

4

Capítulo

Marco teórico para el análisis de los canales de distribución

Guillermo Maraver Tarifa
UNIVERSIDAD DE GRANADA

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Analizar las diferentes relaciones comerciales que se producen entre los intermediarios que participan en el canal de distribución.
- 2** Revisión de los principales enfoques teóricos utilizados para analizar las relaciones dentro del canal de distribución.
- 3** Diferenciar las teorías con un enfoque económico, de aquellas que han utilizado una perspectiva de comportamiento.
- 4** Destacar la necesidad de utilizar en la actualidad las teorías o modelos integradores para hacer un análisis adecuado del canal de distribución.
- 5** Describir las principales teorías que han analizado la evolución y el cambio de la distribución y de las empresas detallistas.

Un tema importante, ampliamente considerado en el análisis de los canales de distribución, es el relativo a cómo se estructuran las relaciones de intercambio entre los participantes en el canal de distribución.

La literatura ha empleado diversas teorías para describir la estructura de estas relaciones entre los miembros del canal de distribución. En este esfuerzo, han surgido limitaciones que los investigadores han tratado de solventar integrando otros conceptos con objeto de mejorar la aplicabilidad, utilidad y comprensión de los fenómenos objeto de estudio. Esto demuestra la existencia de un paralelismo entre los principios básicos de las diferentes teorías, con áreas de convergencia, aunque también con aspectos divergentes. El objetivo de este capítulo es describir los principios fundamentales de estas teorías, prestando especial atención a sus aspectos convergentes y divergentes.

Además, conforme las relaciones entre empresas han evolucionado hacia una orientación más relacional, han ido surgiendo mecanismos de gobierno y gestión alternativos que incrementan la diversidad de estructuras existentes. Esto hace que las dimensiones tradicionales que las han estudio y clasificado se perciban insuficientes en la actualidad. Aumenta así el interés hacia nuevos marcos integradores que mejoren la comprensión de las relaciones comerciales a largo plazo. Con este objetivo, este capítulo plantea la necesidad de un marco integrador que relacione la estructura económica y política para obtener una estructura de relación que mejore el estudio de las actuales formas de gobierno.

Marco teórico para el análisis de los canales de distribución

CONTENIDO DE ESTE CAPÍTULO

El diseño de la forma adecuada de gestión y relación entre las empresas que participan en el canal de distribución se ha convertido en la actualidad en un aspecto estratégico. Los canales de distribución son entes interdependientes que necesitan coordinar sus actividades, por lo que se consideran sistemas abiertos que se desarrollan y operan en un entorno complejo y en continuo cambio. Estas variaciones del entorno y sus fuerzas subyacentes interactúan con el canal, sobre el que pueden tener profundos efectos tanto a corto como a largo plazo. Surge así el interés por el estudio de los efectos que los determinantes externos tienen sobre las relaciones interorganizacionales en los canales de distribución.

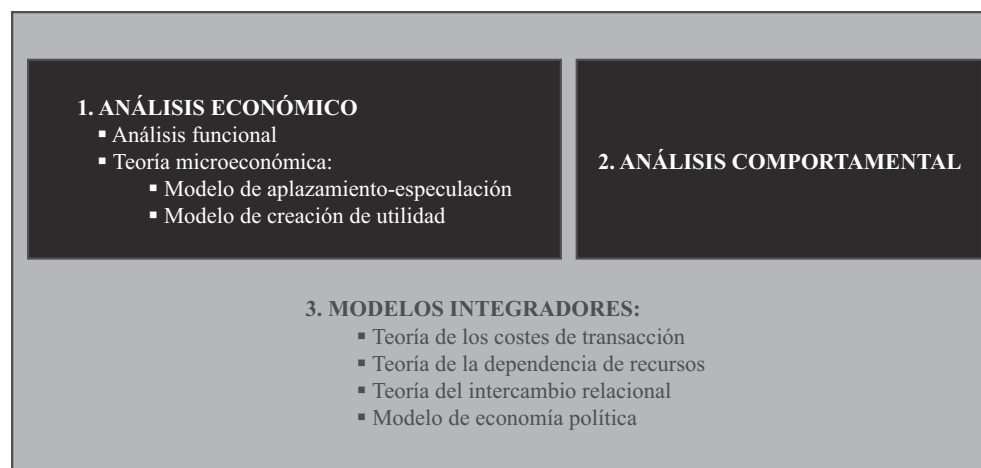
En un intento de dar respuesta a estas relaciones y de reflejar la tendencia hacia teorías más integrativas, la literatura ha aportado diferentes perspectivas teóricas que trataremos de describir sucintamente. En un principio, el marco de análisis fue el enfoque institucional y funcional del canal de distribución, interesado en el movimiento del producto desde el fabricante hasta el consumidor. Posteriormente fue surgiendo el interés por los aspectos sociales y comportamentales que ponen el énfasis en los procesos integrativos de las relaciones humanas en el canal.

Cada teoría o paradigma emergente ha tratado de cubrir las limitaciones de las anteriores para poder responder a los nuevos planteamientos teóricos. Se perfila así un contexto en el terreno de la distribución comercial caracterizado por la ausencia de un marco teórico unificador. Dado que estos desarrollos teóricos, considerados de forma aislada, son insuficientes para comprender la complejidad de estas decisiones, se considera necesario recurrir a diferentes planteamientos teóricos para poder realizar un adecuado análisis del canal de distribución.

En la primera parte del presente capítulo se revisarán las principales teorías que analizan las relaciones entre empresas dentro del canal de distribución. Empezaremos con una revisión de las teorías que analizan el canal de distribución desde un enfoque económico. Seguidamente abordaremos las teorías de comportamiento para terminar con las teorías y modelos integradores, que conjugan tanto aspectos económicos como de comportamiento para explicar el canal de distribución. La figura 4.1 resume las principales teorías que han estudiado las relaciones entre empresas dentro del canal de distribución.

En la segunda parte del capítulo describiremos las principales teorías que han analizado la evolución de la distribución y de las empresas detallistas. Se describen tres teorías principales: la teoría de la rueda de la distribución, la teoría del ciclo de vida de la distribución y la teoría del entorno.

FIGURA 4.1
Teorías para el análisis de las relaciones entre empresas dentro del canal de distribución



4.1. Análisis económico de los canales de distribución

Para el análisis económico, la estructura óptima de un canal de distribución debe aportar la máxima eficiencia de servicio a un coste mínimo. Es decir, son los factores de tipo económico los que determinan la formación y gestión de un canal de distribución.

4.1.1. Enfoque funcional del canal de distribución

Un tema importante, ampliamente considerado en el análisis de los canales de distribución, es el relativo a la estructura de las relaciones de intercambio. Los primeros estudios sobre la estructura no consideraron el canal de distribución como objeto de estudio, sino que se centraron en los mecanismos funcionales e institucionales implicados en el movimiento del producto desde el fabricante al consumidor. Conceptos importantes en este contexto son, entre otros, la longitud del canal, la intensidad de la distribución, la financiación de operaciones, la asignación de responsabilidades y los procesos de distribución física. La elección del canal era crítica para el éxito del fabricante e influía sobre cualquier otra decisión de marketing. Pese a todo, este punto de vista, que definió la estructura del canal en términos de niveles de transferencia de título y de asignaciones de tareas funcionales, sigue aún vigente en la literatura contemporánea del canal.

Según el *enfoque funcional*, el canal de distribución queda conformado por un conjunto de funciones que se consideran necesarias para el intercambio de bienes y servicios. El coste que implica el desarrollo de estas funciones impulsa al fabricante a delegar algunas de estas funciones a terceros para conseguir una mayor eficiencia, lo que da lugar a la presencia en el canal de distribución de distintos intermediarios. La organización por parte de la empresa de sus funciones, que determinará su estructura, debe dar respuesta a dos cuestiones. En primer lugar, cuándo deberían realizarse las funciones de distribución a través de una organización interna y cuándo de forma externa, a través de agentes independientes. En segundo lugar, cómo deberían estructurarse estas organizaciones internas y externas con objeto de alcanzar los objetivos de rendimiento.

Sin embargo, a este planteamiento se le critica la presunción que hace respecto a la independencia entre las funciones a desarrollar, así como la consideración exclusiva de la utilidad del productor, al asumir que es éste quien diseña y administra el canal de distribución (Vázquez y Trespalacios, 2006).

LECTURA 1

Delegación de funciones en la distribución de gasolina y gasóleo en España

El canal de distribución de la gasolina y el gasóleo puede resumirse en el siguiente gráfico donde se detallan los intermediarios que intervienen en el mismo.



(continúa)

(continuación)

La distribución de gasolina y gasóleo se realiza a través de distintos canales de distribución donde participan las estaciones de servicio, la venta directa a consumidores finales, la venta a través de distribuidores/revendedores, la distribución al sector de aviación, al marítimo y pesca, y térmicas. La distribución a través de estaciones de servicio se realiza mediante distribuidores mayoristas y detallistas.

En el caso español, las empresas productoras necesitan delegar algunas funciones y utilizan la red logística de la empresa Compañía Logística de Hidrocarburos (CLH). Ésta es líder en transporte y almacenamiento de productos petrolíferos. Las petroleras necesitan su red logística para que sus productos estén disponibles en los lugares de distribución, que pueden ser la industria o los consumidores finales. Esta empresa cuenta con 38 instalaciones de almacenamiento, una red de 3.546 km de oleoductos, 2 buques cisterna, 20 camiones cisterna y 28 instalaciones aeroportuarias.

Fuente: <http://www.clh.es/>

Para el *enfoque institucional*, la estructura del canal viene definida por las instituciones que desarrollan las funciones necesarias para que se produzca la transacción comercial. Son las organizaciones las que definen el canal y su presencia queda justificada por el ahorro en costes y la eficiencia que aportan al mismo.

Tanto al enfoque institucional como al funcional se les critica no tener en consideración los aspectos sociales y de comportamiento de los participantes en el canal de distribución.

LECTURA 2 Instituciones que intervienen en el canal de distribución de la industria alimentaria

El canal de distribución de la industria alimentaria está formado en general por los siguientes eslabones:

Productores del sector primario → Empresas elaboradoras → Mayoristas → Minoristas → Consumidor

Entre las empresas que forman parte directa del canal podemos mencionar a los productores y proveedores de materias primas, entre los que se encuentran los agricultores, pero también las cooperativas de primer y segundo grado. Intervienen también de forma directa en el canal las empresas de transformación, los abastecedores de factores productivos (fertilizantes, agroquímicos, etc.). Entre las empresas mayoristas podemos destacar a los mayoristas de origen, mayoristas de destino, centrales hortofrutícolas, plataformas de distribución, etc. Intervienen también de forma directa las empresas logísticas realizando funciones de transporte, almacenamiento, empaquetado, etiquetado, etc. Entre los minoristas podemos distinguir entre los tradicionales y la gran distribución.

De forma indirecta intervienen empresas como entidades financieras y aseguradoras, asociaciones que respetan los intereses de los grupos participantes (asociaciones de cooperativas, de empresas transformadoras, de consumidores, etc.). Intervienen también de forma indirecta los organismos públicos, bien sea a nivel mundial, europeo, nacional o autonómico. Su objetivo es regular la comercialización alimentaria y velar por la seguridad alimentaria y del consumidor. Podemos señalar igualmente como empresas que intervienen de forma indirecta, en su papel de centros de investigación, a las universidades, a los laboratorios y a las empresas de certificación.

Fuente: <http://www.msc.es/>

4.1.2. Teoría microeconómica

Con el apoyo de elementos de las teorías institucional y funcional, así como de la economía neoclásica, la teoría microeconómica explica la forma en que se asignan las diversas funciones de distribución a través de los dife-

rentes tipos de intermediarios. El objetivo de la perspectiva microeconómica es la de explicar los precios relativos, el equilibrio del mercado y los ingresos de la distribución, bajo el prisma de que la competencia facilita la asignación eficiente.

Este enfoque permite un análisis marginal y asume la maximización de la utilidad, la racionalidad y la información perfecta. En este sentido, la teoría económica indica que una empresa producirá hasta el nivel donde los costes marginales igualan a los ingresos marginales. El objetivo de la empresa continúa siendo únicamente la maximización del beneficio del periodo, a pesar de su inconsistencia con el pensamiento tradicional de la investigación en marketing.

Coase (1937) explicó el concepto de especialización funcional y señala que ésta será utilizada por una empresa si puede proporcionar el servicio a un coste inferior al precio del mercado. Según este planteamiento, la estructura del canal evoluciona cuando se asumen o diversifican las funciones comerciales con objeto de minimizar los costes totales de la distribución. En suma, los fabricantes utilizan a los intermediarios porque es más eficiente para ellos delegar determinadas funciones que realizarlas ellos mismos. Se establece así una correspondencia entre la teoría microeconómica y el principio de delegación funcional.

Si consideramos la eficiencia económica como criterio de decisión, la determinación del modo de gobierno o estructura del canal se reduce a la elección entre utilizar una organización interna o externa. Resulta de interés el análisis de las variables o condiciones que afectan al desarrollo de la estructura del canal. Entre las variables analizadas, una de ellas ha sido la sinergia que, interpretada en un sentido amplio, incluye los factores microeconómicos que no sean los costes de operación, principalmente las economías de escala y de alcance.

LECTURA 3 El concepto de especialización funcional de IKEA

El concepto de negocio de IKEA es ofrecer una amplia gama de productos para la decoración del hogar, funcionales, de buen diseño y a precios asequibles para la mayoría de las personas.

...

Pero fabricar muebles bonitos y duraderos a precios bajos no es tan fácil. Requiere otro enfoque. Hay que encontrar soluciones sencillas, escatimando gastos y ahorrando en todo lo posible. Salvo en ideas.

Pero no podemos hacer esto solos. Nuestro concepto de negocio se basa en la colaboración con el cliente. Nosotros hacemos primero nuestra parte. Nuestros diseñadores trabajan con los fabricantes para encontrar formas inteligentes de hacer muebles utilizando procesos de producción existentes. A continuación, nuestros compradores buscan las materias primas más adecuadas. Y luego compramos en grandes volúmenes, globalmente, para cerrar los mejores acuerdos y para que tú consigas los precios más asequibles.

Luego tú haces tu parte. Utilizando el catálogo IKEA y visitando la tienda, eliges los muebles tú mismo y los recoges en el Autoservicio. Como la mayoría de los artículos vienen en paquetes planos, los puedes transportar a tu domicilio fácilmente. Y allí los montas tú mismo. Esto significa que no te cobramos por aquello que puedas hacer tú mismo sin mayor esfuerzo. Y así, juntos, ahorramos dinero... para un mejor día a día.

Fuente: http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/our_vision/better_life.html

La descripción que IKEA hace de su concepto de negocio muestra cómo a través de la especialización funcional, delega determinadas funciones a los intermediarios y al propio consumidor que asume tareas como el transporte o el ensamblado del producto a cambio de conseguir utilidad y un precio más competitivo.

La estructura del canal se ha contemplado también a lo largo de una única dimensión, la longitud. El *modelo de creación de utilidad al consumidor* permite así explicar el nivel de los costes de distribución y el porqué de sus cam-

bios. Así, la estructura óptima se determina considerando el nivel de servicio demandado por el cliente, el coste mínimo y los factores competitivos. Entre los servicios que puede demandar el cliente podemos destacar la cantidad mínima demandada, el plazo de entrega de la mercancía, la amplitud y profundidad del surtido demandado o incluso la proximidad al consumidor para facilitar la disposición del producto. El diseño más adecuado para el canal de distribución, que definirá su estructura y el reparto de funciones entre sus miembros, se realizará buscando la minimización del coste para un determinado nivel de servicio al cliente. Este modelo de creación de utilidad al consumidor supone una mejora respecto del enfoque funcional, pues el coste es considerado ahora un término relativo del nivel de servicio demandado por el cliente. La existencia de distintos segmentos de consumidores con demandas diferentes de niveles de servicio justifica la existencia y el desarrollo de distintos canales de distribución.

