

# 6

# Capítulo

## Sistemas de organización del canal de distribución

**Francisco J. Martínez-López**  
**UNIVERSIDAD DE GRANADA**

**Miguel Ángel Gómez Borja**  
**Juan Antonio Mondéjar Jiménez**  
**UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA**

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Comprensión de la importancia de la coordinación y colaboración dentro de los canales de distribución para conseguir un desarrollo eficiente de sus funciones.
- 2** Entender la interdependencia entre los miembros del canal y sus implicaciones.
- 3** Conocer las diferentes posibilidades de organización de los canales de distribución con el fin de ser capaces de evaluar las ventajas e inconvenientes de cada alternativa para distintos escenarios de distribución.
- 4** Analizar la tipología de sistemas verticales dentro de los canales de distribución y comprender los marcos de referencia que permitan tomar decisiones más adecuadas en cada situación.
- 5** Comprender y ofrecer ejemplos concretos de estrategias y formatos de sistemas horizontales de distribución.

### **Los botiguers del centro histórico de Terrassa no se amedrentan...**

*En el mes de febrero de 2008 se cumplió un año de la puesta en marcha “oficial” de Terrassa Centre, aunque técnicamente la iniciativa se puso en marcha en 1996 (<http://www.terrassacentre.cat>). Terrassa Centre refleja el proyecto de gerencia del centro histórico de la ciudad que se configura como una agencia mixta entre los comerciantes y las diferentes administraciones públicas. En la actualidad está formada por más de 340 socios, incrementándose el número de asociados en este primer año de vida en más de un 25%. En el proyecto participan tanto actividades comerciales como otro tipo de negocios presentes en el centro, representando la cuarta parte del total.*

*El surgimiento y desarrollo de la iniciativa es el resultado de una preocupación por recuperar el centro de la ciudad como espacio de convivencia, al mismo tiempo que se recupera también su tejido comercial y de servicios, siendo éste una parte esencial de dicha revitalización. La voluntad decidida de colaboración y de no resignarse a una lenta agonía competitiva derivada de su lucha con los grandes distribuidores y nuevos espacios comerciales, hizo que en lugar de amedrentarse se decidieran a competir con el “enemigo” con sus mismas armas: generando una fórmula integrada de colaboración y gestión que pasa por compartir servicios y actividades comunes a los diferentes negocios minoristas y de servicios presentes en el centro.*

*Desde su surgimiento se han ido ampliando no sólo el número de agentes y negocios implicados, sino el número de servicios ofrecidos a los asociados. Inicialmente, se comenzó por limpiar grafitos de los espacios, retirar carteles no autorizados, vigilar los espacios comunes para evitar problemas de accesibilidad o seguridad en las calles, prestar servicios de atención a los socios e incluso proporcionar información a los paseantes sobre los comercios o la oferta cultural de la zona. En esta primera etapa, la intervención ha sido fundamentalmente de mejora urbanística, complementando y mejorando los servicios ofrecidos por el Ayuntamiento.*

*El presupuesto para 2007 fue de 400.000 euros para una evolución media de más de trescientos asociados durante el año. De momento, el coste del servicio es asumido en un porcentaje de 55% y 45% por los comerciantes y la Administración, respectivamente. El crecimiento ha permitido en 2008 llegar a una financiación propia del 60%, tal y como estaba previsto, todo ello con las miras puestas en el objetivo de la autofinanciación para el 2011.*

*Esta fórmula está reproduciéndose con éxito en España a partir de experiencias en otros países como Inglaterra o Estados Unidos, como un modelo eficiente de respuesta a las ventajas competitivas de grandes superficies y grandes centros comerciales de comercio-ocio. De hecho, diferentes variaciones de este modelo están intentando trasladarse a otros contextos y ciudades españolas como Bilbao (<http://www.bilbaocentro.com>), La Coruña o el caso de Oviedo.*

*En este modelo, los comerciantes siguen manteniendo su independencia pero colaboran en la prestación y mejora de servicios conjuntos así como en una figura de interlocutor único ante diferentes administraciones. Según su presidente, el punto de partida era el de un asociacionismo muy básico (similar por otra parte a la mayoría de federaciones o asociaciones empresariales de comerciantes) limitado a realizar alguna promoción o fiesta anual y a actividades relacionadas con el alumbrado y decoración navideñas. El desarrollo de la iniciativa apostó inicialmente por la profesionalización a través de una estructura estable con un gerente y personal administrativo.*

*La configuración de diferentes estructuras de colaboración entre pequeños comerciantes, sobre la base espacial del centro de las ciudades, constituye un ejemplo claro de estrategia de asociacionismo o integración horizontal. Estas iniciativas, según las características específicas de cada iniciativa y del entorno en que se aplica, pueden generar distintos grados de compromiso en la colaboración y pueden implicar a agentes y organizaciones de muy distinta naturaleza con un objetivo común: revitalizar los centros urbanos como espacios de convivencia y, como consecuencia, de fomento de la actividad comercial y la mejora de los negocios representados por los pequeños comerciantes que se*

*asocian en estos espacios. Como hemos visto, esta estructura dotada de recursos económicos y humanos permite desarrollar diferentes actividades de promoción y revitalización del comercio, pasando por las ya mencionadas de mantenimiento de un entorno habitable y agradable, de proporción de información y de organización de actividades y campañas de promoción e imagen conjuntas, campañas de rebajas y fechas especiales, ferias y acciones promocionales, etc.*

*Fuentes:*

<http://www.terrassacentre.cat>. Terrasa Centre  
El País. 05/06/2007. Los comerciantes de Terrasa deciden emular a las grandes superficies  
y comparten servicios de seguridad y limpieza  
Diario de Terrasa. Noticias disponibles en <http://www.terrassacentre.com>  
<http://www.agecu.es>. Asociación Española para la Gerencia de Centros Urbanos

## CONTENIDO DE ESTE CAPÍTULO

De los conceptos previos relacionados con los canales de distribución y los sistemas de distribución se desprenden una serie de ideas que justifican y sirven de marco de referencia al tema que nos ocupa. Por un lado, los canales de distribución se configuran como macrosistemas en los que su desempeño y su eficiencia están en gran medida condicionados por cómo se gestionen las interrelaciones y, en muchos casos, por cómo se defina la cooperación entre los agentes que forman dichas estructuras o redes. Por otro lado, las nuevas filosofías y tendencias de gestión de marketing no suponen sino un reconocimiento de esta interdependencia, al abogar por modelos de gestión integrada. De forma tal, que se definen, analizan y gestionan las relaciones entre los distintos agentes que conforman los canales, así como los flujos de distribución que representan dichas relaciones, como medio de conseguir dicha eficiencia global sistémica.

Si partimos de una concepción bidimensional de los sistemas de distribución, según los parámetros clásicos de dimensión vertical o longitud y su estructura o dimensión horizontal, se pueden describir las diferentes alternativas de organización en el canal.

En primer lugar, la necesariamente interdependiente secuencia de transacciones y funciones que precisa la comercialización de producto o servicio, desde su configuración más remota hasta su consumo o disposición definitiva, puede organizarse según diferentes grados de autonomía entre los agentes que las desarrollan. A este respecto, pueden definirse distintas alternativas de distribución, desde el sistema vertical corporativo, en la que un solo agente asume y desarrolla dentro de su organización todas o gran parte de las tareas y funciones que representa esa secuencia de valor, hasta estructuras de distribución convencionales formadas por agentes económicos independientes sin búsqueda expresa de la coordinación de sus actividades. Entre ambos extremos podemos encontrar sistemas verticales de distribución que para coordinar sus funciones se basan, bien en la normalización del comportamiento de sus miembros mediante acuerdos formales (sistemas verticales contractuales), bien mediante la utilización de diversas fuentes de poder que un miembro del canal (usualmente el líder) utiliza sobre otros (sistemas verticales administrados).

Finalmente, también con el fin de mejorar la eficiencia de las actividades de distribución y la competitividad de las empresas, éstas pueden plantearse esquemas de colaboración y asociación entre las pertenecientes a su mismo nivel del canal de distribución. En este caso, hablamos de los sistemas horizontales de distribución que abordaremos en el último epígrafe del capítulo.

## 6.1. Introducción

---

Las ideas sobre los conceptos, naturaleza y diseño **de los** de los canales de distribución se han considerado en capítulos anteriores, por lo que no es necesario abundar más en estos planteamientos. No obstante, nos parece interesante partir de una sencilla definición de Iyer y Padmanabham (2005), donde señalan que los “canales de marketing hacen referencia al conjunto de [elementos] **interdependientes** implicados en poner a disposición de los consumidores un producto o un servicio”. De la idea de la interdependencia se deriva la necesidad de coordinación, como dos caras de una misma moneda. En el desarrollo de las funciones y en la gestión de los flujos de distribución habitualmente participan diferentes agentes y recursos. Por ello, una distribución eficiente, y en general valorada por los clientes, de los productos y servicios precisa que se deba decidir sobre la adecuación de diversas formas de coordinación del canal para gestionar la interrelación e interdependencia entre sus miembros. Esto requiere una reflexión sobre las vías y fórmulas de organización que pueden seguirse para coordinar estas relaciones en el canal. El propósito es conseguir que las actividades de distribución a lo largo del canal se desarrollen globalmente de una manera eficiente y generando el máximo valor añadido. La consecución de este objetivo final es muy conveniente para todos los miembros del canal, y en especial para los fabricantes, puesto que su capacidad de generar una ventaja competitiva sostenible depende en gran medida de sus habilidades para diseñar y gestionar sus canales de distribución de forma adecuada (Stern y Weitz, 1997).

La propia evolución de los canales de distribución y las tendencias del entorno determinan que aspectos como la flexibilidad, cooperación, la rapidez en la disposición de información actualizada y relevante y, **por ende,** la capacidad de reacción sean características deseables en la actualidad para poder gozar de una posición competitiva sostenible. Este objetivo pasa necesariamente por que los miembros que los componen adopten una visión mucho más amplia e integral de sus canales, considerando las actividades y procesos de distribución con un enfoque global, de sistema, que tenga en cuenta las capacidades relacionales de sus miembros (Rodríguez y Espino, 2004). Conceptos como redes, cooperación, capacidades relacionales, equipos interorganizativos, transferencia de conocimiento, decisiones compartidas o distribución conjunta parecen inundar los planteamientos actuales en la configuración y gestión de canales de distribución.

Antes de presentar las diferentes formas de organización de los canales de distribución es necesario abordar una serie de cuestiones previas que, si bien son básicas, ayudarán en gran medida a entender los diferentes formatos y estructuras de colaboración posibles.

En primer lugar, es preciso tener en mente las diferentes funciones y flujos existentes en los canales de comercialización (véase capítulo 1). La organización e integración de funciones para distintos agentes puede variar en función del número de flujos y/o funciones que se gestionen de manera conjunta. Así, por ejemplo, la integración puede plantearse desde la perspectiva de conseguir un mayor poder negociador para realizar las compras y circunscribirse a esta función, o bien desarrollar otros aspectos relacionados con la logística, financiación, servicios adicionales, etc. De igual modo, una agrupación horizontal de pequeños comerciantes puede limitarse a gestionar conjuntamente servicios de limpieza y decoración de espacios, o llegar más allá y constituir una central de compras y servicios o adoptar una tarjeta de compra conjunta.

En segundo lugar, el objetivo de cualquier forma de gobierno del canal y colaboración no necesariamente va dirigido a la reducción de costes y a la consideración de una mayor “eficiencia” de forma única. Más allá de esto, si bien su consecución es muy deseable, en última instancia, la mejora en la coordinación debe motivarse por la búsqueda de la ampliación y la mejora de los servicios prestados vía distribución. De hecho, el acierto en la selección de las estrategias de coordinación del canal son claves en el valor añadido final de la distribución.

En tercer lugar, cuando se aborda la cuestión de las formas de gobierno del canal, lo que se analiza es fundamentalmente el diseño del sistema de distribución en su dimensión vertical. Esto es, la coordinación de los flujos

en sentido vertical, para distintos niveles y figuras del canal, refiriéndose a relaciones diádicas fabricante-mayorista o mayorista-minorista. Sin embargo, en ocasiones también es necesaria la cooperación horizontal, por lo que también debe prestársele atención a esta dimensión del canal. Asimismo, a esta perspectiva clásica de dos dimensiones, vertical y horizontal, a la hora de aproximarnos al estudio de la estructura del canal, recientemente se aboga por considerar otra tercera dimensión, la del sector y/o categoría de producto/servicio distribuido. Por ello, más que hablar de canales, algunos sugieren, desde esta perspectiva tridimensional, hablar de redes de distribución.

Finalmente, la idea de la integración en la distribución no debe entenderse como su caso extremo, asociado con la visión clásica de los canales integrados, donde un agente económico, usualmente el fabricante, se hacía cargo de todas las funciones necesarias para la distribución del producto, frente a la opción contraria de acudir al mercado (externalizar) en búsqueda de otros agentes que las realizaran (Coughlan, Anderson, Stern y El-Ansary, 2001). Esta modalidad de coordinación se corresponde con lo que podemos denominar una integración corporativa o dura, donde la gestión y desempeño de las actividades de distribución se circunscribirían dentro de los confines de la propia organización (Anderson y Weitz, 1986; Porter, 1980). Por el contrario, es más interesante aproximarse a ella de manera menos restrictiva, abordándola como un continuo en el que caben diferentes formatos y opciones de gobierno del sistema.

La tipología existente responde a los mecanismos utilizados para la coordinación de la distribución, existiendo cuatro formas básicas de patrones organizacionales en el canal (Coughlan *et al.*, 2001): convencionales o tradicionales, administrados, contractuales y corporativos. Existe, por tanto, una variedad interesante, desde los que se basan en distintas combinaciones de propiedad sobre los elementos del canal (Sistemas Verticales Corporativos), pasando por relaciones que se gestionan mediante acuerdos contractuales (Sistemas Verticales Contractuales) o, simplemente, por conveniencia relacional entre los agentes implicados (Sistemas Verticales Administrados y convencionales).

En los siguientes epígrafes, presentaremos las fórmulas de gobierno (sistemas) que pueden articularse en los canales de distribución. Pero antes, introduciremos el concepto de canal tradicional, independiente o convencional, como punto de partida para continuar con sistemas de distribución más complejos. A este respecto, discutiremos de manera detallada diversas cuestiones relacionadas con la interdependencia de los canales, que motivan la utilización de sistemas de distribución coordinados. A continuación, presentaremos los sistemas verticales de distribución. Finalmente, introduciremos someramente el concepto de la integración/asociacionismo a nivel horizontal, así como su variedad de estructuras y formatos.

## 6.2. Los canales convencionales

Los canales de distribución independientes, ampliamente conocidos como convencionales, se diferencian de los que se encuadran dentro de los Sistemas Verticales de Distribución (SVD), por diversos aspectos que tratamos seguidamente, pero, sobre todo, por uno esencial. Si bien los SVD tienen en común que buscan la coordinación de las actividades de distribución, con independencia de cómo lo hagan, de manera explícita, intencionada y continuada a lo largo del canal, en un canal convencional sus miembros no consideran la coordinación como algo prioritario. Por ello, no es algo que determine o condicione el diseño y funcionamiento del canal, que se rige en estos casos por una búsqueda individualizada de los objetivos de sus miembros, sin contemplar objetivos colectivos y compartidos para el canal en su conjunto.

Los canales convencionales se corresponden con la estructura y filosofía básicas de distribución, la base o punto de partida sobre el que se evolucionó hacia los SVD. No obstante, en el contexto y reglas competitivas actuales, donde el éxito empresarial es el producto de la combinación de capacidades competitivas individuales (de la pro-

pia empresa) y colectivas (del conjunto de empresas que colaboren como equipo competitivo), estos canales no son una opción adecuada para muchos escenarios de distribución. Es razonable pensar, por tanto, que los canales convencionales, dentro del marco competitivo actual, sean probablemente el sistema de gobierno menos recomendable para los canales de distribución. Pero, antes de entrar en detalle en mejores fórmulas para gestionar dicha interdependencia, en lo que a la política de distribución se refiere, merece la pena que profundicemos brevemente en las particularidades de los sistemas convencionales.

Este tipo básico de canal se caracteriza por un enfoque eminentemente transaccional en la gestión de los intercambios. En general, se considera que los intercambios discretos entre los agentes que forman el canal sólo se ven condicionados por aspectos específicos que definan cada transacción. Consecuentemente, no se aprecia una búsqueda voluntaria y sistemática de la coordinación entre las partes, al objeto de propiciar un clima relacional favorable, para facilitar los procesos de intercambio futuros en el canal. Cada negocio, y de manera independiente, define y persigue sus propios objetivos en cada momento sin considerar posibles beneficios a largo plazo derivados de la coordinación del canal en su conjunto. En este sentido, la idea del “oportunismo comercial” de los agentes estaría por encima de otras ideas relacionadas con la coordinación o el establecimiento de normas o pautas de comportamiento estables entre ellos. Esta idea deriva en la existencia de una sucesión de mercados representados por las diferentes transacciones o acuerdos puntuales entre agentes que se den a lo largo del proceso de distribución (Casares y Rebollo, 2005), de forma que la relación se reduce a una repetición de procesos de negociación aislados. En este caso, el concepto de canal, tal y como fue definido con anterioridad, queda un tanto diluido, dado que la interdependencia se limita a la negociación puntual. Por ello, su configuración es poco estable y no existe un concepto de red coordinada ni ninguna herramienta o agente que asuma la gestión en red de parte o todas las funciones y flujos de distribución. Con este planteamiento, el riesgo de potenciales comportamientos oportunistas por parte de los miembros del canal aumenta. Principalmente, como consecuencia de las diferencias de poder y los conflictos derivados de la no consideración de *supraobjetivos* más allá de los objetivos particulares de cada miembro (Vazquez y Trespalacios, 2006). Más adelante profundizaremos en los riesgos asociados al oportunismo, así como en las estrategias preventivas de conductas oportunistas en el canal.

Esta independencia en la gestión de la distribución, que caracteriza el comportamiento de los agentes económicos que participan en un canal convencional, debe considerarse en un sentido bidimensional. Esto es, la ausencia de búsqueda de la coordinación de las actividades de distribución que impliquen contactos entre agentes de distinto (dimensión vertical) o del mismo nivel del **cana** (dimensión horizontal). Por tanto, el comercio estrictamente independiente es aquel que no desarrolla ninguna actividad ni esquema de colaboración vertical ni horizontal.

La propia evolución de los sistemas competitivos y, **por ende**, de los canales de distribución, hacen que el mantenimiento de estructuras de canales formados por agentes totalmente independientes haya disminuido mucho en la mayoría de los sectores, aún cuando en muchos de ellos sigue teniendo una importancia considerable. Algunas razones interesantes que han justificado la evolución de los sistemas convencionales hacia los SVD, como sabemos formas de gobierno más apropiadas para gestionar las relaciones interorganizacionales, son las siguientes (Pappu y Strutton, 2001): el rápido avance tecnológico, la intensificación global de la competencia, la reducción de las barreras para el comercio y el establecimiento de redes de comunicación global, y la consecuente creciente interdependencia entre las empresas, que obliga que se evolucione hacia formas de gobierno del canal que propicien la estabilidad de las relaciones entre empresas colaboradoras. Este cambio de perspectiva de gestión de los procesos de negocio de las empresas, traspasando los límites de la propia organización y tomando como referencia el entorno de operaciones donde ésta se inserta, se aprecia claramente si analizamos las aproximaciones sobre la evolución organizacional. Una visión directa que ilustra este hecho **lo** podemos encontrar en Scott (1992), quien las sintetiza en: sistemas racionales, sistemas naturales y, finalmente, sistemas abiertos. Los últimos, los abiertos, constituyen el estadio evolutivo final y son los únicos que consideran el papel crítico jugado por el entorno de la organización. Por ello, el tema central de estos sistemas es la gestión de la interdependencia orga-

nizacional. En el marco de la distribución comercial y, en concreto, de los canales de distribución, estas cuestiones explican las necesidades de coordinación generalizadas, lo que ha propiciado un notable aumento de acuerdos, asociaciones o relaciones de colaboración tanto en un sentido vertical como horizontal, que trataremos con mayor detalle en los epígrafes siguientes.

Por ejemplo, en el caso de la distribución de electrodomésticos en España se ha pasado de una presencia casi testimonial del comercio asociado a principios de los 80 a la formación y desarrollo de grandes grupos de mayoristas y minoristas integrados en diferentes formatos asociativos (Fernández, Martínez y Rebollo, 2006).

## LECTURA 1 Cambios cualitativos en la distribución de textil/hogar

### **Crece las cadenas, bajan los detallistas independientes**

La evolución de los canales en ropa de hogar tiende a la disminución de los detallistas independientes, a un crecimiento de las cadenas y franquicias y a una estabilización de los demás canales...

### **Tendencias de la distribución**

La evolución de la distribución del textil/hogar viene condicionada por la disminución de los detallistas, el crecimiento de las cadenas y franquicias, la estabilidad en las ventas de los hipermercados y grandes almacenes, una mayor importancia de los prescriptores profesionales, decoradores e instaladores y, por último, por la reducción de la venta de tejidos a metros y la preferencia por el producto ya confeccionado.

