteniendo mejores resultados de la parte de la varianza de la satisfacción

$$\text{SATISF} = b_0 + b_1 \text{ NORM} + b_2 \text{ CONF} + b_3 \text{ COMPR} + b_4 \text{ NORM} \times \text{DUR} + b_5 \text{ CONF} \times \text{DUR} + b_6 \text{ COMPR} \times \text{DUR} \quad (R^2 = 0.718; F = 43.799, p < 0.001).$$

No obstante, las regresiones moderadores realizadas para analizar los efectos interactivos de la orientación relacional no mostraban ninguna mejora significativa respecto al método del análisis multi-muestra.

⁸ Media de la duración: 3.5. Se eliminaron los casos cuya media estaba en el intervalo (media ± desviación típica*(1/4)).

⁹ Media de la escala compuesta de la orientación relacional (tipo Likert 1 a 7 puntos): 5.553. Se eliminaron los casos cuya media estaba en el intervalo (media ± desviación típica*(1/4)). También se puede emplear la mediana para definir las dos categorías de la variable moderadora (WANGENHEIM, 2003, SAN MARTÍN, COLLADO y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, 2004).



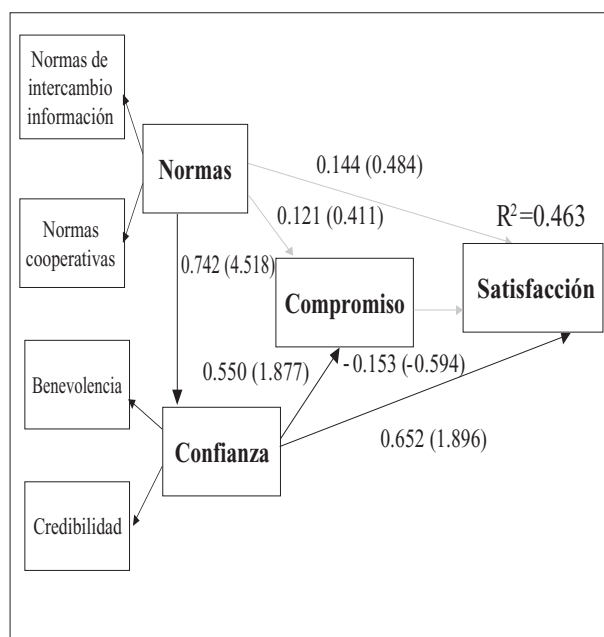
na que la duración de la relación /orientación relacional actúa como una variable moderadora.

En la figura 2 y en la 3 se muestra la solución multi-grupo para el caso de la orientación relacional y de la duración, respectivamente. La bondad de ajuste muestra un ajuste aceptable entre cada modelo multimuestra y la información correspondiente.

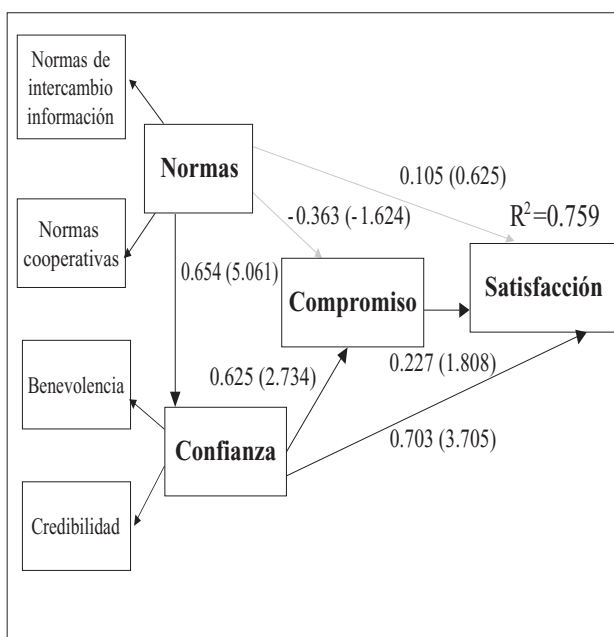
En caso de considerar su orientación relacional, el modelo (figura 2) presenta un mayor poder explicativo del éxito de las relaciones cuyos franquiciados están más orientados a largo plazo ($R^2=0.759$ en franquiciados con alta orientación relacional y $R^2=0.463$ de los que presentan una baja orientación relacional).

