

Jean-Pierre Lévy Mangin, Vanessa Apaolaza Ibañez, Patrick Hartmann

Determinantes del éxito de las relaciones fabricante-distribuidor: el caso de los concesionarios de automóviles
estadounidenses en España

Ciencia Ergo Sum, vol. 14, núm. 2, julio-octubre, 2007, pp. 125-134,

Universidad Autónoma del Estado de México

México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10414202>



Ciencia Ergo Sum,

ISSN (Versión impresa): 1405-0269

ciencia.ergosum@yahoo.com.mx

Universidad Autónoma del Estado de México

México

Determinantes del éxito de las relaciones fabricante-distribuidor: el caso de los concesionarios de automóviles estadounidenses en España

Jean-Pierre Lévy Mangin*, Vanessa Apaolaza Ibañez**, Patrick Hartmann***

Recepción: 16 de diciembre de 2005

Aceptación: 17 de julio de 2006

*Université du Québec en Outaouais, Quebec, Canada.

Correo electrónico: jean-pierre.levy-mangin@uqo.ca.

**Universidad del País Vasco, Vitoria, España.

Correo electrónico: egpapi@vc.ehu.es.

***Universidad del País Vasco, Vitoria, España.

Correo electrónico: egphaxp@bs.ehu.es.

Resumen. Las relaciones fabricante-distribuidor constituyen el eje de la gerencia del canal de distribución. Se analizan los efectos tanto del poder coercitivo como no coercitivo en las variables mediadoras cooperación y conflicto, así como la influencia de dichas variables en la satisfacción, en el contexto del canal de distribución de automóviles estadounidenses en España. El reducido tamaño de la muestra final (46 distribuidores), nos obliga a la utilización de la técnica de regresión PLS (Partial Least Squares). Los resultados obtenidos muestran que algunos fabricantes usan un mayor poder coercitivo en sus relaciones con los distribuidores. Esta decisión tiene un impacto en la cooperación/conflicto entre fabricante y distribuidor, impacto que en función de la estrategia elegida podrá ser positivo o negativo en la satisfacción del distribuidor.

Palabras clave: cooperación, conflicto, satisfacción, relación entre franquiciados, sector automotriz.

Determinants of Success in the Manufacturer-dealer Relationship: The Case of the American Car's Distribution in Spain

Abstract. Relations between manufacturer and dealer are the central point in distribution management. We will analyze the impact of coercive and non-coercive power on cooperation and conflict intermediary variables as well as on the distal variable, satisfaction, in the distribution of the American cars channels of distribution in Spain.

The small sample size (46 dealers) forced us to use the PLS regression technique coupled with a bootstrapping.

Results show that some manufacturers use a more coercive power in their relations with dealers. This decision has an impact that could be positive or negative on the dealer's satisfaction.

Key words: cooperation, conflict, satisfaction, franchised relations, automotive sector.

Introducción

Cuando se produce un cambio crucial en las relaciones entre fabricante-distribuidor hay una mejora en la posición de negociación del distribuidor frente a los fabricantes. Este cambio tiene como consecuencia una mejora en la posición competitiva y la capacidad de negociación de los concesionarios, lo que permite generar un crecimiento importante

de las ventas mediante el sistema de franquicias (Stern y El Ansary, 1993). Además, se incrementa la calidad buscada por los consumidores (cada día más exigentes), y la demanda de bienes especializados tanto en el mercado local como de exportaciones.

Uno de los sectores de franquicias que incrementó más el volumen de ventas en el último año fue el relativo a los servicios vinculados al sector de automotriz. En este con-

texto se analizan las relaciones existentes entre los fabricantes y los concesionarios españoles que venden automóviles americanos (GM-Opel, Ford y Daimler Chrysler), en específico se estudia la satisfacción de estos últimos frente a los fabricantes. El éxito de la relación a largo plazo requiere que ambas partes tengan objetivos congruentes y que incluyan, entre otros, el compromiso y la cooperación (Spinelly y Birley, 1996). Asimismo, la satisfacción de los concesionarios es una de las motivaciones más importantes en la venta de productos y en la relación entre dichas partes. Se pretenden analizar variables tales como la dependencia entre las dos partes, las fuentes de poder (coercitivo y no coercitivo), la cooperación, el conflicto y la satisfacción, todo ello observado desde el punto de vista del concesionario.

El análisis empírico se llevó a cabo para una muestra inicial de 400 concesionarios, de los cuales únicamente 46 devolvieron el cuestionario debidamente llenado. El análisis estadístico se fundamenta en la regresión de variables latentes (o factoriales) a partir de la técnica de los Mínimos Cuadrados Parciales (PLS).

1. Modelo conceptual y marco teórico

Los canales de distribución representan sistemas económicos y sociales (Stern y Reve, 1980), administrados como super organizaciones (Stern y El Ansary, 1993) que integran la dependencia (Emerson, 1962; Frazier, 1983a; Frazier *et al.*, 1989; Skinner *et al.*, 1992) y las fuentes (bases) del poder (Hunt y Nevin, 1974; Gaski, 1984).

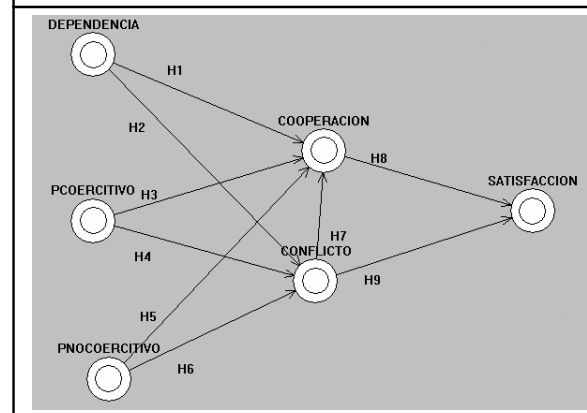
La dependencia y las bases del poder representan la estructura base del modelo, que está caracterizado por la naturaleza misma de las relaciones entre las partes (Anderson y Narus, 1984 y 1990), relaciones que pueden conducir a la satisfacción de los concesionarios (Robicheaux y El Ansary, 1975; Frazier, 1983a, 1983b; Anderson y Narus, 1984 y 1990).