Se trata de una evolución que tendrá consecuencias para la industria. Se dará una reducción del número de clientes, en especial de los detallistas independientes, la concentración del número de compradores, un crecimiento de las importaciones, un aumento de las iniciativas de la industria para entrar en la distribución (tiendas propias y franquicias) y, por último, más esfuerzos para lograr una mayor fidelización de la clientela detallista.

### **Entrevista a José Ramón Revert.**

Presidente del Comité de Promoción Exterior del Textil / Hogar HOME TEXTILES FROM SPAIN y presidente de la Feria TEXTILHOGAR durante seis años.

“Las cadenas irán superando al comercio independiente”

**Según el estudio del Cityc, el comercio independiente es todavía mayoritario aunque son las cadenas las que más crecen ¿Cree que las cadenas acabarán superando el comercio independiente?**

Las cadenas cada vez van adquiriendo más fuerza y presencia en el mercado textil/hogar, así que creemos que éstas irán superando al comercio independiente, sobre todo porque este tipo de cadenas son más visitadas por el consumidor final puesto que dan una oferta integral de productos para la casa. Además, sus precios de venta al público son muy bajos y continuamente hacen ofertas y promociones. Lamentablemente, casi todos los productos que venden proceden de países asiáticos.

**Algunas empresas del sector han empezado a penetrar en la distribución a través de tiendas propias o en franquicia ¿Cree que esta tendencia irá a más o tiene un alcance limitado?**

Creo que es una salida y una oportunidad. Considero que es una tendencia que acaba de empezar e irá a más, a pesar de las dificultades, especialmente las financieras, que conllevan ese tipo de proyectos.

**Según el estudio del Cityc, el comercio independiente ha de reconvertirse para no perder peso en el mercado ¿Considera que una mayor cooperación entre la industria y los detallistas podría ser una vía para fortalecer este tipo de distribución?**

Una mayor cooperación entre la industria y los detallistas podría ser una vía para fortalecer el comercio independiente. Invirtiendo tanto como en formación cualificada del personal de la tienda como en material promocional y publicidad para hacer más atractivo el producto que desean comercializar a través de la tienda.

*Fuente:* CYTIC. Boletín Informa. Marzo 2008.

Disponible en <http://www.cityc.es/docs/CITYC%20REVISTA%2012.pdf>



Aunque la idea de sistemas independientes no se limita al eslabón minorista de los canales, el caso del comercio minorista independiente representa un sector clave, si bien no tanto por su participación económica, sí por su **por su** elevado número y por su repercusión social (Santos y González, 2000). Bajo este paraguas, podemos encontrar una gran variedad de pequeños minoristas caracterizados por su pequeño tamaño, escaso o nulo grado de asociación e integración y estrechamente vinculados con el concepto de comercio tradicional en un ámbito de pequeño negocio familiar. No obstante, aunque el comercio independiente ha experimentado un fuerte retroceso, aun sigue representando una posición relevante dentro del sistema de distribución y del entorno social y cultural de muchas ciudades.

## LECTURA 2

### Pequeño comercio innovador. Fresas y chocolate. Reinventa la pasión

Estefanía y Gabriela dirigen Fresas y Chocolate, un pequeño comercio situado en Alicante, y dedicado a comercializar lencería para la mujer con un énfasis erótico, productos de cosmética erótica y juguetes y accesorios para la pareja.

A partir de una idea innovadora de negocio se crea un pequeño comercio con un posicionamiento centrado en un mix de productos innovadores en un marco de diseño de interiorismo que lo posiciona de forma original y que viene complementado con una estrategia de comunicación cuidada.

En apenas dos años de funcionamiento han logrado el reconocimiento internacional al aparecer en la guía internacional de tiendas de lencería *"Shop Scouting Worldwide"* en la que se recogen tiendas prestigiosas y con encanto especial a lo largo de todo el mundo. Durante 2007 obtuvieron también el Premio al Comercio Innovador del Ayuntamiento de Alicante.

El establecimiento presta y facilita servicios adicionales a sus clientes. Entre las actividades complementarias que organizan se encuentran charlas con una sexóloga donde se **trataban** aspectos clave relacionados con la sexualidad y la salud. Asimismo, organizan talleres de fines de semana complementarios a las charlas organizadas en un hotel. Finalmente, participan en concursos y eventos en épocas señaladas e incluso piensan en desarrollar exposiciones de arte dentro del local relacionadas con la temática que rodea al negocio.

Recientemente se ha incorporado a la iniciativa el desarrollo de una tienda-espacio virtual en la que se comercializarán parte de sus productos y en la que se incorporará información sobre sus actividades.

Fresa y Chocolate representa un ejemplo de pequeño comercio independiente basado en un concepto de producto innovador, con un posicionamiento claramente diferenciado y que incorpora una serie de servicios y valores añadidos derivados de la especialización y la incorporación de una gama de productos de calidad en un espacio con un encanto especial.



Fuente: <http://www.fresasychocolate.com>

En el cuadro 6.1, se pueden observar algunas magnitudes del sector comercio, según los últimos indicadores del Instituto Nacional de Estadística relacionados con el número de empresas, la facturación global del sector y su clasificación por tipo de empresa.

En este caso, podemos ver cómo la microempresa, que a efectos prácticos podríamos asimilar con el comercio independiente <sup>1</sup>, representa casi el 95% de los negocios, si bien genera solamente alrededor del 30% de la factu-

<sup>1</sup> El objetivo de la inclusión de estos datos es reflejar la pequeña dimensión de la mayoría del sector comercio, si bien éste no puede identificarse directamente con comercio independiente, pues podemos encontrarnos con pequeños comercios integrados en diferentes tipos de estructuras asociativas o contractuales, como pueden ser los pequeños franquiciados.

ración. Además, en la mayoría de los casos existe una fuerte presencia todavía de empresas con menos de dos empleados y con un solo establecimiento.

CUADRO 6.1  
Algunos indicadores del comercio

| Comercio (Año 2007)  | Número empresas | Facturación (en miles de €) | Facturación/Empresa (en €) |
|----------------------|-----------------|-----------------------------|----------------------------|
| Total                | 830.752         | 755.460.055                 | 909.369                    |
| Microempresa         | 788.529         | 221.942.932                 | 281.465                    |
|                      | 94,92%          | 29,38%                      |                            |
| Pequeña              | 37.943          | 174.334.639                 | 4.594.646                  |
|                      | 4,57%           | 23,08%                      |                            |
| Mediana              | 3.756           | 164.261.856                 | 43.733.188                 |
|                      | 0,45%           | 21,74%                      |                            |
| Grande               | 524             | 194.920.628                 | 371.985.931                |
|                      | 0,06%           | 25,80%                      |                            |
| Vehículos (CNAE 50)  | 79.315          | 129.352.456                 | 1.630.870                  |
| Mayoristas (CNAE 51) | 215.418         | 411.066.854                 | 1.908.229                  |
| Minoristas (CNAE 52) | 536.019         | 215.040.745                 | 401.181                    |

Fuente: INE. Encuesta Anual de Servicios. Avance de datos correspondientes a 2007.

Junto con el tamaño, y sobre todo por este motivo, el comerciante independiente se caracteriza por no estar adherido a ningún sistema vertical de distribución para desarrollar sus actividades. Salvo algunas excepciones de estructuras organizadas (p.e. tabaco, farmacias), estos pequeños comerciantes suelen coincidir con este tipo de estructura independiente.

Una tercera característica de este tipo de comercio suele ser la “propiedad independiente” (Santos y González, 2000). Así, en la mayoría de los casos están representados por empresas propiedad de una persona física, frente a otros tipos de forma jurídica. En este caso, el propietario suele coincidir con la persona que toma las principales decisiones de gestión del negocio.

Teniendo en cuenta estas observaciones, Santos y González (2000) plantean una definición multidimensional de “minorista independiente”, que bien podría servir para catalogar igualmente al “mayorista independiente”, y que se caracteriza por:

- Disponer de un único establecimiento.
- Realización de compras de manera independiente sin ningún tipo de vinculación contractual.

- Principalmente tiene una naturaleza jurídica de “persona física”.
- Incluyen en el personal que trabaja a los propietarios y/o familiares de los mismos.

En cualquier caso, al margen de las variaciones de representatividad del comercio minorista independiente por sectores, es evidente que la tendencia en cuanto a participación en número de negocios de esta categoría ha decrecido en los últimos años a favor de otras estructuras con mayor o menor grado de integración y mucho más dinámicas. Este decrecimiento obedece tanto al mayor dinamismo de los grandes grupos de distribución, inmersos en procesos de concentración, como a la escasa capacidad de crecimiento y de reacción del comercio independiente, derivadas de su propia naturaleza y características.

### 6.3. La interdependencia y sus implicaciones

---

La interdependencia, en mayor o menor medida, es consustancial a todo canal de distribución, siendo además una condición básica para poder hablar de la existencia de un sistema. Podemos encontrar muchas concepciones del canal que lo entienden en este sentido, a tenor de los términos utilizados, como por ejemplo: sistemas de acción social, colectividades interorganizacionales, superorganizaciones o sistemas de comportamiento organizado. Pero, la gestión de la interdependencia entre los miembros del canal y, en definitiva, la propia gestión de un canal, no es tarea fácil. Es habitual que la interdependencia genere relaciones de poder entre los miembros del canal. Dichas relaciones se caracterizan por una parte que está en superioridad frente a otra. Es usual, consecuentemente, que en los intercambios de canal, sobre todo aquellos caracterizados por una relación de poder subyacente, se produzcan fricciones que desencadenen conflictos. Estos conflictos, de no ser gestionados adecuadamente, pueden, a su vez, generar insatisfacciones entre los miembros que, en última instancia, conlleven desconfianza y, en el peor de los casos, la ruptura de las relaciones. Nos encontremos ante un escenario u otro, lo conveniente es que se trabaje con un sistema de distribución cuyos mecanismos de coordinación y control prevengan comportamientos y percepciones negativas entre los miembros.

A continuación, vamos a introducir algunas nociones sobre las implicaciones básicas de la interdependencia en el canal. El conocimiento y comprensión de estas cuestiones son necesarios para un mejor entendimiento de los canales de distribución en general, y de los sistemas de organización de la distribución en particular.

#### 6.3.1. Interdependencia y confianza

Como hemos comentado anteriormente en diversas ocasiones (en el capítulo 4 tratado en mayor profundidad), los canales de distribución no deben contemplarse desde la visión sesgada de la eficiencia económica, y por tanto como sistema económico únicamente. Por el contrario, el intercambio organizacional que se produce en los canales está inserto en una estructura social compuesta por vínculos relacionales que condiciona la propia acción económica (Granovetter, 1985). La calidad de estos vínculos, sin duda, es un recurso que contribuye en el valor final que una empresa, por ejemplo un fabricante, sea capaz de proporcionar a sus clientes por medio de su canal de distribución. Una cuestión clave, por tanto, es con quién establecer relaciones. Una respuesta lógica a esta cuestión es crear y mantener relaciones comerciales con empresas dignas de confianza. Davis y Mentzer (2008) analizan este tema e introducen un nuevo concepto, “trade equity”, que podemos traducir como “valor para el comercio”, y que se define como el “valor que acumula una empresa al ser conocida en una red de intercambio como un socio digno de confianza para el comercio” (pág. 436). Estos autores plantean tres propiedades clave, o dimensiones, que caracterizan este concepto: (1) nivel de honradez de la empresa; (2) la medida en la que una empresa es conocida por su honradez en una red de comercio; y, finalmente, (3) el valor perci-

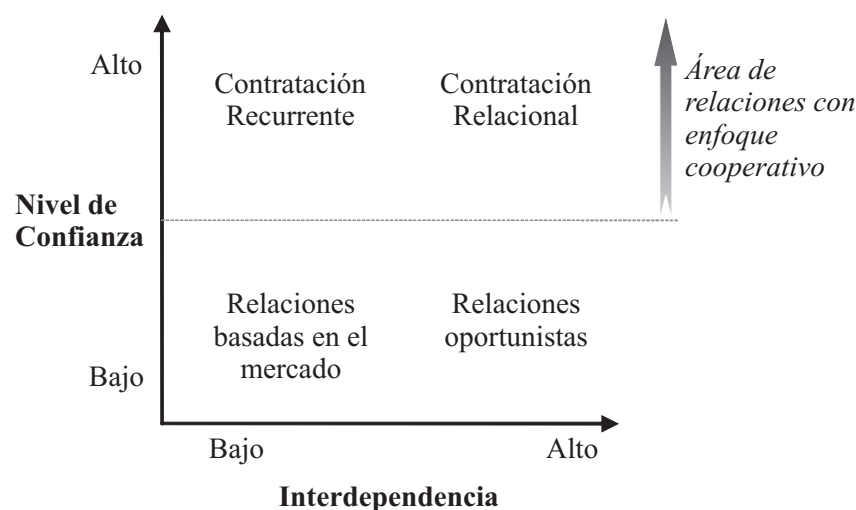
bido por la propia empresa que se atribuye a ser conocida como una empresa digna de confianza en una red de comercio.

Una pequeña matización, si bien existe una relación directa entre que una empresa sea digna de confianza para el comercio y el valor de la empresa para el comercio, no son términos sinónimos. En última instancia, el valor para el comercio de una empresa se corresponde con la medida en que es conocida por su confiabilidad en una red de comercio. Finalmente, dado que, como hemos señalado, los intercambios con una empresa confiable se consideran como un recurso relacional, también pueden llegar a generar dependencia y compromiso en otros miembros del canal<sup>2</sup>. Por ejemplo, es de esperar que un fabricante con alto valor para el comercio genere mayor dependencia y compromiso sobre un intermediario que comercialice sus productos, comparado con el efecto que provoque sobre el mismo intermediario otro fabricante con bajo valor para el comercio.

Dada la lógica de funcionamiento y organización actual de los canales, de manera coordinada y formando equipo interorganizacional, la interdependencia entre sus miembros suele acrecentarse a lo largo del tiempo. Por ello, es muy interesante que paralelamente se vaya generando mayor confianza entre las partes, por dos motivos principales (Dyer y Singh, 1998): (1) reducir el peso de los mecanismos formales de coordinación y control en el canal, establecidos originariamente para evitar ineficiencias por falta de entendimiento, comportamientos poco fiables u oportunistas. Esto puede conllevar ahorros en costes y ganancias en flexibilidad y capacidad de respuesta; y (2) ganancias en competitividad, así como una eventual posición de ventaja competitiva, para sus miembros.

En definitiva, es interesante que una empresa opte por una alternativa de gobierno del canal de distribución que suponga un equilibrio entre interdependencia adquirida y nivel de confianza con sus socios para la distribución. Laaksonen, Pajunen y Kulmala (2008) tratan de dar respuesta a esta cuestión, planteando diversos escenarios relacionales entre empresas, en concreto: relaciones basadas en el mercado, relaciones oportunistas, contratación recurrente y, finalmente, contratación relacional. En la figura 6.1 se ofrece una representación gráfica.

**FIGURA 6.1**  
**Orientación de las relaciones en el canal en función de los niveles de confianza e interdependencia (Adaptado de: Laaksonen, Pajunen y Kulmala, 2008, pág. 912)**



<sup>2</sup> Asimismo, la aparición de otro concepto, el valor de marca, suele potenciar los efectos del valor para el comercio de la empresa sobre el nivel de dependencia y compromiso en otros miembros del canal.

Describamos las principales características de cada uno de los cuatro escenarios, partiendo de la concepción de los autores, así como los sistemas de distribución que razonablemente subyacen en cada uno:

- *Relaciones basadas en el mercado.* Presenta las siguientes particularidades: elevado número de alternativas de intercambio, búsqueda de beneficios a corto plazo, ausencia de activos específicos asociados a la transacción y confianza en los mecanismos del mercado para la fijación de precios.
- *Relaciones oportunistas.* En este escenario la interdependencia es alta, si bien la confianza entre los miembros del canal sigue siendo baja. Por ello, existe mayor exposición ante comportamientos oportunistas.
- *Contratación recurrente.* Este escenario presenta similitudes con el basado en el mercado, en términos del número de alternativas, reducidos activos específicos e independencia entre los miembros. No obstante, debido al alto grado de confianza interorganizacional existente, se evoluciona de una situación de intercambios esporádicos a frecuentes.
- *Contratación relacional.* Se caracteriza por el peso de los activos específicos, reducidas condiciones de negociación, alto nivel de confianza, orientación a largo plazo y cooperativa de las relaciones.

En la zona de baja confianza, donde se ubican las variantes relacionales basadas en el mercado y oportunistas, encontraremos sistemas convencionales, como forma de gobierno predominante en el canal de distribución. Sin embargo, en escenarios de relaciones oportunistas, es de esperar que las partes evolucionen hacia fórmulas que les permitan gestionar el comportamiento oportunista del canal mejorando, además, la confianza percibida. Estas soluciones pasan, necesariamente, por la utilización de algún SVD. Una de las salidas razonables de una situación de distribución en un escenario con demasiado oportunismo es optar por la jerarquía o integración corporativa del canal. Otra alternativa, no tan costosa en términos de inversión necesaria, trataría de mejorar la confianza interorganizacional mediante pactos, relaciones estables, acuerdos contractuales, etc. Por su parte, en la zona de relaciones cooperativas las formas de gobierno predominantes deben basarse en los SVD, administrativos y contractuales principalmente.

### 6.3.2. Poder y relaciones de poder

Otra de las implicaciones, de mención necesaria, asociadas a la existencia de interdependencia en el canal, es que se generan relaciones de poder entre sus miembros. Como señalan Reve y Stern (1979), las estrategias de poder son necesarias ya que permiten una asignación congruente de papeles/funciones en el canal, que funcione con un rendimiento adecuado, así como mantener el conflicto en un nivel funcional. Diversas nociones sobre el conflicto se presentarán en el siguiente apartado, pero antes centrémonos en la cuestión del poder en el canal.

Los estudios centrados en el poder en los canales de distribución han sido múltiples, desde el trabajo pionero de Beier y Stern (1969). Una de las definiciones clásicas sobre poder en el canal la encontramos en Hunt y Nevin (1974, pág. 188): “la habilidad de un miembro del canal (o un grupo de miembros) para administrar directamente variables estratégicas de marketing de otro miembro del canal”. A este respecto, si bien su proximidad y relación es evidente, no debe entenderse como conceptos sinónimos el poder y el control. El control representa la materialización de la habilidad del líder del canal (o, en general, el miembro que ejerza control) para asegurar conformidad (que es poder) entre los miembros objeto de dicho control. En otras palabras, para conseguir control en el canal se utilizan fuentes, bases o medios de poder, de tipo económico, social y psicológico, a modo de recompensas o sanciones para influir en el comportamiento y decisiones de otros (Etgar, 1978). Sin la utilización de este poder, en ocasiones sería difícil que los miembros de un canal de distribución se comprometieran a una gestión coordinada del canal, así como en objetivos supraorganizacionales o del sistema de distribución en su conjunto (Sheu y Hu, 2009). Otra cuestión aparte es **las formas** de utilización del poder por parte de un miembro

del canal, así como los efectos que **causen** sobre los miembros objeto de dicho poder. A continuación tratamos estos temas.

Las fuentes de poder que habitualmente se han utilizado han tomado como base la Teoría de Poder de Fran y Raven (1959, págs. 155-165) **son cinco**: (1) de recompensa, relacionado con la percepción del que es objeto del poder de la capacidad del que lo ejerce para compensarle positivamente si atiende sus peticiones; (2) **sancionador o coercitivo**, al contrario que para el tipo anterior, en este caso se anticipan represalias por parte del que ejerce el poder; (3) **legítimo**, cuando el miembro del canal sobre el que se ejerce el poder entiende que se hace porque el miembro que lo practica tiene el derecho para prescribirle un comportamiento; (4) de identificación (referente), cuando existe gran afinidad entre el que ejerce el poder y el que lo recibe, por lo que se atienden convencimiento y agrado las directrices del que practica el poder; y, finalmente, (5) de experto, caso que se corresponde cuando un miembro del canal atiende el criterio de otro cuando este último es considerado como conocedor y experimentado para gestionar la situación de distribución objeto de análisis.