LECTURA 4 Canales de distribución en la venta de ordenadores

DELL COMPUTER reestructuró su cadena de distribución y eliminó al distribuidor por considerar que añadía poco valor respecto al incremento del precio del producto que implicaba. Innovó con una forma de distribución sin precedentes en el sector de los ordenadores personales y, actualmente, la mayor parte de sus ventas las realiza a través de la venta directa en Internet, pues la eliminación de intermediarios le permite ofrecer precios muy competitivos.

Por el contrario, GATEWAY mantiene una estrategia diferente porque percibe que sus clientes, con necesidades diferentes, prefieren analizar, comparar y diseñar el ordenador personal en la tienda, asesorados por personal especializado.

Estos ejemplos muestran las estrategias de distribución de dos empresas que han triunfado en sus respectivos mercados y nos plantean algunas cuestiones: ¿por qué estrategias de distribución distintas pueden ser exitosas? y ¿por qué un producto puede ser distribuido con éxito a través de diferentes canales de distribución? La clave del éxito de la estrategia de distribución de una empresa está en aportar valor añadido al consumidor a un precio competitivo. Resulta evidente que en el mercado existirán distintos segmentos de consumidores que demandan niveles de servicio diferentes. Por ello, cada empresa deberá decidir qué segmentos de mercado va a atender y qué canales de distribución utilizará en cada caso. El éxito de la empresa dependerá del grado de adecuación del canal de distribución a las demandas de los consumidores.

Fuente: <http://www.dell.com/>
<http://www.gateway.com/>

La configuración óptima del canal y la participación de los intermediarios se explica también según el principio de *aplazamiento-especulación*. Según este modelo, el canal de distribución se diseñará teniendo en cuenta los costes de las distintas funciones de distribución, el nivel de servicio demandado por el cliente y el riesgo que cada intermediario está dispuesto a asumir en el desarrollo de sus funciones dentro del canal de distribución. El aplazamiento, relativo al retraso que se está dispuesto a asumir en la entrega de la mercancía, permite cambiar el riesgo de posesión de los bienes propios desde una institución a otro miembro del canal. Este aplazamiento puede ser de forma y de lugar. El *aplazamiento de forma* supone dejar de fabricar o no terminar el producto hasta que se tiene una orden en firme de compra por parte del consumidor final. El *aplazamiento de lugar* implica no distribuir el producto hasta que no se tiene la certeza de haber sido adquirido por el consumidor. En ambos casos se pretenden reducir costes innecesarios y trasladar el riesgo hacia adelante en el canal de distribución. La especulación, que supone la reducción de costes mediante un aumento de los stocks, es contraria al aplazamiento y traslada el riesgo a la institución más de lo que lo aleja de ella.

LECTURA 5**Aplazamiento y especulación en el diseño del canal de distribución**

Dependiendo del tipo de producto, el fabricante podrá diseñar el canal siguiendo el principio de aplazamiento o el de especulación.

El sector del automóvil utiliza en la actualidad el aplazamiento de forma y de lugar como alternativa para tener una adecuada gestión integral de la cadena logística. Aplaza así la terminación y ensamblado de determinados componentes del automóvil hasta que el consumidor ha decidido aspectos como el color, tapicería, etc. Del mismo modo, no distribuye el producto al concesionario hasta que no tiene la orden en firme de compra por parte del consumidor. Diseñar el canal de este modo es posible porque el cliente está dispuesto a esperar varios meses hasta que el concesionario le hace entrega del vehículo.

Por el contrario, en bienes de consumo el cliente no está dispuesto a esperar para recibir el producto y el fabricante debe diseñar el canal siguiendo el principio de especulación. Esto ocurre en bienes de consumo masivo, en el sector textil y otros. El producto debe estar disponible en el punto de venta para su compra y retirada de forma inmediata por el consumidor. El riesgo lo asume, en este caso, el fabricante que dará salida a las existencias no vendidas mediante promociones o rebajas.

Hay consumidores que presentan aversión al riesgo y posponen la compra del producto o servicio hasta que no lo van a necesitar. Prefieren pagar un precio más alto por la compra del producto para no asumir el riesgo que les implicaría su compra anticipada. Por su parte, el fabricante puede trasladar el riesgo derivado de la compra de un producto al consumidor y para ello incentiva su compra anticipada mediante una reducción del precio. Es la estrategia que siguen algunas agencias de viajes que ofrecen al cliente porcentajes de descuento si contrata sus vacaciones de forma anticipada. En ese caso, es el cliente quien asume el riesgo si llegada la fecha algún imprevisto le impide viajar.

El diseño del canal y la retribución de cada intermediario dependerán del riesgo que cada uno esté dispuesto a asumir en el desempeño de sus funciones. Así, la elección entre un canal directo, donde el fabricante especula asumiendo todas las funciones, o indirecto, donde el fabricante aplaza algunas funciones para que el distribuidor especule con ellas, dependerá del tiempo que estén dispuestos a esperar los distintos segmentos de consumidores para la entrega del producto. Así por ejemplo, un fabricante podrá utilizar un canal indirecto para atender a aquellos segmentos de consumidores que no desean asumir largos plazos de entrega de la mercancía. Traslada así parte del riesgo a las empresas detallistas próximas a los mercados de consumo. Paralelamente el fabricante utilizará un canal directo para atender a aquellos segmentos de consumidores menos exigentes con el plazo de entrega, asumiendo de este modo el riesgo de todas las funciones de distribución. Se permite así un enfoque contingente donde el fabricante elige entre la especulación o el aplazamiento de algunas funciones dependiendo de los segmentos de mercado objetivo.

La teoría microeconómica analiza progresivamente el canal de distribución como un todo más que como agregado de funciones. Tiene presente la aportación de un nivel mínimo de utilidad al consumidor, lo que lleva a aceptar la inexistencia de una estructura óptima y a asumir la coexistencia de óptimos alternativos, dependiendo de los niveles de demanda de servicio por parte de los consumidores. Se asume de este modo un enfoque contingente y no determinista en el diseño del canal de distribución. Sin embargo, esta teoría fracasa en la explicación de los procesos que caracterizan las relaciones entre los miembros del canal, al considerar simplemente sus interdependencias funcionales. Supone por ello que el diseño del canal es responsabilidad del fabricante y no justifica la subsistencia de canales de distribución menos eficientes económicamente. Esta teoría se percibe, por tanto, inadecuada en su intento de proporcionar las bases para una teoría positiva del marketing como intercambio.

Surge de este modo la necesidad de considerar los aspectos sociales y de comportamiento de los participantes en el canal de distribución.

4.2. Análisis comportamental de los canales de distribución

Interesada en dar respuesta a las limitaciones presentadas por los paradigmas anteriores, la teoría comportamental centró su principal interés en el diseño de los mecanismos necesarios para regular el papel del rendimiento de los miembros del canal.

Anteriormente se ha puesto de manifiesto la importancia de las relaciones interdependientes entre instituciones en el canal de distribución. Además, se defiende que los canales de distribución no son sólo sistemas económicos, sino también sistemas sociales. Esto nos conduce a considerar la importancia de los aspectos comportamentales en la investigación sobre los canales de distribución. Este interés se incrementa conforme los mercados se hacen más “domesticados” y aumenta la tendencia hacia el establecimiento y mantenimiento de relaciones a largo plazo.

El comportamiento en marketing se considera eminentemente como una “actividad social donde los resultados del intercambio dependen de la negociación, el regateo, el poder, el conflicto y las relaciones existentes entre compradores y vendedores” (Bagozzi, 1978: 536). En el modelo comportamental, a diferencia del enfoque microeconómico, no es posible contemplar la maximización en las organizaciones debido a la existencia de información imperfecta, por lo que el comportamiento de la empresa, relativo a los fines, debe describirse en términos de satisfacción, más que en términos de maximización.

El canal de distribución debe analizarse así en el contexto de tres ideas convergentes: 1) la notable interdependencia de las empresas que operan dentro de los canales de distribución, 2) la descripción de los canales como sistemas sociales, donde el sistema económico es un subconjunto y 3) el análisis de las dimensiones comportamentales de estos sistemas. En este contexto, se sostiene que la idea del canal de distribución como un sistema implica ciertas consideraciones, algunas de las cuales son: 1) cada miembro es dependiente del comportamiento de otros miembros del canal, 2) un cambio de comportamiento en algún punto del canal causa cambios a través del mismo y 3) el canal en su conjunto debe operar eficazmente si los deseos de cualquiera de sus miembros van a ser reconocidos.

LECTURA 6 Comportamientos interdependientes en el pago con tarjeta

El sistema español de pago mediante tarjeta de crédito o débito se organiza sobre la base de tres sistemas gestores principales: Servi-Red, 4B y Euro 6000. Sus titulares son entidades bancarias que participan en Visa Internacional y Mastercard Europa. En una operación de pago con tarjeta intervienen cuatro partes: cliente/titular de la tarjeta, comerciante, banco emisor (proporciona la tarjeta al cliente) y banco aceptante (tiene un contrato con el comerciante por el que éste acepta el pago con tarjeta).

Puede decirse que todas las organizaciones que participan en la gestión de las tarjetas de pago tienen relaciones internas y todas participan también en relaciones de intercambio externas. En el análisis de estas relaciones, el poder es un elemento central, definido como la capacidad para influir en las decisiones y/o acciones de otros. No obstante, el poder debe interpretarse dentro de relaciones de interdependencia.

La relación entre el banco emisor y el cliente es una relación de proveedor de servicio. El cliente solicita una tarjeta de pago por la que debe abonar una cuota anual y liquidar mensualmente el importe de las compras realizadas. El poder en esta relación lo detenta el banco emisor.

La relación entre cliente y comerciante es una relación derivada de la transacción comercial. Podrá ser más transaccional o relacional dependiendo del nivel de fidelidad que muestre el cliente con la relación. El poder en esta relación lo detenta el cliente que elige un establecimiento u otro para sus compras. Dependiendo del nivel de diferenciación del establecimiento y de la valoración que el cliente haga del mismo, la balanza de poder podrá inclinarse hacia el comerciante. El pago con tarjeta beneficia a ambos que no necesitan utilizar efectivo en la transac-

(continúa)

(continuación)

ción. El comerciante se beneficiaría por el pago con tarjeta porque, según los estudios realizados, la compra media es mayor cuando se paga con tarjeta.

La relación entre el banco adquirente y el comerciante es una relación de proveedor de servicio. El banco adquirente admite el pago en el comercio de una tarjeta que ha sido emitida por un banco emisor y cobra una comisión o tasa de descuento al comerciante. En un principio, el banco emisor detentaba un mayor poder en la relación y establecía las tasas de descuento a aplicar al comercio. No obstante, el comerciante también detenta un poder considerable en esta relación porque puede influir en el consumidor para que utilice efectivo o tarjeta en el pago de su compra. Además, determina el volumen total de tasas de descuento para el banco adquirente según sea su volumen de ventas mediante pago con tarjeta.

La relación entre banco emisor y el banco adquirente es una relación de proveedor de servicio. El banco emisor cobra al adquirente una tasa de intercambio. El mayor poder lo detentan los bancos emisores de estas tarjetas que participan en Visa Internacional y Mastercard Europa. La rentabilidad para el banco adquirente depende de que la tasa de intercambio aplicada por el banco emisor sea menor que la tasa de descuento que el banco adquirente aplica al comerciante.

La realidad muestra que las tasas de descuento pueden variar según el tamaño del comerciante, su volumen de actividad, número de transacciones que realiza, tipo de actividad, etc. Las comisiones más altas de Europa se producen en Portugal, Grecia y España, pudiendo llegar hasta el 3,5%, lo que ha generado un fuerte conflicto entre comerciantes y bancos adquirentes. Estas comisiones dependían también de las tasas de intercambio aplicadas por los bancos emisores a los bancos adquirentes. Aunque se ha llegado a un acuerdo entre operadores y comerciantes para reducir progresivamente estas comisiones, los comerciantes siguen pensando que las tasas son elevadas y han llegado a interponer diversas demandas contra ciertos bancos por las comisiones aplicadas. Al igual que ha ocurrido en otros países, reclaman la desaparición de estas tasas de intercambio.

Fuente: http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf92/tarjetas_pago.pdf

Esto exige una mayor profundización en algunos aspectos comportamentales. A este respecto, entre los atributos a delimitar se destacaron en un principio la teoría del rol, el poder, el conflicto y la comunicación. Posteriormente, se destacaron otras dimensiones como la confianza, el compromiso, la satisfacción, el control y el rendimiento de los miembros del canal. Estos aspectos comportamentales han sido analizados de forma aislada, como los estudios centrados en el poder, el conflicto o la cooperación, o bien mediante la modelización de las relaciones existentes entre las variables.

Sin embargo, a la teoría comportamental se le critica el que investigue las relaciones entre variables y empresas de forma diádica, cuando sería más interesante abordar la total interdependencia entre un grupo mayor de ellas. Además, realiza las mediciones de las variables de forma individual, cuando éstas deben reflejar las relaciones y comportamientos interorganizativos. También se le ha criticado su excesiva atención sobre el aspecto comportamental, aislándolo de las condiciones antecedentes y resultados. Indicativo de esto son los escasos intentos por analizar la relación entre el poder y el rendimiento en el canal.

4.3. Modelos integradores

De la consideración conjunta de los modelos anteriores se deriva una visión del canal tendente a conseguir el equilibrio entre la necesidad de minimizar costes y el deseo de mantener el control del sistema. Sin embargo, reducir el análisis de la estructura del canal a costes frente a control entraña una excesiva simplificación y tiene algunas limitaciones. En primer lugar, las economías de escala sólo actúan para un componente de los costes, es decir, se puede conseguir la eficiencia en un componente del coste en detrimento de la eficiencia de otro. En segundo lugar, el control no es una propiedad inherente de los sistemas de distribución integrados, puesto que el aspecto clave no está en la propiedad o en la integración en sí, sino en la forma de organizar una determinada relación.

Con objeto de cubrir estas posibles deficiencias, fueron surgiendo una serie de teorías integradoras que pasamos a describir a continuación.

4.3.1. Teoría de los costes de transacción

El análisis de los costes de transacción en la empresa fue introducido por Coase (1937) quien, considerando la transacción como la unidad básica de análisis, estudió las organizaciones económicas desde una perspectiva contractual para comprender los factores que influyen en la selección de las estructuras de gobierno. Se sostiene al respecto que cualquier problema que pueda formularse, directa o indirectamente, como un problema contractual, puede investigarse adecuadamente en términos de los costes de transacción.