El conflicto y la cooperación corresponden a sentimientos dominantes que regulan los intercambios. El primero es un impedimento a la consecución de los objetivos. La cooperación, por el contrario, requiere la coordinación de las actividades para garantizar que se logren las metas del canal (Pelton *et al.*, 1999). Estos conceptos, distintos pero no necesariamente opuestos, suelen conducir a la interdependencia de los intercambios. Se trata de variables latentes mediadoras de la satisfacción (Stern y Reve, 1980; Lusch y Brown, 1982).

Las nociones de conflicto y satisfacción en los canales de distribución han sido objeto de muchas investigaciones (Etgar, 1979; Lusch, 1976; Brown *et al.*, 1983; Dwyer, 1980). Sin embargo, la cooperación y la dependencia han recibido una

Figura 1. Modelo teórico propuesto:

relaciones e hipótesis entre los diferentes constructos.



atención más discreta en la literatura del marketing, lo cual es una de las razones que nos lleva a estudiarlas.

El modelo estructural (figura 1) integra seis constructos que provienen de estos conceptos. Las relaciones entre ellos (positivas y negativas) dan lugar al planteamiento de nueve hipótesis, que pretenden ser contrastadas.

1.1. La dependencia

Siguiendo a Emerson (1962), en una relación entre dos partes (A y B), la dependencia de B sobre A integra a los objetivos deseados por B, es decir, la dependencia define la necesidad que una empresa B del canal tiene de contar con otra A para alcanzar sus objetivos. Pfeffer y Salancik (1978) sugieren que el grado de dependencia está en función de los recursos invertidos por A, recursos que permiten a B alcanzar sus objetivos. Esta inversión de recursos aumenta la dependencia de B respecto a A. Frazier *et al.* (1989) determinan la dependencia del minorista en función de sus necesidades de mantener una relación con el fabricante (o mayorista) para alcanzar los objetivos. Cuando los objetivos de los miembros del canal de distribución son compatibles resulta una cooperación caracterizada por altos niveles de dependencia (Childers y Ruekert, 1982; Mohr y Nevin, 1990). Por el contrario, objetivos divergentes conducen al conflicto entre las partes (Robichaux y El Ansary, 1975; Frazier y Kale, 1990). Asimismo, en la medida en que el fabricante sea más dependiente del distribuidor, dispondrá de menos incentivos para comportarse de forma oportunista debido a que podría poner en peligro la continuidad de su relación y, con ello, la consecución de sus objetivos (Parkhe, 1993).

El sistema de franquicia como forma de organización interrelacional entre dos empresas requiere una congruencia de objetivos para el mantenimiento de la relación a largo plazo (Spinelly y Birley, 1996). La interdependencia

exige una coordinación de las tareas de las dos partes, teniendo como objetivo final la obtención de ganancias conjuntas. Así, el grado de cooperación entre las partes constituye un elemento fundamental para el éxito de la cadena de franquicia. En la relación entre franquiciados analizaremos variables como la dependencia entre las partes, las fuentes del poder (coercitivo y no coercitivo), la cooperación, el conflicto y la satisfacción, todo ello, desde el punto de vista del concesionario.

Skinner *et al.* (1992) validaron con éxito dichas relaciones en el sector de la maquinaria agrícola en EE.UU. Los resultados de su investigación mostraron que altos niveles de dependencia conducen a altos niveles de cooperación y bajos niveles de conflicto. Ello nos lleva al enunciado de las siguientes hipótesis:

H₁: Altos niveles de dependencia conducen a altos niveles de cooperación (+).

H₂: Altos niveles de dependencia conducen a bajos niveles de conflicto (-).

1.2. Fuentes del poder

El poder en el canal de distribución hace referencia a la capacidad de un miembro del canal para conseguir que otro realice acciones que de otra forma no haría. El poder se obtiene controlando los recursos que otro miembro considera valiosos, de tal forma que el poder de un miembro del canal ha sido definido como la capacidad de influir o la habilidad para controlar las decisiones de los otros miembros (Stern *et al.*, 1996). El poder está estrechamente relacionado con el grado de dependencia; cuanto más dependiente sea un miembro de otro, más poder tendrá este último sobre el primero (Frazier, 1983b).

Las bases del poder han sido divididas entre el poder coercitivo y no coercitivo en conformidad con estudios anteriores (Lusch, 1977; Michie, 1978; Lusch y Brown, 1982). De esta manera, el miembro más poderoso de la relación puede ejercitar su poder de forma coercitiva a través de sanciones o castigos a la otra parte —poder de recompensas, coerción y legitimidad— o por el contrario puede promover intereses comunes y el logro de objetivos mediante un poder no coercitivo —poder legítimo, de experiencia, referencia e información— (Brown *et al.*, 1995).

El poder coercitivo se manifiesta con los intentos del fabricante de eliminar la relación con el intermediario que falle en su cooperación. Es efectivo si los intermediarios dependen en gran medida del fabricante. Todo aumento del poder coercitivo puede aumentar los conflictos en la relación y disminuir el nivel de cooperación. Por otra parte, el poder no coercitivo hace aumentar el nivel de coopera-

ción y disminuir los niveles de conflicto. Ello nos lleva a proponer las siguientes hipótesis:

H₃: Altos niveles de poder coercitivo conducen a bajos niveles de cooperación (-).

H₄: Altos niveles de poder no coercitivo conducen a altos niveles de cooperación (+).

H₅: Altos niveles de poder coercitivo conducen a altos niveles de conflicto (+).

H₆: Altos niveles de poder no coercitivo conducen a bajos niveles de conflicto (-).

1.3. La cooperación y el conflicto

Uno de los comportamientos más importantes en el canal es la cooperación refleja que todos los miembros la cual muestran una motivación para colaborar con las estrategias, procedimientos y tácticas de la otra parte, y requiere la coordinación de las actividades para garantizar que se logren las metas del canal (Pelton *et al.*, 1999). La cooperación hace referencia a las acciones coordinadas —similares o complementarias— realizadas por las empresas que tienen relaciones interdependientes y caracterizadas por esperanzas recíprocas (Anderson y Narus, 1990). Así, la cooperación ha sido definida como la coordinación de los miembros de una relación interdependiente con el objetivo de conseguir resultados comunes (Anderson y Narus, 1990). En este contexto, las normas cooperativas reflejan la expectativa de que ambas partes van a realizar acciones y esfuerzos conjuntos para conseguir con éxito los objetivos mutuos (Jap y Ganesan, 2000).

