



LA REORGANIZACIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN ¹

Ángel Fernández Nogales, Emilia Martínez Castro y Alfonso Rebollo Arévalo ²

Ningún hombre es una isla

Donne, J. (1517-1631)

Ningún negocio es una isla

Håkansson, H. y Snehota, I. (2006:256)

RESUMEN

La organización en red de sus relaciones y la búsqueda de competitividad en los mercados globalizados obliga a las empresas a replantearse las funciones que realizan dentro de la cadena de valor en la que operan. En este artículo, en primer lugar, se revisan algunas cuestiones relevantes de la evolución de las redes empresariales; a continuación, se señalan los principales factores de la configuración en red de los canales de distribución y se plantea un marco de análisis de las formas de competencia. Por último, se revisan las cuestiones que afectan a las relaciones entre productores y grandes distribuidores minoristas.

Palabras Clave: distribución comercial, canales de distribución, estructura de los canales, redes.

Clasificación JEL: L12, L22, L81.

ABSTRACT

Network relationships organization and competitiveness search in global markets compel business to restate the functions they accomplish within the value chain they operate. First of all, in this paper some relevant issues on the evolution of business network are reviewed; also, main network configuration factors of distribution channels are described, and a framework to analyze competitive forms is proposed. Finally, key variables affecting relationships between producers and major retailers are described.

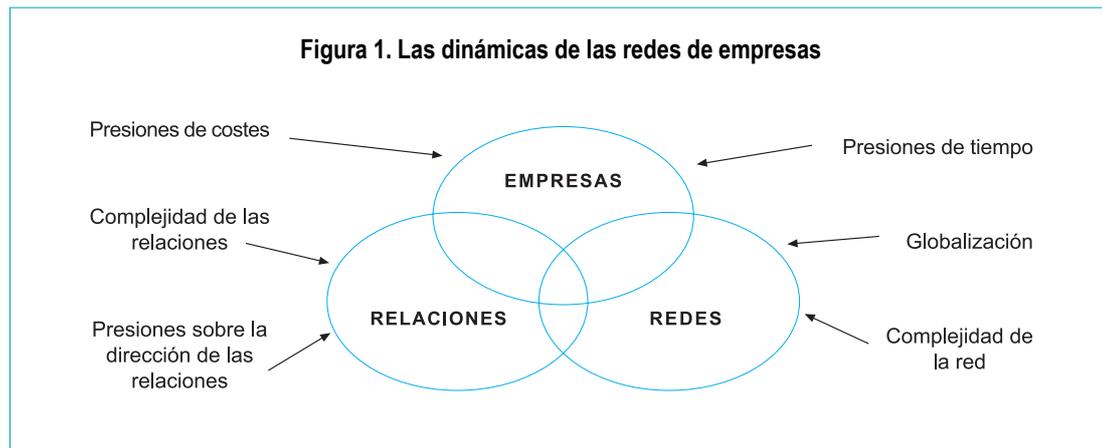
Key words: commercial distribution, distribution channels, channel structure, networks.

1. Introducción

La cita que da inicio al título del artículo de Håkansson y Snehota, podría haber sido más extensa si los autores lo hubiesen deseado, ya que parafrasea al famoso poeta y ensayista inglés, John Donne quien, en su Meditación XVII (“Nunc lento sonitu dicunt, morieris”) escribe: “Ningún hombre es una isla, completa en sí misma; todo hombre es un fragmento del continente, una parte del conjunto”³. Con lo que hubiese quedado algo así como: “Ningún negocio es una isla, completa en sí misma: todo negocio es un fragmento del canal de valor, una parte del conjunto”, que enlaza, de forma casi natural y sin estridencias, con la conclusión principal de Håkansson y Snehota (2006: 268): “El énfasis sobre el encadenamiento de actividades y recursos en una red como tarea primordial de la organización empresarial sugiere que la empresa debe ser concebida como una función de intercambio más que como una función de producción”. Y, en el mismo sentido, pero centrado ya en el Marketing: “Vemos pues que la tarea central del Marketing empresarial (y del suministro) es la búsqueda, desarrollo y gestión de estas relaciones empresariales críticas dentro de la compleja red que las abarca” (Ford, Gadde, Håkansson y Snehota, 2006: 10).

- 1 Este artículo se enmarca dentro del Proyecto BEC 2003 – 07996 del MITYC.
- 2 Los autores son profesores del Departamento de Financiación e Investigación Comercial, de la Universidad Autónoma de Madrid.
- 3 Por si le interesa al lector, la cita continúa: “Si un terrón fuese arrastrado por el mar - y Europa es el más pequeño-, ocurriría lo mismo que si fuese un promontorio, que si fuese una finca de tus amigos o la tuya propia. La muerte de cualquier hombre me disminuye, porque estoy involucrado en la humanidad. Por eso no envíes nunca a preguntar por quién doblan las campanas; doblan por ti.» Ernest Hemingway también apreció la belleza de la cita, con parte de la cual dio título, en 1940, a una de sus más famosas novelas “Por quien doblan las campanas”.

Pero, por tratarse de redes, a la complejidad que las caracteriza hay que unir la que deriva de su carácter evolutivo, que no contribuye precisamente a facilitar el análisis. En esa evolución pueden considerarse, al menos, tres componentes: la dinámica de las empresas, la dinámica de las relaciones y la dinámica de la red, como se propone en la Figura 1, de cuyo contenido se explican, a continuación, los elementos más destacables.



Dinámica de las empresas: Como señalaban las citas anteriores, la naturaleza de las empresas está cambiando, no tanto en sus objetivos cuanto en su propia estructura organizativa; la “line enterprise”, concentrada en un núcleo de funciones en las que puede ser excelente, es una forma de respuesta a las presiones de los costes y del tiempo. Las primeras obligan a la búsqueda de la máxima eficiencia posible en costes que, desde las dos últimas décadas del siglo XX, sólo parece posible mediante la especialización funcional, lo que impulsa a resolver la clásica alternativa “fabricar versus comprar” a favor de la segunda, con sus consecuencias en términos de centrifugación de actividades, procesos y funciones y la elección, cada vez más exigente, de proveedores, lo que permite concentrar el esfuerzo inversor en las competencias núcleo⁴. Pero una empresa que actúe de esta manera no puede garantizar que el producto que finalmente llega a los consumidores sea competitivo salvo que consiga que tanto sus proveedores y los proveedores de sus proveedores, como sus clientes y los clientes de sus clientes, compartan el enfoque de especialización y eficiencia funcional.