En el marco del canal de distribución, fue Williamson (1975) quien inicialmente estudió cómo se producen las transacciones entre las empresas. En este contexto, el análisis de los costes de transacción centra su estudio en la estructura de las relaciones de intercambio en el canal, más que en los procesos de interacción. Según Williamson (1981: 1544), en el análisis de los costes de transacción subyace una comparación de instituciones económicas y sostiene que “existen, por un lado, una serie de transacciones claramente diferentes y, por otro, una serie de estructuras de gobierno alternativas. El objetivo es encajar las estructuras de gobierno con los atributos de las transacciones de una manera discriminatoria”. Por esta razón, un objetivo importante de los costes de transacción es la decisión sobre la estructura de gobierno más económica. Esta decisión se hará bajo una perspectiva de economicidad, procurando que las transacciones se realicen sin problemas ni fricciones¹. Además, esta decisión no sólo influye directamente sobre los costes, sino que es también un determinante importante de la cadena de valor. No obstante, si no existe una correcta coordinación, se pueden producir desequilibrios, intentos de influencia y conflictos, que incrementan los costes de transacción y hacen a los sistemas de mercado menos atractivos. Los costes de transacción serán, por tanto, aquellos costes que, de forma inevitable, van unidos a toda forma de gobierno.

LECTURA 7 Ejemplo de costes de transacción

Hacer negocios es siempre complicado. Un paso tan simple como firmar un contrato con un proveedor contiene de forma implícita una enorme cantidad de supuestos e incertidumbres. Antes de firmar el contrato, el empresario ha tenido que informarse sobre quién le puede prestar mejor el servicio. Tras ello, ha hablado con abogados, que han redactado el texto, y con la otra compañía, con la que ha negociado. Una vez cerrado el trato, ambas partes confían en que en caso que alguno incumpla lo firmado será posible recurrir a un actor neutral, los tribunales, para que arbitre la disputa y castigue al infractor.

Los economistas, cuando se refieren a estos pasos intermedios, hablan de costes de transacción. En Europa o Estados Unidos a estos costes no les prestamos una atención extraordinaria, ya que los damos por supuestos, pero en economías en desarrollo son una de las principales dificultades para el crecimiento económico.

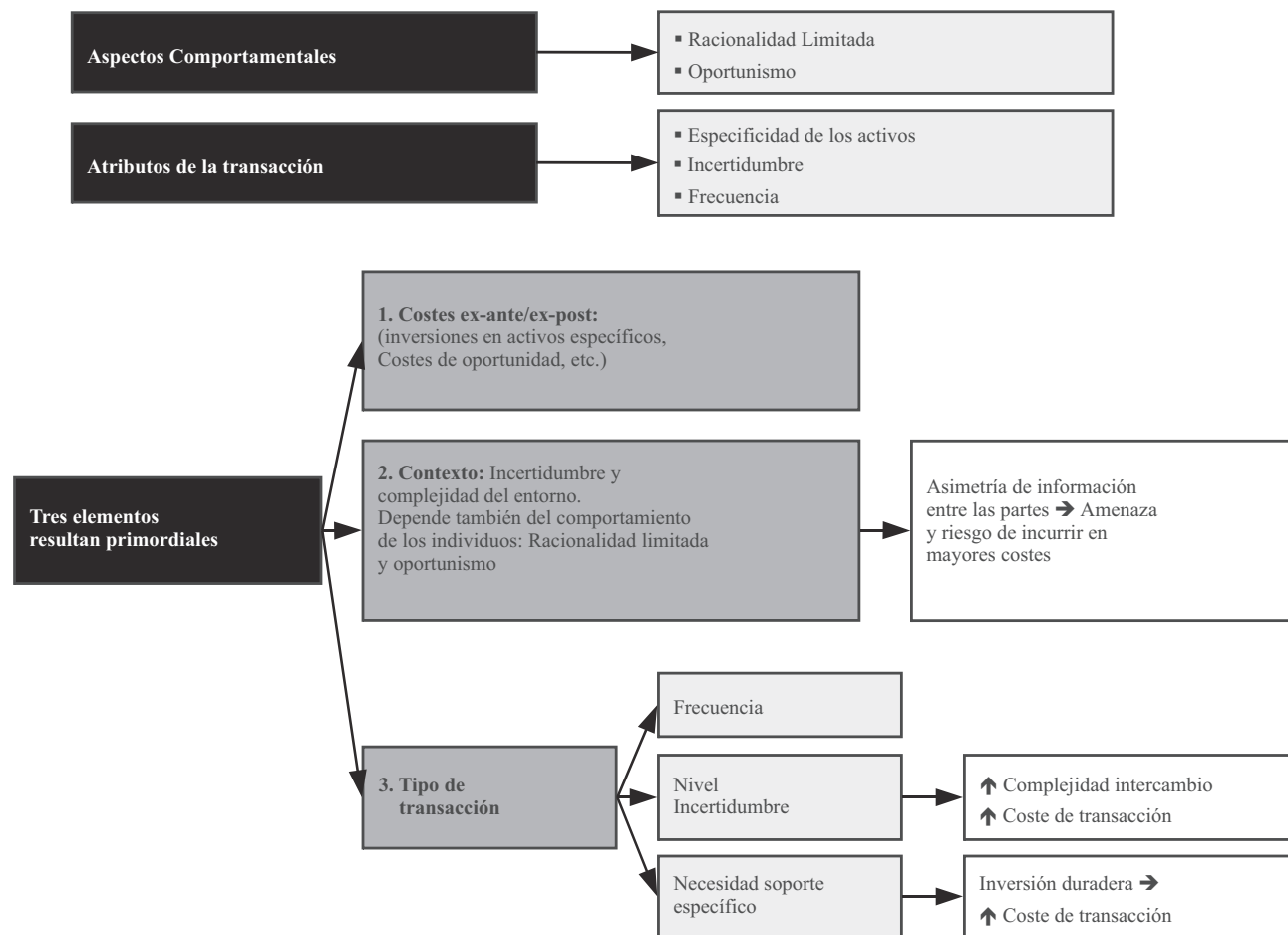
...

Uno de los principales problemas en muchos países en desarrollo es que, a pesar de la mano de obra barata y los bajos impuestos, hacer negocios sigue siendo difícil, debido a los altos costes de transacción. Cada contrato, cada paso en la producción, cada pago tiene un nivel de incertidumbre mucho más alto que en el mundo desarrollado, e implica muchos más riesgos y gastos potenciales.

Fuente: <http://www.socialdemocracia.org/content/view/283/2/>

¹ De forma semejante a los problemas de fricción de los sistemas mecánicos, según Williamson (1985), la contrapartida económica de la fricción es el coste de transacción.

FIGURA 4.2
Teoría de los costes de transacción



4.3.1.1. Aspectos comportamentales

Los aspectos comportamentales fundamentales que subyacen en la teoría de los costes de transacción son la racionalidad limitada y el oportunismo (Fig. 4.2). Una tercera asunción comportamental es la neutralidad al riesgo, en contraposición con la aversión al mismo, que fue también considerada, pero no ha recibido ninguna atención empírica posterior.

4.3.1.1.1. La racionalidad limitada

Hace referencia a los límites de la persona sobre su capacidad de tomar decisiones debido a sus restricciones de conocimiento, previsión, habilidad y tiempo. Si bien esta capacidad se ve afectada por el tipo y cantidad de información disponible en el proceso de toma de decisión, aún en el caso de información perfecta, el individuo se sentirá limitado. Este aspecto restringe la capacidad de los seres humanos de determinar todas las posibilidades que puedan surgir, por lo que sería inviable realizar un contrato que contemplara todas las posibles eventualidades. Por ello, son preferibles unas formas de gobierno que faciliten la toma de decisión adaptativa.

La racionalidad limitada se agrava cuando el entorno se hace incierto, al añadirle dos problemas adicionales. En primer lugar, si se percibe incertidumbre en el entorno resulta inviable especificar a priori las circunstancias que rodearán a la transacción. Esta incertidumbre origina un problema de adaptación si se dificulta la modificación de los términos del acuerdo a las nuevas circunstancias. Adicionalmente, cuando existe incertidumbre comportamental resultará extraordinariamente difícil valorar el rendimiento de las funciones realizadas por un individuo u organización. Este tipo de incertidumbre genera un problema de evaluación del rendimiento, que hace difícil verificar si los acuerdos se han cumplido con arreglo a lo pactado.

LECTURA 8 Racionalidad limitada en los mercados financiero y agrícola

La racionalidad limitada hace que sea difícil para una persona predecir la evolución futura de los tipos de interés cuando decide firmar una hipoteca. Ante un futuro incierto puede decidir firmarla a un tipo de interés fijo, quizás porque desconfíe de la capacidad de adaptación de la entidad financiera ante un cambio en las circunstancias del mercado. Del mismo modo, a un agricultor le resulta difícil predecir las condiciones climáticas y cuál será su producción agrícola. Su racionalidad limitada será mayor si percibe un entorno incierto, por lo que, si no desea asumir incertidumbre, podrá decidir bien asegurar su cosecha o venderla a un intermediario antes de su recogida.

4.3.1.1.2. El oportunismo

El oportunismo es definido por Williamson (1975: 6) como “autointerés buscado con astucia”. Sugiere que, durante el proceso de intercambio, alguna de las partes puede eludir su responsabilidad, engañar o, en definitiva, comportarse de modo oportunista, si, como resultado de tal comportamiento, consigue una ventaja competitiva. El problema del oportunismo se incrementa cuando la relación se sostiene con activos específicos. Al tener éstos limitados sus valores fuera de la relación, alguna de las partes podría, dada la oportunidad, actuar en beneficio propio en detrimento del de la otra. Bajo este supuesto, la especificidad en los activos crea un problema de salvaguarda, que hace necesario el establecimiento de garantías que eviten el comportamiento oportunista sobre dichos activos.

LECTURA 9 Oportunismo de los países productores de petróleo

El barril de petróleo ha experimentado subidas de precio considerables, que han sido atribuidas, en parte, al oportunismo de los países productores, conscientes de la fuerte dependencia que el resto de países tienen de crudo. *Los analistas achacan esta situación al temor a la falta de suministro y a la caída de la producción de la OPEP, que sigue insistiendo en que no es necesario poner más barriles en el mercado. ...*

Gran Bretaña y Estados Unidos consideran que la obsesión de la OPEP por mantener los precios altos ha acelerado la desaceleración económica global. ...

Los ministros de Finanzas de los siete países más industrializados del mundo y Rusia han instado a los productores de petróleo a incrementar su producción. También, han reclamado más eficacia a través de “una mayor transparencia y confianza en datos del mercado, incluyendo reservas”.

Los crecientes precios de las materias primas y de los alimentos constituyen en todo el mundo un “serio desafío para el crecimiento estable”.

Fuente: http://www.cincodias.com/articulo/economia/debilidad/dolar/dispara/brent/112/dolares/cdscdi/20080416cdscdieco_4/Tes/
http://www.agencianova.com/nota.asp?n=2008_6_17&id=51846&id_tiponota=8

Podemos resumir diciendo que, el oportunismo y la racionalidad limitada son principalmente los factores humanos que afectan a una relación de intercambio. Al provocar una asimetría de información entre las partes, dificultan la contratación y aumentan, por tanto, los costes de transacción.

4.3.1.2. Atributos de la transacción

Tres son los atributos que caracterizan a toda transacción comercial y determinan la forma organizativa más eficiente para su gobierno. Estos atributos son la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia.

4.3.1.2.1. Especificidad de los activos

Los bienes específicos a una transacción son inversiones realizadas por una empresa en “bienes humanos y físicos (tangibles e intangibles)”², necesarios para soportar la transacción y que están especializados en la relación de intercambio” (Heide y John, 1988: 21). Al ser inversiones pensadas para una relación específica, no son fácilmente adaptables, por lo que tienen poco valor fuera de la transacción. Estos bienes son importantes porque incrementan la eficiencia del intercambio pero, por el contrario, implican un riesgo importante de pérdida de valor si se produce una terminación prematura de la relación, haciendo a la empresa que invierte en ellos vulnerable a comportamientos oportunistas, al reducir su flexibilidad.

LECTURA 10 Activos específicos en el sistema de franquicia

Recientemente se ha producido un cambio en la forma en que los miembros del canal protegen los activos específicos invertidos: la alternativa al tradicional establecimiento de estructuras jerárquicas consiste en un canal caracterizado por la flexibilidad, economías de escala y coordinación, en el que sus miembros actúan conjuntamente para maximizar sus intereses mutuos, aumentando la rentabilidad para todas las partes.

Es lo que se llama estructuras cuasi-integradas. Entre estas estructuras, la franquicia supone un sistema contractual que ha conseguido recientemente un gran éxito, al constituir una estrategia de cuasi-integración vertical, llegándose a considerar como el acuerdo cooperativo que ha tenido un crecimiento más rápido.

...

Cuanto mayor sea la necesidad de utilizar activos específicos (enseña, formación, local, política comercial...), mayor será la tendencia de la empresa a establecer una estrecha coordinación-control con los establecimientos franquiciados (Casares y Rebollo, 2005).

Fuente: http://www.universia.net.co/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=9363

En un principio, la teoría del coste de transacción intenta explicar cómo el grado de integración del canal varía sistemáticamente según el nivel de activos específicos presentes. Así, cuanto mayor sea la especificidad de bienes con respecto a la transacción, mayor será el grado de integración del canal.

4.3.1.2.2. Incertidumbre

Hace referencia a la dificultad de anticipar o predecir el entorno del intercambio. La incertidumbre en la percepción del entorno impide especificar a priori todas las contingencias de un contrato, por lo que, si se desean mini-

² Williamson (1991) añade a estas dos clases de activos específicos cuatro más: 3) el prestigio de marca, 4) los activos altamente dedicados a la relación, 5) la especificidad temporal y 6) la especificidad de emplazamiento. Este último tipo de especificidad es también considerado por Stuckey y White (1994). Se produce cuando la empresa sitúa los activos inmovilizados muy cerca, para así minimizar los costes de transporte y mantenimiento de *stock*.

mizar los costes, las partes de la relación deben tomar decisiones adaptativas ante el cambio inesperado en alguna condición. No obstante, cada ajuste a la incertidumbre puede dejar potencialmente a una de las partes con relativa impunidad. Esto sugiere que este atributo está estrechamente relacionado con la racionalidad limitada, el oportunismo y la especificidad de los activos.

Se ha argumentado que el grado de indeterminación no afecta a la transacción si se trata de bienes no específicos, pues la adaptación necesaria se haría a través del mecanismo del mercado. Sin embargo, la situación es distinta con los bienes específicos a la transacción. Los distintos grados de incertidumbre afectan al gobierno de las transacciones, siendo más importante su adaptabilidad ante el aumento de la incertidumbre en relación a un intercambio. Del mismo modo, la especificidad de los activos y la ambigüedad del rendimiento afectan, al percibirse el entorno incierto, al nivel de integración en el canal.

4.3.1.2.3. Frecuencia

Si la frecuencia con la que ocurren las transacciones en una relación de intercambio es alta, se justifica la introducción de una estructura de gobierno jerárquica, debido a que será más fácil recuperar los costes con un elevado número de transacciones recurrentes. Sin embargo, esta dimensión no ha recibido la suficiente atención por parte de los investigadores y son escasos los estudios empíricos que han encontrado una asociación positiva entre la frecuencia de la transacción y una estructura jerárquica.

En la medida en que las transacciones difieren con respecto a los atributos anteriores, se deberían adoptar diferentes estructuras de gobierno para facilitar el intercambio. Si el mercado fuese perfecto, todas las transacciones se realizarían en él; es decir, en ausencia de costes de transacción, las empresas no integrarían sus funciones. Pero las imperfecciones que presenta el mercado, unido a las limitaciones del comportamiento humano, dificultan la realización de determinadas transacciones, por lo que se originan los costes de transacción. Cuando una transacción requiere inversiones específicas será difícil la valoración del rendimiento de la transacción, es decir, existirá incertidumbre, y pueden surgir fallos en el mercado que dificulten las inversiones necesarias para realizar la transacción externamente. Esto alienta el surgimiento del oportunismo y de los comportamientos no competitivos, haciendo que los mecanismos del mercado sean ineficientes para mediar en el intercambio.