La cooperación es un componente esencial de los canales de distribución (Frazier y Rody, 1991), y las partes deben saber cómo se desarrolla y se mantiene para que la relación sea satisfactoria a largo plazo. La cooperación constituye una respuesta estratégica a la incertidumbre y la independencia (Heide, 1994) y ha sido definida de forma contrapuesta al conflicto.

A pesar de la importancia de este concepto, pocos estudios han analizado la cooperación a fondo, abordando preferentemente el conflicto o el poder. Skinner *et al.* (1992) indican que la mayoría de estas investigaciones presentan la cooperación como una forma de satisfacción (Anderson y Narus, 1990), o como el inverso de un conflicto (Gattorna, 1978).

Por otro lado, el conflicto en el canal de franquicia se origina por la interdependencia que caracteriza a los miembros del canal. El conflicto proviene de la dualidad entre la necesidad de los franquiciadores de controlar a sus franquiciados, y la soberanía de éstos como empresarios jurídicamente independientes (Bordonaba y Polo, 2004). Un conflicto existe cuando una de las partes cree que la otra le impide alcanzar sus objetivos (Etgar, 1979; Stern y El Ansary,

1993). Los investigadores han diferenciado dos etapas jerárquicas al hablar de conflicto (Etgar, 1979; Roslow *et al.*, 1993; Sanzo y Vázquez, 2000): una primera afectiva, de conflicto potencial, y una segunda de conflicto manifiesto (de comportamiento). De la revisión de la literatura se puede extraer que las raíces del conflicto potencial se encuentran, en las distintas percepciones que tiene cada parte, en la incongruencia de objetivos y en la ambigüedad sobre los roles estratégicos del distribuidor y del fabricante (Etgar, 1979; Webster, 1994). Los conflictos afectivos son más funcionales que los manifiestos (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994), y puede decirse que necesarios, ya que su supresión puede conducir a una relación sin vitalidad e impedir el desarrollo de la cooperación. El conflicto puede utilizarse como fuente de renovación, facilitando el desarrollo de una mayor confianza, continuidad en la comunicación y satisfacción (Weitz y Jap, 1995). De esta manera, el conflicto potencial puede ser la fuente del aumento de la productividad en marketing y conducir a una estructura más eficaz del canal de distribución.

Algunos autores consideran la cooperación y el conflicto como dos polos opuestos de un mismo concepto, lo que conduce a un error de identificación: se trata de más de dos conceptos distintos (Anderson y Narus, 1984) que provienen de la naturaleza interdependiente de las partes y que pueden coexistir en una relación. Frazier (1983a y 1983b) afirma que el conflicto puede conducir a la cooperación y que esta misma puede aparecer cuando los objetivos de los miembros del canal son compatibles. Las relaciones donde las partes tienen objetivos divergentes llevan a una reducción de la colaboración y a un conflicto directo (Mohr y Nevin, 1990). A largo plazo se puede considerar un proceso de retracción entre el conflicto y la cooperación, retracción que conduce a conflictos atenuados permitiendo, a pesar de todo, actividades de cooperación entre las partes. De todo ello, se deriva el planteamiento de la siguiente hipótesis:

H₇: Altos niveles de conflicto conducen a bajos niveles de cooperación (-).

1.4. La satisfacción

La satisfacción de los miembros de un canal de distribución ha sido definida como “un estado afectivo de carácter positivo, resultado de la integración de todos los aspectos que constituyen una relación con otra organización” (Anderson y Narus, 1984). Se trata de la valoración global de todos los aspectos del trabajo con otra empresa (Gaski y Nevin, 1985; Frazier *et al.*, 1989), una variable clave en las relaciones de intercambio entre dos o más partes (Dwyer, 1980; Stern y Reve, 1980; Frazier 1983b). La satisfacción afectará la moral de los miembros

del canal, lo que la convierte en una variable necesaria para que las partes se entiendan y preserven la relación a largo plazo (Churcill y Ruekert, 1984; Dwyer, 1980).

Esta investigación estudiará, sin hacer distinciones (misma variables latentes o factores), la satisfacción económica, referente al grado en que las partes en la relación consideran que los objetivos económicos esperados se han cumplido (Geyskens y Steenkamp, 2000; Gassenheimer *et al.*, 1994; Mohr y Spekman, 1994) y la satisfacción social o afectiva, que pone más énfasis sobre los aspectos no económicos. Esta última puede entenderse como el grado en que una organización considera que la relación ha superado las expectativas en ella depositadas (González Hernando *et al.*, 2003). Algunos autores asocian la satisfacción no económica con la evaluación de la medida en que las transacciones son gratificantes en su conjunto (Mohr *et al.*, 1996). Estos investigadores se centran en una satisfacción afectiva, en términos psicológicos, que refleja la respuesta emocional a la relación que una empresa mantiene con otros miembros del canal (Crosby *et al.*, 1990; Mohr *et al.*, 1996).

Con base en lo anterior se proponen, las siguientes hipótesis:

H₈: Altos niveles de cooperación conducen a altos niveles de satisfacción (+).

H₉: Altos niveles de conflicto conducen a bajos niveles de satisfacción (-).

2. Metodología

El marco teórico presentado en este trabajo se contrastó en una muestra de 400 concesionarios de automóviles americanos de marcas General Motors-Opel, Ford y Daimler Chrysler, en la Comunidad Autónoma del País Vasco, Andalucía y Madrid.

La elaboración del cuestionario y la identificación de las variables observadas (o ítem) se inspiran en los trabajos de Lambert (1978), Skinner *et al.* (1992), Baucus *et al.* (1996) y Geyskens y Steenkamp (2000). En particular, para el desarrollo de la escala de medición de las variables “poder coercitivo” y “poder no coercitivo”, se han tomado como referencia los trabajos de Skinner *et al.* (1992), la medición de la “cooperación” proveniente de los trabajos de Childers *et al.* (1984) y en lo concerniente al “conflicto”, los estudios realizados por Brown y Day (1981). Todos los constructos del modelo fueron medidos a través de escalas Likert de 6 puntos, utilizando en todos los casos escalas multi-ítem.