En cuanto a las presiones temporales es posible afirmar que están relacionadas con la creciente aceleración del desarrollo tecnológico que actúa acortando el ciclo de diseño y el ciclo de vida de los productos, dejando menos tiempo a las empresas para recuperar el capital invertido en la concepción, ejecución e introducción de los mismos en el mercado antes de que queden obsoletos y sean sustituidos por nuevas generaciones de los mismos o por otros sustitutos.

4 “Core Competencies”, expresión acuñada por Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1990).



Dinámica de las relaciones: Está relacionada con la creciente complejidad de las relaciones, que tiene su origen en el proceso, señalado en el apartado anterior, de concentración de la empresa en sus capacidades núcleo, y la consiguiente necesidad de construir una red con proveedores, distribuidores (logísticos y comerciales) y clientes, que utilizan variadas tecnologías y con los que mantiene diferentes tipos de relación. La complejidad está relacionada no sólo con la densidad de la red sino también con el incremento de la variedad e intensidad tecnológica de las empresas participantes.

La creciente complejidad de las relaciones -debida, al menos en parte, a la variedad de las mismas- significa que algunas de ellas ya no van a poder ser generadas y mantenidas por los departamentos de compras y los equipos de ventas, por las implicaciones que pueden representar en el nivel estratégico, tanto desde el punto de vista tecnológico como comercial, y aumenta los problemas de las empresas y sus clientes para coordinar y gestionar todas sus interacciones⁵, incrementando las presiones sobre la dirección de las relaciones.

Dinámica de las redes: Una de las mejores fuentes para analizar la evolución temporal de las redes es Achrol (1997) quien, a partir de una conocida cita de Shotton que dice "Cada problema económico evolutivo requiere una institución social para resolverlo", propone cuatro modelos de redes que son otras tantas respuestas (evolutivas) a cambios económico-sociales que afectan al modo de trabajar de las empresas. De tales cambios cabe destacar:

- La globalización, que tiene como respuesta la mundialización de las redes y la deslocalización a escala internacional, amplía el abanico de competidores en todos los niveles y, debido a la rápida divulgación de cada nueva tecnología, exige un estado de continua innovación para el mantenimiento de alguna ventaja competitiva, sea ésta tecnológica o gerencial.
- El desarrollo de los sistemas de información es el otro elemento que actúa sobre la estabilidad de las redes, permitiendo e, incluso, potenciando las modificaciones de las mismas en la búsqueda continua de nuevos socios que ofrezcan mejores oportunidades que los actuales, e introduciendo así un mayor nivel de complejidad.

Todos los elementos expuestos hasta aquí contribuyen a aumentar la inestabilidad y complejidad de las redes, por lo que no resulta temerario afirmar que, en condiciones de incertidumbre, la gestión estratégica de cada una de las relaciones dentro de la red exige la creación de mecanismos específicos que promuevan la flexibilidad necesaria para la adaptación (Wathne y Heide, 2004).

5 Téngase en cuenta que, como señalan Ford, Gadde, Håkansson y Snehota (2006), para analizar cada una de las relaciones biunívocas (dyadic) que se integran en una red pueden considerarse tres dimensiones: las actividades conectadas, los recursos vinculados y los actores implicados (estos últimos recuerdan la dimensión social de la red). El análisis de las correspondencias multívocas (multidyadic) está mucho menos desarrollado, y la aplicación de la cláusula "coeteris paribus" a las relaciones que no están siendo objeto de estudio y que subyace en muchas de las investigaciones existentes, es calificada de escasamente realista por Håkansson y Snehota (1992) y Wilkinson (2001). Un intento de avanzar en el estudio conjunto y simultáneo de las relaciones proveedor-vendedor-comprador puede verse en Wuyts, Stremersch, Van den Bulte y Franses, 2004.

Por otra parte, una de las cuestiones fundamentales en la evolución de las redes es la determinación de la “centralidad” dentro de las mismas. Dicho de otra manera, dado que, parafraseando⁶ la definición de las cadenas industriales de Dayan⁷, se puede establecer que una red es a la vez “el conjunto de etapas de la cadena de valor que van desde las materias primas hasta el comprador final, el conjunto de intercambios que se traducen en una distribución de los beneficios entre los diferentes participantes, así como un conjunto de elementos que mantienen entre sí relaciones de poder evolutivas”, la cuestión de la centralidad se puede resolver determinando en qué elemento de la red descansa el poder, ya que ello determina la distribución de beneficios en la misma. Según Dayan (1993: 16) dicho “poder es función del grado de madurez del producto que responde a la demanda final. Es interesante comprobar como el efecto dominación se va trasladando de arriba abajo⁸ a medida que el producto avanza en su ciclo de vida”. Esta tendencia al desplazamiento del centro de gravedad de la red hacia las posiciones más próximas al mercado podría ser uno de los elementos explicativos del énfasis empresarial de los últimos veinte años en la política de marca. Aunque no se puede olvidar que la política de marca puede ser también una forma de comportamiento estratégico de empresas proveedoras de componentes que la literatura (Dayan, 1993, Prahalad, 1995, Achrol, 1997) suele denominar críticos-procesadores (Intel), fibras textiles especiales (Nylon, Goretex) baterías (Bosch)- que de no ser por su renombre pasarían desapercibidos y que gracias a él se convierten en argumentos de venta de cada una de las marcas-producto finales en que se integran, y desbordan ampliamente sus cuotas de mercado individuales. De ahí que si, como viene siendo aceptado a partir del proyecto PIM’S, la cuota de mercado detentada es un buen indicador de la capacidad de una empresa para conseguir beneficios a largo plazo, y participar e influir sobre el patrón de la evolución de la industria (Prahalad, 1995), sea posible afirmar el papel central que ocupan en la red estos controladores de marcas.

2. DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN A LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN EN RED

La industrialización de la producción de servicios impone a la comercialización de bienes y servicios, los mismos criterios que habían triunfado en el mundo fabril. Gigantismo, estandarización, premodificación de tiempos y movimientos, búsqueda de mercados de masas... (Alonso, L. E. 2005: 114).

6 La licitud de este parafraseo proviene de que, en definitiva, una cadena industrial no es más que una red vertical (Vertical Market Networks o Marketing Channel Networks, en terminología de Achrol, 1997: 60).

7 Dayan, A. (1993: 13): “... Une filière est à la fois l'ensemble des stades du processus de production conduisant des matières premières au produit final, l'ensemble des opérations économiques qui se traduisent par une répartition des profits aux différents stades, ainsi qu'un ensemble d'organisations entretenant des relations de pouvoir évolutives

8 Y ello en un doble sentido: el referido “estricto sensu” al ciclo de vida, desde la etapa de introducción hasta la de madurez; el relativo a la cadena de valor desde las materias primas o los componentes más simples, hasta el montaje y la distribución final.