Una vez presentadas estas fuentes de poder, es necesario que tomemos conciencia de la diferencia que existe entre la posesión de poder y su uso. Ésta es una cuestión que comenzó a considerarse a partir de los estudios de principios de los 80. En concreto, un área de investigación de interés en la época fue la del análisis de las repercusiones que el uso, puesta en práctica del poder puede tener sobre el estado de salud de una relación en el canal a lo largo del tiempo. Una visión en esta línea la podemos encontrar en Frazier y Summers (1984), quienes plantean un marco general en el que pueden ubicarse las prácticas de poder de una organización sobre otra. En otras palabras, presentan las alternativas que tiene el influenciador (quien ejerce el poder) para que el miembro del canal sobre el que se ejerce la influencia contribuya a conseguir los objetivos del primero. Éstas son las siguientes (págs. 45-47):

- A) **Estrategias de influencia basadas en la alteración de las percepciones.** Básicamente, se trata de modificar las percepciones del miembro del canal sobre el que se quiera actuar, de forma tal que perciba una identificación entre sus objetivos individuales y las acciones que le interesa al que ejerce la influencia. Dentro de este tipo existen diversas variantes, a saber:
- a. *Intercambio de información.* En esta categoría de influencia, la empresa que ejerce la influencia tratará de hacer ver a otras empresas, por medio de reuniones informativas, diversos modos de mejorar sus beneficios. Por supuesto, el seguimiento de estos modos conllevará un beneficio para la empresa que promueve estas reuniones. No obstante, no se plantea de manera específica que actúe o se comporte de una manera concreta, sino que se espera que las empresas objeto de influencia cambien por sí mismas su comportamientos en este sentido.
  - b. *Recomendaciones.* Es similar en la forma de influencia al caso anterior, aunque en esta categoría sí se sugiere a la empresa sobre la que se ejerce la influencia que sigan un curso de acción concreto.
- B) **No basadas en el cambio de las percepciones.** En ocasiones, es necesario tomar decisiones o realizar acciones urgentes que no permiten hacer ver al agente sobre el que se ejerce el poder que es un comportamiento inherentemente deseable para él; ésta sería una característica del tipo anterior. Por ello, hay que utilizar otras estrategias de influencia, concretamente las siguientes:
- a. *Promesas.* El que ejerce la influencia compromete una recompensa al influido a cambio de hacer lo que le pide. Es interesante, no obstante, estudiar bien el tipo de recompensa que se ofrece, de manera que esta opción resulte beneficiosa para la empresa, comparando los beneficios de hacer lo que le interesa con el coste de la recompensa.
  - b. *Amenazas.* Se informa al miembro del canal cuyo comportamiento se quiere modular que, si no hace determinada acción, se aplicarán sanciones o se tomarán represalias en su contra. Sin embargo, no resul-

ta conveniente utilizar esta estrategia de influencia como norma. Al contrario, lo conveniente es que, de utilizarse, sea de forma extraordinaria. Algunas razones que fundamentan lo anterior son: (1) el coste de supervisar, vigilar que se realiza la acción deseada suele ser alto; (2) el coste de implementación de la sanción también puede ser alto; (3) usualmente produce efectos negativos en la relación entre quien ejerce y quien recibe la influencia; (4) la utilización de amenazas probablemente reducirán de manera sustancial, e incluso anular, la efectividad futura de otras estrategias de influencia. En particular, la de aquellas como el intercambio de información o las recomendaciones, que se basan en la confianza mutua; (5) reduce el beneficio neto del miembro del canal objeto de influencia; y, por último, (6) tienen un impacto psicológico negativo en el que recibe la amenaza. No es extraño, por tanto, sobre todo por los motivos quinto y sexto, que los miembros del canal sometidos a este tipo de influencia hagan por reducir su dependencia con la empresa que utilice este estilo de poder de manera recurrente. Entre otras cosas, es bastante plausible que en estas circunstancias dejen la relación, con el consiguiente perjuicio que puede suponer a la postre para el equilibrio del sistema de distribución del influenciador.

- c. *Estrategias legalistas.* El poder se ejerce mediante la legitimidad que confiere un compromiso contractual, o acuerdo informal vinculante, para instar a determinado miembro del canal que haga algo. Dicho esto, hagamos algunas consideraciones sobre dos escenarios en el que podría aplicarse este tipo de estrategia, uno más conveniente que otro. Por un lado, si tanto el influenciador como el influido consideran que el acuerdo al que se apela es un acuerdo justo, esta estrategia producirá conformidad rápida y duradera. En cambio, si el miembro del canal que se quiere influir percibe que el acuerdo es poco preciso y sesgado a favor del miembro con poder, es plausible que se resista a atender sus requerimientos. Por tanto, si bien para el primer escenario planteado la supervisión necesaria es escasa, para este segundo deberá ser elevada.
- d. *Peticiones.* Esta estrategia engloba las situaciones donde el que ejerce la influencia únicamente informa al miembro del canal que quiere influir sobre determinada acción que le gustaría que realizase. No obstante, no se mencionan ni tratan directamente eventuales consecuencias por su conformidad o disconformidad. Esta aproximación es interesante en los siguientes escenarios: (1) cuando se haya desarrollado una relación en la que se congenie bien; y (2) cuando el valor que le supone al influenciador que se atienda su petición es muy superior al coste que le implica hacerla al miembro del canal al que se le pide. Es conveniente que sea así para que compense realmente utilizar la baza del compromiso relacional.

Para concluir este apartado, destacamos dos reflexiones de Gaski (1984). Primera, existen formas de conseguir que miembros del sistema se comporten de acuerdo con los intereses de otro, sin necesidad de que el influido perciba que se le están aplicando medios de poder. En concreto, la manifestación de poder manipulador o ecológico, consistente en el control de la información, restricción de alternativas, condicionamientos y, en general, cualquier forma que modifique el entorno del miembro del canal sobre el que ejerce, de manera que éste decida cambiar *motu proprio*. Segunda, es interesante aproximarse a la concepción de poder de manera tridimensional o como “volumen de poder”. Sabemos que un miembro del canal tiene poder sobre otro cuando tienen la habilidad de influir sobre su comportamiento. Pero, dicho poder es el resultado neto de un número de fuerzas que incluyen: las fuentes de poder del que lo ejerce, las fuerzas de contrapoder del que recibe las acciones de poder, así como las fuerzas del entorno. Por ello, el poder debería considerarse como un vector compuesto por diversas fuerzas, que Gaski (1984, pág. 25) concreta en las tres siguientes: tipo de decisiones, grado de influencia y, finalmente, momento del tiempo. De esta manera, diremos que un miembro del canal tiene un volumen de poder total sobre otro si tiene la capacidad de alterar cualquier de sus decisiones, en la medida y tiempo que desee. Por el contrario, si el escenario no es de pleno poder, sino localizado en determinadas decisiones, así como con cierto grado de influencia y en determinado momento del tiempo, el volumen de poder se reducirá. Consecuentemente, un ejercicio del poder más allá de dicho volumen, por ejemplo intentando alterar decisiones del otro miembro que están fuera de su ámbito de influencia, no será exitoso.



### 6.3.3. Conflicto y desempeño del canal

La interdependencia a la que llevan los canales de distribución, y las consiguientes relaciones interorganizacionales frecuentes, aumenta la probabilidad de que se originen conflictos entre sus miembros. De hecho, el conflicto se considera como una dimensión comportamental inherente a todos los sistemas de distribución (Zhou, Zhuang y Yip, 2007), por lo que es lógico asumir que es inevitable.

Antes de entrar en cuestiones más concretas, definamos qué es un conflicto. Podemos encontrar diversos ejercicios acertados de concepción. Por ejemplo, una de las definiciones clásicas la encontramos en Stern y El-Ansary (1992, pág. 289): “una situación en la que un miembro del canal percibe que otro miembro del canal desarrolla comportamientos que le **aleja o impide** la consecución de sus objetivos”. Una matización interesante la encontramos en Bowersox *et al.* (año, págs. 73-74), cuando se percibe un comportamiento que “daña, frustra, o gana a su costa”. En cualquier caso, si realizásemos una revisión de concepciones del conflicto en el canal, encontraríamos dos aspectos comunes: (1) la percepción que tiene un miembro del canal de que sus objetivos son bloqueados o interferidos por otro; y (2) la consideración implícita de que el conflicto es disfuncional o, en otras palabras, degenerativo de la relación a la que afecte (más adelante, cuando presentemos la tipología de conflictos, veremos que no tiene porqué conllevar necesariamente esto).

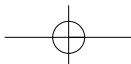
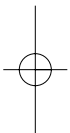
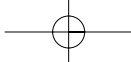
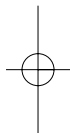
El conflicto en una relación no aparece de manera espontánea, sino que es consecuencia de un proceso de conflicto. Una estructuración clásica de dicho proceso secuencial, que ha sido respetada con el paso del tiempo, es la planteada por Pondy (1967, págs. 300-305):

- 1) conflicto latente, cuando las fuentes de conflicto permanecen aun ocultas, subyacentes a la relación;
- 2) conflicto percibido, se percibe aunque no existen aun repercusiones emocionales negativas en los miembros;
- 3) conflicto sentido, se caracteriza por la aparición de ansiedad, estrés, incomodidad entre las partes implicadas;
- 4) conflicto manifiesto, cuando se aprecian acciones explícitas para bloquear la consecución de los objetivos del otro; y, finalmente,
- 5) resultado del conflicto, se corresponde con la conducta post-conflicto de las partes, y puede conllevar la resolución del conflicto o la ruptura de la relación.

Los conflictos susceptibles de presentarse en el canal de distribución pueden clasificarse en diversos tipos (Stern y El-Ansary, 1992; Rose y Shoham, 2004; Taylor y Jackson, 2000):

- Vertical vs. Horizontal, dependiendo de si el conflicto se produce entre miembros de distinto o del mismo nivel del canal respectivamente.
- Inter-tipo vs. Intra-tipo, si el conflicto se produce entre intermediarios de formato distinto o similar, respectivamente, en el mismo nivel del canal.
- Funcional vs. Disfuncional. Como hemos adelantado con anterioridad, la presencia de conflictos en el canal no debe entenderse como sinónimo de deterioro del desempeño en términos tanto de eficiencia como relacional, lo que se correspondería con una categoría disfuncional de conflicto. Por el contrario, un nivel controlado de conflicto puede ser incluso positivo para estimular el rendimiento de sus miembros. En este caso, estaríamos hablando de un conflicto funcional. Este tipo de conflicto suele ser aprovechado por las partes implicadas para, mediante conversaciones y acuerdos de mejora conjunta, rediseñar la relación de manera que operen con un nivel de confianza y desempeño superior. Por tanto, lo que se debe evitar es la presencia de conflictos disfuncionales en el canal. Un caso de este tipo llevado al extremo, probablemente por no haber gestionado bien





su resolución, podría producir lo que Stern *et al.* (1999) denominan conflicto patológico. Se caracteriza por un escenario en el que los miembros del canal en conflicto realizan acciones que dañan a sí mismos y al sistema de distribución en su conjunto.

- De tareas vs. Emocional. La investigación interorganizacional identifica estos dos tipos de conflicto. Un conflicto de tareas se manifiesta en desacuerdos identificados en un grupo sobre cómo deben realizarse determinadas tareas. Se centra en las diferencias de juicio sobre la mejor forma de conseguir objetivos comunes. Por su lado, el conflicto emocional se corresponde con incompatibilidades personales reconocidas entre miembros del canal, **derivados** probablemente de fricciones anteriores o choques de personalidad.

Las razones que explican la existencia de conflictos en el canal son diversas. En el cuadro 6.2 recogemos algunos ejemplos ilustrativos, según la revisión específica que se encuentra en Zhou, Lv y Zhao (2004).

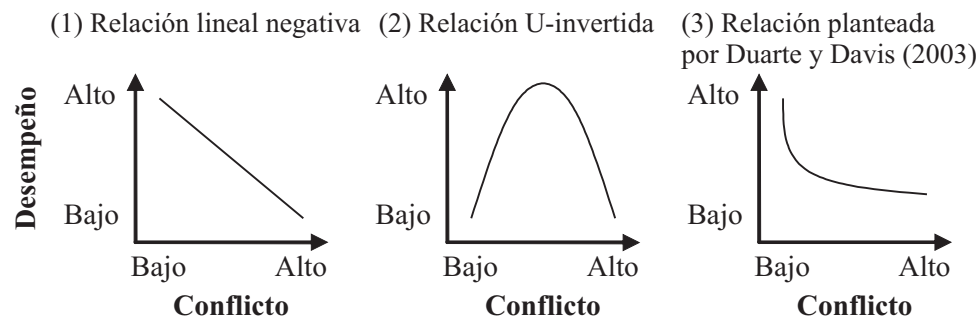
**CUADRO 6.2**  
**Posibles causas de los conflictos en el canal de distribución (Adaptado de Zhou, Lv y Zhao, 2004, pág. 1255)**

| Etgar (1979)  | Rosenbloom (1996)   | Rosembert (1971)  | Zhou, Lv y Zhao (2004)  |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>— Divergencia de objetivos</li><li>— Búsqueda de autonomía</li><li>— Competencia sobre los recursos</li><li>— Claridad de roles</li><li>— No cumplimiento por parte de los fabricantes de sus roles</li><li>— No cumplimiento por parte de los intermediarios de sus roles</li><li>— Percepciones divergentes</li><li>— Expectativas divergentes</li><li>— Comunicación deficitaria</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Divergencia de objetivos</li><li>— Incongruencia en las percepciones</li><li>— Expectativas divergentes</li><li>— Escasez de recursos</li><li>— Decisiones divergentes</li><li>— Competencia por los roles</li><li>— Problemas en la comunicación</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Incompatibilidad de objetivos</li><li>— Incongruencia en las percepciones</li><li>— Disenso en el dominio de cada miembro</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Divergencia de objetivos</li><li>— Poca claridad en los roles</li><li>— Desarmonía en las relaciones</li><li>— Expectativas divergentes</li></ul> |

Para concluir, unos comentarios finales sobre los efectos de la existencia de conflictos sobre el desempeño y eficiencia del canal. Éste ha sido otro de los temas clásicos de interés investigador en los canales de distribución, la asunción “conflicto-desempeño”. *Suma divisio*, existen dos enfoques principales. Por un lado, la preconizada por Rosenbloom (1973) hace unas décadas. Básicamente, planteó que la relación entre el nivel de conflicto y el nivel de eficiencia en el canal describía un patrón en forma de U-invertida. La idea subyacente a esta propuesta es que niveles **moderado** de conflicto pueden mejorar el desempeño de los miembros y del canal en su conjunto, si bien más allá de dicho nivel de conflicto la eficiencia del canal comenzaba a declinar. Esta aproximación es perfectamente coherente con la distinción funcional y disfuncional de los conflictos. Por otro lado, los que establecen una relación lineal negativa decreciente entre conflicto y eficiencia/desempeño del canal. En Duarte y Davis (2003) podemos encontrar un análisis detallado de estas asunciones. Como señalan, para el segundo enfoque mencio-

nado podemos encontrar algunos estudios con resultados empíricos que lo avalan, si bien no ocurre lo mismo para el planteado inicialmente por Rosenbloom. De este modo, aunque la asunción de la U-invertida es muy interesante en teoría, puede que el patrón de la relación conflicto-desempeño en el canal sea menos complejo en la realidad. Este tema es analizado empíricamente en Duarte y Davis (2003), quienes concluyen que el nivel de conflicto entre los miembros aumenta considerablemente conforme el desempeño percibido desciende determinado umbral. Por tanto, según sus resultados, de las dos aproximaciones clásicas a este tema, la de la U-invertida parecería la menos plausible. En la Figura 6.2 ofrecemos una visión integrada de las tres propuestas.

**FIGURA 6.2**  
**Asunciones en la relación “conflicto-desempeño”**  
**(Adaptado de Duarte y Davis, 2003)**



## 6.4. Sistemas verticales de distribución

### 6.4.1. Consideraciones iniciales

Han sido muchas las aproximaciones teóricas al estudio de los canales de distribución; el capítulo 4 de esta obra se dedica a presentarlas en detalle. Pero, de todas ellas, quizá la que ha sido utilizada con mayor recurrencia, en solitario o en compañía de otras, ha sido la Teoría de los Costes de Transacción (TCT). Es curioso ver cómo los trabajos académicos que han utilizado la TCT para justificar las formas de gobierno en el canal han pasado de escenarios bipolares, de jerarquía o mercado, de “hacer o comprar”, a otros, mucho más realistas, que contemplaban además múltiples escenarios de gobierno intermedios. Pero, antes de entrar en la diversidad de formas de gobierno del canal, para simplificar la explicación, planteemos algunas reflexiones previas utilizando el escenario de decisión bipolar de la jerarquía *versus* mercado, así como el marco esencial de la TCT. De este modo, un fabricante que se planteara cómo distribuir sus productos, tendría dos opciones: (1) confiar en agentes externos (mercado), lo que podríamos asociar con la forma de gobierno subyacente a los canales convencionales, sin desarrollar acciones intervencionistas para el control de la distribución; o (2) la situación inversa, en la que diseñaría las actividades de distribución de tal manera que caigan totalmente dentro de los límites de la propia empresa (jerarquía o integración). En un escenario ideal, si el mercado funcionara eficientemente, sin fallos, el fabricante no tendría motivos (económicos) para responsabilizarse de la distribución directa de sus productos. En este sentido, la teoría económica clásica no sólo argumenta que mediante el mecanismo del precio se puede coordinar el comportamiento de las transacciones, sino que también supone que la información de consumidores y vendedores es simétrica, esto es, que tienen la misma cantidad de información, por lo que las transacciones son eficientes (Chen *et al.*, 2004).

Pero, lo cierto es que el mercado usualmente presenta diversos fallos (p.e., ineficiencias por asimetría de información, o incertidumbre sobre productos y procesos) que suponen potenciales fuentes de ineficiencias, que a la

postre suelen ocasionar mayores costes para el fabricante. En concreto, desde la perspectiva económica usualmente se aducen dos motivos principales para la integración (Anderson y Weitz, 1986): la reducción de costes y el control del entorno. Tanto uno como otro sugieren que la razón primaria para la integración es la ausencia de mercados competitivos. En cualquier caso, el fabricante tendría que hacer un análisis comparativo de costes para los dos escenarios, seleccionando el más favorable; en este caso, decisión de integración y precio interno, frente a acudir al mercado y pagar un precio externo más los costes de transacción derivados de operar en el mercado. El resultado de esta decisión, consecuentemente, nos dirá la forma de gobierno por la que finalmente se opte.

Evidentemente, este ejemplo, como anticipábamos, es simple, sesgado y no refleja muchos otros criterios de decisión, así como estructuras de gobierno, que se tienen en cuenta a la hora de coordinar las actividades de distribución en el canal. No obstante, es muy interesante en estos momentos para plantearnos cuestiones para la reflexión:

- Primero, si bien una empresa usualmente encuentra siempre diversas opciones de distribución de sus productos mediante agentes externos —i.e. en el mercado—, no es frecuente que tenga los recursos necesarios para asumir la distribución de los mismos. Asimismo, incluso en el caso de que los tuviera, puede que no le resulte conveniente, por diversos motivos (p.e., eficiencia, flexibilidad, riesgos asumidos, etc.). Por tanto, debe encontrar en el exterior soluciones viables para la distribución de sus productos.
- Segundo, del punto anterior se deriva la necesidad que tienen las empresas de distribuir sus productos o servicios contando con agentes externos. Pero, si una de las ideas que hemos comentado anteriormente es que los mercados presentan diversos grados de ineficiencia, entonces ¿debe una empresa sin capacidad o interés por la integración de la distribución en los límites de su propia organización resignarse a una distribución ineficiente en el mercado? Lo ideal sería controlar las potenciales fuentes de ineficiencia en la distribución, pero ¿cómo puede hacerse si la integración, en los términos comentados, no fuera una opción? Williamson (1991) ya abordó esta cuestión, planteando que al mercado y a la jerarquía como formas de gobierno era necesario añadir una tercera híbrida, a caballo entre una y otra. En esencia, no deben obviarse fórmulas de gobierno intermedias, como los SVD Contractuales o Administrados que, sin ser una integración dura, pueden permitir una distribución eficiente, controlando el comportamiento de los agentes económicos externos (p.e., intermediarios, operadores logísticos, aseguradoras, etc.) que participen en la distribución.
- Por último, considerando las cuestiones expuestas, es lógico plantear que en la actualidad es conveniente buscar formas de coordinación de la distribución que no se basen puramente en el mercado, esto es, en sistemas de distribución independientes. Esta opción, no sólo sería de manera previsible la menos eficiente, sino la menos adecuada para la consecución de objetivos estratégicos y tácticos en el ámbito de la política de distribución. En definitiva, y utilizando una variable objetivo clave, es necesario que la empresa opte por fórmulas de gobierno del canal que le permita proporcionar el nivel de servicio adecuado para el cliente, mediante un uso eficiente de recursos. Esto necesariamente pasa por trabajar con sistemas de distribución coordinados basados en la colaboración interorganizacional; incluso para el caso de un sistema corporativo, la colaboración interna también es necesaria. Lo ideal, como indican Reve y Stern (1979), es que el canal actúe como una unidad sobre la base de una identidad colectiva.

