

Análisis de las causas de dependencia en las relaciones fabricante-distribuidor de los canales de comercialización

Javier Oubiña Barbolla

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Profesor Asociado del Departamento de Financiación e Investigación Comercial, Universidad Autónoma de Madrid, España.

Resumen

El sector minorista de los canales de distribución de productos de gran consumo en España, al igual que en otros muchos países, está experimentando un intenso proceso de concentración que afecta a las relaciones de poder existentes entre fabricantes y distribuidores. La literatura relativa al poder establece como principal base del mismo la dependencia que muestra una organización frente a otra debido a la necesidad de utilizar los recursos proporcionados por la segunda compañía para conseguir sus objetivos. En el presente trabajo, se analizan los factores que determinan la dependencia del fabricante respecto al distribuidor, entre los cuales destacan por su importancia el volumen de ventas, las inversiones específicas en la transacción y el poder compensador. El estudio se completa con un trabajo empírico realizado a partir de una muestra de fabricantes de productos de gran consumo, el cual, tras la aplicación de la técnica estadística de la regresión múltiple, permite identificar al volumen de ventas como principal factor explicativo de la dependencia del fabricante respecto al distribuidor. Este hecho pone de manifiesto la relevancia del proceso de concentración que está teniendo lugar en el sector minorista.

Abstract

The retail sector of distribution channels of widely consumed products in Spain, and other countries, is experiencing a growing process of concentration which affects power relations between manufacturers and their retailers. The literature of *marketing* relative to power establishes, as the most important aspect of it, the dependence of an organization on another, due to the necessity of that one of using the resources provided by this one to get its goals. In this research, we analyze the aspects that determine the dependence of manufacturers on their retailers. Some of them, which stand out for its importance, are the volume of sales, the transaction specific assets and the countervailing power. The research is completed with an empirical study carried out in the form of a survey amongst a sample of manufacturers of widely consumed products, that after the application of the statistical technique of multiple regression, allow us to identify the volume of sales as the main explicative factor of the growing dependence of manufacturers on their retailers. This fact stresses the importance of the concentration process that is taking place in the retail sector.

INTRODUCCIÓN

La estructura competitiva del comercio minorista en el sector de los productos de gran consumo está experimentando una serie de importantes transformaciones, entre las cuales destaca, como aspecto fundamental, el intenso proceso de concentración que está teniendo lu-

gar (Rebollo, 1999). Este fenómeno afecta a las relaciones de poder existentes entre fabricantes y distribuidores en los canales de distribución, ya que, en principio, debería verse favorecida o fortalecida la posición negociadora de los distribuidores frente a los fabricantes de productos de gran consumo.

El presente trabajo trata de com-

probar si efectivamente se demuestra la existencia de dicho fenómeno, así como profundizar en las causas que provocan la mayor dependencia de los fabricantes respecto a los distribuidores de gran tamaño. Para ello es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo de las principales bases potenciales sobre las que puede asentarse el poder de los dis-

tribuidores, y examinar si los cambios acontecidos en la estructura competitiva del comercio minorista, como la aplicación de procesos de integración vertical por parte de los detallistas, acentúan el poder de los grandes grupos minoristas y afectan de este modo a la configuración de las relaciones fabricante-distribuidor.

El proceso expositivo del presente artículo será el siguiente: en primer lugar, se realiza una revisión bibliográfica de los conceptos fundamentales de poder y dependencia en los canales de distribución, a continuación se formulan las hipótesis correspondientes extraídas de la literatura científica revisada, seguidamente se describen las principales características metodológicas de la investigación empírica realizada para contrastar las hipótesis, y finalmente se exponen los resultados y principales conclusiones obtenidas.

DESARROLLO

Si indagásemos la "causa original"¹ que le permite a una organización "A" tener poder o capacidad de influencia sobre otra "B", veríamos que al final, la mayor parte de las veces,² ese poder se encuentra sus-

tentado o fundamentado en la dependencia que muestra la organización "B" respecto a "A", es decir, en la posesión por parte de "A" de recursos o activos, tanto tangibles como intangibles, que le son necesarios a "B" para la realización de sus actividades y la consecución de sus objetivos empresariales. Hasta tal punto es así, que muchos autores (Emerson, 1962), han asimilado el concepto de poder al de dependencia, concibiendo el primero como el recíproco del segundo (y viceversa), es decir, viendo ambos conceptos como las "dos caras de una misma moneda".