Los canales de distribución tradicionales están formados por una sucesión de mercados en los que operan distintos agentes económicos especializados en mercados geográficos determinados que realizan las tareas propias de cada escalón de la distribución. El entorno de estos canales tradicionales está definido por una relativa estabilidad de la oferta -tanto en cuanto a la innovación de productos como en cuanto a la aparición de nuevos proveedores- y una demanda relativamente homogénea -dividida en un pequeño número de segmentos- y estable, con lentas variaciones en el tiempo⁹, en la que los hábitos de consumo (*qué y cuánto se consume*) de cada segmento coinciden en gran medida con los hábitos de compra (*cómo y dónde se compra*).

Este entorno da lugar a la configuración de canales comerciales lineales en los que los intercambios, típicamente *oportunistas* (cada participante busca la mejor oportunidad posible de compraventa), son propios de las economías transaccionales, en las que la fijación del precio se hace en gran medida, y a pesar de todas las imperfecciones de la competencia, en mercados definidos por su situación en el proceso de comercialización (mercados en origen y en destino) y por agentes también caracterizados por su situación en el ciclo de distribución (mayoristas y minoristas) y por su papel en los intercambios (comerciantes e intermediarios: agentes comerciales, corredores, comisionistas).

El trabajo de Stigler (1951), desarrollando el clásico enunciado de Adam Smith, según el cual “la especialización del trabajo está limitada por el tamaño del mercado”, aporta un argumento compatible con la teoría de redes para explicar la evolución experimentada por los canales de distribución. Básicamente, lo que plantea Stigler es que, a medida que se incrementa el tamaño de los mercados y el volumen de operación de las empresas, aparece la posibilidad de que algunas se dediquen especializadamente a la realización de una sola función en cuya operación alcanzarían un tamaño más cercano al óptimo de producción en la actividad, lo que les permitiría ofrecer a sus clientes precios más bajos de los que ellos podrían alcanzar operando internamente la función. Las empresas encontrarán conveniente *externalizar* las funciones empresariales no estratégicas no sólo por el menor coste, sino porque podrán dedicar más recursos a las funciones que forman el núcleo de actividad en el que la empresa es realmente competente.

De esta forma, a medida que aumenta el tamaño de los mercados se posibilita la externalización de funciones y la consecución de una mayor eficiencia conjunta. En la distribución comercial, este fenómeno explica, por ejemplo, el desarrollo de las empresas de logística y de las empresas especializadas en la comercialización que señalábamos en el apartado anterior. De otra parte, el desarrollo teórico de Stigler explica la aparición de agrupaciones de empresas, como la franquicia o las centrales de compra, donde se procede a un nuevo reparto de las funciones de la distribución entre las empresas miembros, que ceden parte de sus funciones (compras, almacenamiento, constitución de surtidos, pagos, publicidad y desarrollo de la marca

9 Si reiteramos el concepto de “relativo” es porque somos conscientes de que la sensación de “vértigo en la (evolución de la) distribución (comercial)” (Casares, 1999), y en cualquier faceta de la sociedad, no es privativa de una época. Sin necesidad de referirnos a grandes cataclismos sociales, como las guerras, podemos recordar de una forma más amable como el Don Hilarión de la Verbena de la Paloma se lamentaba hace ya más de un siglo de que “hoy los tiempos adelantan que es una barbaridad”.

minorista, etc.) a otras empresas del grupo o a unidades de gestión especializadas integradas en la central del grupo, concentrándose en su actividad principal.

Siguiendo este argumento se puede afirmar que el incremento del tamaño de los mercados, tanto desde el punto de vista de la oferta de productos, como del mayor número de alternativas de aprovisionamiento y, desde luego, de demanda (Casares y Rebollo, 2005; 22) ha dado lugar a una nueva configuración de los canales de distribución de la que pueden destacarse las siguientes características:

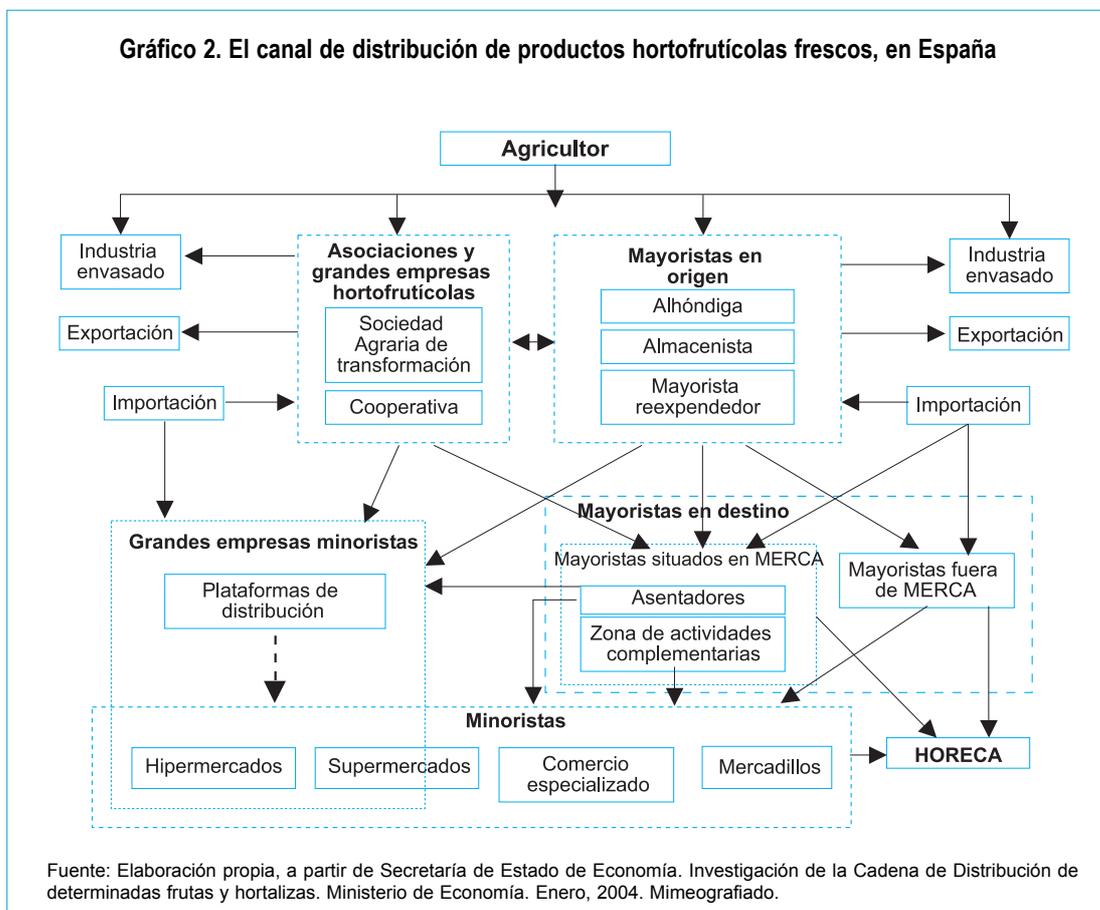
- Concentración y diversificación de la oferta de productos. El incremento del tamaño de los mercados ha producido, de una parte, una tendencia al incremento de tamaño y a la concentración de las empresas de producción, a la vez que al aumento en el número de potenciales proveedores, localizados en mercados antes difícilmente accesibles.
- Incremento de tamaño y concentración de las empresas minoristas. Este fenómeno se ha producido también entre las empresas de distribución, fundamentalmente las minoristas, que han aumentado su tamaño buscando ser competitivas en el mercado mundial¹⁰. La concentración también ha tenido lugar vía asociacionismo empresarial, a través del cual se han formado grandes grupos comerciales de empresas jurídicamente independientes, pero altamente vinculadas entre sí. La franquicia en sus diversas formas es el ejemplo más claro.
- Integración y nuevo reparto de las funciones de distribución en los canales. El aumento del tamaño de las empresas, bien por la vía del crecimiento, bien por la vía del asociacionismo, ha dado como resultado la constitución de grandes grupos empresariales de distribución, en los que se ha producido una reasignación de los recursos y las funciones de la distribución.
- Aparición de nuevas figuras de la distribución. La especialización que conlleva el incremento del tamaño de los mercados (Stigler, 1951) ha producido la aparición de empresas especializadas en alguna de las funciones que anteriormente realizaban las empresas de distribución.
- Extensión del uso de las nuevas tecnologías informáticas y de las comunicaciones. Las nuevas TIC han permitido desarrollar la infraestructura necesaria para articular de manera viable económicamente la compleja y creciente maraña de intercambios de información y documentación derivadas de la integración y nueva organización empresarial.
- Transformaciones de la demanda. De una parte se registra una gran diversificación de la demanda, con la aparición de nuevos segmentos y cambio en los hábitos de consu-