En definitiva, y como síntesis de las reflexiones anteriores, dos características son clave en el funcionamiento actual de los canales de distribución: coordinación y cooperación. Para conseguir ambas, necesariamente, en mayor o menor medida dependiendo de diversos factores —p.e., características del sector de actividad, confianza, valores compartidos, características del producto o servicio, características de los agentes económicos participantes, etc.—, es necesario trabajar con canales de distribución gobernados bajo los patrones de un SVD. En caso contrario, un canal no coordinado, caracterizado por decisiones independientes no resultaría beneficioso para las partes implicadas, tanto en la oferta como en la demanda (Jeuland y Shugan, 1983). Por tanto, la justificación económica y relacional del interés de la coordinación para sus miembros es clara, al ser una con-

dición necesaria para mejorar los beneficios proporcionados por el canal (e.g.: Jeuland y Shugan, 1988); p.e., reducción o, en su caso, eliminación de conflictos entre sus miembros, por la compatibilidad de objetivos individuales y colectivos, por la participación de todos en los beneficios del canal, etc. Éste es un hecho fácilmente comprobable en situaciones reales, aunque también ha sido demostrado, para diversos escenarios de distribución, por medio de la teoría de juegos (e.g.: Morgenstern y Von Neumann, 1947; Nash, 1950 y 1951) aplicada al canal de distribución (Choi, 1991; Iver, 1988; Jeuland y Shugan, 1983 y 1988; McGuire and Staelin, 1983; Sudhir, 2001).

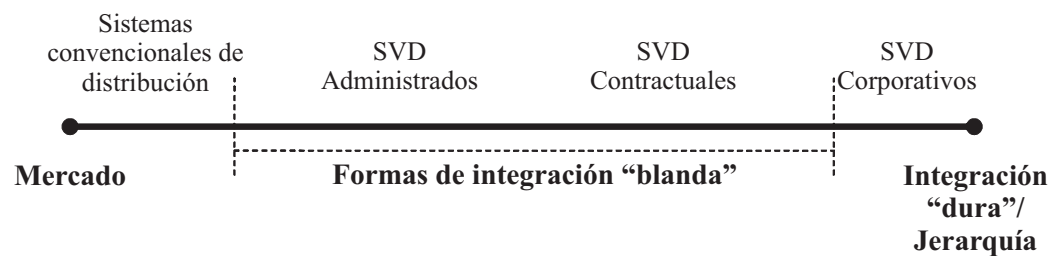
Asimismo, esta coordinación permite proporcionar un buen valor añadido al cliente a través de las actividades y funciones de distribución. Pensemos que, si bien las empresas se han centrado más en diseñar estrategias que mejorasen su competitividad individual, la definición de estrategias cooperativas con otras empresas de su entorno de operaciones no es menos importante. De hecho, sus clientes pueden beneficiarse tanto de las estrategias competitivas como de las cooperativas. Dicho esto, planteamos dos matizaciones a tener en cuenta a la hora de gestionar la colaboración. En primer lugar, no hay que olvidar que las empresas operan en entornos dinámicos, por lo que el valor de la ventaja competitiva que puede proporcionar un marketing cooperativo en el canal también puede erosionarse con la evolución del mercado. En segundo lugar, recientemente se ha cuestionado la asunción principal del actual paradigma de gestión de las relaciones interorganizacionales, sobre que más cooperación es siempre mejor. En concreto, Song, Di Benedetto y Zhao (2008) señalan que existe un nivel óptimo de colaboración, determinado por la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva y el estilo estratégico de la empresa. Por tanto, esto hace que el nivel de cooperación más adecuado (por ejemplo, entre un fabricante con intermediarios con los que se relacione) se deba circunscribir a cada escenario de distribución. Asimismo, una vez determinado dicho nivel, es conveniente que el grado de colaboración puesto en práctica, efectivo, esté en torno al óptimo, puesto que diferencias, tanto por defecto como por exceso, se ha demostrado que afectan negativamente **el** rendimiento de la empresa.

Por ello, destacamos dos cuestiones adaptando las reflexiones de Nielsen (1987): (1) El diseño del SVD con el que funcionará el canal es trascendental, debiendo optar por el modo de gobierno/control más adecuado según las características diversas que definen los intercambios; y (2) el SVD debe ser gestionado con un enfoque dinámico a lo largo del tiempo, con el objeto de asegurar su eficiencia y valor añadido superior. Esto puede conllevar reconfiguraciones del canal que, en ocasiones, pueden implicar migraciones hacia otro u otros SVD que sustituyan o complementen al primigenio.

El diseño del SVD por el que se opte será una medida del grado en el que una relación basada puramente en el mercado se reemplaza por otra con mayor control sobre las condiciones del intercambio (John y Reve, 1982). Algunas de las características estructurales clave que pueden ayudarnos a entender las relaciones interorganizacionales que se producen en los SVD, dependiendo de cómo se presenten conjuntamente, son (Dwyer y Oh, 1988, pág. 23): (1) Centralización. Grado en el que el poder para tomar e implementar decisiones se concentra en un único miembro del canal; (2) Formalización. Grado en el que las normas de funcionamiento del canal se formulan explícitamente; y (3) Participación. Grado en el que los miembros del canal contribuyen y son partícipes de las decisiones de distribución que se toman, incluyendo la generalización de ideas, implicación en el proceso de decisión y formulación de objetivos.

En definitiva, las estructuras de gobierno alternativas susceptibles de aplicarse en un canal de distribución podrían ilustrarse por medio de un continuo (Mahoney, 1992) definido en sus extremos por las dos formas de gobierno antagónicas. Esto es, por un lado, una integración dura, en el que el SVD es propiedad de una empresa que integra en su propia organización las actividades de distribución. Por otro, el mercado, alternativa que se caracteriza por la externalización de las actividades de distribución, sin buscar de manera explícita y continuada la coordinación con los agentes del canal con los que se efectúen intercambios. Entre una y otra hay muchas fórmulas intermedias para el gobierno de las relaciones (conocidas como formas de integración “blanda”), también alternativas plausibles para gestionar el sistema de intercambio (véase la figura 6.3).

**FIGURA 6.3**  
**Continuo de las formas de gobierno del canal de distribución**



En las secciones siguientes presentaremos con mayor detalle diversas cuestiones que nos permitan entender mejor las principales formas de gobierno vertical en el canal, esto es, los SVD corporativos, contractuales y administrados. Una vez expuestos, dedicaremos una sección final a los sistemas horizontales de distribución, si bien serán presentados de manera sintética.

### 6.4.2. SVD Corporativos

Como ya hemos comentado, estos sistemas se corresponden con una de las formas de gobierno extremas, antítesis de los sistemas de distribución basados en el mercado. Los SVD corporativos se caracterizan por gestionar y coordinar las actividades de distribución basándose en la idea de la propiedad de los elementos del canal implicados en la realización de las funciones de distribución; i.e. control basado en la jerarquía. Por ejemplo, en un escenario de máxima integración para un fabricante, trabajaría con su propia red de distribución, bien a través del diseño y puesta en marcha directa de canales propios por parte de la empresa, bien a través de la adquisición, fusión o participación en otras empresas, actividades y negocios. Sin embargo, un canal integrado corporativamente no necesariamente tiene que responsabilizarse de todas las actividades de distribución. Al contrario, puede estimar más interesante, usualmente basándose en criterios económicos, sin perjuicio de otros no económicos, realizar una o varias de ellas en el ámbito de su propia organización, y externalizar las restantes. Dependiendo de que nos encontremos ante uno u otro caso, se hablará de sistemas corporativos integrados total o parcialmente.

En los siguientes apartados presentaremos algunas ideas que, junto con las cuestiones discutidas con anterioridad, ayudarán a comprender mejor cuáles son los factores que pueden motivar a una empresa<sup>3</sup> a integrar corporativamente sus actividades de distribución, así como sus principales ventajas e inconvenientes.

#### 6.4.2.1. Razones que justifican la integración vertical corporativa

El sentido de un proceso de integración vertical o proceso de integración “duro” pasa por la consecución de los objetivos asociados con un proceso de integración genérico, aunque con la ventaja de que el criterio de propiedad directamente legitima para la ejecución rápida y global de las decisiones que afecten al sistema. No obstan-

<sup>3</sup> De manera tradicional, cuando se aborda el fenómeno de la integración se toma como referencia una empresa fabricante. Por ello, al hablar de integración corporativa de la distribución comercial se trata de manera implícita de una integración hacia delante. No obstante, este tipo de sistemas verticales, al igual que el resto, pueden concebirse y ponerse en práctica desde otros niveles del canal, por ejemplo, el de los intermediarios, mayoristas, o minoristas. Por ello, teniendo en cuenta esta aclaración, dependiendo de la posición de las actividades de distribución que se integren, en relación con la posición de la empresa de referencia en el canal, podrá tratarse de una integración hacia delante, hacia atrás, o incluso hacia los dos lados.

te, como ya hemos anticipado en secciones anteriores, la integración vertical corporativa debe considerarse como una solución aceptable para la gestión de la distribución de la empresa, siempre que previamente se haya explorado y comprobado que otras formas intermedias de gobierno, o incluso que el propio mercado, son menos convenientes (e.g. Coughlan *et al.*, 2001).

Un conjunto detallado de razones y escenarios que pueden motivar que la empresa trabaje con sistemas de distribución integrados corporativamente, total o parcialmente, son los siguientes (Anderson y Coughlan, 1987; Anderson y Weitz, 1986; Mahoney, 1992; Stuckey y White, 1993):

- Existe un mercado de agentes externos poco competitivo y deficiente en el desempeño. Partimos de que la presunción de superioridad de la alternativa de contratar en el mercado se basa en la habilidad de la empresa, por ejemplo un fabricante, para reemplazar el mal desempeño de un distribuidor. No obstante, cuando esta habilidad se reduce, aumenta la motivación para integrar. En este contexto, se destaca un escenario que puede acelerar la decisión de distribución integrada por parte de la empresa: la presencia de recursos y/o capacidades específicas en la relación. Pensemos que en caso de ausencia de alternativas suficientes y competitivas para la distribución, un fabricante, por ejemplo, podría desarrollar una relación única con determinado intermediario que tenga la capacidad de atender sus requerimientos. Por tanto, es una relación donde es plausible que aparezcan capacidades específicas asociadas. En estas circunstancias, al no ver amenazada su posición el agente externo, aumenta la probabilidad de observar comportamientos oportunistas por su parte.
- El entorno en el que opera la empresa presenta elevada incertidumbre. Una empresa que se enfrente a un entorno turbulento y difícilmente predecible tiene mayores complicaciones para conseguir una distribución eficiente. De hecho, esta característica del entorno influye negativamente en el valor ofrecido vía distribución. El reto de la empresa es cómo gestionarlo. La alternativa de la integración corporativa, donde la empresa controla directamente actividades de distribución, si bien puede ser interesante, no tiene porqué funcionar siempre. Pensemos que en estas circunstancias le puede resultar interesante contar con agentes externos para tener mayor flexibilidad, por tanto menor rigidez organizacional, ante cambios inesperados en los mercados. No obstante, mezclando este punto con reflexiones del anterior, si la empresa percibe a priori que la relación con el agente externo puede generarle (o actualmente le genera), demasiada dependencia, vía recursos específicos creados, y siendo difícil la formalización contractual de la relación, entonces la integración corporativa sería una solución plausible para evitar costes asociados a eventuales comportamientos oportunistas.

Por último, otra visión alternativa a la perspectiva clásica de Williamson sobre la TCT, en lo que refiere a la relación entre la incertidumbre del entorno, presencia de activos específicos y tendencia a la integración, es la que se basa en los planteamientos de autores como Harrigan (1986) o Walker y Weber (1984, 1987). Al contrario que los supuestos clásicos, estos autores sostienen que en entornos inciertos<sup>4</sup> se reduce la utilización de sistemas integrados. Sin embargo, la contradicción entre estas visiones es aparente, puesto que la discrepancia surge porque los marcos de análisis son distintos. Así, la visión clásica basada en los trabajos seminales de Williamson supone una situación estática en la que el nivel de recursos específicos permanece constante, por lo que incrementos de la incertidumbre aumenta la probabilidad de un movimiento defensivo hacia la integración corporativa. Pero, la visión alternativa que acabamos de mencionar analizó esta relación en un marco contingencial dinámico. Por tanto, trasladando **aproximación** de Harrigan al marco de Williamson, un incremento de la incertidumbre puede motivar a la empresa para que utilice menos activos específicos en la distribución, por lo que se evolucionaría hacia un canal menos integrado corporativamente en el largo plazo.

<sup>4</sup> El análisis lo centran en la incertidumbre tecnológica, si bien en esta ocasión reflexionamos, con un propósito docente, sobre la incertidumbre en general.



- Hay dificultad para evaluar (monitorizar) con precisión el desempeño del agente externo en la actividad de distribución. En este escenario, los problemas que presenta acceder a información fiable sobre variables de rendimiento de dicho agente (e.g.: volumen de facturación, indicadores de su calidad de servicio, etc.), bien sea por falta de transparencia de éste, bien por no realizar recogidas de información detallada al respecto, puede repercutir negativamente en su efectividad. Por ello, la integración puede ser una alternativa plausible para que le empresa gestione por sí misma los flujos de información, de la manera que estime más conveniente.
- Existe riesgo potencial elevado de “free-riding” en el canal. El término de “free-rider” es habitualmente utilizado en el contexto de economía pública para denominar, por ejemplo, a un individuo que evade impuestos necesarios para financiar servicios públicos de los que posteriormente quiere beneficiarse el evasor. Por tanto, se trata de un individuo que quiere beneficiarse del sistema, evitando eventuales costes que le correspondiesen, necesarios para que el propio sistema funcione. En el contexto del canal de distribución, una empresa puede optar por una forma de gobierno integrada para la distribución de sus productos si observa una potencialidad elevada de “free-riding”; i.e. un riesgo de encontrarse con comportamientos oportunistas sistemáticos por parte de algún o algunos agentes externos con los que colabore. Pensemos, por ejemplo, en una empresa de servicios de comida rápida, que tiene un contrato de franquicia con un agente externo, en determinado lugar turístico de mucho tránsito. El agente externo puede pensar en ahorrar costes, disminuyendo la calidad del servicio acordado con la empresa franquiciadora. Sabe que este modo de actuación repercutirá en una menor satisfacción de los clientes que acudan a su establecimiento, pero como es un tipo de cliente de una única visita, eventuales efectos negativos que pueda generar su comportamiento en los consumidores no le repercutirán a él, porque cuenta con que no iban a volver en cualquier caso a su establecimiento. Por el contrario, sí le repercutirán a la empresa franquiciadora, por la menor predisposición que tendrán esos consumidores a acudir a otro establecimiento de esta franquicia (quizá los que estén próximos a sus lugares de residencia), por lo que también se verán afectados negativamente otros establecimientos franquiciados.
- Existencia de economías de escala en la distribución. Caso que las economías de escala puedan desencadenar una mejora en el rendimiento de una o varias actividades de distribución, puede ser conveniente integrarlas, aumentando la intensidad de dichas actividades, o la frecuencia con las que se realizan, para mejorar el rendimiento del canal. Esta mejora sería el resultado de un aumento de los ingresos totales que permitirían a la empresa moverse hacia abajo en la curva de experiencia, reduciendo el coste directo por unidad distribuida.
- En relación con la anterior, la integración de la distribución puede ser una solución estratégica para incrementar las barreras de entrada y desprenderse de competidores,
- La etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el producto o servicio comercializado. La tendencia a hacer uso de intermediarios por parte de los fabricantes es claramente mayor a medida que el producto o servicio se encuentra en una etapa de mayor difusión en el mercado. Por el contrario, en los momentos iniciales de introducción, puede precisar actividades específicas de distribución, difícilmente realizables por intermediarios, sobre todo si el bien o servicio es muy innovador. Por ello, es más probable que en este periodo los fabricantes opten por una alternativa de distribución integrada corporativamente. Pero, más aun, y abordando la cuestión de fondo, lo cierto es que, al margen del momento de ciclo de vida en el que se encuentre, Anderson (1985) señala que son los requerimientos específicos de distribución los determinantes de la integración, más que el momento del ciclo. Aunque, es lógico pensar que, al ser en la fases iniciales cuando haya mayor déficit de intermediarios con las habilidades necesarias, será cuando la distribución integrada tenga más cabida.
- Comercialización de productos o servicios altamente diferenciados. Cómo de diferenciado esté un producto o servicio determina su grado de singularidad respecto del resto de competidores. La distribución es una política estratégica de marketing, con incidencia relevante en **valor** final que obtenga el consumidor. Por este motivo, si no se encuentran agentes externos capacitados y fiables, un fabricante puede decidir trabajar, por ejem-

plo, con establecimientos propios, para controlar perfectamente las condiciones de comercialización en el lugar de compra. Asimismo, **cuando está altamente diferenciado son más difíciles de sustituir**, por lo que no compiten directamente y la integración corporativa es más rentable.

- Proximidad del producto o servicio con el propósito principal del negocio (*core business*). En casos en los que el producto o servicio a distribuir está muy relacionado con la actividad principal de la empresa, puede interesar una interacción directa con los consumidores, para controlar mejor su distribución. Sin embargo, deben concurrir también otros factores, como por ejemplo el citado en el anterior punto, para que se opte razonablemente por la integración corporativa.
- Utilización de canales integrados por parte de los competidores.
- Necesidad de protección de secretos y patentes de los productos o servicios distribuidos.
- Si la empresa no es la que controla los precios de inputs y/u outputs del canal, puede integrarse hacia atrás o hacia delante, mediante la opción corporativa, para controlar totalmente el proceso de creación de valor.

Asimismo, esta alternativa de gobierno presenta una serie de beneficios e inconvenientes que comentamos a continuación de manera esquemática. En primer lugar, las ventajas, algunas de ellas inherentes a las motivaciones presentadas con anterioridad (Buzzle, 1983, Mahoney, 1992):

- Puede eliminar, o al menos reducir considerablemente, los costes de transacción.
- Con una buena selección, entrenamiento y socialización de los recursos humanos, se facilita que las relaciones de intercambio evolucionen sobre una base de confianza personal e institucional.
- Permite asegurar el suministro de materiales y mercancías críticas en cantidad, precios y coste de adquisición.
- Bien diseñada y ejecutada, la integración corporativa es una forma de gobierno, aunque no la única, que mejora la coordinación de la producción y la programación de inventarios en los diversos niveles de intermediación del canal.
- Gestiona mejor la información estratégica, porque controla las fuentes (divisiones/unidades de negocio) que generan dicha información.
- Asociada con la anterior, se suelen desarrollar códigos que incrementan las eficiencias de comunicación y proporcionan estabilidad en las comunicaciones.
- Potencia la capacidad tecnológica y de innovación. Las empresas verticalmente integradas (especialmente hacia atrás) tienen una mejor capacidad para innovar porque participan en muchas de las etapas del sistema donde ocurre el cambio tecnológico.
- Incrementa las barreras de entrada. Si la distribución integrada corporativamente es la norma en determinado sector, un potencial entrante necesitará mayores recursos para competir. Por ejemplo, una estrategia competitiva relacionada con las barreras de entrada es la reducción del precio de venta ante un aumento del coste de los suministros; esta acción en inglés se denomina “price squeezing”. Las empresas integradas, ante un aumento del coste de los suministros, pueden reducir el precio de venta para racionalizar la competencia y eliminar a los pequeños competidores, menos integrados y con menor capacidad competitiva.

En lo que refiere a los inconvenientes (Buzzle, 1983, Mahoney, 1992):

- Requerimientos de capital. Es el sistema de gobierno para la distribución que mayores recursos precisa.
- Disparidad de escalas de operaciones a lo largo del canal. Las diversas fases del canal corporativo, por ejemplo la producción o la distribución, suelen tener un volumen de operaciones distinto para funcionar eficiente-



mente. Esto puede ser un inconveniente mayor para empresas que no tengan un gran volumen de operaciones. Por ello, es más habitual ver la distribución integrada en empresas grandes.

- Capacidad desproporcionada. Cuando una empresa tiene una estructura de costes muy pesada, superior de la que obtendría si contara con agentes externos para la distribución.
- Inversión en activos específicos. Bajo este sistema de gobierno es posible que haya que realizar inversiones importantes en activos específicos, lo que no sólo conllevaría mayores costes fijos, sino que además podrían suponer una barrera para evolucionar hacia otras formas de gobierno de la distribución, así como un exceso de capacidad crónica y baja rentabilidad.
- Problemas de flexibilidad. La integración corporativa implica mayores compromisos con tecnologías y formas de producción y distribución concretas. Esto hace que esta opción sea arriesgada para entornos muy dinámicos, que suelen requerir soluciones cambiantes, difícilmente abarcables con eficiencia por parte de una sola organización.
- Pérdida de especialización. Una empresa integrada corporativamente tendrá que gestionar en el seno de la propia organización más actividades y flujos de distribución. Esto conllevará una diversificación de atención y recursos, lo que probablemente repercuta de manera negativa en la eficiencia de los procesos, así como en el nivel de desempeño de sus actividades clave de negocio. Por el contrario, la utilización de agentes externos le permitiría beneficiarse de la especialización y actualización de empresas con experiencia en funciones y tareas concretas (e.g. operadores logísticos).
- Pérdida de acceso a información. Como comentamos con anterioridad, un sistema corporativo permite controlar los flujos de información, evitando las asimetrías de información que pueden producirse en sistemas de distribución no integrados. Sin embargo, también es cierto que se prescinde de la información que nos proporcionan los agentes externos. Esto puede ser un inconveniente, si en el escenario anterior a la integración se contaba con suministradores y/o distribuidores con experiencia.
- Reducción de presión competitiva en niveles intermedios el canal, lo que puede disminuir la motivación en el desarrollo de las actividades por parte del personal interno, mermándose el desempeño y, consecuentemente, el beneficio.
- Elevada inversión para cobertura amplia del mercado. Las necesidades de inversión para conseguir una cobertura razonable del mercado pueden ser demasiado exigentes. A medida que la empresa llega a mercados más dispersos, en términos geográficos y de segmentos de mercado, el mantenimiento de una estructura propia que permita cubrirlos de manera eficiente requiere grandes cantidades de recursos de todo tipo.