Inicialmente los datos fueron recogidos mediante encuestas postales. No obstante, el bajo índice de respuestas alcanzado hizo necesario el empleo adicional de otras técnicas de recolección de datos, tales como el teléfono, mail, internet o las entre-

vistas personales. Los cuestionarios se dirigieron a los propietarios de los concesionarios, o bien a aquellos que tuvieran un porcentaje significativo de acciones. Finalmente, el número total de cuestionarios correctamente llenados alcanzó los 46.

2.1. Modelo de medición

El modelo ilustrado en la figura 1 incluye un número de datos limitados (tasa de respuesta 11.5%) teniendo en cuenta el número de variables observadas (33). Para asegurarse de la estabilidad de la medición sería necesario contar con 10 datos por variable (McDonald, 1985). Por esta razón, no es posible utilizar un modelo de optimización fundado en los métodos de ecuaciones estructurales. Sin embargo, se puede emplear un método no paramétrico de modelización causal (Barclay *et al.*, 1995) que permite evaluar la capacidad de predicción del modelo siguiendo la técnica de optimización de los mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares, PLS). Este método basado en la regresión de variables latentes o factoriales no exige los mismos prerrequisitos que los métodos de ecuaciones estructurales en términos de tamaño de la muestra, de normalidad de los datos y de validación de las escalas de medición. El método PLS se concentra más en la capacidad de predicción del modelo (Chin, 1998). El análisis no puede ser confirmatorio sino exploratorio, y aplicado a la muestra identificada. La estabilidad de los estimadores está asegurada por los tests t de Student efectuados a partir del “bootstrapping” (Arbuckle, 1991) de 500 muestras aleatorias.

Se presenta un análisis descriptivo de las variables observadas para cada factor y la validez y la fiabilidad del modelo de medición (Outer model, Chin, 1998). También se analiza el modelo estructural (Inner model, Chin, 1998) y las relaciones entre las diversas variables latentes.

La tabla 2 presenta un análisis descriptivo de todas las variables del modelo para cada fabricante de automóviles norteamericano.

2.1.1. Análisis de los constructos

Este apartado presenta la fiabilidad y validez convergente y discriminante de las escalas desarrolladas.

a) Fiabilidad y validez convergente

La fiabilidad individual de cada ítem observada, está dada por las saturaciones o correlaciones entre el ítem y el constructo (λ). La validez convergente de cada constructo está asegurada si los ítems de la misma variable latente están fuertemente correlacionados con ésta.

Los valores significativos del t de Student de la relación entre la variable observada y el constructo aseguran la convergencia (Anderson y Gerbing 1988). Carmine y Zeller (1979) proponen una saturación superior a 0.7 como nivel

aceptable para que un indicador pueda formar parte de un constructo. Falk y Miller (1992) lo rebajan a 0.55. En nuestro modelo podemos observar que todas las saturaciones cumplen la condición de Falk y Miller, las otras han sido suprimidas de la tabla 3.

En respuesta a un “bootstrapping” sobre 500 muestras tiradas al azar para validar el conjunto de los ítems del mo-

Tabla 1. Descripción de la muestra por fabricantes norteamericanos

Compañías	Número de concesiones
Ford España	16
Opel, General Motors España	15
Chrysler España	15
Total	46

Tabla 2. Promedio de las variables latentes y observadas del modelo para cada fabricante de automóviles norteamericano

Variables latentes y observables	Ford (Media de 0 a 6) N=16	Opel GM (Media de 0 a 6) N=15	Daimler Chrysler (Media de 0 a 6) N=15	Total (Media de 0 a 6) N=46
Dependencia	4.66	4.76	4.58	4.67
Dgarant	5.13	5.07	5.00	5.07
Dmontan	4.13	4.53	4.07	4.24
Ddispon	4.69	4.80	4.80	4.76
Ddmoment	4.69	4.67	4.47	4.61
Poder coercitivo	3.07	2.63	2.55	2.76
Pcviedi	4.12	3.93	3.27	3.78
Pcedecis	3.56	3.20	3.53	3.43
Pcmenac	2.31	1.27	1.47	1.70
Pcretir	2.31	2.13	1.93	2.13
Poder no coercitivo	4.53	4.98	4.49	4.67
Pnoblig	3.62	5.53	4.40	4.50
Pnconfi	4.81	4.80	4.93	4.85
Pnadmir	4.44	4.33	4.33	4.37
Pnfavor	5.25	5.27	4.33	4.96
Cooperación	4.92	4.81	3.96	4.57
Coopcon	5.13	4.67	4.00	4.61
Coopbut	5.31	4.93	4.40	4.89
Cooppro	4.44	4.67	3.07	4.07
Coopsou	4.81	5.00	4.40	4.74
Conflicto	2.93	2.57	2.72	2.74
Confgar	2.87	2.47	2.80	2.72
Conrab	2.81	2.60	2.73	2.72
Conffin	2.88	1.87	2.53	2.43
Confsto	3.25	2.87	2.73	2.96
Confdis	3.06	2.13	2.60	2.61
Confqua	3.12	2.67	2.80	2.87
Confcou	2.88	2.73	2.73	2.78
Confpri	2.44	3.07	2.67	2.72
Confdec	3.06	2.80	2.93	2.93
Satisfacción	4.56	4.61	4.14	4.44
Saticom	5.31	5.20	5.00	5.17
Satidel	4.25	4.47	4.27	4.33
Satiser	4.50	4.73	4.20	4.48
Satirec	4.94	5.07	4.27	4.76
Satipri	4.75	4.67	3.60	4.35
Satipos	4.94	4.67	4.40	4.67
Saticam	4.31	3.93	4.00	4.09
Satiniv	3.50	4.20	3.40	3.70

