

# PROCESOS DE INTEGRACION VERTICAL Y DE ESTABILIZACION DE LAS RELACIONES EN LOS CANALES DE COMERCIALIZACION

■ JOSE MIGUEL MUGICA GRIJALBA

El estudio de los canales de comercialización y de los procesos por los que se estructuran ha seguido una pauta de crecimiento cualitativo y cuantitativo paralelo al de otras áreas del marketing o de la gestión de empresas. En esta dirección, son cada vez más las investigaciones que se dirigen a entender el fenómeno de la formación de los canales y de las relaciones interorganizacionales que los sustentan tanto desde una perspectiva teórica como empírica (Frazier, 1994). Entender el proceso de estructuración y los factores que lo gobiernan es importante no sólo para analizar la presente situación sino también para avanzar de una forma rigurosa las tendencias, sobre la base de que el rigor no mejora la capacidad adivinatoria pero ayuda a entender y hacer más entretenido el camino que se transita y a aprender de las sorpresas.

Uno de los principales problemas con los que nos podemos encontrar al analizar las estructuras de los canales es el papel que juega el entorno en su proceso de estructuración. De hecho, puede ser tan determinante que los resultados de las investigaciones, por ejemplo en un país concreto, no puedan ser inferidos a otros contextos, por lo que el desarrollo teórico encuentra problemas a la hora de proponer modelos o teorías generales.



¿Por qué una empresa que opera en distintos mercados con un mismo producto, utiliza o diseña canales distintos en cada uno de ellos? ¿Por qué las tecnologías de la comunicación dentro de los canales se difunden de una manera tan desigual entre países? Estas y otras preguntas parecidas no han sido totalmente resueltas: el papel del contexto ha sido modelizado desde distintas perspectivas (Stern y Reve, 1980) pero de una forma conceptual difícilmente trasladable al análisis empírico de manera clara y efectiva.

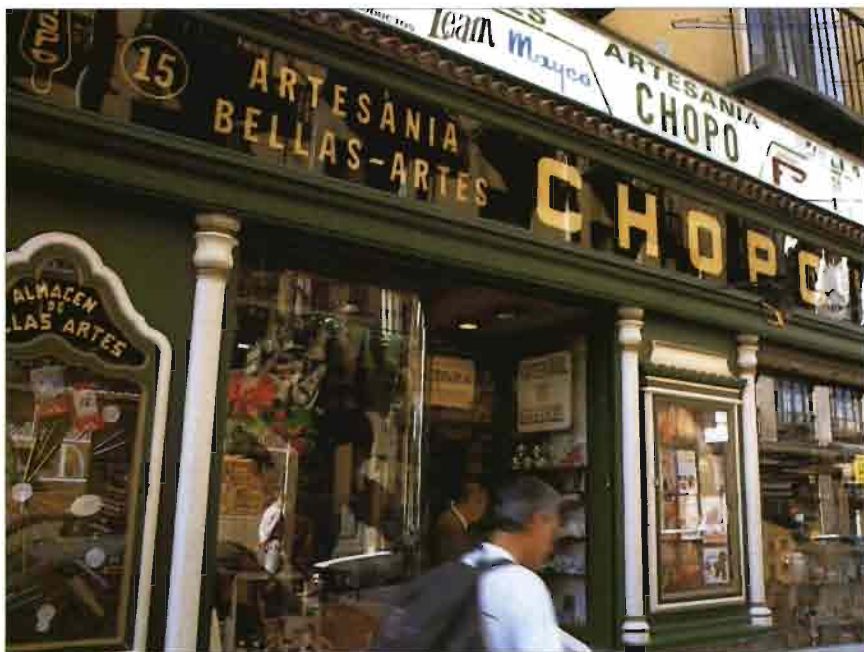
Pese a esta dificultad, hay un factor subyacente que aparece en casi todos los desarrollos teóricos y aplicaciones empíricas como el motor que inicia y mantiene el proceso de estructuración de los canales: la búsqueda de la ventaja competitiva. Este factor tiene una incidencia clave en la cuestión princi-

pal de este artículo: los procesos de integración vertical y de estabilización de las relaciones dentro del canal. Para abordarla, se desarrollarán los siguientes puntos. En primer lugar se observará cómo el principio de búsqueda de la ventaja competitiva puede ayudar a explicar por qué en unos mercados prevalecen canales indirectos mientras que en otro dominan los canales integrados. Para ello se presentarán los resultados de un estudio empírico recientemente realizado por Bucklin et al. (1996). En segundo lugar, se presentarán las bases por las que la administración de las relaciones con otros miembros del canal pueden generar la ventaja competitiva buscada. Se ofrecerá en este sentido la perspectiva del marketing de relaciones. Por último, se señalarán algunas explicaciones alternativas a la estructura de los canales basadas en la búsqueda de la efectividad para la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas.

## LA ESTRUCTURACION DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACION: INTEGRACION VERTICAL Y TENDENCIAS

En un mercado abierto y competitivo, lo que determinará la supervivencia del canal de comercialización será su eficiencia al producir los servicios de





distribución deseados. Una empresa propietaria de estaciones de servicio ó gasolineras elegirá al proveedor más barato si las ofertas de suministro que le llegan tienen un nivel de servicio similar. Una empresa petrolífera optará por distribuir sus productos con una red logística ajena si hacerlo con la suya le resulta más caro. Un conductor acudiría a la gasolinera que le resulte más cómodo o que mejores servicios adicionales tenga si entre las alternativas no hay diferencias perceptibles de precio. Ante estos comportamientos, las empresas de forma individual o colectiva buscan la alternativa de distribución más eficiente.

