



# El poder en los canales comerciales

La difícil exploración de un agujero negro

 **Javier Casares Ripol**

Catedrático de Economía Aplicada. la Universidad Complutense de Madrid. [jcasares@ccee.ucm.es](mailto:jcasares@ccee.ucm.es)

**Resumen:** En este artículo se analiza la importancia del poder en la actividad económica para posteriormente centrar la atención en el estudio del ejercicio del poder en los canales comerciales. Un análisis global que se vincula con las decisiones de política económica que pretenden equilibrar y compensar las relaciones de poder en los circuitos distributivos, incluidas las normativas sobre la cadena alimentaria.

**Palabras clave:** Economía, poder, canales, comercio, distribución.

**L**a ciencia intenta acotar reducidos espacios luminosos en las tinieblas infinitas de lo desconocido. Los problemas de luminosidad se agigantan al intentar establecer teorías sobre el poder en los campos políticos, económicos y sociales. La teoría sobre el poder es el Santo Grial que nunca se encuentra. Perroux (1981) señala que el poder es un proscrito recalcitrante en el ámbito de la ciencia económica.

La aproximación a los canales comerciales plantea interesantes cuestiones sobre la capitánía del canal y, por lo tanto, los poderes relativos que se ejercen en las relaciones producción-distribución y en la llegada al consumidor final de los diversos productos. No se suele pensar al adquirir inocentemente un yogur, un refresco o una lata de sardinas que en el proceso de comercialización se han ejercido diversos efectos de dominación empresarial y de control de los mercados.

### APUNTES TEÓRICOS SOBRE EL PODER EN LA ECONOMÍA

El poder consiste en la capacidad para conseguir lo que se quiere. Si se tiene poder se pueden obtener más bienes y servicios, desarrollar nuevas actividades, someter a otro grupos... El poder económico se centra en las relaciones de producción y de intercambio. Las relaciones entre individuos y grupos generan disimetrías en el funcionamiento económico y social.

Según la intensidad y dominio del poder se puede distinguir entre influencia, imposición y coerción y subordinación (vid. Casares, 2011). Con la influencia A modifica el comportamiento de B generando adhesión. Es el caso, por ejemplo, de las empresas que fijan precios que son seguidos por otras empresas. Si hay imposición o coerción, A obliga a B usando la amenaza o la violencia. El caso típico es el de los monopolios o el de los precios fijos o administrados.

La subordinación supone un ejercicio de dominio de carácter duradero. El dominio de un canal comercial por fabricantes o distribuidores constituye un ejemplo canónico.

La intensidad del poder depende de los recursos disponibles, los medios utilizados, las medidas específicas que establezcan el alcance del poder, de la extensión de los individuos sometidos al poder... Los diversos agentes y grupos económicos tienen una capacidad de negociación que les permite mejorar o empeorar en la escala de la dominación relativa.

Boulding (1993), con su pluma incandescente, escribe sobre la distinción entre poder amenazador, poder de intercambio y poder integrador.

El poder amenazador supone el predominio de los aspectos destructivos. La amenaza suscita sumisión, desafío o huida. Los directores o propietarios de empresas (con despidos, con



**La intensidad del poder depende de los recursos disponibles, los medios utilizados, las medidas específicas que establezcan el alcance del poder, de la extensión de los individuos sometidos al poder... Los diversos agentes y grupos económicos tienen una capacidad de negociación que les permite mejorar o empeorar en la escala de la dominación relativa**

ofertas públicas de acciones hostiles...), los reguladores públicos (con multas, penalizaciones fiscales...), los grupos de presión (huelgas, cierres patronales...) contribuyen al desarrollo de poderes en los que predomina la amenaza.

El poder de intercambio se basa en la capacidad de producir, comercializar y desarrollar servicios recíprocos entre los miembros de una comunidad. El ejercicio del poder se puede sustentar en objetos materiales o en las relaciones personales. El mercado es el tablero determinante del poder de intercambio y si hay elevadas dosis de competencia se pueden mejorar las condiciones de vida de la población si hay cumplimiento de las condiciones contractuales, muchos oferentes y demandantes en condiciones de igualdad de oportunidades...

El poder integrador se sustenta en el amor y el respeto mutuo. Las redes integradoras se basan en la comunicación, el

aprendizaje y la persuasión. La familia, la amistad, el compañerismo son los pilares de las estructuras integradoras. El apoyo a los más débiles se conforma como la estructura integradora básica de la sociedad. Se trata de dar ayudas compensatorias por la vía de los hospitales, escuelas, centros geriátricos...