En el planteamiento inicial de esta teoría, la decisión sobre la estructura de gobierno del canal de distribución se limitaba a la elección entre el mercado —basado en el gobierno a través del mecanismo del precio— y la jerarquía —que implica el gobierno a través de una estructura de autoridad—. En un principio esta perspectiva no reconoce las formas híbridas como estables en el tiempo, si bien, posteriormente se ha reconocido que se puede obtener una planificación centralizada sin recurrir a la propiedad o a la integración vertical completa. Se acepta, por tanto, la existencia de una amplia variedad de sistemas híbridos o mecanismos intermedios que van desde los mecanismos formales, como los acuerdos contractuales, hasta mecanismos más informales, como el intercambio de información o la planificación conjunta. En el capítulo 6 trataremos estos temas en profundidad.

Puede decirse que la amplia variedad de estudios que han utilizado la teoría de los costes de transacción se han centrado en cinco contextos principales:

- *Integración vertical.* Se centran en las decisiones por parte de una empresa de integrarse hacia atrás o hacia adelante. Se ha analizado también la integración hacia adelante como forma de entrada en los mercados exteriores.
- *Relaciones verticales entre organizaciones.* Estrechamente relacionada con la anterior, centra su interés en el modo de gestionar los problemas de gobierno sin recurrir a la propiedad o completa integración. Entre los aspectos investigados en este sentido destacan el desarrollo y la utilidad de lazos interorganizacionales estrechos y duraderos como forma de gobierno híbrida, el papel de las promesas en el desarrollo del compromiso en la relación, o la utilización de acuerdos contractuales.

- *Relaciones horizontales entre organizaciones.* Implica el estudio de las relaciones entre empresas al mismo nivel en la cadena de valor y se analiza el papel de la especificidad de los activos, de la incertidumbre y de la frecuencia sobre el desequilibrio del poder en alianzas estratégicas.
- *Mecanismos de incentivación y control de la fuerza de ventas.*
- *Validación de las asunciones del análisis de los costes de transacción.* Su interés se centra en los aspectos subyacentes a esta teoría, se analizan como variables endógenas y se estudian sus atributos antecedentes.

Pese a su importancia y sus aspectos positivos, la perspectiva del coste de transacción ignora las variaciones en la estructura dentro de cada forma de gobierno, así como los resultados del rendimiento más allá del criterio de eficiencia, no considerando las estructuras sociales dentro de las cuales se inserta el intercambio. Por consiguiente, bajo esta perspectiva no existe una estructura distributiva óptima.

4.3.1.3. Problemas de gobierno y costes de transacción

Según la teoría de los costes de transacción, existen tres tipos principales de problemas de gobierno, el *problema de salvaguarda*, cuyos antecedentes principales son el oportunismo y la especificidad de los activos; el *problema de adaptación*, que tiene como condiciones antecedentes la racionalidad limitada y la incertidumbre ambiental; y, por último, el *problema de evaluación del rendimiento*, que viene determinado por la racionalidad limitada y la incertidumbre comportamental (Tabla 4.1).

Estos problemas de gobierno dan lugar a una serie de costes de transacción que pueden surgir, tanto a priori como a posteriori, en forma de costes directos o de costes de oportunidad (Rindfleisch y Heide, 1997). Los costes de transacción innecesarios se podrán reducir cuando la estructura de gobierno del intercambio sea congruente con las dimensiones subyacentes de la transacción, por lo que la empresa tratará de minimizarlos adoptando los mecanismos de gobierno más apropiados para cada caso.

TABLA 4.1
Problemas de Gobierno y Costes de Transacción

Origen de los Costes de Transacción	Especificidad de los Activos + Oportunismo	Incertidumbre Ambiental + Racionalidad Limitada	Incertidumbre Comportamental + Racionalidad Limitada
Problema de Gobierno	<i>Salvaguarda</i>	<i>Adaptación</i>	<i>Evaluación del Rendimiento</i>
Tipos de Costes de Transacción:			
Costes Directos	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de salvaguarda de los acuerdos contractuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de comunicación, negociación y coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de Determinación y Selección (<i>ex ante</i>) • Costes de Evaluación (<i>ex post</i>)
Costes de Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Fracaso de las inversiones en activos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fracaso de Adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> • Fracaso al identificar el socio adecuado (<i>ex ante</i>) • Pérdida de Productividad (<i>ex post</i>)

Fuente: Adaptado de Rindfleisch y Heide, 1997; pág. 46.

Así, niveles altos de especificidad de activos aumentan los costes de salvaguarda de los acuerdos contractuales (costes directos) e incluso pueden resultar en un fracaso de las inversiones en activos productivos (coste de oportunidad). Tradicionalmente, este problema y los costes que implicaba eran resueltos a través de la integración vertical, al considerarse que las relaciones de autoridad y control jerárquico poseen las capacidades necesarias de evaluación, adaptación y salvaguarda. Sin embargo, se ha demostrado que las empresas pueden proteger también sus activos específicos a través de un amplio abanico de mecanismos de gobierno híbridos, como puede ser el uso de promesas, el desarrollo de normas relacionales como la confianza, o los contratos unilaterales y bilaterales entre las partes del intercambio, como sería la franquicia.

El problema de adaptación, motivado por la incertidumbre ambiental, implica también costes directos y de oportunidad. Constituyen costes directos la comunicación de información, la renegociación de acuerdos y la coordinación de actividades para reflejar las nuevas circunstancias. Por otra parte, un fracaso en la adaptación representaría un coste de oportunidad. El papel de las estructuras de gobierno para amoldarse a este tipo de incertidumbre ha recibido apoyos opuestos. En este sentido, se ha defendido la idoneidad de la integración vertical para dar respuesta a la incertidumbre ambiental; se ha defendido también que esta incertidumbre no tiene un efecto determinado sobre el grado de integración vertical, en parte, debido a la consideración de la incertidumbre como un concepto multidimensional, por lo que las diferentes dimensiones pueden tener diferentes efectos; incluso se sostiene que la incertidumbre actúa como un desincentivo a la integración, bien debido a un entorno tecnológico turbulento, o bien debido a un entorno desconocido y altamente cambiante. En estos casos se prefiere el mecanismo de mercado debido a la flexibilidad que aporta este tipo de estructura.

Un tercer problema considerado ha sido el de la evaluación del rendimiento, que es debido a una asimetría de información *ex post*. Esta asimetría puede ser también *ex ante*, lo que dificultaría la determinación y selección del socio adecuado para el intercambio. A su vez, estas asimetrías de información dan lugar a costes de transacción directos en forma de identificación y selección del socio apropiado (*ex ante*) o de evaluación de su rendimiento (*ex post*). Los costes de oportunidad están asociados, en este caso, a un fracaso en la selección (*ex ante*) o a una pérdida de productividad por una relación con un socio carente de destreza y motivación (*ex post*). Relacionada con esta pérdida de productividad se encuentra la posible externalidad causada por un socio, cuando las actividades que realiza afectan a ambas partes sin que éste soporte todos los costes de sus acciones. Este problema de evaluación es minimizado a través de la integración vertical, pero también mediante el uso de mecanismos de gobierno híbridos.

LECTURA 11 Telepizza tiene un plan para estirar su masa

El cambio del equipo gestor de Telepizza implicó el rediseño de su estrategia para reconducir el negocio en aquellas áreas que estaban mermando su cuenta de resultados.

Al hilo de las recomendaciones de consultores externos, la nueva política de Telepizza se sustentó en tres pilares básicos: diversificación, crecimiento en el mercado doméstico y expansión internacional.

En cuanto a su modelo de negocio, Telepizza recuperaba así la franquicia, sistema de crecimiento en sus orígenes sustituido progresivamente por sus antiguos propietarios en favor de las aperturas propias, para potenciar su expansión. El retorno al sistema de franquicias agilizaría la expansión “no por problemas de recursos económicos, puesto que Telepizza cuenta con la suficiente solvencia como para acometer estas aperturas, sino para ganar eficiencia en la gestión de recursos humanos”.

Expansión internacional

Con la vocación de alzarse como multinacional del sector de la restauración, Telepizza también modificó sus planes de expansión internacional, y ya no habría más intenciones de abrir nuevos mercados en solitario. “Iremos de la

(continúa)

(continuación)

mano de un líder local que nos abra las puertas del país y que puedan aportar velocidad a nuestro crecimiento". Con esta nueva política, los responsables de la compañía pretendían enmendar los errores heredados del pasado.

Fuente: <http://www.elmundo.es/suplementos/nuevaeconomia/2000>

El cambio en la estrategia de Telepizza respondió en su momento a los *problemas de adaptación y de evaluación del rendimiento* que se han descrito. La compañía reconocía su fracaso de adaptación en su expansión internacional. La incertidumbre ambiental provocada por la diferente cultura, gustos de los consumidores, etc. en los mercados de destino les implicó costes directos y de oportunidad y la compañía optó por la integración vertical como forma de reducir dicha incertidumbre. Posteriormente, Telepizza reconocía su error y asumía que no habrían más intentos de entrada en solitario (de forma integrada con establecimientos propios) sino de forma asociada, con un socio que les aportara el conocimiento necesario del mercado local. De este modo, asumiendo una estructura de gobierno adecuada la compañía intentaba reducir los costes de transacción en los que había incurrido previamente. Pero los gerentes de la compañía reconocían también los costes de transacción directos y de oportunidad, asociados a la incertidumbre comportamental, que estaban asumiendo con una estructura integrada. Al cambiar hacia un modelo de crecimiento basado en el sistema de franquicia pretendían reducir estos costes al *"ganar eficiencia en la gestión de sus recursos humanos"*.

Resulta evidente que con el sistema de franquicia los costes de selección, evaluación o de pérdida de productividad del capital humano se trasladan al franquiciado y deja de soportarlos la empresa franquiciadora.

Sin restar importancia a los costes de transacción como condicionantes de las formas de gobierno, la decisión debe trascender el análisis del coste para considerar los aspectos estratégicos.

4.3.2. Teoría de la dependencia de recursos

En la medida en que el análisis de la organización ha tendido hacia un enfoque de sistema abierto, los demás sistemas con los que interactúa son uno de los componentes críticos del entorno de toda organización. Aceptado el hecho de que ninguna organización genera los recursos suficientes para su supervivencia y el logro de sus objetivos, existe una tendencia, quizás forzada, hacia el intercambio, que convierte a la organización en interdependiente con otros grupos de su entorno.

Esta perspectiva general, denominada teoría de la dependencia de recursos, se ha sustentado en la teoría del intercambio social (Thibaut y Kelley, 1959; Emerson, 1962) y en el trabajo de Pfeffer y Salancik (1978). La teoría del intercambio social constituye una forma útil de integrar los aspectos económicos del intercambio con los comportamentales.

El instrumento conceptual que se utiliza para el análisis de la interacción entre dos organizaciones es la "matriz resultado". Esta pone de manifiesto que el comportamiento y el resultado de cada participante son dependientes del comportamiento de otro participante. Las consecuencias de las interacciones, denominadas "resultados", representan el beneficio obtenido y los costes incurridos por cada participante al desempeñar un comportamiento determinado.

La teoría de la dependencia de recursos plantea dos conceptos como base para la evaluación de los resultados obtenidos de una relación particular: el nivel de comparación (CL) y el nivel de comparación entre alternativas (CLalt). El primero se define como un índice que representa "la calidad de los resultados esperados de una determinada relación, según la experiencia presente y pasada de similares relaciones y el conocimiento de relaciones de otros distribuidores" (Anderson y Narus, 1984: 63). La comparación entre el resultado obtenido y el esperado, determina el atractivo de la relación y el grado de satisfacción de los participantes en la misma. El nivel de com-

paración entre alternativas, a diferencia del anterior, es el índice que representa “la calidad promedio de los resultados derivados de la mejor alternativa en la relación de intercambio” (Anderson y Narus, 1984: 63). Representa, pues, el nivel más bajo de resultados que aceptaría un distribuidor para persistir en la relación.

LECTURA 12 Subcontratación logística. En busca de la eficiencia

La huelga de los transportistas hizo crecer la carga aérea el 10%.

Mientras, como viene siendo habitual en los últimos meses, las cifras correspondientes al número de pasajeros y operaciones no hicieron sino descender, la carga aérea se descolgó con un crecimiento espectacular del 10%.

Fuentes de la compañía de logística DHL consultadas han asegurado que esta evolución tan claramente positiva se justifica en la huelga de transportistas que durante algo más de una semana mantuvo colapsadas las carreteras españolas y llegó a afectar a la producción de grandes empresas industriales por falta de repuestos.

Una buen número de firmas decidieron en aquellos días acudir al transporte aéreo como única vía alternativa ‘rápida y segura’ que cubriera el vacío dejado por los paros en la carretera, según explican en DHL.

Las fuentes citadas, no obstante, han señalado que una parte del incremento en los servicios de transporte de mercancía por avión se han trasladado también a estos meses ya que las plantas industriales hacen un cierto acopio de repuestos durante este tiempo de vacaciones para sortear la menor actividad propia de las fechas. En DHL se espera que quienes han probado ‘la agilidad del transporte de carga por avión’ como consecuencia de la huelga de los camioneros, ‘se aficien a esta alternativa’.

Fuente: <http://www.cincodias.com/articulo/empresas/huelga/transportistas/hizo/crecer/carga/aerea/>

La dependencia elevada que las empresas tienen de las funciones logísticas les lleva a valorar el nivel de comparación (CL) con su relación actual, así como el nivel de comparación con la mejor alternativa disponible (CLalt). Esto ha llevado a muchas empresas a estructurar sus relaciones de intercambio y a cambiar sus acuerdos con otras empresas, como en este caso, de transporte aéreo.

La perspectiva de la dependencia de recursos incide en la necesidad de todo ente de adaptarse a su entorno mediante el intercambio, como forma de supervivencia. Asumido el hecho de que ninguna organización es autosuficiente, surgen dos problemas. En primer lugar, la falta de autosuficiencia a la que nos referimos, crea una dependencia potencial hacia la parte poseedora de los recursos. En segundo lugar, esta misma falta de autosuficiencia introduce la incertidumbre en la toma de decisión de la empresa, en el sentido de que el flujo de recursos no está sujeto a su control y puede no ser predicho adecuadamente.

En suma, la principal premisa de la teoría de la dependencia de recursos es que las empresas buscarán reducir la incertidumbre y gestionar su dependencia, estructurando deliberadamente sus relaciones de intercambio y estableciendo lazos formales o semiformales con otras empresas, con las que se incrementa el grado de coordinación. Así pues, la teoría de la dependencia de recursos considera las formas de gobierno como una respuesta estratégica a las condiciones de incertidumbre y dependencia. La cuestión por resolver será el discernir qué forma de gobierno resuelve de mejor manera la incertidumbre y la dependencia, así como los beneficios y requisitos que ambas imponen.

Los límites del intercambio negociado pueden identificarse desde la simetría de la relación de dependencia. Si los recursos de las dos partes se evalúan de forma equilibrada, la relación es simétrica; pero si los recursos de una parte se valoran más que los de la otra, la relación es asimétrica. En relaciones simétricas el nivel de dependencia fluctúa entre bajo y alto; por el contrario, en relaciones asimétricas la parte menos dependiente domina el intercambio. Surge así el concepto de poder que se ha percibido siempre en términos relacionales y, más concretamente, dentro del contexto de un intercambio social. Este planteamiento teórico deja explícito la posibilidad de

una dependencia mutua, es decir, la existencia entre las partes de interdependencia, en el sentido de que las relaciones de poder pueden ser recíprocas.