A pesar de todo esto, la decisión de integrar corporativamente actividades y procesos de diferentes etapas de la cadena de aprovisionamiento-distribución-consumo exige del desarrollo de un análisis detallado y de una evaluación de los costes y beneficios de cada alternativa. Se partiría de una situación inicial hipotética en la que se externalizasen todas las actividades dentro de ese modelo de presunción de inocencia del mercado y, a partir de ahí, se iría evaluando la posible mejora que se generaría en el sistema al integrar diferentes funciones.

En este esquema de análisis, es preciso observar las siguientes indicaciones:

- En primer lugar es necesario llevar a cabo un análisis detallado de las diferentes funciones y, sobre todo, de los procesos que se están desarrollando dentro de los diferentes canales que utiliza la empresa. Este análisis ha de plantearse desde un punto de vista global de la cadena de aprovisionamiento y no sólo de las relaciones inmediatas con otros agentes.

## LECTURA 3 La expansión internacional de Zara

La expansión internacional de Zara comenzó en 1988 con la apertura su tienda en Oporto, en 1989 abrió la **primer** tienda en Nueva York y un año después su **primer** tienda en París. A partir de ahí su crecimiento ha sido imparable. Tras una evaluación de los mercados a los que pretende dirigirse, el siguiente paso consiste en determinar la estrategia de entrada. La entrada en un nuevo mercado es una decisión de fuerte componente estratégico, de un elevado nivel de riesgo y que además supone poner en marcha una estructura que asegure el desarrollo de los procesos de distribución para ese nuevo mercado.

En el caso de España, el modelo de distribución de Zara obedece a un sistema de integración vertical corporativa pura, en el que todas las tiendas son propiedad del grupo Inditex y son gestionadas directamente por y dentro de la empresa.

La internacionalización de la empresa ha mantenido en gran medida esta filosofía de control y posesión de los canales en los diferentes mercados donde ha ido introduciéndose en los últimos años, si bien con pequeñas variaciones.

Al principio, la expansión internacional siguió un modelo parecido a la expansión doméstica, basándose en tiendas propias. Para ello situaba tiendas propias en países de mayor potencial de crecimiento y menor riesgo. No obstante, este modelo de negocio generaba una elevada inversión incluyendo recursos de diferentes tipos y tiempo dedicado a la gestión. Esto hizo que Zara se planteara diferentes modelos de gestión aún sin perder el control del negocio.

Así, en determinados países se utilizó un modelo de *joint ventures*, sobre todo en mercados donde podía haber algún tipo de barrera a la entrada directa, representadas en muchos casos por la dificultad de encontrar espacios y locales en las zonas más comerciales de los centros de las ciudades. Estos fueron los casos de Alemania, Italia o Japón, si bien con diferentes procesos. En todo caso, Zara mantenía el control de la gestión en estas sociedades conjuntas, con lo que el modelo no difería mucho de la propiedad directa.

A pesar de la preponderancia de este modelo integrado, Zara también ha planteado su crecimiento en algunas zonas a través de sistemas de franquicia. Tal es el caso de Chipre, Polonia y algunos otros países del este de Europa. Aún en este caso, Zara siempre se reserva el derecho de abrir tiendas propias. A pesar de ello, en algunos países como Turquía en el que entró con un sistema de franquicia **acabo** comprando la totalidad de establecimientos. Además de generar sus propios canales, en alguna ocasión se ha planteado la posibilidad de adquirir otras cadenas locales pero se ha desechado esta opción por considerarla poco atractiva al generarse solapamientos con establecimientos ya existentes, pero sobre todo por la dificultad de reproducir su modelo de negocio en estas nuevas situaciones.

Zara es un ejemplo claro de modelo de crecimiento basado en un sistema vertical integrado hacia adelante prácticamente total que oscila entre la propiedad directa y completa de los establecimientos hasta la configuración de empresas conjuntas en las que sigue ostentando la capacidad de decisión y donde reproduce su modelo de negocio, dejando como una opción residual el sistema de franquicia.

De esta manera, Zara puede aprovechar las ventajas de economías de escala, **experiencia y alcance** que comentábamos con anterioridad al mismo tiempo que consigue un modelo eficiente desde la producción hasta el consumo, basado en un modelo de negocio de moda rápida que reproduce directamente en diferentes lugares al poder controlar todos los procesos y actividades del negocio en los términos de un posicionamiento común.

<http://www.inditex.es>

Ghemawat, P. Nueno, J.L. (2006). *Zara: Fast Fashion*. HBR Case. 9-703-497.

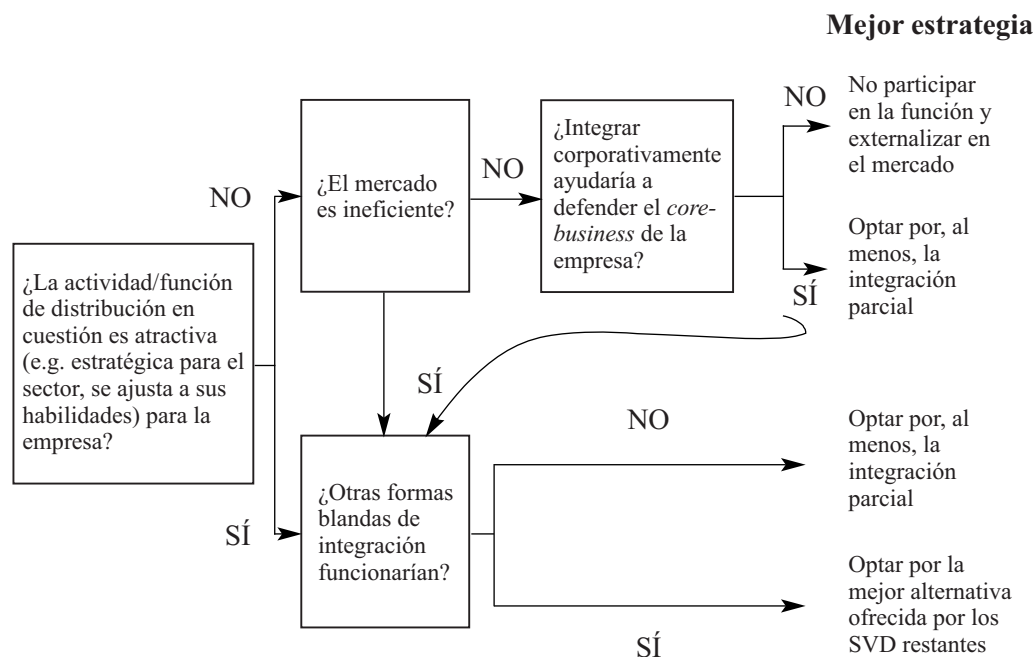
- Para cada proceso hay que desarrollar un análisis exhaustivo de los costes que se generan. Precisamente, una de las justificaciones de los procesos de integración viene desde planteamientos teóricos que consideran los costes de transacción. De este modo, si los costes de transacción son inferiores a los que se generarían en un sistema de externalización de la distribución, parece razonable la decisión de integrar esas funciones. No obstante, es importante considerar todos los tipos de costes y partir tanto de un análisis a corto como a medio y largo plazo, así como tener también en cuenta los costes de oportunidad de no realizar determinadas actividades.

- La consideración de la pura eficiencia no es suficiente. Es decir, no es una simple decisión basada en la minimización de costes, sino que hemos de considerar otro tipo de ventajas o beneficios derivados de la obtención de otras ventajas competitivas a medio y largo plazo. A este respecto, cuestiones como el valor añadido que se genera en las diferentes etapas y procesos y la necesidad de que determinados procesos haya que controlarlos, especialmente por su repercusión en la calidad de servicio global o en la propia imagen de la empresa, son también determinantes. En estos casos, aún no siendo la alternativa más atractiva atendiendo a los costes directos que conlleva, la empresa puede considerar la integración una opción necesaria para controlar directamente determinados procesos.

Desde finales de los 80, principios de los 90, diversos factores favorecieron la migración de los sistemas corporativos hacia otras formas de integración más blandas. En concreto, se destacan los siguientes (Stuckey y White, 1993): (1) muchas empresas optaron en el pasado por la integración debido a razones que, si bien pueden justificarla en ocasiones, no son siempre válidas. Algunos ejemplos son la reducción de la volatilidad o carácter cíclico de las ganancias, asegurar el suministro sin considerar cómo de eficiente puede ser el mercado, aproximarse al cliente en el canal para aumentar el valor proporcionado, etc. Pero posteriormente, incluso en ausencia de cambio estructural, debieron desintegrarse; (2) La mejora del funcionamiento y poder del mercado aumentó la presión sobre las compañías sobreintegradas para que se reestructurasen; y (3) En muchos sectores comenzaron a producirse cambios estructurales globales que incrementaron las ventajas y redujeron el riesgo de contar con agentes externos para la distribución.

En definitiva, de las reflexiones anteriores podría derivarse una máxima: “no integrar a menos que sea absolutamente necesario”. En la figura 6.4 mostramos un proceso decisional en forma de árbol orientativo sobre si integrar corporativamente o no una actividad/función del canal.

**FIGURA 6.4**  
**Proceso secuencial orientativo para decidir sobre la integración corporativa**  
**de determinada actividad/función de distribución**  
**(Adaptado de Stuckey y White, 1993 pág. 79)**



### 6.4.3. SVD Contractuales

Esta forma de gobierno vertical consiste en la dirección y coordinación de los miembros que forman el canal de distribución mediante la formalización de acuerdos contractuales donde se normaliza su comportamiento. En estos contratos se establece un reparto de funciones, procesos y actividades entre los miembros asociados.

Su principal atractivo es que permite trabajar con niveles de control próximos a los que se conseguirían mediante un SVD corporativo, pero con un empleo considerablemente menor de recursos para la empresa en cuestión (fabricante o intermediario) que esté analizando cómo configurar su distribución. Por ello, ante la dificultad que representa la adquisición de redes de distribución, por su coste y demás problemas de gestión asociados, hace que el SVD contractual sea una alternativa de gobierno muy interesante. De hecho, si aceptamos que uno de los factores clave para decidir sobre una integración corporativa o contractual es la presencia de costes de agencia y de transacción, en ausencia de estos costes, el resultado de optar por un SVD corporativo o contractual es equivalente. Ésta es una de las cuestiones clave tratadas por Mahoney (1992) cuando habla del posible isomorfismo existente entre estas dos formas de gobierno del canal. Demuestra que la contratación vertical es una alternativa viable a la corporativa. Esta equivalencia se basa en una variación de los postulados esenciales planteados por el economista Ronald H. Coase (1960), de la escuela de Chicago, en su trabajo *The problem of social cost* (El problema del coste social), uno de los más citados en la historia de la economía. En este trabajo planteaba que, en ausencia de costes de transacción, la asignación inicial de derechos de propiedad no importa desde una perspectiva de eficiencia.

En el contrato, elemento regulador de base para este tipo de SVD, se especifican cuestiones como la duración de la relación comercial, las funciones y obligaciones de cada una de las partes del canal de distribución, las condiciones, normas y sanciones, etc. En definitiva, se permite establecer de forma clara los límites de responsabilidad. Los miembros de los SVD contractuales adoptan un grado de división del trabajo, son independientes entre sí, tienen objetivos distintos, pero entre ellos existe una organización formal y estructurada para alcanzar objetivos comunes.

Estos sistemas se manifiestan mediante diversos formatos, dependiendo de si la integración se realiza hacia delante (usualmente, fabricantes o mayoristas) o hacia atrás (usualmente minoristas). Las principales fórmulas de distribución que podemos encontrar aquí son, entre otras: la franquicia, la cadena voluntaria y la cooperativa de detallistas. Tanto éstos como otros sistemas comerciales se tratarán en profundidad en capítulos posteriores de esta obra. Por tanto, no procede que entremos en estos momentos en un tratamiento detallado de los mismos, con el objeto de evitar redundancias innecesarias. No obstante, es conveniente que se introduzcan previamente, para facilitar una comprensión mínima que permita al lector un mejor entendimiento de aspectos relacionados con éstos. Es por ello que a continuación daremos algunas nociones al respecto.

#### 6.4.3.1. Cadenas voluntarias

En el capítulo 10 de esta obra, Miranda y Martínez-López definen cadena voluntaria como “una asociación de comerciantes mayoristas de diferentes zonas, a los que posteriormente se adhieren minoristas que se comprometen a abastecerse de los mayoristas de la cadena ubicados en su zona de influencia, a cambio de la obtención de una serie de servicios como son la posibilidad de ofrecer una buena imagen de marca, formación, asesoramiento, financiación, etc.”.

Los mayoristas ejercen la posición de líder, dado que poseen mayor capacidad de negociación y son capaces de conseguir productos a precios competitivos, inferiores a lo que lo podrían conseguir cada distribuidor minorista individualmente. A cambio, los minoristas que se adhieren a la cadena ceden autonomía de gestión, aunque conservan todos ellos la personalidad jurídica individual. Otra particularidad de las cadenas voluntarias es que los minoristas pueden adquirir suministros al margen de la cadena, realizando su aprovisionamiento directamente del fabricante u otros mayoristas. Esto explica que en la composición del surtido de los minoristas adscritos a este sistema puedan encontrarse tanto productos adquiridos a través de la cadena, como de otras fuentes de sumi-

nistro. En cualquier caso, esto es algo que regulan cada vez más los mayoristas promotores de las cadenas, estableciendo cuotas explícitas mínimas para **la** el peso de sus suministros en el surtido de los minoristas adheridos.

## LECTURA 4 IFA Española, S.A.



### Cómo se crea Grupo Ifa

Nació en junio de 1967, como un grupo de almacenistas de productos de alimentación, con el fin de crear una central de compras y servicios, que mejorase los resultados de los negocios de cada asociado. En la actualidad, el Grupo IFA cuenta con 41 sociedades vinculadas a las que presta una enorme variedad de servicios, tales como asesoramiento, apoyo en la gestión, formación de personal, promoción y publicidad, y acuerdos preferenciales con diversos fabricantes para la adquisición de productos en condiciones económicas ventajosas.

La red de supermercados vinculados al Grupo IFA, supera los 4.055 establecimientos en toda España, pertenecientes a esas 41 sociedades distintas, entre las que se encuentran algunas como Caprabo, S.A., Ahorramas, S.A., Miquel Alimentacio Grup S.A., Gallega de Distribuidores de Alimentación, S.A. (GADISA), Condis Supermercats, S.A., o AMK Alimerka Distribución, S.A.

En el año 2007, las sociedades vinculadas al Grupo IFA alcanzaron unas ventas de 10.000 millones de euros, de los cuales 5.100 millones fueron gestionados directamente por el Grupo IFA. Aquí se observa la independencia de los distribuidores detallistas asociados, que pueden realizar compras directamente a los fabricantes, prescindiendo de la cadena.

El Grupo IFA posee una plantilla formada por 64 profesionales muy cualificados y especializados en diferentes ámbitos, tales como compras, administración financiera, gestión o publicidad, que emplean las técnicas más modernas en compras, ventas y comunicación, con el objetivo de ofrecer a sus asociados y a los consumidores una oferta amplia, acompañada de una relación servicio/calidad/precio en constante mejora; además de aportar beneficios globales al Grupo y a los asociados.

Así, por ejemplo, el grupo **ofrecer** servicios de pago centralizado, y una actuación promocional que consiste en dos campañas anuales dirigidas al consumidor con la imagen del Grupo IFA a nivel nacional, ofreciendo a los compradores más de 600.000 regalos directos, para premiar su fidelidad hacia la enseña del Grupo.

Además de ofrecer una amplia gama de servicios, el Grupo IFA trata de alcanzar acuerdos ventajosos de compras con los principales fabricantes del sector; así, posee acuerdos con más de 700 fabricantes de alimentación, no alimentación, droguería y perfumería, que ofrece condiciones idénticas a todas las empresas asociadas en el Grupo IFA. Las actividades del Grupo como central de compras, se basa en las siguientes actuaciones:

- Compras: gestión de la política comercial con todos los proveedores y los acuerdos promocionales.
- Gestión financiera: responsable final de controlar los recursos financieros que generan los acuerdos con los proveedores, además de desarrollar el proceso de comunicación tanto con proveedores como con asociados.
- Recursos humanos: el Grupo IFA define el plan anual de formación de todo el colectivo personal, tanto de los miembros como de la propia oficina central.
- Desarrollo técnico: la empresa proyecta y controla la mejora e implantación de las unidades mayoristas y sucursales, de acuerdo con las normas de identidad corporativa.
- Expansión y publicidad: la firma gestiona tanto la captación de nuevos miembros como las campañas promocionales y publicitarias.

*Fuente:* Grupo Ifa.  
Disponible en <http://www.grupoifa.com>

El mayorista desarrolla un programa en el cual los minoristas individuales estandarizan sus prácticas de venta y consiguen economías en sus compras, que permiten al grupo competir efectivamente con organizaciones formadas por grandes cadenas (Kotler, Lane, Cámara y Mollá, 2006). Los minoristas se pueden beneficiar de diversos servicios, como por ejemplo: programas de envío, pedidos conjuntos, programas publicitarios, servicios contables y de asesoramiento, formación de personal, entre otros.

En España encontramos ejemplos de estos sistemas en el sector de alimentación, como es el caso de IFA Española, S.A. y Spar Española, S.A., mientras que podemos considerar asimismo Expert en el sector de electrodomésticos.

## LECTURA 5 Expert España, S.A.



Expert España es una cadena de tiendas asociadas, especializada en la venta de electrodomésticos, informática y telefonía. Nació como una central de compra, que tras más de 30 años de experiencia se ha convertido, además, en una central de ventas y marketing que desarrolla una política común con una misma identidad y comunicación. Posee más de 950 establecimientos en España, bien implantados, con trece plataformas logísticas que dan cobertura a la totalidad de sus tiendas, **implantados entre la península y Baleares.**

Expert España forma parte de Expert Internacional GMBH (nacida en Zurich en 1971), una organización mundial de detallistas que operan todos bajo la misma marca, con presencia en 22 países, con una alta cuota de mercado, 7.682 tiendas en el mundo y factura 16.000 millones de euros, siendo líder mundial indiscutible en este tipo de cadenas de distribución.

El objetivo de esta cadena es mantener la rentabilidad de los pequeños comercios que agrupan, con el espíritu de lograr que los puntos de venta independientes sean cada vez más competitivos a nivel mundial, mejorando su penetración en el mercado, para convertirse en los líderes de cada una de sus áreas de influencia.

**Expert la cadena voluntaria más integrada y fuerte de su área de negocio, empleando unas técnicas modernas de gestión, ofreciendo una gama completa de productos de las primeras marcas mundiales y prestando asesoramiento técnico.**

Expert proporciona a sus clientes lo que necesitan: información honesta y profesional, atención personalizada en la tienda, exposición de los productos, con un gran surtido donde elegir, facilidades de pago y servicios postventa (como transporte gratuito, retirada del electrodoméstico usado, etc.).

Los establecimientos agrupados en la cadena se benefician, además de su ventajosa política de precios de compra y de la variedad de artículos y marcas, de otros servicios como el apoyo publicitario en medios de comunicación, decoración concreta del punto de venta en campaña, formación específica para los empleados y el transporte y la distribución de sus mercancías.

La condición para que un comercio pueda asociarse a Expert, es que en su área geográfica no existan otros puntos de venta de la cadena. Su local deberá disponer de un mínimo de 100 metros cuadrados y realizar las reformas oportunas para adaptarse a la imagen corporativa de Expert. La cadena puede pedir un aval o una garantía en el momento de ingreso. El asociado se beneficia de la publicidad global a nivel estatal y regional en diversos medios de comunicación sin coste alguno. Si se trata de utilizar el soporte de folletos para buzoneo, ese gasto corre por cuenta del dueño del establecimiento, pero siempre a un precio inferior al que le supondría realizarlo por su cuenta, contando además con una subvención por parte de la cadena.

*Fuente:* Expert España.  
Disponible en <http://www.expert.es>

#### 6.4.3.2. Cooperativas de detallistas

De la misma forma que para el caso anterior, en Miranda y Martínez-López encontramos la siguiente definición de cooperativa de detallistas: “asociaciones de *comerciantes minoristas* independientes que se unen con la finalidad de obtener ciertas ventajas como la consecución de economías de escala, trabajar con marca propia, profesionalizar la gestión, etc. Dichas empresas adoptan la forma jurídica cooperativista, es decir, desarrollan una sociedad de propiedad conjunta con todos los socios acogiéndose a la Ley de Cooperativas”. Por tanto, a diferencia de las cadenas voluntarias, donde los promotores pertenecen al nivel mayorista, estos sistemas contractuales surgen a iniciativa de los minoristas.