Es por ello que las explicaciones a las decisiones de integración/desintegración en el canal giren en torno a la búsqueda de la ventaja competitiva que proporciona una posición de eficiencia superior.

Las ventajas o razones que inicialmente pueden llevar a una empresa a intentar controlar total o parcialmente un canal de distribución son muy variadas y se pueden observar desde distintas perspectivas. Algunas de estas perspectivas se pueden contrastar en el cuadro nº 1: en todas ellas está presente el principio de eficiencia y aparecen algunas explicaciones alternativas sobre todo en el ámbito de los objetivos estra-

tégicos (p.ej.: elevar barreras de entrada). Por su lado, las fuentes de ineficiencia de la integración vertical están claramente identificadas: disparidades de escala, deficiencias de dominio (experiencia, especialización, relaciones con terceros,...), desventajas de la jerarquía y el intercambio interno en la asignación de recursos y productividad. Estas razones han llevado a abandonar muchas iniciativas de integración vertical o a desintegrar funciones o negocios tradicionalmente integrados.

En el transcurso del tiempo se han podido observar movimientos en ambas direcciones: desintegrar e integrar. En la primera de ellas, el ejemplo al que se acude con mayor frecuencia es el de la desintegración de funciones logísticas y comerciales por parte de fabricantes que han preferido organizar la ejecución de actividades como el transporte, el almacenamiento y la promoción de sus productos a través del mercado de especialistas. En la segunda podría destacarse la creación de redes de distribución propias de algunos fabricantes en el sector de moda y prendas de vestir para controlar un proceso de distribución crítico para sus resultados.

El estudio de estas tendencias en las dos direcciones se ha abordado tanto dentro de la literatura de los canales de distribución como, entre otras, en teoría

económica, economía industrial y organización de empresas. A continuación presentaremos el planteamiento teórico desarrollado por Bucklin junto con una aplicación empírica suya muy reciente. La elección de este enfoque se debe a que es uno de los escasos planteamientos teóricos que ha sido aplicado a una amplia base de empresas y sectores, lo que permite una cierta contrastación del modelo teórico y las hipótesis que los sustentan.

Entre los intentos más notables de explicar la estructuración de los canales desde la búsqueda de la ventaja competitiva que supone la eficiencia está el trabajo de Bucklin a lo largo de los últimos 25 años (Bucklin, 1971; Bucklin et al., 1996). Para este autor, la estructura del canal tiene dos grandes componentes: el sector comercial (el sector distribuidor o redes de intermediación) y el sector de consumo final.

El paradigma Estructura-Output se propone en base a la interacción entre los dos sectores: "...Con la presión de los usuarios finales en su búsqueda por minimizar costes, el sector comercial (la distribución) ajusta sus niveles de servicio. Bajo condiciones competitivas, estos ajustes resultan en un equilibrio que minimiza el coste total del canal" (Bucklin et al., pag. 74).

La consecuencia de este planteamiento para el proceso de integración vertical es que en situaciones de competencia la elección entre un canal directo (integrado) o un canal indirecto (no integrado) se basará finalmente en la relativa eficiencia de cada uno de ellos para proporcionar el nivel de servicios de distribución demandados por el usuario final.


Este paradigma encuentra un paralelismo notable con los trabajos de Betancourt y Gautschi (1988, 1990) y de Ratchford y Stoops (1988, 1992) cuando intentan explicar con un modelo de equilibrio cómo la oferta de servicios de los minoristas y su producción están determinados por la forma y cuantía en la que los consumidores demandan los servicios de distribución para resolver su propia función de producción.



# Integración Vertical

CUADRO Nº1

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INTEGRACION VERTICAL

BENEFICIOS			
PORTER	WILLIAMSON	BUZZEL	BHASIN Y STERN
<ul style="list-style-type: none"> <li>● PROCURAR ECONOMIAS:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CON OPERACIONES COMBINADAS.</li> <li>▪ CON COORDINACION Y CONTROL INTERNO.</li> <li>▪ DE INFORMACIÓN.</li> <li>▪ EVITANDO EL MERCADO.</li> <li>▪ ESTABILIZANDO RELACIONES.</li> </ul> </li> <li>● VENTAJAS DE INTEGRACION TECNOLÓGICA.</li> <li>● ASEGURAR EL SUMINISTRO O LA DEMANDA.</li> <li>● REDUCIR LA NEGOCIACION.</li> <li>● MEJORAR LA CAPACIDAD DE DIFERENCIACION.</li> <li>● ELEVAR BARRERAS DE ENTRADA Y MOVILIDAD.</li> <li>● ENTRAR EN UN NEGOCIO DE MAYORES RENDIMIENTOS.</li> <li>● DEFENDERSE FRENTE A BARRERAS DE ENTRADA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● FACILITAR UNA TOMA DE DECISIONES SECUENCIAL ADAPTABLE (ECONOMIZAR EN LA RACIONALIDAD LIMITADA).</li> <li>● ATENUAR EL OPORTUNISMO.</li> <li>● PROMOCIONAR EXPECTATIVAS CONVERGENTES (REDUCIR LA INCERTIDUMBRE).</li> <li>● SUPERAR CONDICIONES DE INFORMACION ASIMETRICA.</li> <li>● OBTENER UN AMBIENTE MAS SATISFACTORIO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● REDUCIR LOS COSTES DE TRANSACCION.</li> <li>● ASEGURAR EL SUMINISTRO.</li> <li>● MEJORAR LA COORDINACION.</li> <li>● MEJORAR LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA.</li> <li>● ELEVAR BARRERAS DE ENTRADA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ASEGURAR EL SUMINISTRO.</li> <li>● MEJORAR LOS NIVELES DE INVENTARIO.</li> <li>● UTILIZAR LA CAPACIDAD DIRECTIVA.</li> <li>● ASEGURAR ECONOMIAS A TRAVES DE:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ INTERDEPENDENCIAS TECNOLÓGICAS.</li> <li>▪ ELIMINACION DE PRIMAS DE RIESGO.</li> <li>▪ REDUCCION DE COSTES DE TRANSACCION.</li> <li>▪ ECONOMIAS DE ESCALA.</li> <li>▪ ESTABILIZACION DE RELACIONES.</li> <li>▪ OBTENCION DE RECURSOS DE CAPITAL.</li> </ul> </li> <li>● OBTENER INFORMACION.</li> <li>● LOGRAR DIFERENCIACION DE PRODUCTO O DE PRECIOS.</li> <li>● ADAPTABILIDAD.</li> <li>● COORDINAR DEMANDA Y OFERTA.</li> <li>● LEVANTAR BARRERAS DE ENTRADA.</li> <li>● DIVERSIFICACION.</li> </ul>
			