Desde la más tierna infancia se empiezan a ejercer los poderes. Un bebé genera gastos en biberones, pañales, cunas..., amenaza con los gritos y lloros y ejerce un poder integrador por la vía del cariño.

El predominio de cualquiera de los poderes citados se puede combinar con la compatibilidad parcial de los mismos. Las relaciones de intercambio, por ejemplo, se ven aderezadas por elementos destructivos como los castigos por el incumplimiento de los contratos, los robos para apoderarse de bienes... y por factores integradores como los regalos y donaciones, la confianza en los tratos comerciales... (vid. Casares, 2020)

El poder se ejerce en las relaciones empresariales, como posteriormente se analiza, o en la vertiente de las finanzas, la ingeniería financiera permite mejorar la situación relativa de los poderosos, en el mercado político-económico, con los grupos de presión siempre dispuestos a capturar al legislador y en las relaciones internacionales , donde los procesos de globalización contribuyen a la concentración de la riqueza y a la perpetuación de las situaciones de dominio de los que disponen de más recursos. Predomina el

desarrollo hacia afuera con una creciente especialización y deslocalización de la producción. Las empresas transnacionales tienden a dominar el panorama en los aspectos económicos y financieros.

## EL PODER EN LOS CANALES COMERCIALES

Los canales comerciales son los circuitos que establecen las relaciones entre producción y consumo. Perfilan, por lo tanto, los caminos seguidos por los productos desde elaboración hasta el consumo final. Las razones básicas para la configuración de los canales son la eficiencia, la minoración de riesgos y la estrategia.

La *eficiencia* se sustenta en que la intervención de los especialistas en la intermediación permite reducir los costes de agricultores, fabricantes... y consumidores. Si estos grupos tienen que realizar labores comerciales tienen que incurrir en costes más elevados por sus carencias técnicas y funcionales.

La *minoración de riesgos* se refiere a que la organización en los canales permite repartir riesgos entre todos los participantes en los procesos comerciales. Las tácticas de grupo contribuyen a la mejoría del riesgo relativo predecible.

En términos *estratégicos*, los líderes de los canales marcan el paso a los demás operadores. La *capitanía del canal* depende del poder relativo y determina el proceso de coordinación y control en los circuitos. Los fabricantes o



los intermediarios "pueden mandar", fijando las pautas básicas de funcionamiento en materia de calidades, precios, descuentos, servicios... La estructura comercial se dimensiona en longitud, anchura y profundidad desarrollando funciones comerciales que añaden valor al producto. De esta manera surge el concepto de cadena de valor. El producto no vale lo mismo en la huerta o en la fábrica que puesto a disposición del consumidor en el lugar y condiciones que éste requiere. Esto supone que el valor comercial es fundamental para mover las mercancías de los lugares donde son menos necesarias a las zonas en las que son más necesarias.

Los canales comerciales están formados por personas y empresas que intervienen en las transacciones y por los lugares y medios de comunicación mediante los que se realizan los intercambios. En las relaciones producción-distribución surgen elementos de optimización en las transacciones empresariales que vienen determinados por el poder relativo de los operadores. Se puede distinguir entre marketing del productor, marketing del distribuidor y *trade marketing*.

El marketing del productor se basa en la optimización del volumen de ventas sometida a las condiciones de precio y servicios establecidos en la planificación del negocio.

El marketing del distribuidor se sustenta en la optimización de la rentabilidad de los puntos de venta ajustando las cantidades y forma de presentación de los productos en los lineales, las condiciones de aprovisionamiento, la gestión del almacén, las técnicas de atracción de los compradores...

Los modernos enfoques del *trade marketing* tienen como objetivo fundamental compatibilizar las estrategias de proveedores y distribuidores. Se trata de diseñar planes conjuntos que permitan actuaciones compartidas e integradas.

Las áreas de desenvolvimiento de las relaciones entre productores y distribuidores son de carácter comercial, de logística y distribución física y de estrategia económica.

Las relaciones comerciales se refieren a la negociación de las transacciones en aspectos tales como los precios, las condiciones y plazos de pago, los descuentos y demás contribuciones atípicas, la financiación de actividades promocionales... La negociación de todos estos elementos da lugar a la conformación de las plantillas en las que se fijan todas las prestaciones y contraprestaciones.