¹⁰ Este fenómeno queda bien patente si recordamos que la mayor empresa por facturación de EE.UU es una empresa minorista, Wal Mart.

mo y de los comportamientos de compra de los consumidores, con una menor elasticidad al precio y mayor preferencia por los servicios minoristas: surtido, garantía de calidad, mayor apreciación del tiempo de compra, etc.

- Evolución muy dinámica de los canales, como resultado del proceso de adaptación de las empresas a las nuevas situaciones de los mercados y también como resultado de las uniones y acuerdos temporales entre empresas, lo que hace que los canales no tengan una única y estable configuración.

Los canales de distribución se han alejado así de los tradicionales circuitos lineales de comercialización, con fases de distribución, agentes y funciones bien definidas. En el gráfico 2 se recoge como ejemplo la configuración actual de los canales de distribución de los productos hortofrutícolas en fresco en España. La mera observación del gráfico muestra la existencia de distintos circuitos de distribución y de múltiples relaciones, horizontales y verticales, que se establecen entre los agentes y las distintas fases del proceso de distribución, de manera que tal vez resulta más pertinente hablar de sistemas complejos de distribución, que de simples canales de distribución. Nótese que en el gráfico sólo se representan las relaciones de intercambio comercial, no las de distribución física.



Algunas de las características que destacan de la nueva configuración de estos canales, señaladas de manera muy sucinta son las siguientes. En primer lugar, la complejidad de las relaciones en los mercados de origen. Tradicionalmente los agricultores vendían sus productos a los operadores mayoristas en origen (cualquiera que fuera su figura jurídica, cooperativa o empresa privada), cuyas dos funciones principales consistían en la agrupación de productos hasta constituir lotes de tamaño suficiente como para ser comercializados en términos económicamente viables, y en embalar los productos debidamente clasificados para ser remitidos a los mercados de destino que mayoritariamente eran nacionales¹¹. En gran parte de los casos el producto se enviaba a los mercados tradicionales *a resultas* de cómo se vendiera el producto o, en el caso de la exportación, se enviaba *en consignación* a los mercados internacionales¹².

En la actualidad, el producto entregado por los agricultores debe considerarse como *producto semielaborado*, necesitado de un proceso de *acabado* para hacerlo apto para su comercialización en los mercados de destino, nacionales o internacionales. De manera que la primera puesta en mercado del producto no la realizan los agricultores, sino medianas y grandes empresas, las llamadas centrales hortofrutícolas, capaces de mantener grandes instalaciones de carácter industrial y de comercializar el producto con los operadores de origen. Estos operadores que revisten distintas formas societarias, mantienen distintos grados de integración con la producción, bien por su carácter de cooperativas, bien por estar asociados a productores mediante acuerdos estables para la comercialización de su productos; mientras que otras centrales se procuran el abastecimiento mediante la compra de partidas en los tradicionales mercados de agricultores, como en el caso de las alhóndigas tan usuales en el levante español. Entre las centrales hortofrutícolas es habitual la compraventa de producto o el recurso a los mercados abiertos, para mantener su surtido y volumen de operación estables durante todo el año. El recurso a la importación de producto es usado cada vez más por estos operadores, bien mediante la compra de partidas de producto, bien mediante la participación en explotaciones situadas en otros países.

La razón de estos flujos horizontales y de importación es doble: conseguir mejores precios de compra y disponer a lo largo de toda una campaña de la cantidad de producto y el surtido suficientes para cumplir sus compromisos de abastecimiento con los grandes distribuidores en destino.

Las centrales hortofrutícolas se han convertido así en los auténticos oferentes en origen¹³. Los destinos de su producción se han diversificado por la mayor presencia en un mayor número de mercados extranjeros. La expansión de la oferta, sobre todo de exportación, se ha logrado mediante el establecimiento de acuerdos con grandes importadores y empresas minoristas, que imponen unas condiciones mínimas de calidad, presentación de los productos y protocolos de

11 Excepto los de los cítricos, para los que el comercio internacional ha sido muy importante desde hace ya muchos años.

12 La mayor parte de la exportación se hacía a través del mercado de Perpignan, cuyos mayoristas actuaban como reexportadores hacia otros mercados de Europa.