Tabla 3. Saturación de los ítems de cada constructo y t de Student		
Constructo / Variables	Saturaciones (I)	t de Student
Dependencia		
Dgarant	0.6842	1.3493
Dmontan	0.8201	4.9078
Ddispon	–	–
Dmoment	0.6788	2.2142
Poder coercitivo		
Pcviedi	0.8560	3.0690
Pcdecis	0.8281	2.7500
Pcmenac	–	–
Pcretir	–	–
Poder no coercitivo		
Pnobligh	–	–
Pnconfi	0.8304	1.6474
Pnadmir	0.8984	11.1070
Pnfavor	0.5611	4.5999
Cooperación		
Coopcon	0.8560	11.5585
Coopbut	–	–
Cooppro	0.3925	2.0542
Coopsou	0.9169	7.3486
Conflicto		
Confgar	0.5912	1.9689
Confrab	–	–
Conffin	–	–
Confsto	0.7993	3.2885
Confdis	0.7684	1.8755
Confqua	0.7815	3.4810
Confcou	0.7242	1.0920
Confpri	–	–
Confdec	–	–
Satisfacción		
Saticom	0.7974	7.9185
Satidel	–	–
Satiser	0.8223	7.6121
Satirec	0.8706	9.9834
Satipri	0.8505	8.6026
Satipos	0.8908	8.6514
Saticam	0.8037	1.6755
Satiniv	0.7168	7.9523

Tabla 4. Fiabilidad compuesta y validez convergente de los constructos según el AVE		
Constructo	Fiabilidad compuesta del constructo (ρ_c)	AVE
Dependencia	0.754	0.513
Poder coercitivo	0.834	0.716
Poder no coercitivo	0.815	0.598
Cooperación	0.827	0.624
Conflicto	0.869	0.574
Satisfacción	0.893	0.550

Tabla 5. Validez discriminante de los constructos						
	Dependencia	Poder coercitivo	Poder no coercitivo	Cooperación	Conflicto	Satisfacción
Dependencia	0.716					
Poder coercitivo	–0.108	0.846				
Poder no coercitivo	0.587	–0.112	0.773			
Cooperación	0.477	–0.184	0.753	0.789		
Conflicto	–0.116	0.308	–0.232	–0.169	0.757	
Satisfacción	0.671	–0.228	0.820	0.762	–0.337	0.741

delo (Chin y Newsted, 1999; Chin y Frye, 2004) podemos observar que todos los indicadores presentan un t de Student significativo (para un intervalo de confianza de 90%).

Para analizar la consistencia interna de todos los indicadores, se calcularon los coeficientes de fiabilidad compuesta y de la varianza media extraída (AVE). En todas las dimensiones latentes del modelo de medición se cumplen los requisitos de fiabilidad y validez convergente con valores superiores a 0.7 y 0.5 para los coeficientes de fiabilidad y AVE respectivamente (tabla 4; Fornell y Larcker, 1981).

b) Validez discriminante

Para evaluar la presencia de validez discriminante entre constructos, es necesario que la raíz cuadrada del AVE sea superior a la correlación entre constructos (Fornell y Larcker, 1981; Chin, 1998). La tabla 5 presenta las correlaciones entre constructos y, en diagonal, la raíz cuadrada de la varianza media extraída.

Los datos sugieren que existe una validez discriminante entre los constructos (tabla 5), con la pequeña excepción del poder coercitivo y la satisfacción.

2.1.2 El modelo estructural y su capacidad predictiva

Una vez medidas la validez y fiabilidad de los constructos del modelo, se puede testar el modelo estructural gracias al análisis de los betas (β) o de la variancia explicada (R^2) de cada uno de los constructos endógenos (Fornell y Cha, 1994). La medición de la redundancia media (Fornell y Larcker, 1981) explica la capacidad de predicción de los indicadores exógenos sobre las variables latentes endógenas. El análisis de los betas (β) (relaciones entre las variables latentes) (Chin, 1998) se efectúa después de la validación de las hipótesis (que siguen el test t de Student resultante del “bootstrapping”).

La capacidad predictiva del modelo es perfectamente aceptable, los R^2 son significativos y la redundancia media de los constructos endógenos (cooperación y satisfacción) (Fornell y Larcker, 1981) es bastante elevada.

3. Análisis de los resultados

3.1. Análisis descriptivos

Los análisis descriptivos sugieren que la dependencia es más fuerte para los concesionarios de General Motors Opel (4.79 sobre 6 para una media de 4.61) que para los demás (4.66 para Ford y 4.58 para Daimler Chrysler). No obstante, la diferencia entre fabricantes es significativa. Por otro lado, Daimler Chrysler es el fabricante que menos utiliza el poder coercitivo (2.55 sobre 6) frente a Ford que lo utiliza más (3.07 para Ford y 2.63

Tabla 6. Coeficientes beta y t de Student (según bootstrapping)

	Dependencia	Poder coercitivo	Poder no coercitivo	Cooperación	Conflicto
Dependencia	–				
Poder coercitivo	–	–			
Poder no coercitivo	–	–	–		
Cooperación	–0.0520 (0.4619)	–0.2450 (2.4200)*	0.7800 (6.6854)*	–	0.1800 (1.6676)**
Conflicto	–0.1640 (0.7700)	0.4660 (2.5489)*	0.0560 (0.2379)	–	–
Satisfacción	–	–	–	0.7600 (11.9705)*	–0.2020 (1.8182)**

* Pr (1– α)<0.05; ** Pr(1– α)<0.10 basada en la distribución de Student

Tabla 7. Varianza explicada de cada constructo (R²) y redundancia media

Constructos endógenos	R ²	Redundancia media
Cooperación	0.622	0.3881
Conflicto	0.248	0.1420
Satisfacción	0.622	0.3421

para Opel). No obstante, también en este caso, la diferencia entre fabricantes es significativa.

Opel es el fabricante que más utiliza el poder no coercitivo (4.98 frente a 4.53 para Ford y 4.49 para Daimler Chrysler), siendo también el que obtiene el nivel de satisfacción más elevado de los tres fabricantes (4.61, frente a 4 para Ford y 4.14 para Daimler Chrysler). Ford obtiene el nivel de cooperación más elevado (4.92, frente a un 4.81 para Opel y 3.96 para Daimler Chrysler), además el más alto nivel de conflicto (2.93, frente a 2.73 para Daimler Chrysler y 2.57 para Opel).