FIGURA 2
Solución multi.grupo¹⁰: estimación del modelo según el nivel de orientación relacional

BAJA ORIENTACIÓN RELACIONAL



ALTA ORIENTACIÓN RELACIONAL



En ambos tipos de empresas, la variable que más afecta a la satisfacción de los franquiciados es su confianza hacia el franquiciador (tabla 5). Así, los franquiciados con alta orientación relacional deben centrarse en promover tanto la confianza como el

compromiso, mientras que si estos presentan una baja orientación relacional es más efectiva una relación basada fundamentalmente en la confianza hacia su franquiciador.

¹⁰ Se muestran los parámetros no estandarizados para estudiar las diferencias entre muestras y los valores de T entre paréntesis.



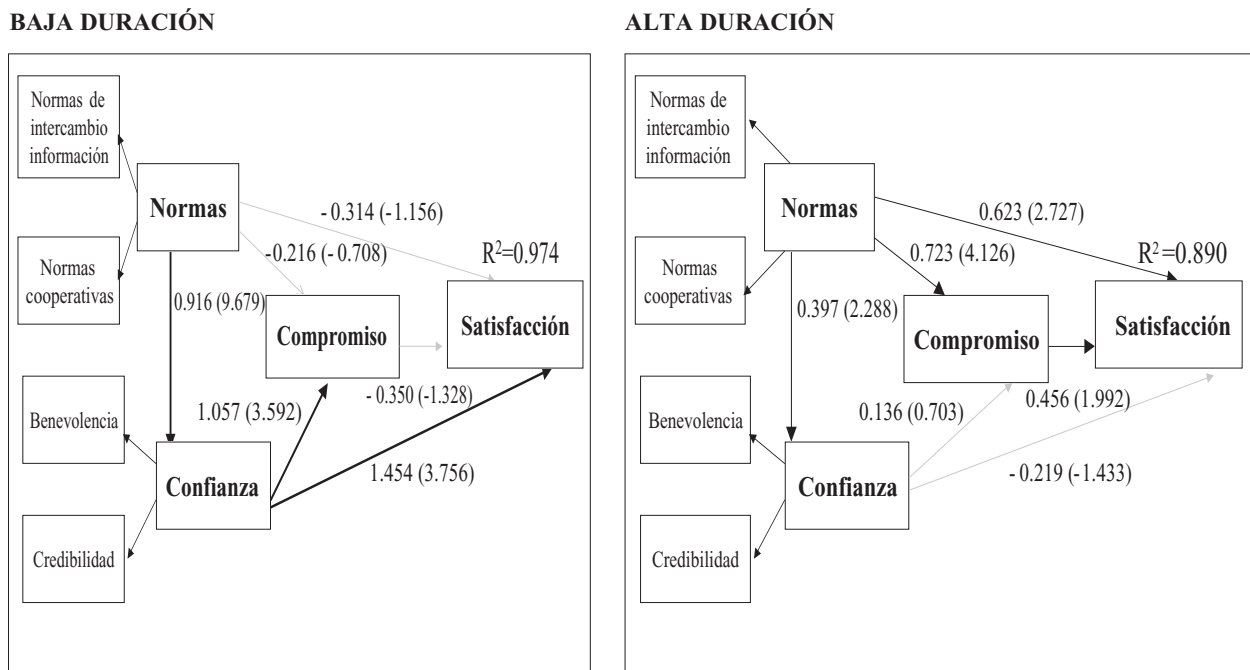
TABLA 5
Resultado de coeficientes estandarizados

	BAJA ORIENTACIÓN RELACIONAL	ALTA ORIENTACIÓN RELACIONAL
Normas > Confianza	0.738	0.663
Normas > Compromiso	0.123	0.041
Normas > Satisfacción	0.144	0.105
Confianza > Compromiso	0.562	0.615
Confianza > Satisfacción	0.657	0.692
Compromiso > Satisfacción	-0.150	0.227

El modelo multi-muestra según la duración (figura 3) revela un extraordinario poder explicativo de los resultados de los franquiciados en ambos

grupos ($R^2=0.890$ de los que llevan bastante tiempo operando y $R^2=0.974$ de los que acaban de comenzar).