Los minoristas se asocian para conseguir una rentabilidad mayor por medio de una actuación en grupo; cada cooperativista posee unas necesidades y aspiraciones que debe encontrar satisfechas con los objetivos y funciones generales de la cooperativa. De la misma forma que en las cadenas voluntarias, los socios cooperativistas no están obligados a realizar todas sus compras a la cooperativa, sino que lo pueden hacer directamente a los fabricantes. Asimismo, la asociación de los minoristas se convierte en un elemento muy útil para ser competitivos en precios, a través de la realización conjunta de importantes volúmenes de compra a proveedores (fabricantes o centrales de compra). Además, no sólo realizan las compras conjuntas, sino que también realizan una serie de servicios: informativos, técnicos, publicitarios, instructivos y financieros. Para llevar a cabo estas tareas, la cooperativa posee locales, almacenes, medios de transporte, y otros recursos, las cuales se mantienen gracias a la aportación económica periódica de cada cooperativista. Esta asociación les permite obtener economías de escala, reducir costes por la estandarización de las campañas publicitarias, y también acceso a los beneficios obtenidos por la cooperativa, los cuales se distribuyen en función del volumen de compras que cada distribuidor haya realizado a la cooperativa.

No obstante, si bien tanto la cadena voluntaria como la cooperativa de detallistas son sistemas comerciales que permiten a los minoristas competir con el comercio capitalista, con los sistemas corporativos de distribución, al proporcionar a sus miembros servicios de asesoría, promoción, administrativos, financieros y suministro, ambas tienen una clara diferencia: dónde reside el poder en el sistema de distribución. En la cadena voluntaria, el patrocinio de un mayorista hace que éste sea el líder formal. Por el contrario, en la cooperativa de detallistas, al ser un sistema motivado por la asociación **de grupo** de detallistas o minoristas, que se integran hacia atrás en la cadena, son éstos, mediante la gestora de **de** la cooperativa, los que tienen el control sobre la gestión del suministro y la política comercial.

### LECTURA 6 Grupo UNIDE



#### Qué es Unide

La cooperativa de detallistas líder en la distribución alimentaria es el Grupo UNIDE. Cuenta con más de 1.700 tiendas distribuidas por todo el territorio nacional, gestionadas desde sus nueve delegaciones comerciales, distribuidas por las 22 provincias.

UNIDE agrupa a las enseñas MAXCOOP, GAMA y UDACO, que representa sus tres fórmulas de negocio:

- MAXCOOP: es el supermercado más completo, con más de 300 metros cuadrados de sala de venta, con un amplio desarrollo de las secciones de productos frescos, y una clara orientación hacia los servicios al cliente.

(continúa)



(continuación)

- GAMA: son supermercados de proximidad, con una superficie de sala de ventas entre 150 y 300 metros cuadrados. Gama es comodidad, cercanía, confianza. Es atención personalizada y profesional.
- UDACO: el más cercano al consumidor. Son establecimientos con una superficie de sala de ventas de hasta 150 metros cuadrados, y una política comercial basada en la proximidad, el servicio personalizado y la atención al consumidor.



Su objetivo fundamental es incrementar el nivel de satisfacción de sus socios a través de una constante mejora de los servicios requeridos. Todos y cada uno de los departamentos de UNIDE trabajan orientados a ofrecer el mejor servicio y atención a sus socios cooperadores, entender sus preocupaciones, compartir ilusiones y objetivos, etc. Esa es “la razón de ser de Unide”.

Además de unos precios competitivos, el grupo ofrece a sus socios servicios comunes como la distribución de mercancía en un plazo de entre 24 y 36 horas, marketing, publicidad, asesoramiento financiero y jurídico y cursos de formación, entre otros. UNIDE no exige una facturación mínima anual a los comercios asociados para permanecer en la cadena y, además, las acciones publicitarias tampoco suponen coste alguno para el asociado.

En su página web, UNIDE tiene un espacio dedicado en exclusiva para dar servicio a sus asociados; así, ofrece cursos online sobre distintas acciones formativas:

- Comercial y marketing.
- Gestión punto de venta.
- Seguridad e higiene.
- Prevención de riesgos laborales.

También ofrece los servicios de Trippode, que es la correduría de seguros del Grupo Unide, que asesora sobre la cobertura de riesgos para el negocio del socio en las condiciones más ventajosas. Así como los servicios del Grupo técnico, para realización de las instalaciones comerciales.

Los requisitos indispensables para pertenecer a cualquiera de las tres enseñas comerciales del Grupo UNIDE son una aportación al capital social de la cooperativa e identificarse interna y externamente con la imagen corporativa correspondiente al tipo de comercio al que acceda.

*Fuente:* Grupo Unide.  
Disponible en <http://www.unide.es>

#### 6.4.3.3. Franquicia

Puede definirse la franquicia como un sistema vertical de distribución que se articula a través de un contrato (de franquicia) que suscriben dos empresas mediante el cual la primera de ellas (que recibe el nombre de franquiciador) otorga a la segunda (denominada franquiciado) el derecho a explotar una marca, producto, servicio o fórmula comercial. El franquiciador otorga habitualmente exclusividad en una zona geográfica a sus franquiciados y además les aporta conocimiento del mercado, consistencia, técnica comercial y de gestión, y otros servicios regulares. Como contraprestación, el franquiciado asume el compromiso de pagar un canon de entrada, así como una serie de pagos periódicos (denominados “royalties”), siendo necesario —en muchos casos— el pago de unos porcentajes sobre los volúmenes de venta. Se establece el requisito, asimismo, de que el franquiciado debe operar bajo un nombre comercial, aceptar las condiciones de distribución y venta del producto, así como dirigir el negocio según las pautas marcadas por el franquiciador (Cuesta, 2006).

Existen ejemplos de franquicias en diferentes sectores, como es el caso de establecimientos descuento de la mano de Día, o los autoservicios Charter de Eroski. Por su parte, el textil es un buen sector donde suelen darse las cade-



nas franquiciadas, tales como Benetton, Prenatal, Mango, Amichi, Pronovias, Lacoste, Don Algodón, Titto Bluni y Charanga. En restauración rápida: Bocatta, Telepizza, McDonald's y Burguer King; en servicio de transporte: MRW y Seur; en deportes: Corre Corre; peluquerías Marco Aldani; Yves Rocher en cosmética; Beep en informática y telecomunicaciones; en herboristería Santiveri y Naturhouse; en cosmética natural Body Shop y Néctar; entre otras.

## LECTURA 7 Undercolors of Benetton

### UNDERCOLORS OF BENETTON.

Benetton se fundó en 1965 en Italia; y en 1993 se inauguraron en Italia las primeras tiendas de Undercolors of Benetton, que es la nueva cadena de tiendas de Benetton dedicada a la moda íntima, pijamas, baño, beachwear, medias y calcetines y una completa línea de complementos y accesorios, a precios medios.

El Grupo Undercolors of Benetton es en la actualidad uno de los principales grupos de ropa íntima en todo el mundo; la marca está compuesta por más de 600 tiendas ubicadas en países como Italia y España. En España se estableció por primera vez en 1994, y en la actualidad cuenta con 55 tiendas repartidas por todo el país. El éxito de la marca durante años, impulsa la expansión de la red de puntos de venta, mediante la firma de concesiones, incorporando nuevos asociados a la red.

**Undercolors of Benetton describe las ventajas que puede alcanzar el franquiciado:**

- Garantía de un negocio y un sistema de trabajo probado, con resultados satisfactorios, con lo que se reduce el riesgo de iniciar la actividad.
- Undercolors cede al cliente el "saber hacer" (know-how) que diferencia el funcionamiento del negocio y que es la base del éxito que tiene en el mercado.
- Mercancía: la tienda funciona por temporadas: Primavera/Verano (de febrero a agosto) y Otoño/Invierno (de septiembre a enero). No existe obligación de pedir un volumen mínimo. El pedido base para cada campaña se realizará con siete meses de antelación; y una vez empezada la temporada, existe la posibilidad de reponer producto.

La mercancía es facturada por el Grupo Benetton y es entregada directamente desde Italia a la tienda, donde los gastos de transporte corren a cargo de Benetton. Las prendas llegan etiquetadas desde Italia con el precio sugerido de venta al público.

Los propietarios de la tienda son libres de escoger, de entre toda la gama de artículos, aquellas series que consideren más adecuadas desde el punto de vista comercial para su tienda; y el franquiciador aconsejará sobre qué series, tallas y colores comprar.

- Ayuda en la financiación: a través de los acuerdos con Caixa Cataluña, el franquiciado obtiene ayudas financieras para el desembolso inicial del negocio, así como para cubrir otras necesidades crediticias específicas.
- Márgenes comerciales: el margen medio resultante es del 50% sobre las ventas sin IVA.
- Formas de pago: para el pago de la mercancía Benetton da facilidades de financiación, permitiendo el fraccionamiento del importe de cada factura en 4 vencimientos, a pagar a 30, 60, 90 y 120 días.
- Proyecto de decoración del local: Benetton trabaja con una empresa italiana que se encarga de realizar el proyecto de adecuación y decoración del local **ajustándolo** a las características de cada uno de los locales; para mantener la homogeneidad de la imagen corporativa en todos los puntos de venta. Además, la central presta el servicio de merchandising para apoyar constantemente la presentación de las prendas en el local.

(continúa)

(continuación)

- Apoyo publicitario y promocional: el Grupo Benetton invierte grandes cantidades en campañas publicitarias del grupo en general, y por otro lado de los productos Undercolors, a cargo de Benetton. Undercolors participa como patrocinador de distintos eventos como la Fórmula 1 o el equipo italiano en las **Olimpiada**; así como en acciones de marketing relacional. No hay canon de publicidad.
- Innovación: Undercolors of Benetton ofrece al franquiciado el acceso a la investigación en nuevos productos, nuevos tejidos y nuevos colores, que es llevada a cabo por la central del Grupo Benetton.
- Zona de exclusiva territorial: el franquiciado tiene la prioridad de montar un nuevo establecimiento de la franquicia en la zona en que se ubica, antes de que entre un nuevo inversor en dicha zona.
- Formación y asistencia permanente: Benetton ofrece un período de formación inicial y un asesoramiento continuado tanto en las características del producto como en las acciones de venta, compras, técnicas de colocación de la ropa y de escaparates. El Grupo posee un equipo comercial conocedor del producto y del sistema, que dan un apoyo comercial a las tiendas y asesoran continuamente a través de una comunicación constante.
- Documentación: existe un documento que recoge la formalización de la cesión gratuita de la marca mientras dure la relación comercial.
- Cuidan la selección de los franquiciados, elaborando un perfil de afiliado ideal, basado en los siguientes aspectos:
  - Una persona entusiasta y emprendedora, abierta, dinámica y motivada a la que le apasione el mundo de la moda, que se involucre, se implique directamente en la creación y gestión de su propio negocio con un total apoyo del franquiciador.
  - Inversor medio, preferentemente con experiencia en el sector del comercio, aunque no es imprescindible.
  - Con capacidad para adaptarse a las directrices del Grupo.
  - Un buen gestor de personas, que sepa establecer prioridades y tener claro el funcionamiento de la tienda.
  - Capacidad económica suficiente para la inversión y para la explotación del negocio.

Para lo que el franquiciado debe:

- Poseer un establecimiento con una superficie que pueden variar entre los 40 y los 100 metros cuadrados y ubicado preferentemente en zonas altamente comerciales y con gran afluencia de público.
- Cánones y royalties: Benetton no exige ningún canon de entrada y tampoco cobra royalties o comisiones sobre las ventas a favor de la empresa.
- La inversión media requerida es de 900 euros por metro cuadrado, para la decoración, mobiliario, escaparate, etc.; sin incluir las obras previas de acondicionamiento del local, tales como instalación eléctrica y pintura.
- Garantías: el franquiciado debe poseer un aval en forma de crédito documentario, por el importe de la mercancía.

El franquiciador posee un convenio con Caixa Cataluña, mediante el cual los clientes podrán solicitar avales en condiciones muy favorables, y en otros servicios financieros (Ej.: créditos).

*Fuente:* Undercolors of Benetton.  
Disponibile en <http://www.undercolorsofbenetton.com>

#### 6.4.4. SVD Administrados

Los sistemas administrados (considerados como “administrativos” por algunos autores) se basan en la coordinación de las actividades de distribución mediante las relaciones de poder existentes entre sus miembros; por ejemplo, entre fabricantes y distribuidores. De este modo, según el tipo y naturaleza del canal pueden existir agentes

que asumen funciones de líderes dentro del canal y que ejercen su poder sobre otros agentes sin llegar a establecer acuerdos formales o contractuales, pero dirigiendo la actuación de los restantes miembros de manera informal sobre la base de su capacidad de control, recompensa o sanciones hacia ellos (Casares y Rebollo, 2005). En la sección tercera de este capítulo introdujimos cuestiones básicas en relación al poder y a las relaciones de poder en el canal. Como comentamos, no todos se manifiestan con la misma intensidad en cada uno de los SVD; por ejemplo, en los SVD corporativos el poder predominante es el legítimo, basado en la propiedad de los elementos del canal, mientras que los otros tipos de poder tienen una presencia menor. Pero, es en el marco de los SVD administrados donde podemos encontrarnos mayor utilización y diversidad de ejercicio de las formas de poder alternativas al basado en la propiedad. En general, la empresa (o pequeño conjunto de ellas) que actúa como líder del canal hace uso de distintas formas de recompensa (p.e., exclusividad, ventajas en términos de plazos de pago, condiciones de entrega, etc.), de sanción (p.e., a través de plazos de pago, precios superiores, etc.), de experiencia y conocimiento del sector, de posición competitiva privilegiada, de identificación de valores e intereses colectivos, etc. con otras empresas del canal (generalmente aquellas de menor tamaño o con menor poder de mercado).

De la misma forma que para los otros dos SVD ya presentados, un sistema administrado puede abarcar la programación de todas las actividades y funciones del canal, o bien sólo parte. Por ello, podemos hablar de canales de distribución total o parcialmente “administrados” (Stern, El-Ansary, Coughlan y Cruz, 1999).

Indudablemente, los sistemas administrados constituyen un verdadero avance en relación con aquellos canales donde escasea la coordinación e incluso donde no existen estructuras estables. En este caso, los sistemas informales de colaboración son útiles para los diferentes miembros del canal de distribución, sean productores, mayoristas o minoristas. Algunos de los factores que explican la búsqueda de la estabilidad en las relaciones del canal mediante SVD administrados son (Dawson y Saw, 1989, págs. 48-49):

- Necesidades de suministros de alta calidad y constantes.
- Necesidad de respuesta flexible a la demanda de los niveles inferiores del canal.
- Cuando se requiere un trabajo conjunto de desarrollo de producto.
- Cuando se requieren sistemas de reparto específicos.
- Un escenario de contacto habitual mediante órdenes de compra frecuente.
- Cuando se requiere un amplio rango de productos de un limitado número de suministradores.
- Cuando existen altos niveles de diferenciación del producto comercializado, por lo que es difícil de sustituir y, consecuentemente, de reemplazar el miembro del canal que lo proporciona.
- Cuando hay marcas del fabricante fuertes.
- Cuando hay un reducido número de suministradores.

No obstante, la búsqueda de la estabilidad en las relaciones mediante los SVD administrados no debe confundirse con la falta de competitividad en el canal, tanto a nivel de intermediarios como de fabricante. A este respecto, Dawson y Saw (1989) señalan que la estabilidad de las relaciones es de valor en la medida en que el coste no supera los beneficios. En concreto, apuntan, sobre la base de los resultados obtenidos de un estudio empírico realizado entre minoristas británicos, diversos mecanismos que se utilizan para asegurar que los términos de las relaciones en los sistemas administrativos no se descontrolan (pág. 50): (1) suministros de fuentes dual; (2) utilización limitada de contratos, como instrumento para ajustar los términos del intercambio ante cambios en el mercado que queden fuera de los acuerdos relacionales; (3) contacto continuo con el mercado para saber cómo adaptar la relación a los cambios; (4) apoyo a fabricantes y suministradores, en concreto los de menor tamaño, si fuera necesario al objeto de preservar las fuentes de suministro en el largo plazo; y (5) realizar comunicaciones y sistemas de pedidos basados en tecnologías de la información.

La evolución de estos sistemas ha hecho que, actualmente, se haya roto la tendencia por la cual tenían habitualmente mayor poder en el canal de distribución tanto productores como, en menor medida, mayoristas. De este modo, hoy en día podemos encontrar algunos casos de minoristas que administran el canal de distribución. Es el caso de las grandes cadenas de supermercados e hipermercados, que se basan en su posición de liderazgo debido a su gran implantación en el mercado y volumen de facturación, permitiendo beneficiarse a empresas y productos que carecen de posibilidades para acceder al mercado de forma individual (Vázquez y Trespalacios, 2006).

## LECTURA 8 El “fenómeno” Mercadona



### Qué es Mercadona

Mercadona es una compañía de supermercados de capital español y familiar cuyo objetivo es satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene de sus clientes. Para ello, cuenta con 1.137 tiendas de barrio que, con una media de 1.300 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 12,1%.

Todos estos supermercados disponen de un amplio y diverso surtido, con más de 9.200 referencias, que se encuentran fácilmente al alcance de los más de 3,7 millones de hogares que anualmente depositan su confianza en la compañía. El modelo comercial de barrio que aplica Mercadona contribuye, además, al dinamismo del entorno comercial en el que se ubican sus supermercados, cuya implantación dinamiza la actividad de las zonas y ciudades en las que están presentes, gracias a una estrategia que combina la satisfacción de clientes y comerciantes. Esta fórmula, basada en el modelo comercial Siempre Precios Bajos (SPB), permite que “El Jefe”, nombre con que la compañía denomina a sus clientes, realice una Compra Total y llene su cesta con productos de la máxima calidad en alimentación (fresca y seca), droguería, perfumería y comida para animales domésticos. Junto a la calidad, Mercadona también garantiza la estabilidad de los precios de los productos de sus lineales. Para ello, la compañía no realiza ofertas, pero aplica a sus referencias los precios más reducidos posibles, lo que se traduce en una de las cestas con el presupuesto más barato y estable del mercado, que evidencia una de las máximas por las que diariamente trabaja Mercadona para sus clientes: “la calidad no tiene por qué ser más cara”. Además de los 3,7 millones de hogares que diariamente acuden a sus supermercados, Mercadona trabaja con más de 2.000 proveedores, de los que 109 son interproveedores, involucrados igualmente en la filosofía de satisfacción total a los clientes que caracteriza a la compañía.

### Evolución de la empresa

Mercadona ha continuado aplicando el modelo de gestión basado en la Calidad Total, lo que ha permitido alcanzar los objetivos marcados en ventas, aperturas y beneficios.

Todo ello ha sido posible gracias a la confianza de los más de 3,7 millones de hogares, al esfuerzo de sus 60.000 trabajadores, al compromiso de los más de 2.000 proveedores, 109 de ellos interproveedores y a la buena acogida de la sociedad.

Su implicación y compromiso en el modelo de gestión no sólo ha permitido que Mercadona alcance sus resultados económicos o que sea una de las empresas españolas que más empleo fijo genera, sino que continúe avanzando en el desarrollo de iniciativas a medio y largo plazo, con el objetivo de seguir buscando soluciones para satisfacer las necesidades de los cinco componentes de la compañía.

Con esta meta, Mercadona ha seguido reinvertiendo en el precio final las mejoras de productividad y eficiencia obtenidas en la optimización de costes de los distintos procesos productivos. Todo ello ha permitido que la compañía se mantenga como la primera cadena de supermercados a nivel nacional, con los precios más competitivos del mercado para que sus “Jefes”, **como internamente la compañía denomina a los clientes**, se confeccionen la Compra Total. Se han seguido reforzando las relaciones con proveedores y se ha potenciado el modelo de colaboración con interproveedores, basado en relaciones estables y duraderas que permiten planificar a largo plazo y desarrollar una decidida apuesta por la investigación y la innovación de nuevos productos que aumenten la satisfacción de los “Jefes”. Todo ello se traduce en un esfuerzo inversor realizado por los interproveedores de más de 800 millones de euros.