13 Aunque debe señalarse que aún se mantienen los circuitos de radio corto, que atienden mercados locales o comarcales, en los que opera la figura tradicional del mayorista o la compra directa a los agricultores.



producción, junto con condiciones estables de aprovisionamiento, tanto en cuanto al surtido como a la cantidad y modos de entrega del producto, y convenios sobre los precios. Paulatinamente estas condiciones se van extendiendo también entre los operadores en destino nacionales.

Una figura de nueva aparición en los canales de distribución que ha adquirido gran relevancia es la de las comercializadoras ligadas a las grandes empresas de distribución europeas, titulares de hiper y supermercados situados en toda Europa. Estas empresas se abastecen generalmente de las centrales hortofrutícolas para luego distribuir el producto a sus propios establecimientos, tanto en España como en el resto de los países europeos. De esta forma se han constituido unos importantes canales paralelos que saltan el escalón de los tradicionales mercados mayoristas en destino. Si bien es frecuente que realicen compras en estos mercados para completar su surtido.

Baste esta semblanza¹⁴, más larga de lo inicialmente pensado, para significar la evolución de los canales de distribución hacia la constitución de auténticos sistemas de comercialización en red, donde los términos de los intercambios se sustraen frecuentemente a la negociación en mercados abiertos, estableciéndose cada vez más como acuerdos entre partes de una misma organización empresarial.

La razón de esta evolución debe buscarse no sólo en la posibilidad que da a los grandes minoristas su tamaño, sino en la búsqueda de la eficiencia necesaria para competir en los mercados finales transnacionales, a los que se ha trasladado el punto crítico de la competencia. La oferta de productos ha crecido enormemente, tanto por el aumento de la producción, como por efecto de la globalización que ha hecho accesibles nuevas fuentes de suministro. A pesar del crecimiento de la demanda, ésta se encuentra plenamente abastecida y ha modificado sus preferencias hacia mayor exigencia de calidad y, en general, de más servicios, disminuyendo su sensibilidad a los precios. El problema así es más vender que producir, en línea con la conclusión de Håkansson y Snehota (2006: 268) señalada al comienzo de este artículo, lo que explica que el control de los canales haya basculado hacia los vendedores finales, los minoristas —siempre que estos reúnan condiciones para responsabilizarse de la competitividad conjunta del canal de distribución o, dicho en otras palabras, de que la cadena de valor generada por el canal sea suficientemente competitiva. Y ello en perjuicio del poder de negociación del que tradicionalmente han gozado los productores.

La organización de los canales de distribución, el reparto de funciones y del valor generado entre los participantes, se establece en función de lograr la mayor eficiencia y competitividad del canal. El Gráfico 3 muestra los tipos de competencia entre empresas en las fases intermedias del sistema de producción y distribución y la posición de los minoristas en los mercados finales.

¹⁴ Descripciones de formación de canales en red y creciente importancia y poder negociador de las grandes empresas minoristas, similares a la anterior, pueden encontrarse en Cruz (1999) y Fernández, Martínez y Rebollo (2006), referidas a la comercialización de productos de gran consumo y electrodomésticos respectivamente, en los que se pone de manifiesto que los fenómenos expuestos no afectan sólo a un o unos pocos sectores de la distribución, sino que se trata de fenómenos generalizados.



Cuanto mayor sea el *poder de mercado* de los detallistas, es decir, cuanto mayor sea su cuota del mercado final¹⁵, mayor será su *poder de negociación* frente a los proveedores, y mayor su capacidad para organizar las funciones entre los distintos agentes participantes en la distribución. Se diferencian así tres entornos de competencia en los canales de comercialización: dos entornos de competencia horizontal (entre agentes que operan en una determinada fase del sistema de producción y distribución), uno entre productores y otro entre minoristas en los mercados finales¹⁶; y un entorno de competencia vertical, entre proveedores y minoristas, que relaciona los dos entornos de competencia horizontal. La competencia que deben abordar los productores se manifiesta por tanto en varios niveles y ante distintos participantes en el canal. La competencia *intermarcas*, respecto de otros productores que elaboran productos sustitutivos; la competencia frente a los minoristas, sobre precios, características de los productos y términos de aprovisionamiento que, en función del poder de negociación de un determinado productor frente a un determinado detallista o agrupación de compras de minoristas, da lugar a la realización de un mayor o menor número de funciones a realizar por el productor (transporte, almacenamiento, modos de entrega del producto, realización de la reposición de los lineales, etc.) y a la fijación de un determinado precio específico a un detallista (como resultado de la aplicación de

15 La consideración del mercado en que debe analizarse el poder de un detallista es una cuestión de gran importancia en la que no podemos entrar con más detalle en este artículo. Baste con señalar que "el concepto de *mercado relevante* de la distribución comercial debe tener en cuenta la dimensión territorial, definiéndose según el entorno de mercado relevante para los consumidores, no respecto de todos los mercados donde se pueda adquirir un determinado producto o tipos de productos. Es decir, debe tener en cuenta el territorio en el que (un determinado grupo de) consumidores encuentran efectivamente ofertas sustitutivas entre establecimientos" (Rebollo, 1999;33)

16 Recuérdese lo dicho en la nota a pié de página anterior.



diferentes descuentos), que determinan los ingresos del proveedor (Cruz, 1997). Por último debe enfrentar la competencia entre sus propias marcas, ya que su producto se venderá a distintos precios y en distintas condiciones, en diferentes establecimientos, según la política seguida por cada distribuidor minorista.

3. Competencia vertical: concentración (de distribuidores) e integración (con los productores)

La competitividad de un determinado formato o tipo de establecimiento minorista, viene determinada por la del canal de distribución en conjunto, por la eficiencia con que han sido realizadas todas las funciones de comercialización necesarias para la venta final del producto con un determinado nivel de servicios, lo que incluye, en muchas ocasiones, desde la definición del producto hasta el nivel de atención a los compradores en el establecimiento. Dado que una “inmensa mayoría de los consumidores situados en el “Big Middle” parecen desear precios bajos y buen servicio” (Sethuraman y Parasuraman, 2005; 109), éstos son los dos términos en que se debe medir la competitividad de un determinado canal.