En resumen, Ford es el fabricante que más utiliza el poder coercitivo, obtiene el mayor grado de cooperación de sus concesionarios, y desarrolla también la mayor tasa de conflictos. Asimismo, Ford obtiene un nivel de satisfacción elevado de sus concesionarios, mientras que Opel es el fabricante cuyos concesionarios tienen el nivel más alto de dependencia, lo que junto a una utilización fuerte del poder no coercitivo, lleva a un nivel de conflicto muy bajo y una satisfacción elevada. Por último, Daimler Chrysler se diferencia de los otros dos fabricantes obteniendo resultados inferiores en todos los ámbitos.

Del análisis se desprende que Opel apuesta por una satisfacción elevada (sobre todo la basada en los beneficios, Satiniv) con sus concesionarios, manteniendo una fuerte dependencia, un poder coercitivo medio, un poder no coercitivo fuerte, una cooperación sostenida y un conflicto bajo. Por

su parte, Ford tiene una relación diferente con su red, basada en una dependencia de nivel medio, un fuerte poder coercitivo que le asegura un buen nivel de cooperación, y uno muy alto de conflictos, que no parece disfuncional, porque el nivel de satisfacción es elevado. Por último, en Daimler Chrysler se observa un nivel de poder coercitivo muy bajo que sólo le beneficia a nivel del conflicto (nivel medio), pero de ninguna forma en el plano de la satisfacción.

3.2. Test de hipótesis

El modelo es estable y responde a los criterios de fiabilidad compuesta y de

validez convergente y discriminante.

Las hipótesis H₁ (altos niveles de dependencia conducen a altos niveles de cooperación), H₂ (altos niveles de dependencia conducen a bajos niveles de conflicto) y H₆ (altos niveles de poder no coercitivo conducen a bajos niveles de conflicto) no son significativas para Pr.(1-alpha)<0.10.

Las hipótesis H₃ (altos niveles de poder coercitivo conducen a bajos niveles de cooperación), H₄ (altos niveles de poder no coercitivo conducen a altos niveles de cooperación), H₅ (altos niveles de poder coercitivo conducen a altos niveles de conflicto) y H₈ (altos niveles de cooperación llevan a altos niveles de satisfacción) son todas significativas para Pr.(1-alpha)<0.05.

La hipótesis H₇ (altos niveles de conflicto llevan a bajos niveles de cooperación) no puede ser aceptada. En este caso, un alto nivel de conflicto conduce a un alto nivel de cooperación.

La hipótesis H₉ (altos niveles de conflicto llevan a bajos niveles de satisfacción) es significativa Pr.(1-alpha)<0.10.

La capacidad predictiva del modelo es satisfactoria. La varianza explicada R² es de 0.622 para los dos constructos endógenos de “cooperación” y “satisfacción”.

La redundancia media (impacto de los indicadores endógenos sobre los constructos endógenos; Fornell y Cha, 1994) también es satisfactoria (0.3881 para la cooperación y 0.3421 para la satisfacción). Para el constructo “conflicto”, el R² (debe ser superior a 0.2) y la redundancia media son aceptables (0.348 y 0.142).

3.3. Implicaciones para la gestión

El grado de dependencia del concesionario disminuye el nivel de conflicto (H₂) en la relación. Cuando los objetivos de las partes en el canal son convergentes, el nivel de dependencia

con el fabricante se intensifica (Mohr y Nevin, 1990) y la parte dependiente (concesionario) invertirá más para preservar la relación (Frazier *et al.*, 1989).

Los acuerdos de exclusividad firmados con los fabricantes tienen consecuencias importantes sobre la relación, afectando de forma directa la satisfacción global del distribuidor. Estos acuerdos influyen en numerosos aspectos de la relación (tales como el nivel de implicación de los concesionarios, la realización de inversiones específicas, el desarrollo de normas relacionales), que afectan tanto al grado de cooperación como al nivel de satisfacción alcanzado por el concesionario; también llevan a un mayor compromiso por parte del concesionario, una mayor dependencia frente al proveedor (fabricante) y a una mayor dificultad para este último de desarrollar conductas oportunistas en una relación de equilibrio poder-dependencia asimétrica.

Los esfuerzos para preservar la relación y disminuir las fuentes de conflicto van a generar acciones conjuntas específicas que podrán parecerse a formas de cooperación (H_1). Cuanto más positiva y cooperativa sea la actitud del fabricante, más grande será la satisfacción del concesionario (Dwyer, 1980).

Los comportamientos cooperativos conducen a mejores resultados y con ello a un incremento de la satisfacción del concesionario (H_2). Las bases del poder coercitivo disminuyen la cooperación (H_3) y aumentan el conflicto (H_5). La existencia de ciertas cláusulas contractuales como la restricción vertical pueden cambiar los intereses, las motivaciones y las preferencias de los participantes en la relación, lo cual se traduce en cambios importantes en la estructura relacional y en los procesos de negociación entre las partes.

Existe una relación significativa entre el conflicto y la cooperación (H_7). Se puede pensar que un cierto conflicto entre las partes conduce a una cierta resolución de los problemas, a una relación basada en la sensatez, permitiendo encontrar soluciones y realizar una cierta forma de cooperación a más largo plazo. Se trata de un conflicto más afectivo que disfuncional. Por último, de los resultados se desprende que el conflicto tiene una incidencia negativa sobre la satisfacción (H_9).

De los tres fabricantes de automóviles, sólo Opel GM parece tener una política clara de reducción de conflictos, que se diferencia de la de los otros dos. Las fuentes de litigio se limitan a una serie de aspectos clave; entre otros, las garantías, las rebajas, la financiación de las compras, la disponibilidad de los productos, las cantidades recomendadas, los costes facturados a los concesionarios, las decisiones de inversión (ver tabla 2). Por su parte, Ford obtiene un gran éxito a nivel de *stocks* y del número de unidades pedidas, lo que nos hace pensar que el fabricante obliga al concesionario a un mínimo de pedidos contractuales (altos niveles de poder coercitivo).