(continúa)

*(continuación)***Asegurando precios estables**

En Mercadona, desde hace años, se mantienen acuerdos a medio y largo plazo con los proveedores de frutas y hortalizas, asegurándoles que van a recuperar en todo momento el coste de producción de sus cosechas más un beneficio. Por medio de este innovador sistema de comercialización, la compañía se compromete a pagar un precio estable por cada kilo de frutas y hortalizas, por lo que las incidencias de una posible bajada general de precios o de una pérdida de una cosecha en mal estado se amortiguan. Por su parte, los agricultores se comprometen a que sus productos cumplan una serie de requisitos de cultivo y calidad y, al mismo tiempo, mantienen un estricto control sobre sus cosechas desde el mismo momento en que se prepara la tierra para la siembra hasta que el producto le llega al consumidor. Percibir la importancia del proveedor, la necesidad de la colaboración mutua, su nivel de conocimiento, tanto técnico como del consumidor, es lo que ha llevado a Mercadona a forjar una relación estable con sus interproveedores, plasmada en un “contrato de por vida” que les permite planificar un crecimiento estable y sostenido, porque el compromiso y la confianza llegan como resultado de una cooperación estrecha de Mercadona con sus interproveedores.

*Fuente:* Mercadona.Disponibile en <http://www.canalmercadona.es>

#### **6.4.5. Ideas finales sobre la utilización simultánea de sistemas verticales de distribución**

Los sistemas de distribución presentados en las secciones anteriores no tienen necesariamente que ser alternativas incompatibles, cuando una empresa se plantea cómo diseñar la distribución de sus productos o servicios. Al contrario, si observamos los sectores vemos cómo también es habitual que las empresas utilicen varias vías para distribuir sus productos. De este modo, por ejemplo, un fabricante puede utilizar varios canales para adaptarse mejor a la diversidad de su público objetivo, diferenciando su oferta en cada uno de ellos. O, también puede utilizar varios canales para distribuir, en esencia y al margen de diferencias menores, el mismo surtido de productos. En cualquier caso, la realidad empresarial muestra que la utilización simultánea de sistemas de distribución es una práctica habitual. Esto se justifica, fundamentalmente, por una búsqueda de mayor cobertura de mercado por parte de las empresas, a la vez que se procura acceder a los consumidores con una distribución más eficiente.

Una de las variantes se conoce como sistemas de marketing híbridos. Este término fue introducido por Moriarty y Moran (1990), y lo definen como la utilización de varios canales y/o métodos de comunicación para acceder a segmentos/públicos objetivo. Estos sistemas no tienen necesariamente que trabajar con canales específicos por segmentos objetivo. Por el contrario, podrían utilizarse varios métodos de comunicación según la tarea de la que se trate, al objeto de buscar efectos sinérgicos entre ellos cuando se contacte con determinado grupo de clientes. Sin embargo, lo habitual es que, para evitar conflictos entre canales, cada uno se dirija preferentemente a segmentos objetivo distintos. El uso de estos sistemas para la comercialización de productos y servicios en la actualidad se defiende por ser una fórmula efectiva para aumentar la cobertura de mercado, adaptarse mejor a los segmentos y controlar costes.

Otro de los casos es el que básicamente se caracteriza por utilizar varios canales para distribuir los productos/servicios al público objetivo. Ésta es la diferencia fundamental respecto de los sistemas híbridos. Aclarémoslo brevemente. Hablar de sistemas híbridos no implica necesariamente la utilización de varios canales de distribución, sino que puede limitarse a la utilización de métodos de comunicación, por ejemplo, distintos para desarrollar tareas distintas en un único canal de distribución. Por el contrario, este caso que introducimos ahora sí implica trabajar con varios canales. Algunas denominaciones que podemos encontrar para identificar esta estrategia son sistemas plurales (Stern *et al.*, 1999) o canales concurrentes (Sa Vinhas y Anderson, 2005). Como hemos comentado para el caso de los sistemas híbridos, lo lógico es que se utilice la distribución multicanal para acceder a segmentos de mercado distinto, aunque podrían utilizarse también para dirigirse al mismo cliente mediante canales complementarios. No obstante, de dirigirse al mismo público objetivo, la empresa deberá diseñar las políticas comerciales entre los canales de manera

que se minimice el conflicto y la competencia intra-marca entre canales. En concreto, algunas recomendaciones para evitar la competencia destructiva entre los canales son (Sa Vinhas y Anderson, 2005): (1) diferenciar las ofertas comerciales entre canales; (2) establecer con claridad el tipo de órdenes de compra que deberán atenderse en cada uno de los canales. Es interesante, a este respecto, establecer incentivos para fomentar la colaboración entre los canales; (3) cuando las dos medidas preventivas anteriores para evitar la competencia frontal no funcionen, una de las medidas más útiles para resolver situaciones de conflicto es que **el responsable de los canales (se suele tomar la figura del fabricante como referencia) una compensación económica a aquellos miembros que vean sus intereses amenazados.**

## 6.5. Sistemas horizontales de distribución

El análisis de los diferentes modelos de colaboración e integración en el canal de distribución se plantea fundamentalmente en su dimensión vertical. Por tanto, se centra en el estudio de las formas de coordinación de funciones y colaboración en procesos desarrollados por agentes ubicados en niveles distintos de la cadena aprovisionamiento-distribución-consumo. Esto explica que los SVD, y demás cuestiones relacionadas con el gobierno a lo largo del canal, concentren gran parte de los contenidos de este capítulo.

Sin embargo, no debemos olvidarnos de la dimensión horizontal en el canal de distribución. En otras palabras, las formas de coordinación y cooperación entre empresas que operan en un mismo nivel del canal para desarrollar funciones de distribución. Esto es, los sistemas horizontales de distribución.

La extrapolación de muchos de los planteamientos de base que motivaban la utilización de SVD puede realizarse para justificar la existencia de los sistemas horizontales, con la salvedad de estar operando a un mismo nivel y la naturaleza de los procesos sobre las que se realiza la integración. Al igual que en el planteamiento vertical, podemos encontrar diferentes formas de gestionar las relaciones horizontales, desde una integración corporativa, pasando por modelos de coordinación contractuales entre las empresas, y concluyendo con sistemas horizontales basados en acuerdos o acciones de colaboración no formalizadas y derivadas de opciones de liderazgo, dependencia y poder.

La clasificación más extendida de los sistemas horizontales es la que distingue entre espaciales vs. no espaciales. En concreto, dependiendo de si las empresas pertenecientes a determinado nivel del canal, al margen de las formas de gobierno que utilicen para coordinarse, están concentradas o no, respectivamente, en torno a un mismo espacio físico.

En primer lugar, el asociacionismo horizontal espacial se caracteriza por la agrupación de comerciantes, usualmente minoristas, en determinada zona comercial. El objetivo clave y su atractivo fundamental es la agregación de la oferta en torno a un espacio y política comercial común. Ha tenido un auge mayor en los últimos años, al utilizarse, principalmente, como una estrategia defensiva por parte del pequeño comercio frente al comercio capitalista. Las fórmulas más relevantes que se encuadran dentro de esta categoría son: centros comerciales, galerías comerciales, zonas urbanas comerciales, centros comerciales abiertos, mercados municipales minoristas, mercados mayoristas.

Por su parte, hemos anticipado, los sistemas horizontales no espaciales son asociaciones de miembros de un mismo nivel del canal de distribución que, si bien no comparten espacio físico (están separados geográficamente), buscan beneficios como: reducir el coste de adquisición de sus pedidos mediante una negociación agregada de sus necesidades de aprovisionamiento con suministradores y fabricantes; creación de enseñas comerciales de distribución para sus establecimientos; planificación y diseño conjunto de políticas comerciales; desarrollo de productos comercializados bajo la marca de la enseña de distribución; oferta de servicios de asesoramiento comercial, financiero, de gestión de recursos humanos, etc., para sus asociados. Al igual que para el caso de los sistemas horizontales espaciales, existen variantes dentro de los no espaciales, en los que los beneficios que acabamos de mencionar se podrán identificar también con distintas intensidades, dependiendo del caso. Algunos ejemplos significativos son los siguientes: grupos y centrales de compra, agrupaciones de compra de minoristas o mayoristas, cooperativas de detallistas, fusiones y absorciones, etc. Los detalles sobre estos formatos y estructuras de distribución se abordarán en capítulos sucesivos de esta obra.



## LECTURA 9 El Gobierno impulsa la asociación de los pequeños

La estructura de competencia entre formatos comerciales ha sufrido un profundo cambio en los últimos años 'con un aumento de los formatos de tamaño medio', según refleja el plan de comercio interior puesto en marcha por el Gobierno. En el informe se afirma también que 'la competencia entre formatos favorece a los supermercados que incrementan su cuota de mercado, absorbiendo la pérdida de cuota del comercio tradicional y del autoservicio, y mostrando los hipermercados una leve tendencia a la baja'. Concluye que el modelo actual favorece a los supermercados grandes (entre 1.000 y 2.499 m<sup>2</sup>), que compiten en proximidad y precios.

En cuanto al comercio textil, se ha producido un declive de las tiendas multimarca (comercio tradicional) en beneficio de las cadenas especializadas y de los híper que han ampliado el espacio dedicado al textil.

En consecuencia, 'la posición competitiva del pequeño comercio frente a las grandes empresas del sector se encuentra cada vez más debilitada' acrecentada, además, por los procesos de concentración que se están produciendo. Para corregir este tipo de desequilibrios, el plan de choque incluye una serie de medidas que favorecen el asociacionismo comercial.

*Fuente:* Extracto del artículo "El Gobierno impulsa la asociación de los pequeños", por Esther Uriol, Madrid, 14/01/2006, *Cinco Días.com*

## LECTURA 10 Centrales de Compras y servicios



### El tamaño sí que importa ...

Según la Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios (ANCECO) una Central de Compras y Servicios CSS puede definirse como una entidad "que tiene por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante unos documentos internos, para mejorar su posición competitiva en el mercado".

Según ANCECO, la fórmula comercial de las CCS goza de buena salud. Casi en el 100% de los sectores del comercio existe una CCS y la tendencia de esta fórmula empresarial evoluciona hacia la creación de nuevas centrales en los sectores de servicios (peluquerías, inmobiliarias, gestorías, etc.). El sector de las CCS se muestra optimista y se reencuentra con las fortalezas de su formato, que nos remiten a una amplia red de comercios integrados en el entramado urbano, que están más profesionalizados y más cerca que nunca del consumidor. Se está apostando por la profesionalización, el trabajo en equipo y la confianza mutua. El futuro del sector pasa por la fusión de

(continúa)

(continuación)

pymes y CCS en organismos de mayor tamaño traspasando las fronteras nacionales y estableciendo acuerdos con entes de otros países.

Hasta la fecha, el 47% de las CCS nacionales cooperan de algún modo con sus homólogos europeos; y desde la perspectiva de las Centrales de Compra se ha acuñado la frase a “proveedores globales, compras globales”. En síntesis, el conjunto de las CCS avanza hacia: la concentración y unión de las CCS; la petición de ayudas estructurales; la inversión en sistemas informáticos y soluciones logísticas que garanticen el acierto en la gestión; y la apuesta por la marca de canal como innovación para satisfacer las exigencias del consumidor/cliente en un entorno de mercado en el que el comercio detallista tiene capacidad para seguir incrementando su volumen de negocio.

Fuente: ANCECO . <http://www.anceco.com>

## LECTURA 11

### Las mujeres empresarias de Ourense ofrecen un centro comercial virtual



#### Centros comerciales virtuales ...

La Asociación de Empresarias y Profesionales de Ourense se constituyó a finales de 1986 con la intención de desarrollar iniciativas y acciones que permitieran estimular y mejorar los negocios de las mujeres ourensanas. En marzo de 2008 presentaron una iniciativa de colaboración representada por un centro comercial virtual. El objetivo es el de integrar en un espacio virtual común a un conjunto de negocios complementarios y ofrecer información conjunta sobre sus ofertas y características. En la actualidad, está integrado por más de 40 empresas y se organiza de la misma forma que un centro comercial físico. Este formato puede describirse como una iniciativa de integración horizontal espacial virtual. El diseño y configuración de espacios virtuales permite a los diferentes negocios que lo componen ofrecer una imagen conjunta bajo un paraguas de elementos de valor añadido y desarrollar acciones conjuntas dentro del marco virtual en que se integran. Es cierto que el tipo de colaboración o asociación que se genera en este tipo de entornos representa un menor compromiso que en el caso de un entorno físico, donde el número de actividades que se consideran y los costes asociados son más relevantes. En cualquier caso, la definición e integración horizontal de actividades en espacios virtuales constituye una prometedora línea de actuación que permite a la vez mostrar una imagen conjunta y ofrecer información adicional sobre cada uno de los negocios que la forman.

(continúa)



(continuación)

Al mismo tiempo, este tipo de plataformas puede suponer una vía para que los pequeños negocios y comercios puedan compartir determinados servicios comunes que les permitan asumir con todas las consecuencias su entrada en el mundo del comercio electrónico. Así, es posible compartir herramientas de pago y seguridad de las transacciones, llegar a acuerdos para el envío conjunto de productos e incluso diseñar y ejecutar fácilmente promociones conjuntas entre diferentes tipos de establecimientos y negocios. Aunque el caso del ejemplo representa una iniciativa reciente cuyas primeras consecuencias se están ahora evaluando, constituye, sin duda, una interesante línea de actuación y mejora. Además, la relación con el usuario dentro de este entorno se realiza de una forma muy interactiva, dentro de un espacio multimedia cómodo y estéticamente muy agradable que estimule el comercio electrónico.

*Fuente:* Asociación de Empresarias y Profesionales de Ourense.  
<http://www.asoc-ame.es>; <http://www.ccvourense.es>  
<http://www.slideshare.net/agestico/centro-comercial-virtual>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Canales de distribución independientes (Canales convencionales):** Estructuras de distribución tradicionales, formadas por agentes económicos y estructuras de canal donde no existe una coordinación explícita y donde los objetivos y acciones vienen definidos por cada agente de manera independiente.

**Conflicto:** Existe una situación de conflicto dentro del canal cuando las acciones de un agente provocan implícita o explícitamente algún tipo de disfuncionalidad que impide o dificulta la consecución de los objetivos a otro u otros miembros del canal o incluso del canal en su conjunto.

**Oportunismo:** Comportamiento que busca el propio beneficio o interés, sin considerar eventuales repercusiones negativas de los actos sobre la otra parte del intercambio.

**Poder:** Capacidad de un miembro o miembros del canal de distribución de influir a través de distintos medios y mecanismos sobre las variables y decisiones de marketing de otro miembro del canal.

**Sistemas horizontales de distribución (SVD):** Estructuras de distribución compuestas por agentes y empresas que operan en un mismo nivel del canal de distribución. Coordinan que integran todas o parte de sus actividades de distribución marketing a través de diferentes mecanismos y formatos caracterizados por distintos niveles de centralización y formalización. Se diferencian entre espaciales y no espaciales, en función de que los agentes estén concentrados o no en torno a un mismo espacio físico.

**Sistemas verticales de distribución (SVD):** Estructuras de distribución que buscan la coordinación a través de distintos mecanismos de colaboración interorganizacional sobre las actividades y funciones de distribución dentro de los canales de distribución, estableciendo diferentes formatos para llevarlo a cabo caracterizados por distintas medidas de centralización, formalización y participación de los agentes implicados.

**SVD Administrados:** Sistemas de gobierno integrados del canal y en los que la coordinación de las actividades de distribución se lleva a cabo mediante el ejercicio explícito o implícito de las fuentes y las relaciones de poder existentes entre sus miembros, donde se ejerce influencia sobre los demás miembros del canal con carácter informal.

**SVD Contractuales:** Sistema de gobierno integrado verticalmente consistente en la dirección y coordinación de los miembros que forman el canal de distribución mediante la formalización de diferentes tipos de acuerdos contractuales donde se normalizan las relaciones entre ellos. En estos contratos se establece un reparto de funciones, procesos y actividades entre los miembros asociados y se definen las obligaciones y los límites de responsabilidad de los miembros así como las sanciones en casos de incumplimiento. Los principales tipos son las cadenas voluntarias, las cooperativas de detallistas y las franquicias. (véase capítulo 10).

**SVD Corporativos:** Sistemas verticales caracterizados por gestionar e integrar todas (sistema corporativo integrado total) o parte (sistema corporativo integrado parcial) de las actividades y funciones de distribución sobre la base de la propiedad de los elementos implicados en la realización de dichas actividades y funciones.

**Valor para el comercio:** Valor que acumula una empresa al ser conocida en una red de intercambio como un socio digno de confianza para el comercio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, E. (1985): "The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis", *Marketing Science*, 4 (Verano), págs. 234-254.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. A. (1986): "Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity", *Sloan Management Review*, 27 (3), págs. 3-19.
- ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. T. (1987): "International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution", *Journal of Marketing*, 51 (Enero), págs. 71-82.
- BEIER, F. J. y STERN, L. W. (1969): "Power in the channel of distribution", en L. W. Stern (Ed.), *Distribution channels: Behavioural dimensions*, Boston: Houghton Mifflin, págs. 288-305.
- BETANCOURT, R. R. y GAUTSCHI, D. A. (1998): "Distribution services and economic power in channel", *Journal of Retailing*, 74 (1), págs. 37-60.
- BOWERSOX, D. J.; COOPER, B. B.; LAMBERT, D. M. y TAYLOR, D. A. (1980): *Management in marketing channels*. McGraw-Hill.
- BUCKLIN, L. P. (1973): "A theory of channel control", *Journal of Marketing*, 37 (1), págs. 39-47.
- BUCKLIN, L. P., RAMASWAMY, V. y MAJUMDAR, S. K. (1996): "Analyzing channel structures of business markets via the structure-output paradigm", *International Journal of Research in Marketing*, 13, págs. 73-87.
- BUZZELL, R. D. (1983): "Is vertical integration profitable", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, págs. 92-102.
- CASARES, J. y MARTÍN, V. J. (2003): "Evolución de la distribución comercial y de los hábitos de compra: del dualismo al polimorfismo", *Información Comercial Española*, 811 (diciembre), págs. 323-347.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2005): *Distribución Comercial*, Thomson-Civitas, Madrid.
- CHEN, M.-S.; CHANG, H.-J.; HUANG, C.-W. y LIAO, C.-N. (2006): "Channel coordination and transaction cost: A game-theoretic analysis", *Industrial Marketing Management*, 35, págs. 178-190.
- CHOI, S. C. (1991): "Price competition in a channel structure with a common retailer", *Marketing Science*, 10, págs. 271-279.
- COASE, R. H. (1960): "The problem of social cost", *Journal of Law and Economics*, 3, págs. 1-44.
- COUGHLAN, A. T. (1985): "Competition and cooperation in marketing channel choice: theory and application", *Marketing Science*, 4 (2), págs. 110-129.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W. y EL-ANSARY, A. I. (2001): *Marketing Channels*, Prentice-Hall, New Jersey.
- CUESTA, P. (2006): "Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España". Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- DAVIS, D. F. y MENTZER, J. T. (2008): "Relational Resources in Interorganizational Exchange: The Effects of Trade Equity and Brand Equity", *Journal of Retailing*, 84 (4), págs. 435-448.
- DAWSON, J. A. y SHAW, S. A. (1989): "The move to administered vertical marketing systems by British retailers", *European Journal of Marketing*, 23 (7), págs. 42-52.
- DE JUAN, M. D. (2006a): "Sector textil confección (I). Evolución y tendencias en producción y distribución comercial", *Distribución y Consumo*, 85 (enero-febrero), págs. 110-119.
- DE JUAN, M. D. (2006b): "Sector textil confección (II). Preferencias de los consumidores por formato y surtido", *Distribución y Consumo*, 86 (enero-febrero), págs. 83-96.
- DUARTE, M. y DAVIS, G. (2003): "Testing the conflict-performance assumption in business-to-business relationships", *Industrial Marketing Management*, 32 (2), págs. 91-99.
- DWYER, F. R. y OH, S. (1988): "A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies", *Journal of Marketing*, 52 (Abril), págs. 21-34.
- DYER, J. y SINGH, H. (1998): "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, 23 (4), págs. 660-679.
- EL-ANSARY, A. I. y STERN, L. W. (1972): "Power measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing Research*, 9 (1), págs. 47-52.
- ETGAR, M. (1978): "Differences in the use of manufacturer power in conventional and contractual marketing channels", *Journal of Retailing*, 54 (4), págs. 49-62.