A lo largo de las últimas décadas, el tamaño de los mercados detallistas ha crecido en gran manera en los países desarrollados, lo que ha motivado el aumento del tamaño de las empresas, tanto por la oportunidad que supone tal crecimiento, como por la necesidad de ajustar su tamaño para continuar siendo competitivas en los mercados globalizados. Y ello se ha producido fundamentalmente por dos vías: el crecimiento, interno o por la compra o fusión con otras empresas¹⁷, y la asociación en grupos supraempresariales de gran tamaño (cadenas voluntarias, centrales de compras, cadenas de franquicia, etc.) formados por empresas jurídicamente independientes pero que funcionan como unidades de una misma organización. Este crecimiento de las empresas y de las asociaciones de comerciantes ha provocado un aumento del grado de concentración en la distribución comercial¹⁸ y de la integración de funciones dentro de los canales de distribución y entre productores y distribuidores. Algunos de los factores que han posibilitado este fenómeno se revisan a continuación:

1. *La extensión de la marca de distribuidor.* La marca de distribuidor es, posiblemente, uno de los elementos que más claramente evidencian la existencia de recursos vinculados entre fabricantes y distribuidores, dimensión que señalábamos anteriormente como una de las tres propuestas por Ford, Gadde Håkansson y Snehota (2006) para analizar cada una de las relaciones biunívocas (dyadic) que se integran en una red. Pues bien, España es uno de los países

17 El caso más destacado ha sido el de la fusión de Carrefour y Promodes (PRYCA y Continente, en España), que ha dado origen al nuevo grupo Carrefour, líder de la distribución comercial en Europa y segundo del mundo, después de Wal Mart.

18 El fenómeno de la concentración en la distribución y sus efectos, tanto en España como en otros países, ha sido analizado con profusión en múltiples artículos de todo tipo a lo largo de los últimos años. Un buen ejemplo es el artículo de Cruz, Rebollo y Yagüe (2003).

donde la marca de distribuidor ha arraigado con más fuerza, a lo que indudablemente ha contribuido la globalización a escala europea de la distribución comercial y la correspondiente presencia de empresas, principalmente francesas, alemanas e inglesas, en el mercado español. Y debe tenerse en cuenta que Europa es la región mundial donde la marca de distribuidor ha penetrado con más fuerza, aproximadamente un 23%, frente al 16% de Norteamérica o el 17% de penetración a escala mundial¹⁹. España se sitúa en el entorno de la media europea y ocupa uno de los primeros puestos en el conjunto mundial, aunque todavía existe una posibilidad de crecimiento importante si se toma como referencia la posición de estas marcas en Suiza, Alemania y Reino Unido (superior al 30%).

2. *El sistema ECR o "Respuesta Eficiente al consumidor"*. Durante las últimas décadas del siglo pasado se produjo el incremento del poder negociador de los distribuidores lo que provocó un alto grado de conflictividad en las relaciones entre productores y distribuidores. Sin embargo, la interdependencia entre ambos para alcanzar el fin común de los participantes en los canales, vender el máximo de producto con la mayor eficiencia posible, ha propiciado la búsqueda de modos de colaboración entre productores y distribuidores y el establecimiento de relaciones a más largo plazo. Los acuerdos de colaboración que se establecen son de muy variado tipo y responden a las circunstancias concretas de cada canal y de cada empresa, pero en todo caso lo que se busca es la reducción del *coste total* de la distribución y el incremento del nivel de servicios al consumidor, para lo que es necesario que las empresas, de producción y de distribución, compartan la realización de las sucesivas funciones de comercialización, adjudicándolas a los participantes que resulten más eficientes en la realización de cada una de ellas. El sistema ECR aparece en EEUU en 1992, en el mercado de productos de alimentación, "como una nueva forma de colaboración entre fabricantes y distribuidores en ese país (...) cuyo objetivo fundamental consistía en eliminar ineficiencias y generar economías en el canal de distribución" (Oubiña, 2002; 70)²⁰.

En el Gráfico 4 se muestra la estructura del ECR. Como puede observarse se compone de dos grandes partes: las operaciones de oferta y las de demanda. Entre las primeras, las operaciones referidas a la distribución física son dos: los *muelles cruzados* y la *reposición continua*, que junto a la *producción sincronizada*, pretenden disminuir los costes de logística, desde el transporte a los almacenamientos, utilizando los principios del "justo a tiempo" y "almacenamientos cero". La función logística continúa siendo una de las "últimas fronteras de coste" de las empresas y eso explica su relevante papel en los sistemas de distribución comercial en la actualidad. Los *proveedores integrados*, fundamentalmente productores, suponen en muchos casos la producción en exclusiva para una empresa o grupo de distribución, es decir, supone la integración del productor en una red controlada por el distribuidor, que interviene en la definición del producto y sus modos de elaboración. La automatización de los pedidos y la fiabilidad de éstos, son otro factor más de integración en una red.

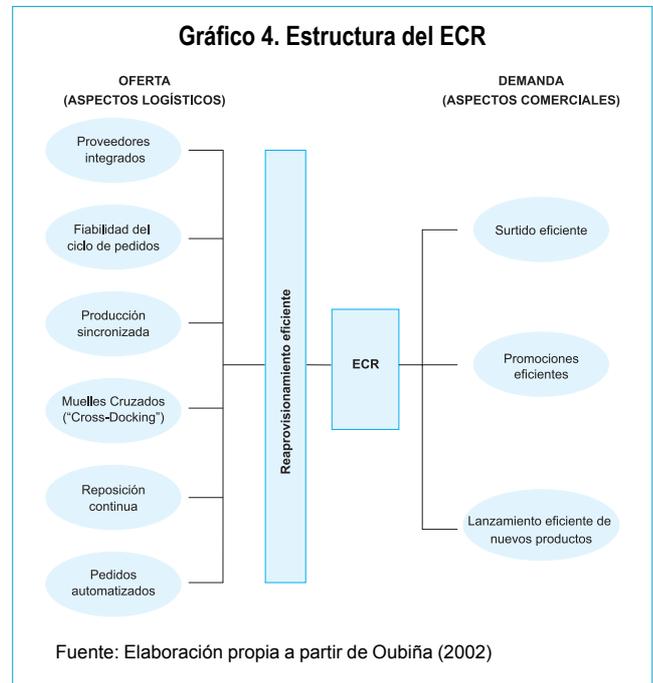
19 ACNIELSEN GLOBAL SERVICES (2005), "The power of private label 2005. A review of growth trends around the world".

20 En este artículo, el lector podrá encontrar un excelente análisis del sistema ECR.

Las actuaciones de demanda suponen la colaboración de productores y distribuidores en el marketing del producto, desde el lanzamiento hasta las promociones, y del marketing de los establecimientos minoristas en un aspecto tan sensible como es la definición del surtido, lo que se realiza mediante la *gestión por categorías*, en cuya definición participan los productores.

Para que el sistema ECR dé sus frutos es menester la puesta en común de información sobre sus propias actividades y sobre la demanda final y las preferencias de los consumidores, por todos los integrantes del canal-red.

Otro factor crucial para el éxito del ECR es la disposición de tecnología adecuada por parte de los miembros del sistema. La circulación de información, y muy especialmente la que se relaciona con el ciclo de pedidos, se fundamenta en la adopción de protocolos comunes, lo que exige una amplia utilización de TIC.