FIGURA 3
Solución multi.grupo¹¹: estimación del modelo según la duración



¹¹ Se muestran los parámetros no estandarizados para estudiar las diferencias entre muestras y los valores de T entre paréntesis.



TABLA 6
Resultado de coeficientes estandarizados

	BAJA DURACIÓN	ALTA DURACIÓN
Normas > Confianza	0.888	0.435
Normas > Compromiso	-0.213	0.721
Normas > Satisfacción	-0.339	0.623
Confianza > Compromiso	0.852	0.124
Confianza > Satisfacción	0.979	-0.199
Compromiso > Satisfacción	-0.339	0.457

En el caso de diferenciar las relaciones por su duración, el éxito de los franquiciados que llevan poco tiempo operando se explica a través de la confianza hacia su franquiciador, mientras que cuando llevan más años sus resultados se deben al compromiso con su franquiciador y al desarrollo de normas relacionales (tabla 6).

En el segundo y definitivo paso del análisis moderador, los resultados muestran que la duración modera de forma significativa la relación existente entre las normas, la confianza, el compromiso y la satisfacción, mientras que la orientación relacional de las partes no modera ninguna de estas influencias (tabla 7). Por tanto, se

cumplen la mitad de las hipótesis propuestas: H₄, H₅, H₆, H₉, H₁₀, H₁₂. Los resultados sugieren que las relaciones entre normas, confianza, compromiso y satisfacción están moderadas por la duración. Así, las normas desarrolladas por los franquiciados afectan positivamente a su confianza, compromiso y satisfacción lograda en mayor medida en relaciones que llevan más tiempo que en las que acaban de comenzar. Además, en relaciones largas es mayor el impacto del compromiso en la satisfacción de los franquiciados. Por el contrario, la confianza tiene un efecto más fuerte en el compromiso y la satisfacción en relaciones cortas.

TABLA 7
Test de Diferencias χ^2

Restricción	Efecto moderador duración		Efecto moderador orientación relacional	
	Diferencias χ^2 (gl)	p-valor	Diferencias χ^2 (gl)	p-valor
Normas-Confianza	6.137	0.013	0.185	0.667
Normas-Compromiso	7.867	0.005	1.721	0.190
Confianza-Compromiso	7.573	0.006	0.041	0.839
Normas-Satisfacción	9.722	0.002	0.013	0.909
Confianza-Satisfacción	11.037	0.001	0.017	0.897
Compromiso-Satisfacción	6.948	0.008	1.748	0.186

Estos resultados aportan nuevas evidencias sobre investigaciones anteriores del efecto moderador de la duración, que habían obtenido resultados contradictorios dependiendo del tipo de resultado (uso de servicios, número de servicios comprados, referencias a otros clientes,...) y del contexto ana-

lizado (clientes de una compañía de seguros, clientes de una agencia de publicidad,...). Así, por ejemplo GRAYSON y AMBLER (1999) sugieren que la confianza ejerce un efecto temporal y sólo es significativa en el logro de mayores resultados en relaciones a corto plazo, aunque no encontraron



evidencias del efecto temporal de la confianza sobre el compromiso. Por el contrario, VERHOEF, FRANSES y HOEKSTRA (2002) sugieren que la duración no tiene un efecto moderador en la influencia de la confianza sobre los resultados de la relación (servicios comprados y referencias a otros clientes). En cuanto al efecto temporal del compromiso también se han obtenido resultados contradictorios. Así, en la investigación de VERHOEF, FRANSES y HOEKSTRA (2002) se encontraron evidencias de que la relación entre el compromiso y el número de servicios adquiridos está moderada por la duración, pero no encontraron un efecto temporal del compromiso en las referencias realizadas a otros clientes.