Las relaciones logísticas y de distribución física se nutren de la conformación de los pedidos, el tamaño de los lotes, los plazos y formas de entrega de los productos, los sistemas de transporte, el control de los almacenes, el seguimiento de las devoluciones... Las nuevas tecnologías facilitan el desarrollo de estas tareas y se coordinación. También se recurre crecientemente a la externalización de funciones con lo que los prestatarios logísticos y asimilados ejercen

cometidos de apoyo de notable importancia e incidencia en la cadena de valor.

La estrategia económica gira en torno al aumento de la rentabilidad conjunta de los operadores en los canales. La cesión de información es un elemento fundamental junto con el *comarketing*. Este último se centra en la política promocional conjunta de los productos. Se trata de conseguir la mejora de la cesta de características lancasteriana de los bienes con la correspondiente incorporación de valor a los mismos. Se trata de conseguir una dimensión unitaria del canal comercial dando lugar a una *cadena de valor del producto ampliado*.

En el contexto de las relaciones producción- distribución en los circuitos surgen diversos tipos de poder que nos permitimos clasificar, sin la pretensión de ser entomólogos sociales, en coercitivo, de recompensa, legítimo, experto y de referencia e identificación.

---

**La estrategia económica gira en torno al aumento de la rentabilidad conjunta de los operadores en los canales. La cesión de información es un elemento fundamental junto con el comarketing. Este último se centra en la política promocional conjunta de los productos. Se trata de conseguir la mejora de la cesta de características lancasteriana de los bienes con la correspondiente incorporación de valor a los mismos**

---

**El poder coercitivo** señala que los miembros dominantes de los canales imponen sanciones a los otros operadores que no aceptan sus condiciones. Un ejemplo canónico es el de los fabricantes que pueden retirar descuentos, restringir el aprovisionamiento, disminuir promociones, etc., al distribuidor. *Sensu contrario*, los distribuidores dominantes pueden exigir mayores descuentos, bajar los precios, retirar las mercancías del lineal o simplemente no aceptar ni recibir las propuestas de agricultores y fabricantes...

**El poder de recompensa** se centra en la capacidad de premiar del operador dominante en el canal. Si el poder coercitivo se basa en el palo como estrategia de actuación, con la recompensa se utiliza la zanahoria. Se pueden hacer descuentos especiales, regalos de empresa, promociones en las tiendas o centros distribuidores. El cumplimiento ejemplar del menos poderoso le permite obtener dádivas del más poderoso.



**Todos los participantes en las cadenas de distribución intentan acrecentar su poder relativo añadiendo utilidades y disponibilidades espaciales y temporales que mejoran la disposición de los bienes. En consecuencia, surgen relaciones de cooperación, pero también conflictos ante los que los decisores de política pueden intervenir**

Si A tiene derecho a imponer ciertas condiciones a B (que las acepta) se puede hablar del ejercicio del **poder legítimo**. El tamaño empresarial, la situación comercial relativa, la marca consolidada etc. son elementos sobre los que gira esta relación de poder. Un caso muy relevante es el de las relaciones de franquicia en las que el franquiciador establece una guía de condiciones para la política promocional y comercial del franquiciado.

El poder **experto** se basa en las capacidades de A que le permiten orientar las políticas empresariales de B. Estas capacidades pueden ser tecnológicas, organizativas, de información sobre el mercado... Un fabricante de artículos de limpieza personal y de perfumes puede asesorar sobre la disposición de los lineales en las tiendas, los usos de los productos...

El **poder de referencia e identificación** se sustenta en la imagen de marca o cualidades específicas de algún componente de la cadena comercial. B se integra o se vincula comercialmente con A para beneficiarse de los atributos de calidad, garantía, imagen etcétera de A. Es el caso de las empresas que quieren distribuir marcas de notable prestigio porque sirven como referencia o gancho de la calidad de sus productos. Ejemplos canónicos del ejercicio de este poder se da en los mercados consolidados de refrescos o en la comercialización de electrodomésticos.

Todos los participantes en las cadenas de distribución intentan acrecentar su poder relativo añadiendo utilidades y disponibilidades espaciales y temporales que mejoran la disposición de los bienes. En consecuencia, surgen relaciones de cooperación, pero también conflictos ante los que los decisores de política pueden intervenir.

Los conflictos pueden ser verticales, entre productores y mayoristas, por ejemplo; horizontales, entre grandes superficies y pequeños comerciantes a título de ejemplo; o multicanales, se puede citar el caso de intermediarios diversos que compiten para dar salida a los productos de un fabricante.