COSTES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● COSTES DE SUPERAR LAS BARRERAS DE MOVILIDAD.</li> <li>● INCREMENTOS EN EL APALANCAMIENTO DE OPERACIONES.</li> <li>● REDUCIR LA FLEXIBILIDAD PARA CAMBIAR DE SOCIOS.</li> <li>● BARRERAS DE SALIDA MAS ALTAS.</li> <li>● NECESIDADES DE INVERSION DE CAPITAL.</li> <li>● DIFICULTAD PARA ACCEDER AL KNOW-HOW.</li> <li>● MANTENER EL EQUILIBRIO.</li> <li>● AMORTIGUACION DE INCENTIVOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SESGOS PARA FAVORECER EL MANTENIMIENTO O EXTENSION DE OPERACIONES INTERNAS.</li> <li>● DISTORSION EN LA COMUNICACION.</li> <li>● OPORTUNISMO INTERNO.</li> <li>● RACIONALIDAD LIMITADA.</li> <li>● INSULARIDAD BUROCRATICA.</li> <li>● PERDIDA DE IMPLICACION.</li> <li>● AMORTIGUACION DE LOS INCENTIVOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● NECESIDADES DE INVERSION.</li> <li>● DESEQUILIBRIOS EN LOS RENDIMIENTOS.</li> <li>● REDUCCION EN LA FLEXIBILIDAD.</li> <li>● PERDIDA DE ESPECIALIZACION.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DESECONOMIAS DE:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DESEQUILIBRIO EN LAS ETAPAS DE LAS OPERACIONES INTEGRADAS.</li> <li>▪ DIRECCION.</li> <li>▪ MENORES RENTABILIDADES.</li> <li>▪ DISTORSIONES TRANSACCIONALES.</li> </ul> </li> <li>● BARRERAS A LA MOVILIDAD.</li> </ul>

FUENTE: Adaptado de Stern y El-Ansary, pág. 321.



Bucklin et al. (1996) plantean en este sentido que los servicios de distribución producidos por el canal pueden dividirse en dos grandes clases: los servicios logísticos y los servicios de información. Los primeros son los que se ocupan de colocar al producto a disposición del cliente final en unas condiciones de: accesibilidad, inmediatez, fraccionamiento, surtido. Los segundos son los que proporcionan flujos de información en el canal tanto hacia abajo (del fabricante a los distribuidores y usuarios finales) como hacia arriba (del usuario final a los distribuidores y fabricantes).

Sobre este planteamiento teórico, se realizó un análisis empírico utilizando como muestra las empresas de la base de datos PIMS en Estados Unidos. Los resultados del estudio empírico se reflejan en el cuadro nº 2. Al margen de los comentarios individuales que se ofrecen para cada una de las variables, lo que más nos interesa es analizar si es un marco teórico sólido para poder avanzar tendencias y en qué sentido pueden hacerse.

En concreto, la pregunta que nos deberíamos plantear es si estos resultados pueden ser generalizados ó al menos extendidos –como proponen sus autores– a los países desarrollados.

Por un lado, el modelo teórico y las proposiciones que recoge son inicialmente asumibles tanto para el caso español como para cualquier otro país con una economía de mercado relativamente desarrollada.

Pero, por otro lado, no sería lógico descartar diferencias significativas en los efectos marginales estimados para las distintas variables.

El hecho de que algunos sectores no estén liberalizados o que no sean muy permeables a las presiones del mercado puede estar eliminando o sesgando el efecto que las variables puedan tener sobre la estructura de los canales.



Un ejemplo paradigmático es el sector farmacéutico: en Estados Unidos, la fuerte competencia ha llevado, entre otras iniciativas de integración vertical, a que los laboratorios desarrollen sus propios canales directos de venta por correo. Esta forma de venta es uno de los canales con una mayor tasa de crecimiento de las ventas: el 28% en 1992 (Oswald y Boulton, 1995).

Todo el sistema de distribución es permeable a la tensión de los mercados por lo que su transformación es constante atendiendo a la búsqueda de la ventaja competitiva que da la eficiencia o el tamaño. En el caso español sería inútil plantear esas mismas hipótesis puesto que el canal está aislado de las fuerzas del mercado: el monopolio legal minorista se complementa con el monopolio de hecho creado y sostenido por los propios minoristas en el eslabón mayorista (cooperativas).