LECTURA 13

Desarrollo de relaciones entre los participantes en la distribución alimentaria

La necesidad del abastecimiento de productos alimenticios a la población, la importancia de la alimentación en la salud, la seguridad alimentaria, el protagonismo de la dieta mediterránea y las preferencias actuales de los consumidores, entre otros aspectos, han propiciado que la industria alimentaria tenga un papel crucial en nuestra economía. Cada vez más, los consumidores demandamos productos alimenticios de calidad y fiabilidad elevadas, pero también a precios competitivos. Esto exige una adaptación rápida de los canales existentes, que deben incorporar nuevos servicios y diseñar estrategias que les permitan mantener la competitividad. Para conseguirlo, es importante el diseño de canales comerciales adecuados en este sector, así como la coordinación y cooperación de las empresas que actúan en dichos canales.

Según se sostiene en el artículo *“La cadena alimentaria en España: retos y perspectivas”*, la *comercialización agroalimentaria está estrechamente ligada al proceso de desarrollo económico de los pueblos*... *“la transformación del comercio agroalimentario seguirá teniendo unos efectos notorios en la comercialización, debiendo adaptarse a las tendencias del consumo e influir en él”*.

Según describe el artículo, se ha pasado de una economía de producción a otra que da prioridad a la creación de valor al consumidor. Es fundamental primero investigar los deseos y comportamientos del consumidor para intentar después producir con arreglo a sus demandas. Al mismo tiempo, la cadena de distribución debe ser competitiva, lo que depende de la eficiencia y competitividad de todos los miembros que en ella intervienen.

Tras los problemas de seguridad alimentaria, la Unión Europea reforzó el marco legal existente para evitar nuevos problemas de salud derivados del consumo de alimentos. Las empresas relacionadas con la industria de la alimentación tuvieron que adaptarse a la normativa y hacer de la seguridad alimentaria una de sus prioridades. La trazabilidad y el control de calidad a lo largo de la cadena pasan a ser sistemas obligatorios en la distribución alimentaria. Lo anterior exige la cooperación y coordinación de todos los intermediarios en cadenas y redes alimentarias que incorporen utilidades de espacio, tiempo, forma y posesión. Se hace así imprescindible la rapidez de adaptación incorporando los cambios necesarios en la cadena comercial, mejorando la transparencia dentro de la misma, aumentando la competencia e incrementando la eficiencia. Ésta se podrá conseguir a través de un mayor asociacionismo, de una mejora de las centrales de compra, o mediante la constitución de cooperativas de mayoristas y minoristas, entre otros. Pero también es importante identificar cualquier problema a lo largo de la cadena que pueda tener un efecto perjudicial sobre el medio ambiente. La responsabilidad compartida hace que sea necesario analizar la política de envases, embalajes y etiquetado bajo la perspectiva de logística inversa. Esta perspectiva exige también la coordinación y cooperación a lo largo de la cadena alimentaria.

Según sostiene el artículo, un sistema con una alta integración vertical y una capacidad de gestión centralizada permite un mayor flujo de información, un mejor control de calidad y una adecuada seguridad alimentaria. Es decir, con un sistema altamente integrado resulta más fácil desarrollar un sistema de trazabilidad del producto. Por el contrario, este tipo de sistemas integrados aportan una menor agilidad para adaptarse a los cambios del mercado y a segmentos concretos.

En el lado opuesto, una reducida integración vertical permite que los intermediarios actúen de forma independiente o mediante una diversidad de acuerdos débiles y tengan una mayor flexibilidad. Esto hace que con frecuencia estos sistemas generen conflictos, y sea en ellos más difícil el control de calidad, el intercambio de información y la propia gestión del sistema.

La orientación actual de las empresas alimentarias al mercado y hacia los deseos del consumidor les lleva a la necesidad de integrarse en redes comerciales. Por ello, en la actualidad existe una integración progresiva de los mercados agroalimentarios.

Fuente: *“La cadena alimentaria en España: retos y perspectivas”*
http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf90/cadena_alimentaria.pdf

La teoría de la dependencia de recursos es análoga a la del coste de transacción en el sentido de que ambas ven la forma de gobierno jerárquica como una respuesta a la dependencia e incertidumbre ambiental. De esta forma, las inversiones específicas a la transacción se pueden considerar como una forma de dependencia, puesto que su presencia dificulta la sustitución del otro miembro del canal, a menos que se desee asumir un determinado coste. Sin embargo, estas dos teorías difieren en que el coste de transacción considera explícitamente las implicaciones que la gestión de la relación tiene sobre la eficiencia, mientras que la dependencia de recursos limita esencialmente su estudio del rendimiento a consideraciones de eficacia, o a la capacidad de satisfacer la demanda exterior.

4.3.3. Teoría del intercambio relacional

La volatilidad del entorno comercial de hoy día obliga a una empresa a establecer fuertes relaciones con otros miembros del canal, por lo que es necesario considerar una serie de factores no tenidos en cuenta en un intercambio discreto. La teoría del intercambio relacional se centra directamente sobre la interdependencia de las partes, por lo que se ha utilizado en el contexto de los canales de distribución como un método útil para clasificar y comparar las relaciones del canal en términos de su grado de integración contractual. Además, esta teoría recurre tanto al análisis económico como comportamental. En este sentido, el estudio de las relaciones interorganizacionales centra su interés en las estructuras y procesos que definen las interacciones estables entre miembros del canal.

4.3.3.1. Contrato discreto frente a contrato relacional

Para comprender la naturaleza de un intercambio altamente relacional, es conveniente comprender primero el significado de una transacción discreta. Un contrato discreto es aquel en el que nunca ha existido ni existirá una relación entre las partes, excepto el intercambio sencillo de bienes que permite separar una transacción de todo lo demás entre sus participantes. Un ejemplo con frecuencia ofrecido de una transacción discreta es la compra de gasolina en una gasolinera desconocida en una ciudad desconocida donde el comprador no espera volver en el futuro. En la actualidad, la transacción discreta ideal no existe, pues implicaría un intercambio simple de dinero a cambio de una mercancía fácilmente medible donde las relaciones entre los socios del intercambio se evitan, haciendo caso omiso de la identidad de las partes. Se considera que toda transacción está inmersa en relaciones y contiene aspectos tanto internos como externos.

LECTURA 14 Gestión estratégica de la relación de franquicia

La franquicia es un acuerdo de colaboración entre empresas jurídicamente independientes, caracterizado por la interdependencia comercial entre sus miembros y por el desarrollo de comportamientos característicos de las relaciones estables: cooperación, intercambio de información, confianza, compromiso, estrategias de poder y de resolución de conflictos.

Fuente: "Gestión estratégica de la relación de franquicia"
<http://www.universia.es/ubr/pdfs/UBR0012004050.pdf>

En la franquicia se produce la necesidad de buscar socios que le permitan al franquiciador el desarrollo de una red de distribución de forma rápida y sin los recursos financieros que exigiría el crecimiento de forma integrada. Con la franquicia se desarrollan estas relaciones para crear ventajas competitivas a lo largo de la cadena de valor. Para que una franquicia pueda desarrollarse y mantenerse a largo plazo hacen falta una serie de requisitos y normas, entre los que destacamos la cooperación y el compromiso.

En el extremo opuesto de la amplia tipología de contratos está el intercambio relacional. El factor principal que lo diferencia del intercambio discreto es el tiempo. El intercambio relacional se extiende a lo largo del tiempo, por lo que cada transacción debe verse en términos de su pasado y su futuro esperado. Es decir, para poder caracterizar una determinada relación como más discreta o más relacional es necesario especificar el intercambio en términos de las expectativas de las partes. Según esto, la relación entre los miembros de un canal de distribución es relacional por naturaleza.

La concepción de los contratos como relaciones facilita el ordenamiento de las estructuras de gobierno, o relaciones contractuales, a lo largo de un continuo que oscila desde discreto a relacional en vez de desde mercados a jerarquías, como propone el análisis de los costes de transacción.

La importancia en la distinción del continuo discreto/relacional radica principalmente en que pone de manifiesto la multidimensionalidad del intercambio y en que establece diferencias prácticas entre ambos tipos de intercambio. Lo más importante en un intercambio relacional debe ser la relación en sí, y no la transacción individual y aislada, como ocurre en el intercambio discreto. Dicha relación puede reflejarse en estructuras normativas formales, como por ejemplo los contratos escritos, o simplemente en las percepciones normativas de las partes.

No obstante, sería interesante estudiar las características de los intercambios antes de analizar las relaciones manifiestas.

4.3.3.2. Características de las relaciones contractuales

Macneil (1980: 13-19) expone once factores que distinguen los intercambios discretos de los intercambios relacionales:

1. Relaciones personales. Incluye la interacción social y la comunicación.
2. El número de personas. Hace referencia a las entidades que participan en algún aspecto del proceso de intercambio.
3. La medición y la especificidad. Es decir, el cálculo y estimación del intercambio.
4. Fuentes de solidaridad contractual. Incluye las normas de comportamiento del intercambio para asegurar su cumplimiento.
5. Inicio, duración y terminación del intercambio. Una transacción discreta tiene un comienzo y fin bien definido; en el contrato relacional la relación en sí no tiene principio ni final definidos.
6. Planificación. Abarca los procesos y mecanismos para asimilar el cambio y evitar los conflictos de intereses.
7. La cooperación futura. La transacción discreta no requiere de una futura cooperación, si bien un intercambio relacional precisa de esfuerzos conjuntos de planificación y desarrollo.
8. Participación y división de beneficios y cargas. En una transacción discreta los beneficios y cargas están claramente definidos, cosa que no ocurre en un contrato relacional.
9. Las obligaciones contraídas. Difieren en tres aspectos: fuentes de contenido, fuentes de obligación y la especificidad.
10. Grado de Transferencia. Capacidad de transferir los derechos, las obligaciones y las satisfacciones a las otras partes.

11. Actitudes. Conjunto de actitudes de las partes hacia la transacción o relación. Estas son principalmente la conciencia sobre el conflicto de intereses, la unidad, el tiempo y las expectativas sobre el problema.

En este sentido, se sugiere una serie de normas contractuales comunes que emergen de las pautas del comportamiento contractual básico. Se identifican las siguientes nueve normas: integridad de rol, mutualidad, implementación de planificación y realización de consentimiento, flexibilidad, solidaridad contractual, armonización del conflicto, creación y restricción del poder, armonización con la matriz social y las normas de unión. Lo que distingue un intercambio de otro es la forma en la que las normas generales de los contratos se manifiestan en las relaciones entre las partes. El interés de esta distinción radica en que a través de las distintas manifestaciones de las normas contractuales comunes es posible caracterizar una relación de intercambio, distinguiéndose así entre las distintas estructuras de gobierno. Estas normas contractuales comunes derivan en normas discretas y normas relacionales. Debido a que la relación entre los miembros de un canal de distribución es eminentemente relacional, centraremos nuestra atención en estas últimas.

4.3.3.3. Las normas relacionales

Se reconoce ampliamente que la gestión de los canales de distribución es fundamentalmente la gestión de la relación entre sus miembros. En este sentido, aunque la relación de interdependencia se considera una fuente de conflicto, ésta incorpora normas contractuales que dictan el comportamiento esperado y apropiado durante un proceso conflictivo. Es decir, sin unas normas de comportamiento relacional el conflicto evolucionaría rápidamente hacia sus niveles destructivos.

Las normas relacionales son expectativas de comportamiento establecidas por las partes del intercambio. Reflejan la intensificación de las normas comunes y pueden ser una alternativa eficiente para dirigir el comportamiento en los canales de distribución. Existen principalmente cuatro normas relacionales emergentes, como son, la integridad del rol, la preservación de la relación, la armonización del conflicto relacional y las normas supra-contractuales.

Las normas que gobiernan una relación afectan al comportamiento conflictivo de las partes. Destacan por su importancia la solidaridad, la integridad de rol y la mutualidad.

Aunque no se sabe si existen normas que están presentes en cualquier intercambio relacional, se han considerado distintas normas relacionales dependiendo del contexto relacional diferente que analizan para medir el alcance de la integración contractual (Tabla 4.2).

Las normas relacionales son generalmente altas en condiciones de incertidumbre. Según esto, cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán las normas relacionales y, por tanto, mejor el resultado. Con reducida incertidumbre no existe relación entre las normas relacionales y el resultado. Cuando las normas relacionales son altas, las partes involucradas promoverán restricciones voluntarias en el uso del poder. Por tanto, es más probable que opten por comportamientos cooperativos antes que negociar en conflictos abiertos.

Resumiendo, si la teoría del coste de transacción describe una evolución desde relaciones de mercado hacia formas jerárquicas, la teoría del intercambio relacional contempla esta transformación desde el intercambio discreto hacia el establecimiento de una forma de gobierno relacional, que considera explícitamente el cumplimiento de una obligación como el resultado de la existencia de intereses mutuos entre las partes. Esta teoría del intercambio relacional queda entrelazada con la teoría comportamental de la empresa, donde adquieren especial importancia, según se ha puesto de manifiesto, las variables de dependencia, poder y conflicto.

En este punto, resulta evidente la necesidad de un paradigma que contemple la organización de los intercambios en el mercado, el conflicto dentro y entre organizaciones y la estructuración de las relaciones externas. El paradigma apropiado para estos objetivos es el de economía política, que analizamos seguidamente.

TABLA 4.2
Dimensiones del Intercambio Relacional

Adaptado de Kaufmann y Dant (1992):
<div>1. <i>Planificación y Consentimiento</i>: Grado en que la transacción individual se percibe más importante que el intercambio relacional.</div> <div>2. <i>Solidaridad</i>: La importancia relativa dada al cumplimiento y negociación distante frente a la confianza en la preservación del proceso de intercambio.</div> <div>3. <i>Uso limitado del poder</i>: Reflejo del mayor nivel de restricción empleado en el ejercicio del poder legítimo por las partes en el intercambio relacional.</div> <div>4. <i>Integridad de rol</i>: Compara la simplicidad del rol transaccional discreto con los complejos roles mantenidos por las partes en los intercambios más relacionales.</div> <div>5. <i>Armonización de conflicto</i>: Reflejo de la internalización de los procesos de resolución del conflicto en las estructuras de gobierno más relacionales (por ejemplo las normas relacionales tienen prioridad sobre las normas sociales).</div> <div>6. <i>Flexibilidad</i>: La importancia relativa acerca de la terminación y establecimiento de acuerdos separados frente al proceso de cambio interno como un medio de afectar los cambios en la relación.</div> <div>7. <i>Mutualidad</i>: Si las partes controlan cada transacción individual o la relación como un todo para determinar si reciben los resultados esperados del proceso de intercambio.</div>
Adaptado de Simpson (1990):
<div>1. <i>Flexibilidad</i>: El grado de buena voluntad y capacidad que muestran las partes para ajustarse a las circunstancias cambiantes.</div> <div>2. <i>División de los beneficios y cargas</i>: La buena voluntad de las partes del intercambio de compartir los beneficios y cargas de la relación como indicador del grado en que los miembros del canal valoran la continuidad de su asociación.</div> <div>3. <i>Solidaridad contractual</i>: Grado en que los miembros del canal valoran la relación de intercambio actual como indicativo del centro de la transacción frente al mantenimiento de la relación.</div> <div>4. <i>Duración de las expectativas</i>: Grado en que los miembros del canal consideran que la relación continuará indefinidamente en un futuro.</div>
Adaptado de Spriggs y Nevin (1992):
<div>1. <i>Integridad de rol</i>: Capacidad de ser consistente en el tiempo, ocuparse de los roles conflictivos, y conseguir el nivel necesario de complejidad de tarea para este rol.</div> <div>2. <i>Solidaridad contractual</i> (preservación de la relación): Creencia de que la futura interdependencia de las partes fomenta el deseo de mantener la relación.</div> <div>3. <i>Armonización con la matriz social</i>: Cualquier contrato o comportamiento específico debe ser consistente con las normas sociales.</div> <div>4. <i>Corrección de medios</i>: El reconocimiento de que la sociedad implica la obligación de actuar de determinada forma.</div> <div>5. <i>Normas supracontractuales</i>: Igual que las relaciones contractuales se amplían, esas relaciones desafían las características de sociedades y estados, tales como justicia, libertad, dignidad e igualdad social.</div>

Fuente: Robicheaux y Coleman, 1994; pág. 44.