5. CONCLUSIONES

Esta investigación examina la diferenciación de relaciones a corto y largo plazo, mediante un modelo que recoge los efectos del desarrollo de normas, de confianza y compromiso en el resultado de las empresas, segmentando las relaciones en función de su duración y del grado de orientación relacional. Los resultados sugieren que los franquiciados con una alta orientación relacional conseguirán mayores resultados si sobre todo confían más en su franquiciador y además se comprometen con él. La confianza también es el factor más importante en la satisfacción de los franquiciados cuando presentan una baja orientación relacional. Por otro lado, en relaciones largas los franquiciados necesitarán desarrollar, junto con un mayor compromiso, ciertas normas, mientras que en relaciones cortas los franquiciados que desarrollen estrategias de marketing basadas en la confianza conseguirán una mayor satisfacción. Así, los resultados sugieren que la duración de la relación modera el impacto de las variables relacionales en la satisfacción conseguida por los franquiciados, de forma que el éxito de las relaciones cortas se basa en la confianza desarrollada hacia su franquiciador, y la efectividad de las relaciones más largas se fundamenta en el desarrollo de normas y de compromiso hacia el franquiciador. En este sentido, en relaciones cortas es más importante que el franquiciador se comporte de forma benevolente, mos-

trando buenas intenciones, mientras en relaciones más largas los franquiciados deben de tener un sentimiento afectivo con el franquiciador a lo largo del tiempo y deben mostrar una disponibilidad a invertir recursos específicos en la relación.

En consecuencia, la evolución de los mercados ha llevado a que las empresas deban gestionar relaciones individualizadas más rentables con sus compañeros. No obstante, las empresas no deben aplicar estrategias de marketing de relaciones estandarizadas con todos sus socios. En el sistema de franquicia, el tiempo que los socios lleven operando es una cuestión clave para el logro de la eficiencia de la relación, de tal forma que al principio de ésta los franquiciados pueden lograr que la relación de franquicia sea eficiente confiando en el comportamiento de su franquiciador, mientras que si la relación ha perdurado a lo largo del tiempo, esta confianza deja de tener un papel relevante y la eficiencia se logra mediante el mantenimiento de comportamientos solidarios y de intercambio de información y el desarrollo de compromiso hacia la central.

De estas conclusiones se derivan algunas **implicaciones estratégicas** para los directivos. En primer lugar, como la duración de la relación es una variable clave para diferenciar el diseño de estrategias de marketing, podría ser recomendable aumentar la duración de los contratos. En este contexto, como la duración media fijada en un contrato en España es de 5 años, sugerimos que se firme un período de tiempo entre 10 y 15 años (en Estados Unidos la media de la duración es de 15 años), con posibilidad de renovación, ya que según estudios previos es muy infrecuente la rescisión del contrato antes de su finalización. En segundo lugar, el franquiciador debe mostrar un comportamiento benevolente hacia sus franquiciados al comienzo de la relación, ya que los franquiciados no pueden observar experiencias pasadas, sino que sólo perciben el interés del franquiciador por ellos. En tercer lugar, cuando la relación de franquicia lleva algunos años, se deberían desarrollar estrategias de intercambio de información y de solidaridad entre los miembros de la red, que sustituyan a otras políticas de poder coercitivo que sólo llevarían a la insatisfacción de sus franquiciados. Así, el éxito del franquiciado se logra tanto por la eficien-



cia económica como a través de un clima caracterizado por una alta cooperación y un bajo nivel de conflicto entre el franquiciador y sus franquiciados (GARCÍA, SANZO y TRESPALACIOS, 2004). En cuarto lugar, los franquiciados deben esforzarse por el mantenimiento de la relación de franquicia, en la que van a preferir los beneficios a largo plazo a la maximización de cada transacción individual, por lo que no deberían considerar las injusticias que se producen a corto plazo derivadas de su situación de dependencia, considerando fundamentalmente las recompensas de la relación a largo plazo.