En la jungla del poder en los canales de comercialización, la intervención pública, un poder exógeno, tiene un componente coercitivo que se vincula con la mejora de la eficiencia y de la competencia para conseguir los grandes objetivos de la política económica que son el crecimiento, la estabilidad de precios, la mejora del empleo, la equitativa distribución de la renta y la mejora de la calidad de vida.

### LA POLÍTICA PÚBLICA. LA NORMATIVA SOBRE LA CADENA ALIMENTARIA

Desde la aparición del Programa de Reforma y Modernización de las Estructuras Comerciales de 1978, enmarcado en los Pactos de La Moncloa de 1977, los poderes públicos han intentado controlar y equilibrar las relaciones entre los participantes en los procesos de comercialización. Aunque las preocupaciones fundamentales se han centrado en el comercio minorista, también aparecen enfoques teóricos sobre la conveniencia de regular el inmenso y desbordante campo de las relaciones producción –distribución. El número 25 de *Distribución y Consumo* en 1996 orienta una nueva visión sobre las citadas relaciones penetrando en mundos escasamente hollados por la huella científica y política como son los relativos a los plazos de pago a los proveedores, el poder relativo de los capitanes del canal, los procesos de concentración en el comercio y un largo e interesante etcétera. El artículo

de María Victoria Román utiliza los conceptos y modelos de Pondy (1967) y de Gasky (1984) para plantear nuevos enfoques de negociación en los canales comerciales.

Estas iniciativas teóricas se van consolidando en posteriores artículos en la citada revista y en algunos libros terminando por iluminar el camino de los decisores de política económica que empiezan a penetrar en los intersticios de las relaciones entre los diversos agentes de los canales comerciales hasta configurar unas normas sólidas que pretenden contribuir al equilibrio en los circuitos con repercusiones positivas en el consumidor final.

Entre las aportaciones relevantes destacan las de Lazzarini et al. (2001) sobre las redes de cadenas de valor alimentarias que se centran en la consideración de diversos bloques (productor, transformador, distribuidor y consumidor) que utilizan diferentes factores productivos para su funcionamiento y se integran en las cadenas comerciales que interrelacionan a las empresas de los bloques señalados.

Briz y De Felipe (2013) plantean la importancia de las estrategias *geolocales* para tener una visión global del impacto de las interferencias externas en la cadena de valor y vincularla con los estudios locales fragmentados que requieren una respuesta coordinada e integral.

En este sentido el estudio de Stone y Rahimifard (2018) supone una compilación de análisis y teorías sobre las redes de cadenas alimentarias. En la vertiente del análisis de modelos de distribución alimentaria, con especial énfasis en el bloque minorista, se puede citar el trabajo de Cruz Roche et al. (2020).

La Ley 12/2013 de 2 de agosto de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria constituye el eslabón determinante en la práctica normativa en las cuestiones antedichas.

La justificación fundamental que orienta la regulación, en el marco de los grandes fines de la política económica anteriormente señalados, se centra en mejorar la competitividad global con un valor añadido sostenible para todos los operadores, reducir los desequilibrios en las relaciones entre los diferentes operadores en las cadenas comerciales, garantizar la unidad de mercado y el beneficio de los consumidores.

Se trata de evitar la destrucción de valor en la cadena. Los costes de producción y las actividades promocionales no deben perjudicar la calidad o el valor de los productos en el desenvolvimiento de la cadena alimentaria. El legislador observa claras asimetrías en el funcionamiento y relaciones de los agentes comerciales. Esta situación impulsa la regulación de los contratos alimentarios entre los operadores, de las prácticas comerciales abusivas y de la fijación de las buenas prácticas comerciales.

Concretando los objetivos determinantes de la regulación de la cadena alimentaria se pueden señalar los siguientes:

1. Aumentar la eficacia y competitividad del sector alimentario.
2. Mejorar el funcionamiento y la vertebración de la cadena alimentaria. Este objetivo se vincula con el beneficio de los consumidores y de los operadores.
3. Conseguir un mayor equilibrio y transparencia en las relaciones comerciales.
4. Fortalecer el sector productor.
5. Mejorar la competitividad, eficiencia y capacidad de innovación de la industria de la transformación alimentaria.
6. Garantizar los derechos del consumidor en lo que respecta a la información sobre los productos y su calidad.
7. Garantizar la unidad de mercado.