4.3.4. Paradigma de la economía política

El entorno se configura, por tanto, como un importante determinante de la estructura y procesos del canal. El modelo de economía política, que relaciona los determinantes tanto económicos como sociopolíticos del comportamiento de los miembros del canal, ha servido de base para analizar tanto el impacto del entorno sobre la

estructura de la relación, como la interacción entre sus miembros. Esto nos conduce a la necesidad de un análisis conjunto de dos dimensiones: la estructura económica del canal por un lado, y su estructura política por otro. Ello se debe a que para la correcta gestión de un canal de distribución es importante la existencia de una eficiente estructura de gobierno, así como el proceso de desarrollo de relaciones entre sus miembros. Todo ello redundará en un apropiado rendimiento, tanto para el consumidor al que se sirve, como para las organizaciones que componen el canal.

En un intento por mejorar la comprensión de los fenómenos que ocurren en canales de distribución complejos, el marco de la economía política, introducido por Stern y Reve (1980) y ampliado por Achrol, Reve y Stern (1983), integra tanto los determinantes sociopolíticos como los económicos en el análisis de la estructura y funcionamiento de los sistemas sociales. Si bien la teoría de los costes de transacción contempló de forma conjunta variables económicas y comportamentales, el paradigma de economía política considera la completa integración de ambos tipos de variables.

En el pasado, los mercados se veían como incentivos potenciales, sistemas de información y mecanismos de coordinación. No obstante, cada vez se identifican mayores imperfecciones en el mercado debido a la concentración de vendedores, barreras de entrada, diferenciación de productos, deficiencias y excesos de información, etc. Por este motivo, las organizaciones tienden a estructurarse formando cada vez más sistemas de cooperación a largo plazo, hecho que justificó la necesidad de un nuevo paradigma que explicara las estructuras y funcionamiento de estas organizaciones.

Para dar respuesta a esta realidad, el paradigma de la economía política utiliza conceptos del intercambio social, de la teoría comportamental de la empresa y de la economía de los costes de transacción. Asimismo, integra parte de la teoría microeconómica, de la ley de contratos y de la teoría de la organización. Esta teoría concibe el marketing como comportamiento de intercambio, la unidad social³ que está en el mercado para el intercambio de recursos escasos. Dicha unidad social objeto de análisis se concibe como una coalición política de grupos de intereses externos e internos que tienen, en parte, objetivos comunes y, en parte, objetivos conflictivos.

El amplio perfil del paradigma de economía política puede aplicarse para conseguir una comprensión más profunda de los procesos mediante los cuales los canales de distribución son influenciados y se adaptan a las condiciones ambientales. Reflejan la existencia de tres deficiencias principales en el estado actual de la teoría y la investigación relativa a los canales de distribución. Una se refiere a que muchos de los estudios sobre canales de distribución se han enfocado principalmente en las tecnologías, adoptando una orientación micro, por lo que se ha prestado poca atención a los canales de distribución como entidades competitivas. Una segunda deficiencia se refiere a que la teoría de canales se encuentra fragmentada en dos orientaciones: el enfoque económico y el enfoque de comportamiento; el primero de estos intenta aplicar la teoría microeconómica y el análisis de la organización industrial al estudio de los sistemas de distribución y principalmente se ha orientado hacia la eficacia, por lo que se ha enfocado en los costes, la diferenciación funcional y el diseño del canal; el segundo utiliza muchas de las teorías de la psicología social y la teoría de la organización y se ha orientado principalmente a la forma social, por lo que se ha centrado en los fenómenos de poder y conflicto. Una tercera deficiencia pone de manifiesto que los estudios empíricos de las redes de distribución han sido muy limitados en su alcance y la mayoría han sido puramente descriptivos.

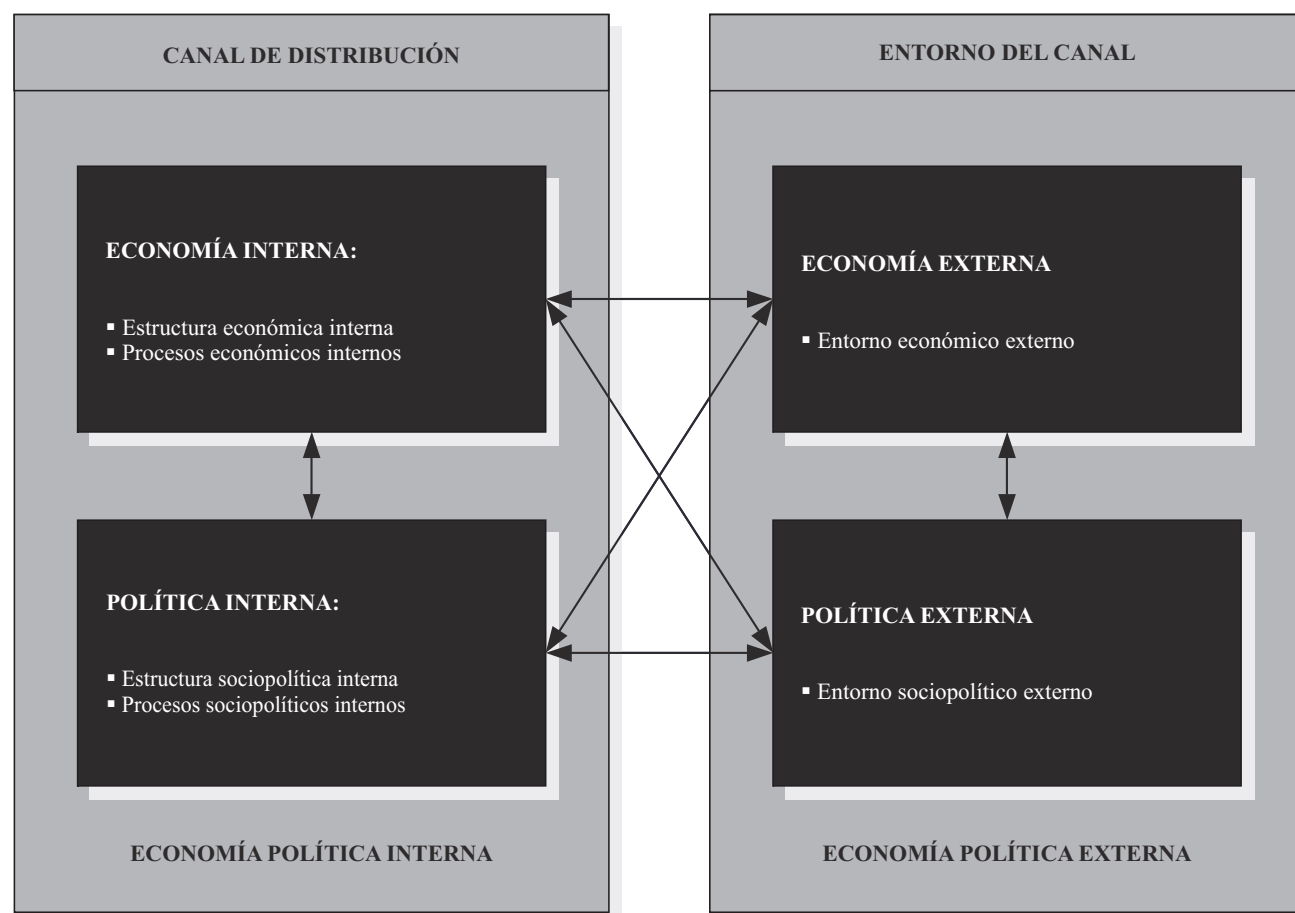
Por tanto, el análisis sobre los canales de distribución implica el estudio de sus dos componentes, el sistema económico y el sociopolítico, así como la interacción entre ellos. “El enfoque de economía política ve el sistema social compuesto de una serie de fuerzas económicas y sociopolíticas en interacción, las cuales afectan al rendimiento y al comportamiento colectivo” (Stern y Reve, 1980: 53). Pero “lo que es importante, en términos de la eco-

³ El término *unidad social* es considerado como el más próximo al concepto de *organización*. La unidad social abarca pues, a organizaciones, grupos, familias, etc. (Arndt, 1983: 47).

nomía política, es cómo estas características ambientales influyen en el comportamiento de los decisores en la economía política interna” (Dwyer y Welsh, 1985: 398).

Una premisa considerada en este contexto hace referencia a las interacciones multilaterales que se producen en las interrelaciones socioeconómicas complejas, a diferencia de los sencillos mecanismos de causa-efecto, tales como las interacciones entre el uso de poder y el conflicto o entre el diseño del canal y los costes.

FIGURA 4.3
Marco conceptual de economía política para el análisis del canal de distribución



Fuente: Stern y Reve (1980: 54).

El marco de la economía política queda resumido en la figura 4.3. Existen dos sistemas principales: 1) la economía política interna, es decir, la estructura y funcionamiento interno del canal de distribución, y 2) la economía política externa, es decir, las fuerzas y condiciones del entorno de actuación del canal. Ambos sistemas se dividen en dos partes: una, la económica y, otra, un sistema de gobierno.

4.3.4.1. La economía política interna

La economía política interna está compuesta de una economía y una política internas que interactúan entre sí, permitiendo su análisis una correcta comprensión de las dimensiones e interacciones internas.

4.3.4.1.1. La economía interna

La economía interna está formada por las fuerzas económicas que existen dentro del canal y está constituida por las estructuras y los procesos económicos internos. La estructura económica interna viene determinada en función de la forma transaccional elegida, existiendo una gran variedad de estructuras que van desde las transacciones de mercado hasta la completa integración en el extremo opuesto. Los procesos económicos internos se refieren a los mecanismos de decisión que determinan los términos del intercambio entre los miembros del canal. Habrá intercambios donde las empresas mantienen su independencia, como ocurre en los canales convencionales, e intercambios donde los mecanismos de decisión se producen de forma coordinada, como ocurre en los canales corporativos y contractuales.

4.3.4.1.2. La política interna

La política interna hace referencia a los sistemas de poder de la unidad social. Se puede dividir, para su mejor comprensión, en términos de una estructura y unos procesos sociopolíticos internos. La estructura sociopolítica interna de un canal de distribución está formada por las relaciones de poder-dependencia dentro del canal. Se pueden dar formas de poder atomizado e independencia entre sus miembros, hasta formas de poder centralizado y completa dependencia entre ellos. Los procesos sociopolíticos internos vienen definidos por los comportamientos y sentimientos dominantes que caracterizan las transacciones entre los miembros del canal, tales como el rol, el control, la comunicación, la cooperación y/o el conflicto.

4.3.4.2. La economía política externa

Esta dimensión constituye el entorno donde opera el canal, descomponiéndose en un entorno económico externo y un entorno sociopolítico externo. El primero hace referencia al entorno económico vigente y futuro donde está inmerso el canal, mientras que el segundo se refiere al sistema sociopolítico externo donde opera el canal. Este último se diferencia del primero en que abarca los intentos de influir en las premisas de decisión de las partes de la relación. Para conseguir sus objetivos, las instituciones de marketing ordenan sus entornos formando alianzas externas con otras organizaciones.

La distinción entre político y económico se encuentra en la diferencia entre eficacia organizacional (el nivel externo de rendimiento) y eficiencia organizacional (el nivel interno). El interés está en analizar las fuerzas económicas y sociopolíticas de forma conjunta, aplicándolo a las interacciones internas de los miembros del canal. Las fuerzas económicas y sociopolíticas externas interaccionan y definen las condiciones ambientales para el canal. Igualmente, el modelo de economía política asume la existencia de una estrecha asociación entre la estructura económica interna y la estructura política interna (relaciones de poder/dependencia). Por tanto, las flechas de la figura 4.3 ponen de manifiesto que las interacciones entre los sistemas componentes se producen en ambas direcciones.

El modelo de economía política considera, pues, que las relaciones en un canal de distribución se pueden describir, en primer lugar, en términos de la forma interorganizacional utilizada entre las partes, es decir, transacción de mercado o jerárquica (estructura económica); en segundo lugar, en función de los mecanismos de toma de decisión utilizados para establecer las condiciones de intercambio entre ellas (procesos económicos); en tercer lugar, según el equilibrio de la relación de poder/dependencia que exista entre los miembros del canal (estructura política); y por último, según el tipo de sentimientos y comportamientos que surjan, bien cooperativos o conflictivos (procesos políticos).

Como puede observarse, existe un paralelismo entre este modelo y otros enfoques considerados anteriormente. Así, la estructura económica interna se sustenta en la teoría del coste de transacción, mientras que los procesos económicos internos lo hacen en el enfoque funcional. Por otra parte, la política interna se fundamenta en la teoría comportamental de la empresa; pero, si bien la estructura sociopolítica interna lo hace en las relaciones de poder / dependencia, los procesos sociopolíticos internos lo hacen en los sentimientos y comportamientos bien cooperativos o conflictivos.

LECTURA 15**La distribución farmacéutica crea un canal único de venta entre boticas y laboratorios**

Las cooperativas de distribución farmacéutica pretenden demostrar que la unión hace la fuerza. Edifa, la empresa que agrupa las 16 principales distribuidoras a escala nacional, ha creado Cruzfarma. Se trata de una nueva plataforma de distribución de la que serán socios distribuidores y farmacéuticos.

El objetivo es dar un 'mayor valor añadido a un canal único de venta', tanto para farmacéuticos como para laboratorios, según explica el presidente de Edifa y Cruzfarma, Miguel Reviejo.

'Cada farmacia o cooperativa en solitario tiene muy poca capacidad de negociación', reconoce. 'Queremos unirnos para ser más competitivos y poder ofrecer mejores servicios, que echen a un lado la distribución directa de productos por los laboratorios y que preparen al sector si se cumplen las tendencias europeas de liberalización', explica el directivo.

Cruzfarma ofrece mejoras para los dos receptores del servicio. A los laboratorios, les ofrece una 'red de ventas única y ágil, con mucha capitalización y capacidad de reacción, para llegar a las boticas socias en el día que se establezca', asegura Reviejo. 'Es una forma distinta de ofrecerle a la industria captación de mercado', afirma. ...