De cualquier forma, se debería hacer un esfuerzo para estudiar empíricamente si estos resultados son en alguna medida trasladables e identificar las barreras que obstaculizan la evolución de los sistemas de distribución hacia sus formas más eficientes.

### LAS RELACIONES BILATERALES

En un análisis más centrado en la gestión de empresas, las razones que lle-

van a una dirección a establecer vínculos estrechos hacia arriba o hacia abajo de su canal de distribución tienen un carácter más cualitativo y complejo. El desarrollo de las relaciones comprador-vendedor entre empresas puede obedecer a diversas pautas observables que nos ayuden a comprender por qué hay empresas que se comprometen en compromisos estables mientras que otras prefieren actuar libremente en los mercados.

Para ayudar a entender este fenómeno, se han propuesto distintos plantea-

mientos desde ópticas muy diferentes (ver Möller, 1994). Entre otras propuestas, desde el enfoque de Costes de Transacción (CT) (Williamson, 1985 y 1991), se han ofrecido algunas explicaciones sobre el por qué las empresas deciden desarrollar sus relaciones con clientes o proveedores: simplemente a través del mercado, internalizándolas en una administración jerárquica; o en un punto intermedio, administrándolas con mecanismos contractuales o no contractuales de cooperación y control.

Lo cierto es que las formas en las que las empresas se relacionan entre sí en un canal de distribución son muy variadas y complejas. Hasta el punto que algunos autores señalan que la tradicional separación entre proveedores, vendedores, intermediarios y clientes puede dejar de existir en un futuro muy próximo (Nevin, 1995).

Esta visión es consecuencia de utilizar el concepto de cadena de valor y el de las redes de empresas que lo integran dando la idea de que ha de ser diseñado como un proceso producción-distribución sin solución de continuidad. Cada vez más, las empresas se involucrarían en desarrollar relaciones estables con sus proveedores o clientes.

Para analizar este fenómeno ha surgido un concepto ahormado recientemente aunque con viejas raíces en la literatura de los canales de comerciali-





# *S*EMANA DE LA ALIMENTACION



**DEL 20 AL 24 DE MAYO 1997  
MADRID**

Sobre la mesa, la propuesta más completa del sector de la alimentación. Desde los nuevos subsectores como los del producto fresco, congelados, precocinados y catering hasta los Salones Afines como el de Equipamiento Comercial y la Franquicia. Para dejar un excelente sabor de boca a todos los visitantes.



CUADRO N° 2

## IMPACTO DE LOS NIVELES DE SERVICIOS LOGISTICOS Y DE INFORMACION EN LA ADOPCION DE CANALES

VARIABLE	I. MARGINAL*	PROPOSICION
<b>SERVICIOS LOGISTICOS</b>		
COMPRAS EN PEQUEÑAS CANTIDADES	- 7,106	EN MERCADOS EN LOS QUE LOS USUARIOS FINALES COMPRAN EN CANTIDADES PEQUEÑAS, SERA MAS PROBABLE QUE PREVALEZCAN LOS CANALES INDIRECTOS.
NUMERO DE USUARIOS FINALES	- 13,213	EN MERCADOS (DE PAISES DESARROLLADOS) EN LOS QUE HAY MUCHOS USUARIOS FINALES, SERA MAS PROBABLE QUE PREVALEZCAN LOS CANALES INDIRECTOS.
DISTANCIA AL CLIENTE	- 1,762	EN MERCADOS EN LOS QUE LOS BIENES TIENEN QUE RECORRER GRANDES DISTANCIAS PARA LLEGAR AL USUARIO FINAL, SERA MAS PROBABLE QUE PREVALEZCAN LOS CANALES INDIRECTOS.
NUMERO DE OCASIONES DE COMPRA	- 1,533	BAJO CONDICIONES DE MERCADO CARACTERIZADAS POR USUARIOS FINALES QUE COMPRAN FRECUENTEMENTE, SERA MAS PROBABLE QUE PREVALEZCAN LOS CANALES INDIRECTOS.
AMPLITUD DEL SURTIDO DEL FABRICANTE	0,337	BAJO CONDICIONES DE MERCADO CARACTERIZADAS POR FABRICANTES PRODUCIENDO SURTIDOS ESTRECHOS, SERA MAS PROBABLE QUE PREVALEZCAN LOS CANALES INDIRECTOS.
<b>SERVICIOS DE INFORMACION</b>		
PERSONALIZACION DEL PRODUCTO	3,483	EN MERCADOS EN LOS QUE LA PERSONALIZACION DEL PRODUCTO ES PARTE DEL PROCESO DE INTERCAMBIO, SERA MAS PROBABLE QUE PREVALEZCAN LOS CANALES DIRECTOS.
NUEVOS PRODUCTOS	1,309	EN MERCADOS CARACTERIZADOS POR UNA INTENSA ACTIVIDAD DE NUEVOS PRODUCTOS, SERA MAS PROBABLE QUE PREVALEZCAN LOS CANALES DIRECTOS.
CAMBIO TECNOLÓGICO	1,642	EN MERCADOS CARACTERIZADOS POR EL CAMBIO TECNOLÓGICO RÁPIDO, SERA MAS PROBABLE QUE PREVALEZCAN LOS CANALES DIRECTOS.
IMPORTANCIA DE LA COMPRA	2,996	EN MERCADOS CARACTERIZADOS POR LA GRAN IMPORTANCIA DEL PRODUCTO PARA EL ÉXITO DEL USUARIO FINAL, SERA MAS PROBABLE QUE PREVALEZCAN LOS CANALES DIRECTOS.
CONCENTRACION DE CLIENTES	3,814	EN MERCADOS CARACTERIZADOS POR UNA ELEVADA TASA DE CONCENTRACIÓN DE LOS USUARIOS FINALES, SERA MAS PROBABLE QUE PREVALEZCAN LOS CANALES DIRECTOS.
SERVICIOS AUXILIARES	- 0,415	EN MERCADOS CARACTERIZADOS POR LA IMPORTANCIA DE SERVICIOS AUXILIARES, SERA MAS PROBABLE QUE PREVALEZCAN LOS CANALES DIRECTOS.
<b>CARACTERISTICAS DE CONTROL</b>		
VENTAJAS DE ESCALA	1,453	CUANTO MAYOR SEA EL TAMAÑO DE UN PROVEEDOR EN RELACION A SU COMPETENCIA, MAYOR SERA LA PROBABILIDAD DE QUE UTILICE UN CANAL DIRECTO.
MERCADOS COMPARTIDOS	0,714	CUANDO DISTINTAS DIVISIONES DE UN GRUPO EMPRESARIAL SIRVEN A UN MISMO MERCADO, SU CAPACIDAD DE SURTIDO LES PERMITIRA CANALES MAS DIRECTOS.