Los resultados de esta investigación se ven limitados por el tamaño de la muestra y los datos de corte transversal, por lo que sería interesante investigar el efecto moderador de la duración y la orientación relacional en estudios longitudinales, así como en otros contextos y países, que ayudarán a corroborar la validez externa del modelo.

REFERENCIAS

- 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, N. 1, pp. 77-93.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. (1988): "Structural Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, Vol. 103, N. 3, pp. 411-423.
- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. (1990). "A model of distributor firm and marketing firm working partnerships". *Journal of Marketing*, Vol. 54 (Enero), pp. 42-58.
- (1984). "A Model of the distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 48 (Otoño), pp. 62-74.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. (1992). "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX (Febrero), pp. 18-34.
- (1989). "Determinants Of Continuity In Conventional Industrial Channel Dyads". *Marketing Science*, Vol. 8, N. 4 (Otoño), pp. 310-323.
- ARTZ, K. W.; NORMAN, P. M. (2002). "Buyer-Supplier Contracting: Contract Choice and Ex Post Negotiation Costs". *Journal of Managerial Issues*, Vol. 14, N. 4, pp. 399-417.
- AULAKH, P.; KOTABE, M.; SAHAY, A. (1996). "Trust and Performance in Cross-border Marketing Partnerships: a Behavioral Approach". *Journal of International Business Studies* Vol. 27 (número special), pp. 1005-1032.
- BELLO, D.C., CHELARIU, C.; ZHANG, L. (2003). "The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels". *Journal of Business Research* Vol. 56, pp. 1-16.
- BENNETT, R.; COLL-KENNEDY, J.; COOTE, L. V. (2000). "Trust, Commitment And Attitudinal Brand Loyalty: Key Constructs In Business-To-Business Relationships". *Proceedings of ANZ-MAC 2000. Australian & New Zealand Marketing Academy Conference*. 28 Nov.- 1 Dic. Gold Coast, Queensland.
- BENTLER, P. M. (1995). *EQS: Structural Equations Program Manual*. California; Multivariate Software Inc.
- BLANKENBURG HOLM, D.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. (1996). "Business Network and Cooperation in International Business Relationships". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, número especial, pp. 1033-1053.
- (1999). "Value Creation through Mutual Commitment to Business Network Relationships". *The Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 467-486.
- BONNER, J.M.; CALANTONE, R. J. (2005). "Buyer attentiveness in buyer-supplier relationships". *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 53-61.
- BROWN, J.; LUSCH, R.; NICHOLSON, C. (1995). "Power and Relationship Commitment: their Impact on Marketing Channel Member Performance". *Journal of Retailing*, Vol. 71, N. 4, pp. 363-392.
- CANNON, J.; PERREAULT, W. (1999). "Buyer-Seller Relationships in Business Markets". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI (Noviembre), pp. 439-460.
- CURRALL, S.C.; JUDGE, T.A. (1995). "Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons", *Organizational Behavior and*