Aunque el ECR es tal vez el sistema más formalizado, no es necesario que se completen todas las actuaciones del mismo para que exista colaboración entre los participantes en el canal. De hecho son frecuentes los acuerdos periódicos, anuales o por campañas, de suministro en los que se planifican los precios, las cantidades y las formas de entrega de la mercancía, o los acuerdos para la realización de los pedidos a través de los sistemas EDI (“Electronic Data Interchange”) y la gestión de inventarios.

3. *La exigencia de calidad en la distribución comercial*, aunque tal vez llegue con algún retraso respecto de la búsqueda de la calidad en los servicios en general, es en la actualidad una preocupación generalizada y creciente que se está convirtiendo en uno de los factores principales de transformación de la distribución, ya que supone realizar nuevas actividades y asumir nuevos costes, afecta al surtido de los puntos de venta minorista y a la imagen de los establecimientos ante los consumidores, al ser los minoristas los responsables finales ante éstos. La importancia de la calidad en la distribución afecta tanto al comercio nacional como a la exportación. Todo ello hace que, en muchas ocasiones, los distribuidores deban establecer acuerdos de colaboración con los productores, más allá de la simple selección de productos que cumplan las normas de calidad para componer los surtidos de los establecimientos.

La calidad en la distribución comercial puede clasificarse en dos grandes áreas: la de los productos y la de los establecimientos minoristas. La calidad de los productos, a su vez, persigue un doble objetivo: la salubridad de los mismos y su adecuación a las preferencias de los

consumidores. El primero de estos objetivos es buscado a través de la normativa legal, que impone unos mínimos de calidad y de información sobre ella a través del etiquetado. El segundo objetivo puede conseguirse mediante acuerdos entre productores y distribuidores sobre las características de los productos, envases y embalajes, modo de transporte, etc. Estos acuerdos son muy frecuentes en la comercialización de productos de alimentación, existiendo incluso empresas o grupo de empresas minoristas que han establecido su propia normativa de calidad.

Como es lógico, la relación entre ambos objetivos es grande. Lo habitual es que sobre la norma de calidad legal o recomendada, la empresa imponga normas añadidas en función de su propia política comercial, buscando asegurar la calidad y salubridad de los productos así como la mejor adecuación a las preferencias de sus consumidores y la minoración de los costes de compra y aprovisionamiento. La *trazabilidad* de los productos cárnicos es un buen ejemplo de colaboración entre productores y distribuidores y del papel nodal que estos últimos cumplen en el control de los canales de comercialización (Langreo y Benito, 2005).

La segunda área de la calidad en la distribución comercial es la del comercio minorista. Los aspectos que se refieren a la calidad del servicio del comercio minorista (Martín, 2005) y su correspondiente normativa legal son numerosos y van desde la aplicación de normas sobre residuos y reciclaje, o sobre comercio justo, a la salubridad de las instalaciones y la atención a los consumidores. Sin embargo la normativa de calidad específica del comercio minorista y general es bastante reciente (Gómez, R., 2005). Existen diferentes normativas sobre calidad publicadas por Cámaras de Comercio, Asociaciones de comerciantes, etc. Pero ninguna de ellas es de aplicación general, por lo que difícilmente pueden llegar a ser una referencia para los consumidores. En España existe una norma de calidad para el sector de establecimientos de gran superficie (UNE-EN ISO 9001) y, a partir de 2004, una norma general para el pequeño comercio (UNE175001-1:2004) y adaptaciones de ésta para tipos de comercio específicos (pescaderías, ópticas, y carnicerías y charcuterías).

4. Las TIC y la distribución comercial. La innovación tecnológica en la distribución comercial ha sido muy importante desde la segunda mitad del siglo XX en que se produjo la segunda *ola de innovación* (Casares y Rebollo, 2005; 76) con el desarrollo de la venta en libre servicio, que se inicia en el comercio de productos de alimentación seca y se ha ido extendiendo a todo tipo de comercio, minorista y mayorista, y a muchas otras actividades de servicios a los consumidores y a las empresas.

La tercera ola de innovación en el comercio ha tenido lugar con la aplicación de las TIC a la distribución comercial, y ha posibilitado crear la infraestructura de intercambio de información entre empresas y la mejora de la gestión de los inventarios, tanto los almacenamientos, como los lineales en los puntos de venta minoristas, convirtiéndose en la base de la articulación en red de los canales de distribución y permitiendo una notable reducción de los costes de operación.



Sethuraman y Parasuraman, (2005) clasifican las aplicaciones de las TIC a la distribución en dos grandes grupos, según su principal objetivo sea la reducción de costes (EDI) o el incremento de los servicios a los clientes (e-comercio; Planificación Cooperativa, Previsión de la demanda y Reposicionamiento de los lineales, o CPFR, según sus siglas en inglés; codificación comercial mediante el *código en barras*; y tarjetas de crédito y pago)²¹.

La aplicación de las TIC resulta hoy irrenunciable para la mayor parte del comercio, especialmente la dedicada a atender al *Big Middle* de la demanda, ya que además de conseguir los objetivos mencionados, no generan rechazo por parte de los compradores (Sethuraman y Parasuraman, 200: 109).

El problema estriba en que las TIC no están disponibles por igual para todo tipo de empresas, ni todas ellas pueden extraer de las TIC igual cantidad de rendimiento. Las más beneficiadas resultan ser las grandes empresas minoristas dedicadas al gran consumo²². Cuanto más pequeñas sean las empresas minoristas y sus establecimientos, y cuanto más diferenciados sean los servicios minoristas, los beneficios de aplicación de las TIC serán más difíciles de conseguir. Las razones de este fenómeno son de varios tipos. La aplicación de las TIC supone la realización de cuantiosas inversiones, con unos mínimos relativamente elevados, y la disposición de capacidad de gestión cuya implantación exige así mismo incurrir en nuevos costes. De esta forma, el coste relativo a las ventas de las TIC en la distribución comercial será mayor en las pequeñas empresas y menor su productividad. De ahí que, la implantación de las TIC en el comercio opere como un factor a favor de la competitividad de las grandes empresas o grupos de distribución, reforzando así la tendencia a la concentración en los canales y su configuración en red.

Conclusiones

La evolución de los canales de distribución, que en los últimos años ha entrado en fase de turbulencia, parece caminar hacia un modelo de redes dinámicas en la búsqueda de la eficiencia, básicamente a través de dos vías: la especialización por funciones y la concentración.

En este trabajo se plantean algunos aspectos relacionados con ambas vías, en particular los centrados en la nueva configuración de las relaciones entre productores y distribuidores de distintos niveles.