\* Los signos indican la asociación entre la variable y la adopción de un canal directo. Los efectos marginales están estandarizados para facilitar las comparaciones entre variables.

## DIRECTOS O INDIRECTOS

### COMENTARIOS

ES UNA DE LAS VARIABLES QUE TIENEN MAS FUERZA PARA EXPLICAR LA ESTRUCTURA VERTICAL EN EL SENTIDO AVANZADO POR LA PROPOSICION.

ES EL FACTOR MAS DETERMINANTE:  
UN GRAN NUMERO DE CONSUMIDORES RECLAMA UN CANAL INDIRECTO.

IMPORTANTE, AUNQUE EN MENOR MEDIDA, LA DISTANCIA AL CLIENTE HACE QUE CUANTO MAYOR SEA ESTA MAS INDIRECTO SEA EL CANAL.

EN LA MISMA DIRECCION Y CON PARECIDA FUERZA QUE LA DISTANCIA: COMPRAS MAS FRECUENTES RECLAMAN ESTRUCTURAS MAS INDIRECTAS.

LA HIPOTESIS NO QUEDA CONFIRMADA NI TAMPOCO PUEDE SER RECHAZADA.  
(EFECTO NO SIGNIFICATIVO).

SE CONFIRMA LA HIPOTESIS Y, ENTRE LAS VARIABLES QUE COMPONEN LOS SERVICIOS DE INFORMACION, ES LA SEGUNDA CON MAYOR PESO.

APARECE UNA DEBIL ASOCIACION: LA ACTIVIDAD INNOVADORA PARECE FAVORECER LA ELECCION DE CANALES DIRECTOS PERO SIN GRAN PESO.

LA RAPIDEZ DEL CAMBIO TECNOLOGICO SI PARECE DEMANDAR EL CONTROL QUE PROPORCIONA UN CANAL DIRECTO.

SE CONFIRMA QUE PARA PRODUCTOS DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL USUARIO FINAL, EL PRODUCTOR PREFERE SERVIRLOS DIRECTAMENTE.

DENTRO DEL APARTADO DE SERVICIOS DE INFORMACION, ESTA VARIABLE ES LA QUE PARECE EMPUJAR MAS HACIA LA INTEGRACION VERTICAL.

LA HIPOTESIS NO QUEDA CONFIRMADA NI TAMPOCO PUEDE SER RECHAZADA.  
(EFECTO NO SIGNIFICATIVO).

APARECE UNA DEBIL ASOCIACION QUE NO ES MUY CONCLUYENTE SOBRE EL IMPACTO REAL EN LA ESTRUCTURACION DEL CANAL.

LA HIPOTESIS NO QUEDA CONFIRMADA NI TAMPOCO PUEDE SER RECHAZADA  
(EFECTO NO SIGNIFICATIVO).

zación: el marketing de relaciones, que se entiende como "...todas aquellas actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener relaciones de intercambio exitosas" (Morgan y Hunt, 1994).

A lo largo de los últimos años se ha podido observar el creciente interés por este aspecto de las relaciones interorganizacionales. En realidad, uno de los pilares sobre los que descansa este concepto es, de la misma forma que en la integración vertical, la búsqueda de la eficiencia. La diferencia consiste en que al tratarse de una relación entre dos organizaciones independientes, la búsqueda de la eficiencia debe beneficiar a las dos partes. El resultado de establecer, desarrollar y mantener las relaciones debe proporcionar una ventaja competitiva a las dos partes. Si esto es así, en el análisis de las relaciones interorganizacionales deben incorporarse las perspectivas de las dos partes. En el caso de los canales de distribución hemos optado en este artículo por ofrecer la perspectiva del fabricante frente a la de los distribuidores.

## FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES

Los clientes son cruciales para cualquier empresa y de manera más intensa cuando las alternativas son escasas o inadecuadas. Los fabricantes se han encontrado en los últimos años con la circunstancia de un sector distribuidor cada vez más poderoso que ha podido pasar gran parte de las tensiones competitivas de los mercados finales a los mercados de aprovisionamiento. Pero al margen de este fenómeno de mercado, a nivel individual la importancia que para un fabricante tienen sus distribuidores proviene de la capacidad de éstos para mediatizar tanto sus objetivos estratégicos como los de su planes de marketing.