- ETGAR, M. (1979): "Sources and Types of Intrachannel Conflict", *Journal of Retailing*, 55 (1), págs. 61-78.
- FRAZIER, G. L. y SUMMERS, J. O. (1984): "Interfirm influences strategies and their application within distribution channels", *Journal of Marketing*, 48 (3), págs. 43-55.
- FRENCH, J. y RAVEN, B. (1959): "The bases of social power", en D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*, Ann harbor: University of Michigan Press, págs. 150-167.
- GASKI, J. F. (1984): "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 48 (3), págs. 9-29.
- GRANOVETTER, M. (1985): "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91 (3), págs. 481-510.
- GUPTA, S. y LOULOU, R. (1998): "Process innovation, product differentiation, and channel structure: strategic incentives in a duopoly", *Marketing Science*, 17 (4), págs. 301-316.
- HARRIGAN, K. R. (1983): "A framework for looking at vertical integration", *Journal of Business Strategy*, 3 (Invierno), págs. 30-37.
- HARRIGAN, K. R. (1986): "Matching vertical integration strategies to competitive conditions", *Strategic Management Journal*, 7, págs. 535-555.
- HAWKINS, T. G.; WITTMANN, C. M. y BEYERLEIN, M. M. (2008): "Antecedents and consequences of opportunism in buyer-supplier relations: research synthesis and new frontiers", *Industrial Marketing Management*, 37 (8), págs. 895-909.
- HUNT, S. D. y NEVIN, J. R. (1974): "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, 11 (2), págs. 186-193.
- ITURRIOZ, C.; ARAGÓN, C. y ARANGUREN, M. J. (2002): "Distribución comercial de las prendas de vestir", *Distribución y Consumo*, 62 (marzo-abril), págs. 81-92.
- IYER, G. (1988): "Coordinating channels under price and nonprice competition", *Marketing Science*, 17(4), págs. 338-355.
- IYER, G. y PADMANABHAM, V. (2005): "Contractual Relationships and Coordination in Distribution Channels", en A. K. CHAKRAVARTI y ELIASHBER, J. (eds.) *Managing Business Interfaces*, Springer, Berlín, págs. 105-132.
- JEULAND, A. P. y SHUGAN, S. M. (1983): "Coordination in Marketing Channels", Capítulo 2 en D. Gautschi (ed.) *Productivity and Efficiency in Distribution Systems*, Elsevier Science Publishing.
- JEULAND, A. P. y SHUGAN, S. M. (1988): "Channel of distribution profits when channel members form conjectures", *Marketing Science*, 7 (2), págs. 202-210.
- JOHN, G. y REVE, T. (1982): "Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, 19 (November), págs. 517-24.
- LAAKSONEN, T.; PAJUNEN, K. y KULMALA, H. I. (2008): "Co-evolution of trust and dependence in customer-supplier relationships", *Industrial Marketing Management*, 37 (8), págs. 910-920.
- MADDIGAN, R. J. y ZAIMA, J. K. (1985): "The profitability of vertical integration", *Managerial and Decision Economics*, 6 (3), págs. 178-179.
- MAHONEY, J. T. (1992): "The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration", *Strategic Management Journal*, 13, págs. 559-584.
- MCGUIRE, T. W. y STAELEN, R. (1983): "An industry equilibrium analysis of downstream vertical integration", *Marketing Science*, 2 (2), págs. 161-191.
- MOORTHY, K. S. (1988): "Strategic decentralization in channels", *Marketing Science*, 7 (4), págs. 335-355.
- MORGENSTERN, O. y VON NEUMANN, J. (1947): *The Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- MORIARTY, R. T. y MORAN, U. (1990): "Managing hybrid marketing systems", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, págs. 146-155.
- NAGARAJAN, M. y SOSIC, G. (2008): "Game-theoretic analysis of cooperation among supply chain agents: Review and extensions", *European Journal of Operational Research*, 187, págs. 719-745.
- NASH, J. (1950): "The bargaining problem", *Econometrica*, 18 (2), págs. 155-162.
- NASH, J. (1951): "Non-cooperative games", *The Annals of Mathematics*, 54 (2), págs. 286-295.
- NIELSEN, R. P. (1987): "Cooperative strategy in marketing", *Business Horizons*, Julio-Agosto, págs. 61-68.

- NUENO, J. L.; MORA, C. y MONTSERRAT, J. (2003): "El sector de la distribución textil en España", *Boletín Económico de ICE*, 2768 (mayo), págs. 19-26.
- PAPPU, M. y STRUTTON, D. (2001): "Toward an understanding of strategic inter-organizational relationships in franchise channels", *Journal of Marketing Channels*, 8 (1/2), págs. 111-132.
- PONDY, L. R. (1967): "Organizational conflict: concepts and models", *Administrative Science Quarterly*, 12 (Septiembre), págs. 296-320.
- PORTER, M. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competition*, New York: The Free Press.
- REBOLLO, A.; FERNÁNDEZ, A. y MARTÍNEZ, E. (2006): "La nueva configuración de los canales de distribución: el comercio de electrodomésticos", *Información Comercial Española*, 828 (Enero-Febrero: Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional), págs. 187-202.
- REVE, T. y STERN, L. W. (1979): "Interorganizational relations in marketing channels", *Academy of Management Review*, 4 (3), págs. 405-416.
- RODRÍGUEZ, M. y ESPINO, T. F. (2004): "Diseño de los canales de distribución en función de las capacidades relacionales y la externalización", *Revista de empresa*, 8 (abril), págs. 22-36.
- ROSENBERG, L. J. y STERN, L. W. (1971): "Conflict measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing Research*, 8 (11), págs. 437-442.
- ROSENBLOOM, B. (1973): "Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker", *Journal of Marketing*, 37 (Julio), págs. 26-30.
- ROSENBLOOM, B. (1996): *Marketing channels*, 6th ed., Prentice Hall.
- SA VINHAS, A. y ANDERSON, E. (2005): "How potential conflict drives channel structure: concurrent (direct and indirect) channels", *Journal of Marketing Research*, 62 (Noviembre), págs. 507-515.
- SANTOS, L. y GONZÁLEZ, O. (2000): "El comercio minorista independiente español", *Boletín Económico del ICE*, 2562 (mayo), págs. 15-27.
- SCOTT, R. W. (1992): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 3rd ed., Englewood, NJ: Prentice-Hall.
- SHEU, J.-B. y HU, T.-L. (2009): "Channel power, commitment and performance toward sustainable channel relationship", *Industrial Marketing Management*, 38 (1), págs. 17-31.
- SINGER, M.; DONOSO, P. y TRAVERSO, P. (2003): "Quality strategies in supply chain alliances of disposable items", *Omega*, 31, págs. 499-509.
- SONG, M.; DI BENEDETTO, C. A. y ZHAO, Y. (2008): "The antecedents and consequences of manufacturers-distributor cooperation: an empirical test in the U.S. and Japan", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), págs. 215-233.
- STERN, L. W. y EL-ANSARY, A. I. (1992): *Marketing channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. y CRUZ, I. (1999): *Canales de comercialización* 5.ª ed., Prentice Hall.
- STERN, L. W. y WEITZ, B. A. (1997): "The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities", *Long Range Planning*, 30 (6), págs. 823-829.
- STUCKEY, J. y WHITE, D. (1993): "When and when not to vertically integrate", *Management Review*, 34 (3), págs. 71-83.
- SUDHIR, K. (2001): "Structural analysis of manufacturer pricing in the presence of a strategic retailer", *Marketing Science*, 20 (3), págs. 244-264.
- TAYLOR, J. C. y JACKSON, G. C. (2000): "Conflict, Power, and Evolution in the Intermodal Transportation Industry's Channel of Distribution", *Transportation Journal*, 39 (3), págs. 5-17.
- VALLET, T. y MOLLÁ, A. (2006): "Las estrategias del comercio especializado", *Información Comercial Española*, 828 (enero-febrero), págs. 137-155.
- VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, R. (coords.) (2006): *Estrategias de distribución comercial*, Thomson-Paraninfo, Madrid.
- WALKER, G. y WEBER, D. (1984): "A transaction cost approach to make-or-buy decisions", *Administrative Science Quarterly*, 29, págs. 373-391.
- WALKER, G. y WEBER, D. (1987): "Suppliers competition, uncertainty and make-or-buy decisions", *Academy of Management Journal*, 30 (3), págs. 589-596.
- WEITZ, B. y WANG, Q. (2004): "Vertical relationships in distribution channels: a marketing perspective", *The Antitrust Bulletin*, 49 (4), 859-876.

- WILLIAMSON, O. E. (1991): "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), págs. 269-296.
- ZHOU, N.; ZHUANG, G. y YIP, L. S.-C. (2007): "Perceptual difference of dependence and its impact on conflict in marketing channels in China: An empirical study with two-sided data", *Industrial Marketing Management*, 36 (3), págs. 309-321.
- ZHOU, W.; LV, J. H. y ZHAO, H. (2004): "The causes of distribution channel conflict in Chinese Telecommunication industry", *Proceedings IEEE International Engineering Management Conference 2004*, págs. 1244-1258.



## Páginas Web relacionadas

- <http://www.acotex.org>: Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos.
- <http://www.agecu.es>: Asociación Española para la Gerencia de Centros Urbanos
- <http://www.anceco.com>: Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios.
- <http://www.bilbao centro.com>: Portal del Proyecto Bilbao Centro.
- <http://www.canalmercadona.es>: Portal de la empresa.
- <http://www.cincodias.com>: Diario Cinco Días.
- <http://www.cityc.es>: Centro de información textil y de la confección.
- <http://www.esade.es/guiame>: Guía empresarial de ESADE.
- <http://www.expert.es>: Portal de la empresa.
- <http://www.fresaychocolate.com>: Portal de la empresa.
- <http://www.inditex.es>: Portal del Grupo Inditex.
- <http://www.terrassacentre.com>: Portal de la iniciativa Terrassa Centre.
- <http://www.undercolorsofbenetton.com>: Portal de la empresa.
- <http://www.unide.es>: Portal del Grupo Udine.



## Preguntas de discusión

1. Desde el principio del capítulo se plantea la idea omnipresente de la necesidad de coordinación de acciones y funciones dentro de los canales de distribución y entre los agentes integrantes como medio de llegar a una distribución eficiente y que genere mayor valor añadido. Éste es el motivo por el que, en mayor o menor medida, los canales convencionales están perdiendo peso en el total de la distribución a favor de diferentes formatos y estructuras de colaboración. Varios son los motivos que derivan hacia esta transición.
  - Reflexionad sobre las razones que favorecen la implantación de sistemas integrados (ya sea en su vertiente vertical como horizontal) frente al mantenimiento de sistemas convencionales.
  - Plantead las diferencias que pueden surgir según diferentes sectores analizando parámetros sectoriales que estimulen en mayor medida dicha transición. En esta línea de razonamiento, ¿qué futuro tiene el pequeño comercio en este contexto?, ¿qué estrategias de solución a los problemas que tiene actualmente le parecen más acertadas para que siga manteniendo su "esencia" e incluso su "utilidad social"?

**2.** Considerando las relaciones entre la interdependencia y la confianza, poder y conflicto, reflexionad sobre las siguientes cuestiones:

- Laaksonen y otros (2008) proponen un esquema de confianza-interdependencia para catalogar las relaciones dentro del canal. Plantead las ventajas e inconvenientes que pueden **plantear** las diferentes estructuras de relaciones ¿Cómo puede una empresa migrar desde una posición oportunista a corto plazo a generar un “valor de comercio” suficiente como para conseguir relaciones más estables?
- En muchos casos, podríamos llegar a una interdependencia más o menos forzada derivada de la idea de la ejecución de fuentes poder y de la capacidad de influencia y control de unos miembros sobre otros. No obstante, el ejercicio del poder no ha de ir ligado necesariamente a connotaciones negativas sino que puede aumentar la eficiencia del sistema.
  - Evaluad las diferentes estrategias de ejercicio de poder con el fin de lograr una mayor coordinación dentro de los canales minimizando el grado de conflicto que pudiese generar entre los **miembros**.
  - Intentad ilustrar con ejemplos algunas acciones o estrategias en las que pueda observarse la utilización de diferentes estrategias y fuentes de poder dentro de las relaciones en los canales de distribución.
- El ejercicio del poder puede generar conflicto y, si bien el propio término denota una idea de negatividad, su existencia podría incluso mejorar la situación de partida a partir de las estrategias dirigidas a su resolución. Discutid sobre las condiciones o factores que podrían hacer que los conflictos tuviesen un efecto positivo sobre el desempeño del canal en su conjunto al consolidar la interdependencia entre los agentes. Intentad ilustrar esta cuestión con algunos ejemplos.

**3.** Diversas son las ventajas que se derivan de la cooperación y de la adopción de sistemas verticales de distribución. En el desarrollo del capítulo hemos visto la necesidad de trabajar con formas de distribución que no se basen exclusivamente en el mercado, mediante alguna forma de gobierno conjunta adecuada a las condiciones de cada caso. Considerando el caso de la integración corporativa, reflexionad sobre los motivos que justifican la adopción de este sistema de distribución, utilizando ejemplos de sectores o situaciones de distribución actuales que justifiquen esta forma de gobierno del canal.

**4.** En muchos casos, la consecución de las ventajas de los sistemas corporativos integrados puede alcanzarse a través de otros modelos que no implican la propiedad de los medios y funciones de distribución. Dicha coordinación puede reflejarse en un contrato o puede derivarse del ejercicio de las fuentes de poder por parte de algún o algunos agentes. Reflexionad sobre las condiciones o factores que favorecen la adopción **de** SVD Administrado frente a un SVD Contractual, evaluando las ventajas e inconvenientes que puede tener uno sobre otro.

**5.** Al igual que en el caso de los sistemas verticales, los sistemas horizontales de distribución pueden articularse a través de diferentes modelos, con distintos grados de compromiso y formalización de las relaciones entre los agentes que los integran. Un ejemplo muy habitual desarrollado en algunos puntos de este mismo capítulo es el reflejado en la situación del pequeño comercio existente en el centro de muchas ciudades. Los problemas derivados de su estructura convencional independiente han abocado a este sector a una situación insostenible, en la que la máxima de “cooperar o morir” se repite en muchos contextos. Analizad cuáles serían las opciones y formatos de colaboración e integración para los pequeños comerciantes en una ciudad de tamaño medio (i.e. entre 150.000 y 200.000 habitantes) con un centro urbano comercial activo.



## Casos y Prácticas para Empresas

### ESTRUCTURACIÓN Y FORMATOS DE ORGANIZACIÓN EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR TEXTIL

Elaborado a partir de: De Juan (2006 a, b); Iturrioz, Aragón y Aranguren (2002); Nueno, Mora y Montserrat (2003); datos de CITYC, [www.cityc.es](http://www.cityc.es); Flashes sectoriales de ESADE [www.esade.es/guiame/flashes/sectoriales/textil](http://www.esade.es/guiame/flashes/sectoriales/textil); Informes ACOTEX varios años [www.acotex.org](http://www.acotex.org).

El proceso de cambio sufrido en las estructuras y canales de distribución se ha hecho patente en los últimos años en muchos sectores. El sector textil no ha escapado a las tendencias de concentración en grandes cadenas sucursalistas y de una mayor especialización y segmentación de los mercados finales. Del mismo modo, al igual que en la mayoría de los sectores, la presencia de agentes en el marco de los canales tradicionales ha disminuido drásticamente.

En concreto, según los datos de ACOTEX, otros informes sectoriales y artículos y materiales especializados podríamos identificar una serie de evidencias y tendencias en los últimos años. Si bien el análisis ha de circunscribirse necesariamente al marco temporal actual y a las tendencias derivadas hasta el momento, la posibilidad de actualizar la información utilizando las fuentes planteadas junto con la generalidad de las cuestiones de discusión planteadas, nos ofrecen un excelente ejemplo para analizar la importancia y evaluación de diferentes estructuras de canal caracterizadas por distintos compromisos de vinculación e integración entre los miembros que lo forman.

Para contextualizar inicialmente el problema, podemos plantear que el sector de venta minorista representa más de un 11% de la venta minorista total, con más de 22.000 millones de euros y con alrededor del 11% de los puntos totales de venta.

Como primera idea derivada de los datos históricos del sector, podemos destacar la mencionada pérdida de participación en el mercado de los detallistas independientes dentro del sector. No obstante, a pesar de esta pérdida de importancia, todavía representan una parte importante en las ventas del sector, si bien se

sitúan claramente por debajo del 40% del total, dato que tiende a mantenerse en términos medios en toda Europa (de Juan, 2006). Según el último estudio de ACOTEX, las tiendas multimarca representan el 31% del total de las ventas, mientras que en 1993 y 2001 representaban un 58,8% y un 40% respectivamente. Además, este tipo de comercio se caracteriza en general por ser un comercio poco innovador regentado por los comerciantes de mayor edad. Se suele identificar con establecimientos de precios más elevados pero que también llevan asociadas percepciones positivas de calidad y servicio al cliente.

Una segunda tendencia es la que se refleja en el aumento de la facturación en canales relacionados con hipermercados, supermercados y otras grandes superficies, pasando de alrededor de 7% en 1993, a un 15,5% en 2001, para facturar en 2007 el 21% del total. En este caso, se trata de unas ventas basadas en una gama de prendas de calidad media-baja y precios bajos, importadas en su gran mayoría de países asiáticos que producen a menores costes.

La figura de los grandes almacenes representa una estructura estable con un ligero descenso desde los noventa, pasando de un 14% en 1993 a un 16% en 2001 y llegando al 13% del último año 2007.

La irrupción de la figura de los *factory outlets* surge a partir de 2001, llegando a una participación del 8% en 2007. En este caso, la estrategia es fundamentalmente de competencia en precios a partir de excedentes de primeras marcas, muestrarios o productos fuera de temporada.

En último lugar, es de destacar el crecimiento de las cadenas especializadas, que cada vez son más grandes. Estas estructuras integradas, bien a través de la propiedad o bien a través de sistemas de franquicia, representan en la actualidad el 27% de las ventas del sector, cuando en 1993 representaban un 9% y en 2001 alrededor de un 21%. Aunque existe cierta variedad de formatos y posicionamientos en este tipo de estructuras, es evidente que aprovechan el efecto tamaño para conseguir unos menores costes y una mayor eficiencia en sus operaciones que, a su vez, pueden repercutir en precios más bajos.



Una última observación tiene que ver con el auge de Internet como canal en los últimos años. Si bien los productos de textil-confección podríamos considerarlos como muy de “Touch and feel” desde un punto de vista físico (i.e. necesidad de probárselos y verlos físicamente), la posibilidad de introducir nuevos estímulos multimedia y herramientas para el ajuste de modelos ha hecho que pueda considerarse también como una opción interesante. En este caso, se sitúa alrededor de 280 millones de euros en 2006.

Considerando este marco de referencia, reflexionad sobre las siguientes cuestiones:

**1.** Considerando el caso de un fabricante mediano de, por ejemplo, prendas vaqueras, con una marca poco conocida en el mercado pero que fabrica un producto de calidad media, ¿Qué opciones de estructuras de canales de distribución os parecen más atractivas?; ¿Cuáles serían sus posibilidades para coordinar e integrar actividades de sus canales de distribución?; ¿Qué sentido tendría trabajar hacia el diseño y puesta en marcha de un sistema de franquicia?; ¿En qué medida se podría desarrollar un canal directo integrado diseñando y poniendo en marcha una tienda virtual?

**2.** La evidencia del descenso de los sistemas convencionales dentro del sector textil confección no supone que no hayan de considerarse como una opción interesante, pues todavía, dependiendo del subsector en que nos encontremos, representan un porcentaje importante de las ventas. Sin embargo, no es menos cierto el interés de los fabricantes por desarrollar relaciones estables con estos pequeños minoristas independientes, de forma que aseguren la estabilidad en las relaciones con ellos. ¿Qué tipo de herramientas o procesos de integración os parecen adecuados para conseguir esa coordinación sin renunciar totalmente a la independencia y a la propia idiosincrasia del pequeño comercio? ¿Se podría asumir algún tipo de formato de integración horizontal como medio de “competir” frente a otros canales claramente en crecimiento?

**3.** Algunas marcas, como Zara, han optado claramente por una estrategia de integración vertical corporativa, desarrollando cadenas sucursalistas propias para distribuir sus productos. Del mismo modo han actuado en otras de sus cadenas. Si bien Zara puede constituir un caso paradigmático en el sector, no todas las grandes empresas han seguido esta estrategia. ¿Qué condiciones os parece que favorecen o dificultan la integración vertical en un sector como el de la ropa de vestir? ¿Cuáles de las ventajas o inconvenientes genéricos de los procesos de integración vertical pueden verse más claramente en este sector en concreto? ¿Cuáles diríais que son las claves esenciales para que un sistema de este tipo fuese viable como alternativa de diseño de canal para una empresa?

**4.** Gran parte del crecimiento de las cadenas sucursalistas se ha debido a la mayor presencia de fórmulas de integración contractual, fundamentalmente la franquicia. Así, muchas empresas como Adolfo Domínguez, Benetton en su día o Punto Fa con Mango han optado por esta vía. ¿Qué ventajas ofrece especialmente la franquicia como sistema en el caso del sector de la ropa de vestir? ¿Qué requerimientos os parecen fundamentales, en este caso, para que un sistema vertical contractual como es la franquicia tenga mayores probabilidades de éxito?

**5.** La entrada en juego de grandes superficies, especialmente hipermercados, supone el planteamiento de una figura que encaja de modo diferente en la consideración de los esquemas de integración del canal desde la perspectiva de una empresa fabricante. La estabilidad de la relación, la interacción y la formalización de los compromisos entre estos distribuidores y los fabricantes puede ser muy variable, llegándose prácticamente a una integración hacia atrás en el caso de fabricación con marca de distribuidor de prendas de vestir. Considerando especialmente esta última opción, ¿Creéis interesante este tipo de relación con grandes superficies, llegando a fabricar bajo su propia marca? ¿Qué ventajas e inconvenientes principales asociaríais con poner en práctica un compromiso de estabilidad, incluso contractual, dentro de un sistema como éste?