El Informe del Agricultural Market Task Force (2016) supone un paso delante de la Unión Europea en la consideración global de la cadena de valor alimentaria y el papel determinante que ejercen los productores agrícolas en la misma. Este informe hinca sus raíces en la necesidad de mejorar la posición de los agricultores en la cadena alimentaria. Entre los aspectos analizados hay que destacar



los relativos a la transparencia del mercado, la gestión del riesgo, el uso de los contratos, el análisis de las prácticas comerciales, la utilización de los mercados de futuros y el papel decisivo de la cooperación de los productores agrarios.

En España el Real Decreto-Ley 5/2020 de 25 de febrero supone el impulso de la consolidación de un nuevo marco de relaciones en la cadena de valor de los productos agroalimentarios.

Este Real Decreto plantea que el poder de negociación desequilibrado se junta con la volatilidad de las cotizaciones para generar un marco económico inestable y perjudicial para los productores agroalimentarios. La situación asimétrica genera prácticas comerciales desleales. En consecuencia, se requiere la intervención pública para establecer un marco jurídico que permita fundamentalmente que los precios obtenidos por cada operador sean iguales o superiores a los costes de producción.

El último paso es el proyecto de ley aprobado por el Consejo de Ministros el 3 de noviembre de 2020 que supone la modificación de la Ley 12/2013 y que pretende entrar en vigor el 1 de noviembre de 2021. Este proyecto tiene tres ejes fundamentales de justificación:

- La protección de los operadores con posición relativa más débil en la cadena de valor alimentaria. El objetivo prioritario es incrementar la participación en el valor añadido de agricultores y ganaderos.



- El aumento de la transparencia en el proceso de formación de los precios de los productos alimentarios.
- El estímulo de las relaciones comerciales y la innovación a través de la mejora de la operatividad de las transacciones. En términos instrumentales, el proyecto de ley pretende generalizar la realización de contratos por escrito en las operaciones comerciales, ampliar las prácticas comerciales desleales en las relaciones entre empresas en la cadena de suministro agrícola y alimentario (teniendo en cuenta la Directiva europea 2019/633) y actualizar las infracciones y sanciones que afectan a esta materia.

## NOTAS FINALES

En este artículo se ha pretendido revisar la evolución de la normativa sobre la regulación de la cadena alimentaria en el marco del mayor conocimiento sobre las relaciones de poder en la misma. La capitánía del canal está en juego y los diversos operadores pugnan por mejorar su posición relativa en términos de dominio y de establecimiento de condiciones comerciales y financieras. El poder es un agujero negro y, en ocasiones, un cisne negro que se soterra en los tratamientos usuales pero que condiciona enormemente las relaciones producción-distribución.

La asimetría en los mercados determina la irrupción de las políticas públicas que se vincula con principios de equidad y equilibrio entre los diversos participantes en los circuitos comerciales. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agricultural Market Task Force (2016): *Enhance the position of farms in the supply chain*, Noviembre, Bruselas.
- Boulding, K.H. (1993): *Las tres caras del poder*, Paidós, Barcelona.
- Briz, J. y De Felipe, I. (2013): "Hacia una metodología geolocal en el estudio de la cadena de valor alimentaria", *Metodología y funcionamiento de la cadena de valor alimentaria*, Editorial Agrícola Española.
- Casares, J. (2011): Ética, economía y política, Esic. Madrid
- Casares, J. (2020): *La sociedad vulnerable .Prohibido envejecer*. Círculo Rojo.
- Cruz, I., Diaz, A.M., y Gómez Suárez, M. (2019): "Estrategias y posicionamiento de las empresas minoristas españolas" *Distribución y Consumo*, núm. 158, pp.154-161.
- Gaski, J.F. (1984): "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 48, p.11.
- Lazzarini, S., Chaddad, F., Cook, M (2001).: "Integración de análisis de redes y cadenas de suministro: el estudio de las cadenas" Revista sobre ciencia de redes de cadenas. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
- Pondy, L.R. (1967): "Organizational Conflict: Concepts and Model", *Administrative Science Quarterly*, 12 pp. 296-320.
- Perroux, F. (1981): *Poder y economía*, Ediciones ICE, Madrid.
- Román, M.V., (1996): "Las relaciones Producción-Distribución", *Distribución y Consumo*, núm. 25, diciembre 1995-enero 1996.
- Stone, J., Rahimifard, S., (2018): "Resilience in agri-food supply chains: A critical analysis of the literature and synthesis of a novel framework", *Supply Chain Management*, Vol. 23 Issue3.