Entre otros objetivos de la estrategia de mercado que están fuertemente mediatizados por los distribuidores, podemos destacar:

- Penetración de mercado (ventas en mercado potencial).
- Competencia (cuota de mercado).

CUADRO Nº 3

## BENEFICIOS Y COSTES IMPLICITOS EN LA ESTABILIZACION DE RELACIONES PROVEEDOR-MINORISTA

BENEFICIO PERSEGUIDO	TIPO DE ACCIONES NECESARIAS	TIPOS DE COSTES/INVERSION
RENTABILIDAD DIRECTA DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ ROTACION DE INVENTARIOS.</li> <li>▼ COSTES DE MANEJO DEL PRODUCTO.</li> <li>▼ COSTES DE TRANSPORTE.</li> <li>▼ COSTES DE REALIZACION DE PEDIDOS.</li> <li>▼ PEDIDOS INCORRECTOS.</li> <li>▼ NIVEL DE EXISTENCIAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● INVERSIONES EN COMUNICACIONES.</li> <li>● COSTES DE PERSONAL DIRECTIVO EN LA ETAPA DE DESARROLLO.</li> <li>● COSTES DE PERSONAL EN EL SEGUIMIENTO.</li> </ul>
VENTAS/RENTABILIDAD DE LA CATEGORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ CONTRIBUCION A VENTAS DE LA CATEGORIA.</li> <li>▲ CONTRIBUCION A RENTABILIDAD DE LA CATEGORIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EQUIPAMIENTO ESPECIFICO.</li> </ul>
SATISFACCION DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD.</li> <li>● PRECIOS COMPETITIVOS.</li> <li>● CONDICIONES GENERALES DEL PRODUCTO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SISTEMAS DE ANALISIS DE RENTABILIDAD DEL LINEAL.</li> </ul>
LEALTAD DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CONSEGUIR ESTABILIDAD EN LAS CONDICIONES DE SUPERIORIDAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SISTEMAS DE OPTIMIZACION DE ASIGNACION DE LINEAL.</li> </ul>

- Resultados financieros (rentabilidad).
- Resultados comerciales (calidad, satisfacción y lealtad).

Entre los que se pueden plantear en la planificación del marketing de la empresa:

- Público objetivo/segmentación.
- Posicionamiento/ventaja competitiva.
- Posicionamiento/precio
- Posicionamiento/servicio
- Posicionamiento/comunicación
- Posicionamiento/imagen

Ante esta situación, el sector fabricante puede ser muy sensible a la aparición y desarrollo de iniciativas de alianzas con distribuidores que le permitan alcanzar los objetivos propuestos al menor coste posible.

Por lo que se refiere a la perspectiva de los distribuidores, las relaciones con sus proveedores son una de las grandes fuentes de oportunidades y de amenazas de la empresa. El poder potencial de los proveedores, su capacidad para mediatizar los objetivos de la empresa distribuidora, es uno de los elementos del entorno que más están dispuestos a controlar los distribuidores.

Por tanto, una de las áreas de gestión a la que cada vez se le concede mayor importancia es la que cubre la función de compras pues de ella depende en gran medida la posición competitiva de la empresa. En consecuencia, las empresas pueden decidir potenciar departamentos o unidades de compra con alta capacidad directiva y que no restringen su actividad a la tradicional negociación sobre precios y términos de pago. Algunos de los objetivos que pueden ser asumidos son:

- Facilitar la gestión de las operaciones de la empresa para poder ofrecer el servicio deseado con el menor coste posible.
- Asegurar la provisión de todos los inputs necesarios para garantizar el servicio al cliente deseado.
- Cultivar las alternativas que disminuyan una dependencia que pueda amenazar la posición de la empresa.
- Aminorar las incertidumbres.
- Disminuir los costes de transacción.

Una posición de inferioridad respecto a los proveedores, sean estos fabricantes u otros distribuidores, no

sólo puede representar una limitación para la consecución de unos resultados deseados, sino que también puede deteriorar la posición competitiva de la empresa cuando otras empresas competidoras no sufren esta inferioridad frente a proveedores.

Concretamente, para el caso de una empresa minorista en la que las relaciones con los proveedores pueden llegar a ser muy complejas y necesitar de una administración muy exigente, las relaciones con los proveedores pueden desarrollarse de muy diversa manera e intensidad y la empresa minorista debe decidir sobre ello en base a los objetivos perseguidos.

En los mercados de aprovisionamiento se presentan dos tendencias divergentes: estabilizar las relaciones con proveedores dentro de un marco de cooperación y mantener una cartera de proveedores abierta a las opciones que proporciona el mercado en cada momento.

La adopción de intercambios "relacionales" plantea para las empresas minoristas unas ventajas a las que sólo





puede acceder si el diseño, las inversiones y los esfuerzos de mantenimiento se realizan de forma adecuada. En términos generales, se trata de establecer unas pautas en las relaciones que permitan mejorar el beneficio tanto para el proveedor como para el minorista.

Para ello, se intentan crear los mecanismos y desarrollar las iniciativas que permitan incrementar los rendimientos, algunos de los cuales se detallan en el cuadro nº 3. Este incremento en la eficiencia se reparte entre fabricante, minorista y, eventualmente, el consumidor.