Fuente: http://www.cincodias.com/articulo/empresas/distribucion/farmaceutica/crea/canal/unico/venta/boticas/laboratorios/cdscdi/20070320cdscdiemp_16/Tes/

El canal de distribución farmacéutico se define mediante una economía interna caracterizada por una estructura donde los laboratorios negocian con las cooperativas farmacéuticas y éstas a su vez con las farmacias que venden directamente al consumidor final. Se define también mediante una política interna con una estructura de poder a favor de los laboratorios, lo que provoca unos procesos políticos conflictivos. De ahí que el objetivo que persiguen las cooperativas farmacéuticas con la creación de Cruzfarma es, básicamente, ganar volumen de mercado que les permita situarse de una forma más fortalecida ante los laboratorios farmacéuticos y poder negociar mejores condiciones económicas y de servicio.

Pero el canal farmacéutico está dentro de un entorno caracterizado por una economía externa y una política externa. Esta última la conforma, por ejemplo, la legislación vigente. Así, con la actual ley del medicamento, los laboratorios farmacéuticos se quejan de que la Administración discrimina las marcas y que dicha ley del medicamento establece un sistema de precios de referencia claramente discriminatorio hacia la marca al imponer el fármaco genérico cuando existe igualdad de precio. Ello fomenta la aparición de genéricos y desincentiva la inversión en I+D. La actual ley limita también el margen comercial a aplicar a cada medicamento, situaciones que no comparten el sector farmacéutico en general.

Si se compara el paradigma microeconómico con el enfoque de economía política, se considera este último muy superior como paradigma integrativo para el estudio de las relaciones del canal. Entre las ventajas del paradigma de economía política destacan que integra varias disciplinas, que tiene amplia aplicación en marketing y que es positivo (está vinculado a la realidad). No obstante, tiene también limitaciones pues, al ser impreciso y estar incompleto, puede conducir a teorías conflictivas. Además, tiene los mismos problemas metodológicos que los otros paradigmas. Sin embargo, a pesar de sus limitaciones, al centrarse sobre los procesos y estructuras tanto internas como externas, se recomienda su aplicación.

4.3.5. Aspectos convergentes y divergentes de los paradigmas

Cuando se aplican los principios básicos de los paradigmas de economía política, costes de transacción e intercambio relacional al estudio de los canales de distribución y al comportamiento organizacional, surgen limitaciones que los investigadores han tratado de solventar integrando otros conceptos en sus trabajos con objeto de mejorar la aplicabilidad, utilidad y comprensión de los fenómenos objeto de estudio. Esto ha demostrado cómo los paradigmas anteriores tienen áreas de convergencia.

Existen también ciertos aspectos que ponen de manifiesto la divergencia entre ellos. Una cuestión fundamental en este sentido es que se han empleado diversos enfoques para describir la estructura de las relaciones entre los miembros de un canal de distribución. Esto ha puesto de manifiesto desde diferencias puramente semánticas hasta diferencias significativas en los conceptos utilizados para medir la naturaleza de estas relaciones (Noordewier, John y Nevin, 1990; Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson, 1992; Robicheaux y Coleman, 1994).

La teoría de los costes de transacción se identifica con la perspectiva microeconómica en el sentido de que el coste de transacción pone el énfasis en la eficiencia relativa del modo de organización externa frente a la organización interna, así como en las condiciones que afectan a la eficiencia de estos mecanismos alternativos de gobierno. No obstante, difiere en relación a los tipos de costes utilizados como mecanismos explicativos ⁴.

La teoría microeconómica ha ignorado durante mucho tiempo el concepto de empresa y lo ha considerado estrictamente como una función de producción, mientras que el análisis de los costes de transacción ve a la empresa como una estructura de gobierno. Esta última teoría, además, introduce y desarrolla la importancia económica de los activos específicos, al tiempo que presta mayor atención a los aspectos a posteriori del contrato.

El análisis de los costes de transacción trata de determinar las condiciones bajo las cuales las transacciones son realizadas de la forma más eficiente, al distinguir como formas de gobierno la jerarquía y el mercado. Uno de sus principales problemas es que contempla cada transacción de forma aislada, por lo que ignora la naturaleza temporal de las relaciones interorganizacionales. En realidad, la perspectiva teórica dominante considera a los canales de distribución como sistemas interorganizacionales compuestos de intercambios interrelacionados, perspectiva ampliamente unida al paradigma de economía política. Se hace necesario, por tanto, ampliar la unidad de análisis más allá de la transacción simple y considerar la dimensión tiempo dentro de una relación. El análisis de los costes de transacción no considera, además, la posibilidad de combinar diferentes formas de gobierno. La decisión para la empresa se centra implícitamente en una única elección entre mercado, jerarquía o forma híbrida. Es decir, la elección se centra en una única forma de gobierno, cuando en realidad una empresa puede combinar de un modo intencionado distintas formas. Es necesario, pues, considerar la posibilidad de establecer simultáneamente diferentes formas de gobierno en la empresa. Igualmente, es preciso considerar la influencia que sobre el gobierno de una transacción pueden ejercer, directa o indirectamente, otros actores dentro de una red interorganizacional.

Según indicaba inicialmente la teoría de los costes de transacción, la única solución para salvaguardar una inversión específica, y evitar así un comportamiento oportunista, es a través de la integración vertical, solución inviable para muchas empresas pequeñas que operan en canales convencionales. Este problema se puede afrontar relacionando esta teoría con el concepto de dependencia, que trata de impedir el comportamiento oportunista a través de un equilibrio de la dependencia. Cuando los activos específicos invertidos ponen en riesgo una relación, y es inviable la integración vertical, la empresa poseedora de dichos activos intentará equilibrar su dependencia de la relación principal-agente realizando inversiones específicas de compensación en su relación agente-consumidor. La empresa trata de aumentar así el nivel de sustitución de su relación y reducir, por tanto, la dependencia. Contrarresta pues su dependencia adoptando un enfoque más relacional con los clientes del canal hacia abajo.

Puede decirse, por tanto, que el problema de salvaguarda, discutido desde el análisis de los costes de transacción, es paralelo al concepto de dependencia que plantean tanto la teoría del intercambio social como la teoría de la dependencia de recursos, por cuanto la especificidad de los activos ocasiona un problema de reemplazabilidad. Sin embargo, estos puntos de vista se diferencian en que el análisis de los costes de transacción se centra simultáneamente en los problemas de gobierno y en sus posibles soluciones y no en una gestión de la dependencia a posteriori, como sugiere la teoría de la dependencia de recursos. Además, considera explícitamente las implicaciones que tienen sobre la eficiencia las elecciones de gobierno de una empresa.

⁴ Así, “los costes de producción están determinados por la tecnología y la demanda siendo los mismos cualquiera que sea el marco organizativo elegido para explotar dicha tecnología y satisfacer a la demanda. El coste de transacción va íntimamente unido al modelo elegido para organizar la producción y el intercambio” (Salas, 1987: 23).

Las diferencias teóricas y operativas de los paradigmas acerca de la medición de las relaciones del canal son también evidentes. El análisis de los costes de transacción se enfoca principalmente en los aspectos económicos de la estructura del canal. El paradigma del intercambio relacional, aunque incluye elementos económicos, aborda principalmente elementos sociopolíticos. Es necesario la fusión de ambos aspectos si se pretende una teoría unificada, en vez de fragmentada, sobre los canales de distribución. En este sentido, el paradigma de economía política se enfoca abiertamente en los aspectos políticos y económicos de la estructura del canal, a la vez que subraya la importancia de la evaluación de la interacción de estos aspectos.

Como se ha puesto de manifiesto en este capítulo, el estudio del canal de distribución no ha estado exento de dificultades que los investigadores han tratado de solventar. Ante un problema que pone en evidencia la limitación de una determinada teoría, es necesaria la importación de conceptos de otros paradigmas que faciliten su comprensión. Esto sugiere la convergencia de las teorías principales que sirven de guía a la investigación en los canales de distribución. Así, para entender de una forma adecuada, por ejemplo, el compromiso que una empresa siente hacia una relación estable, es necesaria la convergencia de estas teorías pues, como se ha visto, cada una de ellas, de forma aislada, se percibe insuficiente para estos propósitos. Esto hace que podamos beneficiarnos de los efectos derivados de la combinación de los puntos fuertes de cada teoría, evitando de igual modo sus debilidades.

4.4. Evolución de los canales de distribución

Un adecuado análisis de los canales de distribución exige prestar atención a la evolución y el cambio que éstos pueden apreciar. Ello porque el canal de distribución está sujeto a la influencia de diversos factores del entorno y debe adaptarse continuamente al consumidor, a la competencia, a la sociedad o a la tecnología. Si no lo hiciera implicaría asumir una serie de ineficiencias que propiciarían la entrada de nuevas estructuras comerciales más eficientes.

4.4.1. Teoría de la rueda de la distribución

Para esta teoría los formatos comerciales entran en el mercado con una estrategia de precios bajos y limitado servicio al cliente con objeto de hacerse un lugar en el mercado. Asumida esta fase, el formato evoluciona e introduce mejoras como un mayor surtido y calidad, mejor servicio como el crédito o la entrega a domicilio, adquiere imagen de marca, mejora su publicidad, localización, etc. y todo ello implica unos mayores gastos de distribución y superiores precios de venta de los productos, lo que incide en la competitividad. Esta evolución la aprovechan nuevos formatos que entran al mercado con la misma estrategia de precios bajos intentando ocupar el hueco dejado por el anterior.

4.4.2. Teoría del ciclo de vida de la distribución

Al igual que plantea el ciclo de vida de los productos, esta teoría muestra cómo los formatos comerciales evolucionan en el tiempo a través de las fases de innovación, desarrollo, madurez y declive. La realidad actual muestra la aceleración de este ciclo de vida donde se acorta el tiempo que transcurre entre que se introduce una innovación en un formato comercial hasta que la fase de madurez, quizás debido a los procesos de imitación de los competidores.

La fase de *innovación* se corresponde con la introducción en el mercado de un nuevo formato mediante una estrategia competitiva basada en precio o en servicio. Las ventas en este formato durante esta fase son reducidas y el consumidor debe conocer y asumir las ventajas que le ofrece la utilización de este formato.

El formato evoluciona de esta fase hacia la de *desarrollo*, al producirse una difusión de la innovación, lo que puede aportar economías de escala y beneficios superiores. Aumenta la complejidad organizativa, así como el número de competidores.

Con el tiempo, se evoluciona hacia una fase de estancamiento o *madurez* que da lugar a una disminución en el ritmo de crecimiento de este formato y se intensifica la competencia para poder mantener la cuota de mercado.

Finalmente, cuando se entra en la fase de *declive*, el formato pierde cuota de mercado y deja de conseguir los beneficios obtenidos en las fases anteriores. El formato debe ser consciente de la importancia de su modernización y actualización con objeto de seguir siendo competitivo en un mercado con necesidades y demandas en continuo cambio.

4.4.3. Teoría del entorno

Justifica la necesidad de adaptación y evolución de los formatos comerciales como consecuencia de los cambios producidos en el entorno donde operan. Estos cambios pueden deberse a múltiples situaciones como una evolución del comportamiento de compra del consumidor, cambios en sus gustos y estilos, una nueva legislación que introduce restricciones que deben asumirse, la introducción en el mercado de nuevos formatos comerciales que entran a competir con los existentes, un incremento en los costes de distribución (logísticos, salariales, etc.), un cambio en las tecnologías disponibles, etc.

LECTURA 16

Ciclo de vida de los formatos comerciales para la distribución de electrodomésticos

En el artículo publicado por la Empresa Nacional MERCASA (<http://www.mercasa.es>) en la revista *Distribución y Consumo*, en su n.º 91 de Enero-Febrero de 2007, titulado “Distribución de electrodomésticos”, se describen los formatos comerciales utilizados para la distribución de estos bienes en España.

El artículo analiza el ciclo de vida de estos formatos. Según la teoría del ciclo de vida de la distribución, puede decirse que el canal de distribución de electrodomésticos se encuentra en su etapa de madurez. Ello justifica la transformación que está experimentando, donde aparecen y se consolidan nuevos formatos, al tiempo que se observan cambios en las relaciones entre los participantes en el canal.

Según muestra el artículo, aparecen nuevos formatos comerciales en la fase de introducción, como el Factory Outlet o el comercio electrónico. Otros formatos se encuentran en la fase de desarrollo, como las tiendas de conveniencia o los Category Killer, al producirse una expansión geográfica de la innovación y conseguirse economías de escala y mayores beneficios. Otros formatos, con un ritmo de crecimiento menor y una mayor competencia, estarían en la etapa de madurez, como los hipermercados o el gran almacén. Finalmente, formatos como el comercio tradicional estarían en la fase de declive al disminuir su cuota de mercado y los beneficios obtenidos, lo que demanda una renovación de este formato para ganar competitividad y adaptarse a las nuevas exigencias de los consumidores.

Según la teoría de la rueda de la distribución, en el canal de distribución de electrodomésticos se están introduciendo mejoras en los servicios ofrecidos por ciertos formatos que dejan espacio para la introducción de otras formas comerciales en el mercado. Se está produciendo así una tendencia a la concentración, reflejada en una reducción del número de establecimientos, aumento del tamaño medio de los mismos, fomento del asociacionismo y desarrollo de empresas especializadas (category-killer). Por el contrario, el número de metros cuadrados dedicados a la venta ha aumentado, al ser de mayor tamaño las nuevas aperturas (cadenas sucursalistas, etc.). La mayor tasa de crecimiento la ha experimentado las grandes superficies especializadas.

Según la teoría del entorno, éste influye en la configuración de la estructura y los procesos de los canales de distribución. El entorno plantea a las empresas los problemas de incertidumbre y dependencia. Incertidumbre relativa a la información e innovación que hace que aparezcan nuevos formatos que incrementan la competencia en el sector. Ante esta situación, el resto de formatos comerciales tratan de modernizarse y mejorar su eficiencia para seguir siendo competitivos. Cambia también el comportamiento del consumidor que prefiere otros formatos para realizar la compra de este tipo de bienes.

Fuente: http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf91/distribucion_electrodomesticos.pdf

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Aplazamiento de forma: Dejar de fabricar o no terminar el producto hasta que se tiene una orden en firme de compra por parte del consumidor final.

Aplazamiento de lugar: No distribuir el producto hasta que no se tiene la certeza de haber sido adquirido por el consumidor.

Aplazamiento: Retraso que se está dispuesto a asumir en la entrega de la mercancía.

Bienes específicos: Inversiones realizadas por una empresa en bienes humanos y físicos (tangibles e intangibles), necesarios para soportar la transacción y que están especializados en la relación de intercambio.

Contrato discreto: Aquel en el que nunca ha existido ni existirá una relación entre las partes, excepto el intercambio sencillo de bienes que permite separar una transacción de todo lo demás entre sus participantes.

Coste de transacción: De forma semejante a los problemas de fricción de los sistemas mecánicos, según Williamson (1985), la contrapartida económica de la fricción es el coste de transacción.

Economía interna: Formada por las fuerzas económicas que existen dentro del canal y está constituida por las estructuras y los procesos económicos internos.

Entorno económico externo: Entorno económico vigente y futuro donde está inmerso el canal.

Entorno sociopolítico externo: Sistema sociopolítico externo donde opera el canal.

Estructura económica interna: Viene determinada en función de la forma transaccional elegida.

Estructura sociopolítica interna: Formada por las relaciones de poder-dependencia dentro del canal.

Incertidumbre: Dificultad de anticipar o predecir el entorno del intercambio.

Intercambio relacional: Aquel que se extiende a lo largo del tiempo, por lo que cada transacción debe verse en términos de su pasado y su futuro esperado.

Nivel de comparación (CL): Índice que representa la calidad de los resultados esperados de una determinada relación, según la experiencia presente y pasada de similares relaciones y el conocimiento de relaciones de otros distribuidores.