21 Como puede verse sólo por las denominaciones, la división entre TIC dedicadas al ahorro de costes y las dedicadas al incremento de los servicios a los clientes no es tan nítida, pues ambos objetivos se alcanzan con ambos tipos de tecnologías. Por claridad expositiva seguimos esa clasificación.

22 "Gran consumo" entendido en el sentido del *Big Middle*, "el lugar del mercado donde compiten la mayor parte de los minoristas (y donde se encuentra la mayor parte de clientes potenciales" (Levy, Grewal, Peterson y Connolly 2005:85).

En el primer apartado se proponen algunos elementos de la teoría de redes, destacándose los referentes a su complejidad, inestabilidad e interdependencia que son característicos de la evolución de los canales de distribución, provocada por las nuevas condiciones de los mercados y las presiones ejercidas sobre las empresas para la consecución de una mayor competitividad en los mercados globales.

El segundo apartado se dedica a describir las nuevas características de los canales de distribución, analizando un caso empírico de canal cuya estructura y comportamiento se aproxima aceleradamente a la configuración de red, destacándose la aparición de nuevos circuitos de comercialización, nuevos actores, así como la complejidad y la variada interconexión, donde aparecen vínculos fuertes y débiles.

En el último epígrafe, y a partir de un modelo que relaciona la competencia horizontal y vertical en los canales de distribución se comentan algunos de los factores más significativos para la construcción de relaciones inter-empresariales en red.

Las características de este trabajo no permiten tratar otros aspectos, en particular, los referidos a los servicios a los consumidores producidos por los canales, tales como, nivel de precios, surtido y costes asociados a los procesos de compra.

Bibliografía

- ACHROL, R. S. (1997): "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 1, pp. 56-71.
- ACNIELSEN GLOBAL SERVICES (2005): "The power of private label 2005. A review of growth trends around the world".
- ALONSO, L. E. (2005): *La era del consumo*, Madrid, Siglo XXI.
- CASARES, J.; MARTÍN, V. y ARANDA, E. (2000): "Vértigo en la distribución comercial. Concentración, competencia, empleo y relaciones con proveedores". *Distribución y Consumo*, nº 49. Diciembre 1999-Enero, pp. 5-25.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2005): *Distribución comercial*. 3ª edición. Navarra, Thomson-Cívitas.
- CRUZ, I. (1997): "La venta a pérdida en las relaciones fabricante-distribuidor". *Distribución y Consumo*, nº 33, Abril-Mayo. pp. 102-110.



- CRUZ, I. (Coordinador) (1999): *Los canales de distribución de los productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Madrid, Pirámide.
- CRUZ, I; REBOLLO, A. y YAGÜE, M. J. (2003): “Concentración y Competencia en los Canales de Distribución de Productos Alimenticios”, *Papeles de Economía Española*, nº 96, pp. 112-133.
- DAYAN, A. (1993): *Marketing Industriel*, 3ª Edición, Paris, Vuibert.
- DONNE, J. (1997): *Paradojas y devociones* (trad. Andrea Rubín). Valladolid, cuatro ediciones.
- FERNÁNDEZ, A; MARTÍNEZ, E. y REBOLLO, A. (2006): “La nueva configuración de los canales de distribución: el comercio de electrodomésticos”. *Información Comercial Española*, nº. 828. Enero-Febrero, pp. 187-202.
- FORD, D.; GADDE, L-E.; HÅKANSSON, H. y SNEHOTA, I. (2006): *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*, Second Edition, Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
- GÓMEZ, R. (2005): “La calidad en el comercio minorista”. *Distribución y Consumo* nº 79. Enero-febrero, pp. 24-27.
- HÅKANSSON, H. y SNEHOTA, I. (2006): “No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 22, nº 3, pp. 256-270. (Reimpresión de la primera publicación en la misma revista en 1989, vol. 5, nº 3, pp. 187-200)
- HÅKANSSON, H. y SNEHOTA, I. (1992): *Developing Business Relationship in Industrial Networks*, London, Thomson Learning.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1990): “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, May-June, pp. 79–91.
- LANGREO, A. y BENITO, I. (2005): “Efectos de la aplicación de la trazabilidad y la normativa de higiene a la cadena de producción de alimentos”. *Distribución y Consumo*, nº 79, Enero-Febrero, pp. 39-49.
- LEVY, M.; GREWAL, D.; PETERSON, R. A. Y CONNOLLY, B. (2005). “The concept of the “Big Middle”. *Journal of Retailing*, vol. 81, nº 2, pp. 83-88.
- MALLEEN, B. E. (1966): *The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint*, Chichester, John Wiley & Sons, Inc.

- MARTÍN, V. (2005): "Calidad del servicio en la distribución comercial". *Distribución y Consumo*, nº 79, Enero-Febrero, pp. 5-23.
- OUBIÑA, J. (2002): "ECR o respuesta eficiente al consumidor. El reaprovisionamiento eficiente en la cadena de suministros". *Distribución y Consumo*, nº 63, Mayo-Junio, pp. 69-83.
- PRAHALAD, C. K. (1995): "Weak Signals Versus Strong Paradigms", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXII, August, pp. iii-vi.
- REBOLLO, A. (1999): "Concentración en el sector de distribución comercial en España". *Distribución y Consumo*, nº 47. Agosto-Septiembre. pp. 29-43.
- SECRETARÍA DE ESTADO DE ECONOMÍA (2004): *Investigación de la Cadena de Distribución de determinadas frutas y hortalizas*. Ministerio de Economía. Enero, Mimeografiado. En www.mcx.es.
- SETHURAMAN, R. y PARASURAMAN, A. (2005): "Succeeding in the Big Middle through technology". *Journal of Retailing*, vol.81, nº 2, pp. 107-111.
- SCHOTTER, A. (1993): *The Economic Theory of Social Institutions*. New York, Cambridge University Press.
- STIGLER, G. J. (1951): "The Division of Labour Is Limited by the Extent of the Market". *The Journal of Political Economy* (June), LIX, nº 3; 185-193. En Mallen (1966: 56).
- WATHNE, H. W. y HEIDE, J. B. (2004): "Relationship Governance in a Supply Chain Network", *Journal of Marketing*, vol. 68, January, pp. 73-89.
- WILKINSON, I. (2001): "A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century", *Australasian Journal of Marketing*, vol. 9, nº 2, pp. 23-53.
- WUYTS, S.; STREMERSCHE, S.; VAN DEN BULTE, C. y FRANSES, P. H. (2004): "Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective", *Journal of Marketing Research*, vol. XLI, November, pp. 479-487.