- Human Decision Processes*, Vol. 64, N. 2, pp. 151-170.
- DAHLSTROM, R.; NYGAARD, A. (1999). "An empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pp. 160-170.
- DANT, R.P.; SCHUL, P.L. (1992). "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution". *Journal of Marketing*, Vol. 56, N. 1, pp. 38-54.
- DONEY, P.; CANNON, J. (1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 61 (Abril), pp. 35-51.
- DUARTE, M.; DAVIES, G. (2004). "Trust as Mediator of Channel Power". *Journal of Marketing Channels*, Vol. 11, N. 2/3, pp. 77-102.
- DYER, J. H.; CHU, W. (2000). "The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationships in the U.S., Japan and Korea". *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, N. 2, pp. 259-285.
- DWYER, F.; SCHURR, P.; OH, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 51 (Abril), pp. 11-27.
- FARRELLY, F.J.; QUESTER, P. G. (2005). "Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange". *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, N. 3, (Abril), pp. 211-219.
- FRAZIER, G.L. (1999). "Organizing and managing channels of distribution". *Journal of Academic of Marketing Science*, Vol. 27 (Primavera), pp. 226-240.
- GANESAN, S. (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 58, N. 2 (Abril), pp. 1-19.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. (1999). "The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Abril), pp. 70-87.
- GARCÍA, N.; SANZO, M.J.; 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.
- GARCÍA, N.; SANZO, M.J.; TRESPALACIOS, J.A. (2005). "La dependencia como moderador de la relación entre el clima interfuncional y el rendimiento de un nuevo producto". *XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Madrid 22-23 Septiembre.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.; KUMAR, N. (1999). "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationship". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI (Mayo), pp. 223-238.
- (1998). "Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships using Meta-Analysis". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, N. 3, pp. 223-248.
- GOPALAKRISHNA, K.; SHARMA, A. (2003). "Mature relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation?". *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 643-651
- GRAYSON, K.; AMBLER, T. (1999), "The dark side of long-term relationships in marketing services". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI (Febrero), pp. 132-141.
- GULATI, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties For Contractual Choice in *Alliances*. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N. 1, pp. 85-112
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. (1999). *Análisis Multivariante*. Prentice Hall.
- HALLEN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. (1991). "Interfirm adaptation in business relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 55 (Abril), pp. 29-37.
- HEIDE, J.M.; JOHN, G. (1992). "Do Norms Matter in Marketing Relationships ?". *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Abril), pp. 32-44.
- HEWETT, K.; BEARDEN, W. (2001). "Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications form Managing Global Marketing Operations". *Journal of Marketing*, Vol. 65 (Octubre), pp. 51-66.
- HEWETT, K.; MONEY, B. R.; 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, N. 3, pp. 229-239.



- HIBBARD, J. D.; BRUNEL, F.F.; DANT, R.P.; IACOBBUCCI, D. (2001). "Does Relationship Marketing Age Well?". *Business Strategy Review*, Vol. 12, pp. 29.
- HOPKINSON, G. C.; HOGART-SCOTT, S. (1999). "Franchise relationship quality: micro-economic explanations", *European Journal of Marketing*, Vol. 33(9), pp. 827-843.
- IGLESIAS, V.; VÁZQUEZ, R. (2001). "The moderating effects of exclusive dealing agreements on distributor satisfaction". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 215-231.
- IVENS, B.S. (2004). "How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test based on Macneil's exchange framework". *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 19, N. 5, pp. 300-309.
- (2002). "Governance Norms in Relational Exchange: What We Do Know and What We Do Not Know". *Proceedings of the 18th Annual IMP Conference*, Dijon,
- IVENS, B. S.; BLOIS, K. J. (2004). "Relational Exchange Norms in Marketing: A Critical Review of Macneil's Contribution". *Marketing Theory*, Vol. 4, pp. 239-263.
- JACCARD, J.; WAN, C. K. (1996): *Lisrel Approach to Interaction Effects in Multiple Regression*. Thousand Oaks, CA: sage Publications.
- JANDA, S.; MURRIA, J. B.; BURTON, S. (2002). "Manufacturer-supplier relationships. An empirical test of a model of buyer outcomes". *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 411-420.
- JAP, S. (2001). "The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship". *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21, N. 2, pp. 95-109.
- (1999). "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in buyer-supplier relationships". *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (Noviembre), pp. 461-475.
- JAP, S.D.; GANESAN, S. (2000). "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII (Mayo), pp. 227-245.
- KINGSHOTT, R. (2005). "The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: A social exchange view". *Industrial Marketing Management* (en prensa).
- KLINE, R. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. NY: Guilford Press.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.; STEEMKAMP, J. (1995a). "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXII (Febrero), pp. 54-65.
- (1995b). "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXII (Agosto), pp. 348-356.
- LAMBE, C.J.; SPEKMAN, R.E., HUNT, S.D. (2000) "Interimistic Relational exchange: conceptualization and propositional development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N. 2, pp. 212-225.
- LI, Z.G. (1998). "Communication in Marketing Channels: Moderating Effects of Power Structure and Relationalism." *Journal of Marketing Channels*, Vol. 6, N. 3/4: pp. 45-71.
- LUSCH, R.; BROWN, J. (1996). "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels". *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 19-38.
- MACNEIL, I. (1978), "Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law," *Northwestern University Law Review*, 72, 854-905.
- (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. Yale University Press. New Haven.
- MATANDA, M., SCHRODER, B.; MAVONDO, F. (2000). "The impact of business-business relationships on channel member satisfaction". *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21 st century: Facing the challenge*.
- MITTAL, V.; KATRICHIS, J. M. (2000), "Distinctions Between New and Loyal Customers," *Marketing Research*, (primavera), pp. 26-32.
- MOHR, J.; NEVIN, J. (1990). "Communications Strategies in Marketing Channels: a Theoretical Perspectives". *Journal of Marketing*, Vol. 54 (Octubre), pp. 36-51.