Nivel de comparación entre alternativas (CLalt): Índice que representa la calidad promedio de los resultados derivados de la mejor alternativa en la relación de intercambio.

Normas relacionales: Expectativas de comportamiento establecidas por las partes del intercambio.

Oportunismo: Autointerés buscado con astucia.

Política interna: Sistemas de poder de la unidad social.

Procesos económicos internos: Mecanismos de decisión que determinan los términos del intercambio entre los miembros del canal.

Procesos sociopolíticos internos: Comportamientos y sentimientos dominantes que caracterizan las transacciones entre los miembros del canal, tales como el rol, el control, la comunicación, la cooperación y/o el conflicto.

Racionalidad limitada: Límites de la persona sobre su capacidad de tomar decisiones debido a sus restricciones de conocimiento, previsión, habilidad y tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHROL, A.; REVE, T. y STERN, L. (1983): "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 47, (Fall), págs. 55-67.
- ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. (1987): "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 51, págs. 71-82.
- ANDERSON, J. y NARUS, J. (1984): "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 48 (Fall), págs. 62-74.
- ANDERSON, P. (1982): "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, Vol. 46 (Spring), págs. 15-26.
- ARNDT, J. (1979): "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 43 (Fall), págs. 69-75.
- ARNDT, J. (1983): "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Fall), págs. 44-54.
- BAGOZZI, R. (1978): "Marketing as Exchange. A Theory of Transactions in the Marketplace", *American Behavioral Scientist*, Vol. 21, n.º 4, Marzo/Abril, págs. 535-556.

- BOYLE, B.; DWYER, R.; ROBICHEAUX, R. y SIMPSON, J. (1992): "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (Noviembre), págs. 462-473.
- BUCKLIN, L. (1966): *A Theory of Distribution Channel Structure*, Iber Special Publications, Institute of Business and Economic Research.
- CALVO, A. R.; GONZÁLEZ, J. F. y VARELA, J. A. (1998): "Aplicabilidad del Marco Teórico del Análisis de los Costes de Transacción a la Investigación en Marketing", AEDEM, XII Congreso Nacional y VIII Hispano-Francés, Benalmádena (Málaga), págs. 1135-1141.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2005): *Distribución comercial*, Thomson-Civitas, Navarra.
- COASE, R. (1937): "The Nature of the Firm", *Económica*, Vol. 4, n.º 16 (Noviembre), págs. 386-405, en CUERVO, ORTIGUEIRA, SUAREZ (1978): *Lecturas de Introducción a la Economía de la empresa*, Pirámide, Madrid.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. y EL-ANSARY, A. (2005): *Marketing channels*, 7th ed., Prentice-Hall, NJ.
- DÍEZ DE CASTRO, E. (2004): *Distribución comercial*, McGraw-Hill, Madrid.
- DWYER, R. y WELSH, A. (1985): "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (Noviembre), págs. 397-414.
- EMERSON, R. (1962): "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol. 27 (Febrero), págs. 31-41.
- HEIDE, J. (1994): "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Enero), págs. 71-85.
- HEIDE, J. y JOHN, G. (1988): "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (Enero), págs. 20-35.
- HEIDE, J. y JOHN, G. (1992): "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Abril), págs. 32-44.
- HUNT, S. (1983): "General Theories and The Fundamental Explananda of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Fall), págs. 9-17.
- JOHN, G. y WEITZ, B. (1988): "Forward Integration Into Distribution: Empirical Test of Transaction Cost Analysis", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, págs. 337-355.
- KAUFMANN, P y STERN, L. (1992): "Relational Exchange, Contracting Norms, and Conflict in Industrial Exchange", en Frazier, G., *Advances in Distribution Channel Research*, Vol. 1, págs. 135-159, JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut.
- KAUFMANN, P. y DANT, R. (1992): "The Dimensions of Commercial Exchange", *Marketing Letters*, Vol. 3 (Mayo), págs. 175-185.
- KLEIN, S.; FRAZIER, G. y ROTH, V. (1990): "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, págs. 196-208.
- KOTLER, P.; KELLER, L. y MOLLÁ, A. (2006): *Dirección de Marketing*. 12.^a ed., Pearson/Prentice-Hall, Madrid.
- MACNEIL, I. (1980): *The New Social Contract. An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven, Connecticut.
- NOORDEWIER, T.; JOHN, G. y NEVIN, J. (1990): "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, n.º 54, págs. 80-93.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D. y LUMPKIN, J. R. (2002): *Marketing channels: A relationship management approach*, 2nd ed., McGraw-Hill-Irwin, Boston.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
- RINDFLEISCH, A. y HEIDE, J. B. (1997): "Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications", *Journal of Marketing*, Vol. 61 (Octubre), págs. 30-54.
- ROBICHEAUX, R. y COLEMAN, J. (1994): "The Structure of Marketing Channel Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, n.º 1, págs. 38-51.
- SALAS, V. (1987): *Economía de la Empresa. Decisiones y Organización*. Ariel Economía, Barcelona.
- SIMPSON, J. (1990): *An Empirical Investigation of the Impact of Governance Structure on the Use of Influence Strategies in Distribution Channels: A Transaction-Cost Approach*. Tesis Doctoral, University of Alabama, Tuscaloosa.

- SPRIGGS, M. y NEVIN, J. (1992): "A Relational Contracting Framework for Understanding Exchange Relationships", Working Paper, Madison, WI: The University of Wisconsin.
- STERN, L. y EL-ANSARY, A. (1992): *Marketing Channels*, 4.ª ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs (New Jersey). Traducción española: *Canales de Comercialización*, 5.ª ed., Stern, L., El-Ansary, A., Coughlan, A. y Cruz, I. (1999), Prentice-Hall Iberia, S.R.L., Madrid.
- STERN, L. y REVE, T. (1980): "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 44 (Summer), págs. 52-64.
- STERN, L.; EL-ANSARY, A. I. y COUGHLAN, A. (2001): *Marketing channels*, Prentice-Hall.
- STUCKEY, J. y WHITE, D. (1994): "Integración Vertical: Oportunidades y Desventajas", *Harvard Deusto Business Review*, n.º 59, págs. 14-28.
- STUMP, R. y HEIDE, R. (1996): "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33 (Noviembre), págs. 431-441.
- THIBAUT, J. y KELLEY, H. (1959): *The Social Psychology of Groups*, Wiley, New York.
- VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. A. (2006): *Estrategias de distribución comercial: Diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*, Thomson, Madrid.
- WEITZ, B. y JAP, S. (1995): "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n.º 4, págs. 305-320.
- WILLIAMSON, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. (1981): "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, Vol. 19 (Diciembre), págs. 1537-1568.
- WILLIAMSON, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. (1991): "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, n.º 2, págs. 269-298.



Páginas Web relacionadas

www.aimc.es
www.distribucionyactualidad.es
www.distribucionyconsumo.es
www.emprendedores.es
www.estudiogeneraldeinternet.com
www.expansion.com
www.ikea.com
www.mercasa.es



Preguntas de discusión

1. Realizad un análisis funcional en el canal de distribución turístico utilizando como ejemplo la reserva de un vuelo por parte del consumidor.
2. Explicad con este mismo ejemplo, el principio de creación de utilidad.

3. Utilizando como ejemplo una empresa de servicios logísticos, explicad el funcionamiento de los costes de transacción dentro de este sector.
4. Justificad la utilidad de la aplicación de la teoría del intercambio relacional en el sector del *food service* en España.
5. Justificad la importancia de la colaboración entre los participantes en el canal de distribución del *food service*.
6. Explicad el modelo de economía política en el canal de distribución del automóvil en España.



Casos y Prácticas para Empresas

El mercado farmacéutico lo conforman las especialidades farmacéuticas de prescripción médica, las especialidades farmacéuticas publicitarias (EFP) y los productos de parafarmacia, dietética y de alimentación infantil. El primer grupo representa, según datos NIELSEN, el 80% del mercado y en su canal intervienen principalmente empresas mayoristas y oficinas de farmacia. En menor medida entes gubernamentales y hospitales. Este canal de distribución está controlado por la Administración Pública que regula la apertura de nuevas oficinas de farmacia, los márgenes comerciales (sin diferencias entre establecimientos o regiones) y el precio de venta final del medicamento.

Las farmacias actúan como canales de seguridad en la distribución de productos como la alimentación infantil, cosmética, etc. Actualmente la proporción de oficinas de farmacia a nivel nacional es de una oficina por cada dos mil habitantes aproximadamente, lo que sitúa a España entre los países de Europa con menor número de habitantes por farmacia. El futuro marco regulatorio plantea un sistema de ordenación y distribución de las farmacias más flexible, lo que favorecerá la competencia profesional y todo ello se traducirá en una mejor atención farmacéutica de calidad para el consumidor.

En relación al consumidor, actualmente el mercado muestra un incremento de la automedicación y el consumidor demanda más información y servicios, por lo que las farmacias deben tender hacia una atención farmacéutica más personalizada del cliente para adaptarse así a los diferentes segmentos.

En los últimos años hemos podido ver cómo los productos sin prescripción médica, de venta no exclusiva

en farmacias, han ido abandonando este canal para estar presentes en otros canales con mayores niveles de competencia y mayor experiencia en estrategias comerciales. Así, podemos encontrar este tipo de productos en grandes superficies, supermercados, perfumerías, herbolarios, ortopedias y parafarmacias.

La primera empresa en utilizar estos canales de distribución fue NATREEN que en los años 80 decidió comercializar su sacarina en supermercados. A este producto le siguieron otros como los dietéticos, sanitarios y la alimentación infantil. Se desarrollaron así otros canales de distribución que aumentaron la competencia en el atractivo mercado de la parafarmacia. Los hipermercados y supermercados intensificaron su actividad y potenciaron la venta de estos productos, para lo que crearon incluso secciones específicas. Ello ha permitido que el consumidor pueda disponer de ellos en diversidad de canales y podamos analizar el mercado de productos de parafarmacia desde una perspectiva de competencia intertipo.

Por otra parte, el incremento de establecimientos especializados de parafarmacia resulta evidente aunque, según datos NIELSEN, los establecimientos de parafarmacia representan todavía un número relativo muy reducido respecto del número de establecimientos de farmacia.

La línea de parafarmacia está formada por grupos de productos de cosmética, dermofarmacia, herboristería y dietética, línea blanca (material de cura, profilácticos), alimentación y cuidado infantil, homeopatía, productos magnéticos (jeringuillas, incontinencia), entre otros.

Una empresa referente en el sector de la parafarmacia es FARMAROSA <http://www.farmarosa.es/>. Se

puede consultar su página web y acceder al dossier de la empresa donde encontraréis información relevante sobre la misma. FARMAROSA inició su actividad en 1995 y actualmente lidera el sector de la para-farmacia en España, al ser la cadena con mayor presencia en nuestro país. Con más de 10 años de experiencia en el sector se considera una cadena consolidada. FARMAROSA cuenta con más de 120 establecimientos en España y Portugal y en los próximos años plantea reforzar su presencia en Cataluña, Levante y País Vasco. Utiliza en su modelo de negocio el sistema de franquicia y ofrece más de 3.700 referencias de productos. Su modelo de negocio lo basa en cinco pilares clave: el precio, la ubicación, la gestión del punto de venta, los servicios ofrecidos y las líneas recomendadas. En 2006, su plan estratégico tenía entre sus objetivos la apertura de 50 nuevos establecimientos en los siguientes tres años. Su concepto de negocio es el cuidado y la atención de la salud, la higiene y el bienestar de toda la familia. Representa así un concepto nuevo en un mercado tradicional en vías de modernización.

Respecto a las líneas de producto que ofrece, apuesta por el desarrollo de líneas propias, como su línea de cosmética ANALINE, geles de baño NATURLINE, la gama de productos de dietética, nutrición y estética FARMALIA, o la línea de productos para el recién nacido ANEKEN&FRIENDS, todas ellas de distribución exclusiva en sus establecimientos. Ofrece también productos de los principales laboratorios con los que coopera y mantiene una estrecha relación.

Según lo comentado, resulta relevante el estudio del comercio minorista de productos de farmacia y para-farmacia y el conocimiento de las pautas de su distribución. El comercio, en general, debe atender a las necesidades de la población, por lo que debe existir una correlación entre la distribución territorial de la población y el comercio, que ha sido quizás alterada en parte con la aparición de las grandes superficies.

PREGUNTAS

1. Justificad cómo funciona el principio de aplazamiento/especulación en el canal de distribución farmacéutico.
2. Poned un ejemplo que justifique el principio de creación de utilidad dentro del canal farmacéutico.

3. Utilizando el análisis comportamental, estudiad el comportamiento entre los distintos participantes en este canal.

4. Justificad los problemas de salvaguarda y de adaptación a los que están sometidos los intermediarios que participan en el canal de distribución farmacéutico.

5. Explicad el modelo de economía política aplicado al canal de distribución farmacéutico.

6. Justificad el panorama de los formatos comerciales en el sector farmacéutico mediante las teorías que explican la evolución de los canales de distribución.

Debate

Como parte de este caso, os proponemos un debate sobre el tema.

La realidad del sector farmacéutico español contrasta con la situación liberalizadora de las oficinas de farmacia en América, donde se pueden mencionar países como México, Chile o Estados Unidos. En estos países los establecimientos de farmacia se caracterizan por ser tiendas de conveniencia, utilizar estrategias de venta agresivas, ofrecer información especializada y programas de salud, y realizar acciones de fidelización. En el caso de España, en 2005 la Comisión Europea cuestionó el modelo farmacéutico español y pidió una reforma normativa para la apertura y adjudicación de establecimientos. Exigió una revisión de los aspectos de titularidad, número de farmacias, distancia entre ellas, etc. Según la Comisión, esta regulación del sector supone una traba a la libertad de establecimiento, ya que limita el número de farmacias. Estos aspectos se consideran incompatibles con los tratados de la UE.

Cuestiones para el debate:

7. La actual Ley del medicamento define a la farmacia como “establecimiento sanitario de interés público”. ¿Sería posible y/o recomendable en el mercado y en la cultura española la apertura de establecimientos de farmacia en situación de libre competencia? Destacad los aspectos positivos y negativos de esta decisión.

8. ¿Sería recomendable la venta de medicamentos en situación de libre competencia en un sector que debe estar sujeto al interés público-sanitario y no al comercial? Comentad los aspectos positivos y negativos de esta decisión.

9. La legislación actual vincula propiedad y dirección técnica del establecimiento de farmacia en la misma persona que debe tener titulación farmacéutica. ¿Qué opináis al respecto? Señalad los aspectos positivos y negativos de esta situación provoca.

Podéis encontrar más información sobre el tema en:
OTC en la UE: Regulación de los medicamentos:
<http://www.elglobal.net/documentacionpdf/docglobal76.pdf>

Liberalización de las farmacias:

http://www.consumer.es/web/es/salud/atencion_sanitaria/2006/09/20/155700.php

FRÍAS, D. (2001): "Distribución farmacéutica. Evolución y situación actual" *Distribución y Consumo*, Septiembre-Octubre, págs. 63-77. http://www.mercasa.es/es/publicaciones/pdfs/dyc_59/pdf/dis_farma.pdf

HERNÁNDEZ, M.; DELGADO, E. y MUNUERA, J. L. (2001): "Elección del lugar de compra de medicamentos y parafarmacia. Situación de la competencia intra e intertipo" *Distribución y Consumo*, Septiembre-Octubre, págs. 92-99. http://www.mercasa.es/es/publicaciones/pdfs/dyc_59/pdf/elec_parafar.pdf