En los próximos años, los fabricantes deberán hacer frente a nuevos desafíos. Desde una perspectiva dinámica, la competencia les va a obligar a promover la fuerza competitiva de sus marcas vinculadas al desarrollo tecnológico de sus productos (capacidad de lanzar nuevos modelos más exitosos frente a sus competidores, baja continua de los costes, desarrollo tecnológico, aumento de la productividad). Esta fuerza competitiva de la marca puede volverse peligrosa y tener una incidencia dinámica negativa aumentando la dependencia frente al fabricante (sobre todo, si éste aumenta la presión sobre el concesionario). El aumento de la dependencia puede tener un impacto negativo sobre la satisfacción del concesionario (Li y Dant, 1997) si las relaciones se vuelven más coercitivas, menos liberales, más asimétricas y menos equilibradas. Ello podría observarse en el caso de Ford, que debe trabajar en la disminución de los conflictos específicos, y poner en marcha un gobierno bilateral de la relación, sin estrategias de presiones, ni medidas coercitivas. La cooperación actual (ya conseguida) debería basarse en la confianza y procurar en lo sucesivo una relación a largo plazo basada en la repartición equitativa de las pérdidas y los beneficios en la relación de intercambio (Li y Dant, 1997).

Conclusiones

Los constructos de cooperación y conflicto tienen una trascendencia notable en el funcionamiento de los canales de distribución franquiciados de automóviles americanos en España. También tienen un impacto igualmente importante sobre la satisfacción del concesionario.

Por su parte, el poder no coercitivo lleva a la cooperación, mientras que el poder coercitivo aumenta el conflicto y disminuye la cooperación. Asimismo, los resultados reflejan que un cierto nivel de conflicto funcional lleva a la cooperación. Los concesionarios Ford constatan esta relación.

Tabla 6. Coeficientes beta (b) y t de Student (según bootstrapping)

Hipótesis	Coeficientes de regresión	t de Student (bootstrap)	Significación
H_1 , Dependencia a Cooperación	-0.052	0.4619	No significativa
H_2 , Dependencia a Conflicto	-0.164	0.7700	No significativa
H_3 , Poder coercitivo a Cooperación	-0.245	2.4200	Significativa para Pr (1-alpha)<0.05
H_4 , Poder coercitivo a Conflicto	0.466	2.5489	Significativa para Pr (1-alpha)<0.05
H_5 , Poder no coercitivo a Cooperación	0.780	7.1900	Significativa para Pr (1-alpha)<0.05
H_6 , Poder coercitivo a Conflicto	0.056	0.2379	No significativa
H_7 , Conflicto a Cooperación	0.180	1.6676	Rechazada
H_8 , Cooperación a Satisfacción	0.767	11.9745	Significativa para Pr (1-alpha)<0.05
H_9 , Conflicto a Satisfacción	-0.202	1.8182	Significativa para Pr (1-alpha)<0.10

Es posible afirmar también que la retracción de las reglas escritas y la colaboración continua con los concesionarios representan una fuente de buenas relaciones y de cooperación en los canales de distribución. El uso de ciertas reglas consideradas como abusivas (poder coercitivo) por los concesionarios y utilizadas, a menudo, de forma deliberada conduce al conflicto y lleva, a un sentimiento de satisfacción negativa.

En síntesis, son varias las implicaciones estratégicas que pueden derivar de los resultados obtenidos. La primera es que los miembros de la relación de franquicia podrán gestionar los problemas derivados de la asimetría de la dependencia y de la incertidumbre mediante la cooperación entre ellos. En este sentido, ambas partes deberán coordinar sus estrategias de *marketing* para fortalecer su posición competitiva y alcanzar sus objetivos comunes (Bordonaba y Polo, 2004). Por otra parte, como el conflicto disminuye la cooperación entre los miembros del canal y por tanto sus resultados mejorarán, así la resolución de conflictos constituirá una cuestión estratégica en el canal de franquicia. Para la resolución de conflictos es importante que ambas partes acuerden desde un principio sus objetivos comunes y logren una solución satisfactoria, por lo que es necesario que intercambien información, de manera que los contactos permitan especificar claramente los roles a desempeñar por cada parte los objeti-

vos, las expectativas que tiene cada: uno de los miembros sobre el otro participante, y aquellos aspectos que pudieran ocasionar más situaciones de conflicto. La anticipación de todas estas cuestiones ofrece una oportunidad para contar con una gestión más efectiva y eficiente del canal, aminorando las situaciones conflictivas, aumentando la cooperación y la confianza entre las partes, mejorando la satisfacción que alcanzan a fin de ofrecer un mejor servicio al cliente (Sanzo y Vázquez, 2000). Así, aquella parte más dominante o poderosa de la relación tendrá que desempeñar un papel fundamental en la puesta en práctica de esta estrategia y en la minimización del nivel de conflicto que pueda aparecer, ayudándose de su capacidad para ejercitar las distintas formas de poder, a ser posible, de políticas de poder no coercitivas que influyan en la percepción de un contexto de resultados positivos para la parte más dependiente, fomentando así la cooperación entre ambos miembros.

Finalmente, destacamos el hecho de que los resultados obtenidos hayan podido verse condicionados a las herramientas de medición utilizadas para cada una de las variables estudiadas, así como al limitado tamaño muestral. Este último hecho nos ha llevado a utilizar la modelización causal según los métodos de optimización de los menores cuadrados parciales, fundados mucho más en el carácter predictivo del modelo (Barclay *et al.*, 1995, Chin, 1998) que en la estabilidad de los estimadores.

Bibliografía

- Anderson, E.; Weitz, B. (1992). "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*. Vol. 29, pp. 18-34.
- Anderson, J. C., Gerbing, D. B. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two Steps Approach". *Psychological Bulletin*, Vol. 103. Núm. 3, pp. 411-423.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. (1984). "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-manufacturer Working Relationships". *Journal of Marketing* Vol. 48, pp. 62-74.
- _____ (1990). "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing* Vol. 54, pp. 42-58.
- Arbuckle, J.L. (1991). "Bootstrapping and Model Selection for Analysis of Moment Structures". *Unpublished paper*, 1991.
- Barclay, D. Higgins, C. Thompson, R. (1995). "The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling, Personal Computer Adoption and Use as an Illustration". *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*. Vol 2. Núm. 2, pp. 285-309.
- Baucus, D., Baucus, M.; Human, S. (1996). "Consensus in Franchise Organizations: A Cooperative Arrangement Among Entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*. Vol.11. Núm 5, pp. 359-378.
- Bordonaba Juste, M.V.; Polo Redondo, Y. (2004). "Gestión estratégica de la relación de franquicia". *Universia Business Review - Actualidad económica*. Núm. 1. Primer cuatrimestre, pp. 50-63.
- Carmine, E.G. y Zeller, R.A. (1979). "Reliability and Validity Assessment". *Quantitative Applications in the Social Sciences Series*. Sage University Papers.
- Childers, T. y Ruekert, R. (1982). "The Meanings and Determinants of Cooperation Within an Inter-organizational Marketing Network". *Proceedings of 1981 Winter Educators*. American Marketing Association.
- Chin, W. W. (1998). "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling". *Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum and Associates, pp. 295-336.