- MOHR, J.; SPEKMAN, R. (1994). "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communications Behavior and Conflict Resolution Techniques". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152
- MORGAN, R.; HUNT, S. (1994). "The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Julio), pp. 20-38.
- NEVIN, J. R. (1995). "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, pp. 327-334.
- NOORDEWIER, T.; JOHN, G.; NEVIN, J. (1990). "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 54 Octubre, pp. 80-93.
- PORTER, S.S., WIENER, J.L.; FRANKWICK, G. L. (2003). "The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy-selling effectiveness relationship". *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 275-281
- RATNASINGAM, P., PHAN, D. D. (2003). "Trading Partner Trust in B2B E-Commerce: A Case Study," *Information Systems Management*, V. 20, No. 3, pp. 39-50.
- REICHELDELD, F.F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- REINARTZ, W. J.; KUMAR, V. (2000). "On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 64, N. 4, pp. 17-35.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I.; SUÁREZ, A. (2004). "Marketing relacional en mercados de bienes de consumo masivo". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, N. 21, pp. 17-46.
- RUYTER, K.; MOORMAN, L.; 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, J. (2000). "Posibilidades estratégicas del intercambio electrónico de datos en el sector de la distribución comercial en España: ¿Cuestión de tiempo?". *Actas de XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Santiago de Compostela.
- SAN MARTÍN, H.; COLLADO, J.; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2004). "Efecto moderador de la familiaridad, la involucración y la interacción en el proceso de satisfacción del consumidor". *Actas del XVI Encuentro de profesores universitarios de marketing*, Alicante, 22-24 Septiembre.
- SIGUAW, J.; SIMPSON, P.; 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), pp. 99-111.
- SPEKMAN, R. (1988). "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships". *Business Horizons* (Julio/Agosto), pp. 75-81.
- SPEKMAN, R., LYNN A. I.; MACAVOY, T. C.; FORBES, T.M. (1994). "Strategic Alliances: A View from the Past and a Look to the Future". En: *Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications*, editado por J. N. Sheth and A. Parvatiyar. Atlanta, GA: Center for Relationship Marketing.
- SUÁREZ, L.; VÁZQUEZ, R.; DÍAZ, A. (2005). "Antecedentes Y consecuencias del capital relacional: una aplicación a las agencias de viaje minoristas". *Revista Española de Investigación en Marketing Esic*, Vol. 9, N. 2, pp. 77-110.
- VERHOEF, P.; FRANSSES, P.; 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, N. 3, pp. 202-216.
- WANGENHEIM, F. (2003). "Situational characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: an investigation in a business-to-business context". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 16, pp. 145-156.
- WILSON, D. (1995). "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, pp. 335-345.
- YILMAZ, C.; SEZEN, B. OZDEMIR, O. (2005). "Joint and interactive effects of trust and (inter) dependence on relational behaviors in long-term chan-



- nel dyads". *Industrial Marketing Management* Vol. 34, pp. 235-248.
- ZABKAR, V.; BRENCIC, M.M. (2004). "Values, trust, and commitment in business-to-business relationships: A comparison of two former Yugoslav markets". *International Marketing Review*, Vol. 21, N. 2, Febrero, pp. 202-215.
- ZHANG, C.; CAVUSGIL, S. T.; ROATH, A. S. (2003). "Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?". *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, pp. 550-566.

Fecha recepción: 07/04/2005

Fecha aceptación: 04/07/2007