### RESTRICCIÓN DE LA ESTABILIDAD DE LAS RELACIONES

En general, la estabilidad de las relaciones está siempre sujeta a las presiones del mercado. Por un lado, cuando el mercado de proveedores es estrecho y poco competitivo, no es extraño que las empresas minoristas estén permanentemente considerando la posibilidad de optar por esta opción si se tiene en cuenta el papel vital que tiene para la empresa. Pero en un mercado en el que hay un elevado número de proveedores compitiendo efectivamente, es muy probable que las empresas minoristas encuentren pocos incentivos para estabilizar relaciones con eslabones anteriores del proceso: el mercado ofrece alternativas más eficientes. Por tanto, la extensión de los intercambios relacionales en el mercado dependerá de la amplitud y competencia existente en los mercados de aprovisionamiento.

Otro aspecto a tener en cuenta es el siguiente: una circunstancia relativamente frecuente es que cuando los proveedores tienen que hacer frente a reducciones de costes, una de las áreas más propicias para hacerlo es la de limitar o eliminar las relaciones especiales con clientes (los programas específicos con clientes desaparecen pasando éstos a la cartera general).

En el otro lado, también es frecuente que cuando un minorista observa que con cierta frecuencia hay ofertas en el mercado a un precio de compra inferior puede optar por dejar la relación y



aceptar el riesgo de depender del mercado en transacciones futuras (Frazier y Antia, 1995). En general, se puede decir que la conveniencia o no de establecer compromisos entre los minoristas y sus proveedores depende de la incertidumbre percibida en los mercados y del grado de interdependencia que exista entre las partes. En el cuadro nº 4 se ofrece una propuesta de cómo podrían afectar distintos grados de interdependencia y de incertidumbre a las relaciones fabricante-distribuidor.

### TENDENCIAS Y FENÓMENOS EN EL MERCADO ESPAÑOL

Un buen ejemplo de iniciativas de cooperación es el desarrollo conjunto entre minoristas y fabricantes de programas de aprovisionamiento para la puesta en marcha de políticas de "siempre precios bajos". Es de esperar que, en esta dirección, algunas de las iniciativas ya tomadas por algunas empresas fabricantes se generalicen. Pero pese a este atisbo de actitud cooperativa, las relaciones entre minoristas y proveedores (principalmente fabricantes) es bastante conflictiva en España.

Aunque hay diversas fuentes de conflicto, el factor que más puede ayudar a explicarlo en términos generales es la lucha entre los minoristas y los

fabricantes por controlar los mercados finales de consumo. El minorista aparece como el gran mediatizador de los objetivos del fabricante o del propietario de la marca: de él dependerá cómo llega su producto a los consumidores y, consecuentemente, la cuota de mercado y beneficios que se puedan alcanzar. Los fabricantes pretenden generar una demanda "tirón" entre los consumidores –principalmente a través de la publicidad– para que éstos demanden su marca al minorista. Cuanto más fuerte sea esta demanda, mejor será la posición del fabricante frente al minorista.

Pero crear esta demanda tirón resulta cada vez más caro: la saturación de publicidad en los medios y el hecho de que el consumidor se está acostumbrando cada vez más a elegir en el punto de venta hace que sea cada vez más complicado. Por contra, el minorista controla el punto de venta y las condiciones en las que se exhiben y venden los productos.

Pero los instrumentos de control de los minoristas van más allá de su decisión sobre las condiciones de exposición y venta de los productos. Entre otros, cabe destacar: las marcas de distribuidor, la información sobre los mercados de consumo y los acuerdos y disposiciones legales que restringen la competencia.

CUADRO Nº 4

## MERCADO VS. RELACIONES ESTABLES ENTRE FABRICANTE E INTERMEDIARIO

INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO	INTERDEPENDENCIA FABRICANTE-INTERMEDIARIO		
	BAJA (EQUILIBRADA)	DESEQUILIBRADA	ALTA (EQUILIBRADA)
BAJA	INTERCAMBIOS DE MERCADO NO HAY COMPROMISOS	RELACIONES UNILATERALES COMPROMISO DE UNA DE LAS PARTES	RELACIONES A LARGO PLAZO COMPROMISO ELEVADO
ALTA	TRANSACCIONES REPETIDAS BAJO COMPROMISO	RELACIONES DE LIDERAZGO COMPROMISO MODERADO	RELACIONES BILATERALES COMPROMISO MUY ELEVADO

FUENTE: Frazier y Antia, 1995: "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (4), págs.321-326.

### MARCAS DE DISTRIBUCION

La implantación en España de las marcas de distribuidor esta todavía bastante por detrás de la observada en otros países europeos. Sin embargo, su cuota de mercado, el porcentaje de ventas correspondientes a marcas propias de los distribuidores, está aumentando de forma lenta pero constante.

En 1993, dentro del universo Nielsen, las marcas de distribuidor obtuvieron el 7,9% de las ventas totales de alimentación y el 8,3% dentro de las ventas del sector de droguería/perfumería. Esto significa, entre otras cosas, que los fabricantes ya no compiten para obtener una cuota del total del mercado sino tan sólo del 92% del mismo.

Es decir, con sus políticas de marketing –diseño de producto, publicidad, promociones, fuerza de ventas– los fabricantes no pueden acceder al mercado que les han arrebatado los distribuidores. En este mercado sólo pueden entrar como subcontratistas de algún distribuidor en base a una competencia de precios muy agresiva. A medida que se incremente la cuota de mercado de las marcas de distribuidor, menor será la porción del mismo en la que un fabricante pueda luchar para posicionar y vender sus propias marcas.

En una hipotética generalización del uso de las marcas de distribuidor, los fabricantes se convertirían en sim-

ples especialistas que tendrían que competir para obtener contratos de suministro a las grandes empresas distribuidoras. Sin embargo, esta situación no es deseable para ninguna de las partes ya que los distribuidores necesitan las marcas de los fabricantes para posicionar las suyas y para ofertar un servicio de surtido y variedad imprescindible para incrementar el consumo y sus ventas.