- Chin, W. W. and Frye, T. (2004). "PLS-graph version 3". University of Houston.
- Chin, W. W. et Newsted, P.R. (1999). "Structural Equation Modelling Analysis with Small Samples using Partial Least Squares". *Statistical Strategies for Small Sample Research*. Sage Publications, pp. 307-341.
- Churchill, G.A., J. R.; Ruekert, R.W. (1984). "Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction". *Journal of Marketing Research*. Vol. 21, pp. 226-233.
- Dwyer, F.R. (1980). "Channel-member Satisfaction: Laboratory Insights". *Journal of Retailing* Vol. 56. Núm. 2, pp. 45-65.
- Emerson, R. (1962). "Power-Dependence Relations". *American Sociological Review*. February, pp. 31-41.
- Etgar, M. (1979). "Sources and Types of Intra-channel Conflict". *Journal of Retailing* Vol.55. Núm 1, pp. 61-78.
- Fornell, C. Larker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable variables and Measurement Error: Algebra and Statistics", *JMR*. Vol. 18. Février, pp.39-50.
- Fornell, C. Cha (1994). "Partial Least Squares". in *Advanced Methods of Marketing Research*, edited by R. Bagozzi. Blackwell.
- Frazier, G. L. (1983a). "On the Measurement of Inter-firm Power in Channels of Distribution". *Journal of Marketing Research*. Vol. XX, pp. 158 – 166.
- _____ (1983b). "Inter-organizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 47, pp. 68-78.
- Frazier, G.L.; Rody, R.C. (1991). "The Use of Influence Strategies in Inter-firm Relationships in Industrial Product Channels". *Journal of Marketing*. Vol. 55, pp. 52-69.
- Frazier, G. L., Gill, J. D.; Kale, S.H. (1989). "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country". *Journal of Marketing* Vol. 53, pp. 50-69.
- Frazier, G.L., Kale, S.H. (1990). "Manufacturer- Distributor Relationship: a Seller's versus Buyer's Market Perspective". *International Market Review*. Núm 6, pp 7-26.
- Gaski, J. F., Nevin, J.R. (1985). "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel". *JMR*. Vol. 12, pp.130-142.
- Gaski, J.F. (1984). "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution". *Journal of Marketing*. Vol. 48, pp. 9-29.
- Gassenheimer, Calantone; Schmitz, Robicheaux (1994). "Models of Channel Maintenance: What is the Weaker Party to Do". *Journal of Business Research*. Vol. 30. Núm. 3, pp. 225-236.
- Gattorna, J. (1978). "Channels of Distribution Conceptualizations: A State of the Art Review". *European Journal of Marketing* Vol. 12. Núm. 7, pp. 471-5 12.
- Geykens, I., Steenkamp, J.B. (2000). "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships". *Journal of Retailing* Vol. 76. Núm. 1, pp. 11-32.
- Hunt, S. Nevin, J. (1974). "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences". *JMR*. Mai, pp.186-193.
- Lambert, D. (1978). "La Prise de Décision en Matière de Circuits de Distribution". *La Société des Comptables en Management du Canada*. Hamilton, Ontario.
- Li, Z.G., Dant, R.P. (1997). "An Exploratory Study of Exclusive Dealing in Channel Relationship". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Núm 25, pp. 201-213.
- Lusch, R.F. (1976). "Channel Conflict: Its Impact on Retailer Operating Performance", *Journal of Retailing*. Vol. 52, pp. 89-90.
- Lusch, R. F. (1977). "Sources of power: their impact on intra-channel conflict". *Journal of Marketing Research*. Vol. 13. November, pp. 382 - 390.
- Lusch, R. F. and J. R. Brown (1982). "A modified model of power in the marketing channel". *Journal of Marketing Research*. Vol. 19. August, pp. 313-323.
- Michie, D. (1978). "Managerial Tactics: An Alternative Explanation of Warranty Satisfaction in a Channel of Distribution". *Proceedings of the AMA*, pp. 260-265.
- McDonald, R. (1985). "Factor Analysis and Related Methods". *Lawrence Erlbaum Associates, Hilldale, NJ*.
- Mohr, J.; Nevin, J. (1990). "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective". *Journal of Marketing* Vol. 54, pp. 36-5 1.
- Mohr, J; Spekman, R. (1994). "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, Behavior and Conflict Resolution Techniques". *Strategic Management Journal*. Vol. 15, pp. 135-152.
- Morgan, R.M.; Hunt, S. D. (1994). "The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing* Vol. 58, pp. 20-38.
- Robicheaux, R.A., El-Ansary, A.I. (1975). "A General Model for Understanding Channel Member Behaviour". *Journal of Retailing* Vol. 52. pp. 13-30, 93-94.
- Sanzo Pérez, M.I., Vázquez Casielles, R. (2000). "Fuentes de conflicto en los canales de distribución industriales: análisis de los factores condicionantes desde el punto de vista de los distribuidores industriales del sector químico". *CEPADE*. Núm. 24. Septiembre, pp. 107-127.
- Skinner, S., Gassenheimer, J., Kelley, S. (1992). "Cooperation in Supplier-Dealer Relations". *Journal of Retailing* Vol. 68. Núm. 2, pp. 174-193.
- Spinelly, S., Birley, S. (1996). "Toward a Theory of Conflict in the Franchise System". *Journal of Business Venturing*. Vol. 11. Núm. 5, pp. 329-342.
- Stern, L.; Reve, T. (1980). "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis". *Journal of Marketing* Vol. 44.
- Stern, L.W., El-Ansary A.I. (1993). *Marketing Channels*. 4 ed. Englewood Cliffs, NY, Prentice Hall.
- Weitz, B. A., Jap, S. D. (1995). "Relationship Marketing and Distribution Channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23. Núm. 4, pp. 305-320.