Por otra parte, es de esperar una reacción de los fabricantes para intentar recuperar cuota de mercado jugando sobre un pivote esencial de su política comercial: la diferenciación del producto generada a través del desarrollo de nuevos conceptos y productos y de la publicidad.

Pero esta acción comercial no es igual de sencilla o efectiva en todos los productos. En el caso de los guantes domésticos –un producto con escasa diferenciación y con bajos esfuerzos publicitarios–, la diferencia de precios a favor de las marcas de distribuidor era del 13% y tenían una cuota de mercado del 37%.

En el caso de los detergentes para automáticas –un producto con algo más de diferenciación pero, sobre todo, con gastos de publicidad muy elevados–, la diferencia de precios a favor de las marcas de distribuidor ascendía al 31% y su cuota de mercado apenas sobrepasaba el 7%.

Esto viene a corroborar que la defensa de los fabricantes a sus marcas a través de la publicidad puede detener o ralentizar el avance de las marcas de distribuidor.

### INFORMACION SOBRE LOS MERCADOS DE CONSUMO

La situación de la empresa minorista de cara a los mercados de consumo es privilegiada: está en contacto directo con el consumidor y puede captar información de primera mano sobre muchos de los aspectos más relevantes de su comportamiento de compra. Esta información es, además, cada vez mas manejada por las empresas minoristas al contar muchas de ellas con los medios necesarios para recogerla y analizarla de una forma efectiva y económica.

Los lectores ópticos, el uso de tarjetas de pago propias del minorista y los sistemas informáticos que tratan esta información se han convertido en un instrumento estratégico de los minoristas frente a los fabricantes. En las negociaciones entre las dos partes, el minorista puede saber mucho más que el fabricante sobre las reacciones de los consumidores ante algunos incentivos de marketing utilizados por el fabricante en sus marcas.

Además, puede captar e interpretar con mayor rapidez los cambios que se producen entre los consumidores, por





lo que se pueden anticipar al fabricante en el desarrollo de iniciativas propias. Por ello es de esperar que en el futuro sigan creciendo las inversiones de los minoristas en sistemas de información que les permita una mejor gestión de su empresa y una posición asimétrica favorable de cara a los fabricantes.

### ACUERDOS Y DISPOSICIONES QUE RESTRINGEN LA COMPETENCIA

El control de los distribuidores sobre los mercados de consumo también puede desarrollarse a través de mecanismos legales o de acuerdos sectoriales que supongan limitaciones a la competen-

cia o al libre acceso. Un claro ejemplo de este tipo de control es el ejercido por el sector farmacéutico minorista que controla el acceso al negocio y, amparado en una legislación tal vez desarrollada para otros fines, ejerce un monopolio sobre la distribución de algunas líneas de productos. Los fabricantes sólo tienen una alternativa de distribución –las farmacias– que además compran de forma centralizada a través de cooperativas locales. Los consumidores sólo tienen una alternativa de compra –las farmacias– con horarios restringidos y surtidos inconvenientes.

Un posible efecto de esta situación es el nivel de precios de venta al públi-

co: según los datos Nielsen, en un año de grave crisis como 1993 las ventas en volumen de las farmacias en España bajaron un 2,7%.

Este descenso fue compensado por un alza de los precios medios de un 10,3% provocando que el volumen de negocio subiera un 7,4%. Parece evidente que esta situación no podrá prolongarse durante mucho tiempo y que la legislación deberá propiciar unas condiciones competitivas que eviten estas situaciones permitiendo, sobre todo, la distribución multicanal. □

**JOSE MIGUEL MUGICA GRIJALBA**  
Universidad Pública de Navarra

### BIBLIOGRAFIA

- BETANCOURT, R. AND D. GAUTSCHI (1988), "The Economics of Retail Firms". *Managerial and Decision Economics*. Vol.9 (June), p. 133–142.
- BETANCOURT, R. AND D. GAUTSCHI (1990a), "Demand Complementarities, Household Production and Retail Assortments", *Marketing Science*, Vol. 9 (Spring), p. 146–161.
- BUCKLIN, L.P. (ed.) (1971), *Vertical Marketing Systems*, Scott Foresman and Company.
- BUCKLIN, L.P., V. RAMASWAMY, Y S.K. MAJUMDAR (1996), "Analyzing Channel Structures of Business Markets via the Structure–Output Paradigm", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, p. 73.87.
- FRAZIER Y ANTIA (1995), "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23 (4), 321–326.
- MÖLLER, K.E. (1994), "Interorganizational Marketing Exchange: Metatheoretical Analysis of Current Research Approaches", en G.Laurent et al. (ed.) *Research Traditions in Marketing*, Kluwer Academic Publishers, p. 347–372.
- NEVIN, J.R. (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, nº 4, p. 327–334.
- RATCHFORD, B.T. Y G.T. STOOPS (1988), "A Model and Measurement Approach for Studying Retail Productivity", *Journal of Retailing*, Vol.64 (Otoño), p. 241–263.
- RATCHFORD, B.T. Y G.T. STOOPS (1992), "An Econometric Model of a Retail Firm", *Managerial and Decision Economics*, Vol.13, 223–231.
- STERN, L.W. Y A. EL-ANSARY (1992), *Marketing channels*, 4ª ed. Prentice–Hall.
- WEITZ, B.A. Y S.D. JAP (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, nº 4, p. 305–320.
- WILLIAMSON, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1991), "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, nº 22, p. 269–296.