En ese sentido, Emerson (1962) propone el poder de una parte como la dependencia de la otra y sostiene que "el poder de 'A' sobre 'B' es igual a, y está basado en, la dependencia de 'B' respecto a 'A'", lo cual quedaría expresado matemáticamente del siguiente modo:

$$\begin{aligned} P_{AB} &= D_{BA} \\ P_{BA} &= D_{AB} \end{aligned}$$

Por su parte, Easton (1992) describe el concepto de dependencia como el "precio" que hay que pagar por los beneficios que proporciona una relación, por lo que una empresa puede decidir renunciar

a los beneficios de la flexibilidad y pluralidad de opciones a cambio de las ventajas proporcionadas por una determinada relación, aun cuando ésta suponga un cierto grado de dependencia.

Una vez analizado el concepto de dependencia como contrapartida del poder, es necesario exponer los distintos factores determinantes de la misma. Para ello nos basaremos en una serie de estudios que se han realizado al respecto, en los que quedan patentes los diversos factores que condicionan en última instancia el nivel de dependencia que tiene un miembro del canal. Iremos exponiendo sucesivamente cada uno de los factores que determinan la dependencia de una empresa "B" respecto a otra "A" en un canal de distribución, indicando en cada caso las referencias bibliográficas correspondientes.

Un determinante fundamental de la dependencia de "B" respecto a "A" es el volumen de ventas que realiza "B" a través de "A", que cuanto mayor sea, mayor dependencia provocará en el primero respecto al segundo. Dentro de este mismo enfoque de dependencia se encuentra también la proporción de beneficios que consigue "B" gracias a "A" (El-Ansary y Stern, 1972; Bucklin, 1973). Otros autores (Kale, 1986) citan no sólo el volumen de ventas y beneficios actuales, sino también las expectativas futuras de esas mismas magnitudes (ventas y beneficios), ya que muchas veces la dependencia está condicionada más por esas expectativas que por la situación presente en un momento dado.

El segundo determinante del grado de dependencia proviene de la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975). Basándose en

1. Partiendo del concepto fundamental de poder, entendido como aquella capacidad para influenciar o afectar las variables de decisión de otra organización, muchos autores denominan "bases de poder" a los recursos o primeras causas que permiten disponer de dicha capacidad.
2. Existen otros motivos que pueden constituir también, en algunos casos, el origen del poder detentado por alguna organización sobre otra, como son la autoridad legal (es decir, la existencia de alguna regulación o normativa legal cuya aplicación le permite imponer a una organización determinadas condiciones en la transacción a otra), o la costumbre (que como bien es sabido constituye una de las fuentes

del derecho, y por consiguiente estaríamos en un caso particular de autoridad legal). Incluso otros autores (Iedechi y Bonoma, 1972) sugieren la existencia de otra tercera base de poder consistente en la capacidad para modificar el entorno en el que se encuentra la empresa sobre la que se detenta poder; se trata en ese caso de un tipo particular de dependencia, que podríamos denominar "indirecta", ya que la empresa poderosa posee recursos o activos que no son directamente necesarios para la empresa dependiente, pero que, al permitir al primero alterar el entorno en detrimento o beneficio del segundo, le concede la posibilidad de influir en su comportamiento y en consecuencia detentar poder sobre él.

esta teoría, Heide y John (1988) sostienen que hay que tener en cuenta las inversiones en activos específicos³ y las inversiones compensatorias,⁴ de tal forma que la dependencia que tiene la firma objetivo (B) respecto a la firma fuente (A) se ve aumentada por las inversiones en activos específicos realizadas por la firma objetivo, y se ve, por el contrario, reducida por los comportamientos de carácter vinculatorio (inversiones de compensación) que la firma objetivo lleva a cabo con sus clientes.

Por su parte, Anderson y Narus (1984) establecen el concepto de dependencia relativa, refiriéndose a aquel nivel comparativo de dependencia existente entre las partes, siendo lógicamente aquella parte con mayor dependencia relativa la que será objeto de influencia por la otra. Este último concepto de dependencia relativa es fundamental en el análisis de los canales de distribución, ya que no debemos olvidar que un canal está constituido por un conjunto de organizaciones interdependientes, y por tanto todos los miembros del canal mostrarán siempre un cierto grado de depen-

dencia entre sí, ya que siempre algún miembro estará en posesión de algún tipo de activo necesario para otro miembro (en caso contrario, no estaría justificada su existencia y desaparecería ese miembro del canal).

Partiendo de esa idea de que entre dos miembros del canal existe siempre una cierta dependencia por ambas partes, es evidente al mismo tiempo que en muchas ocasiones, sin dejar de ser cierto lo anterior, uno de los miembros presenta un mayor grado de dependencia hacia el otro en comparación con la dependencia que tiene el segundo respecto al primero. De ahí que algunos autores (Hunt y Nevin, 1974; Iglesias, 1996) distingan entre la posesión de dos tipos de activos, por un lado se encuentran los activos con un alto nivel de exclusividad, que son aquellos que no poseen ninguna otra entidad en el mercado, por lo que si se quiere acceder a ellos hay que tratar inevitablemente con la poseedora, dentro de este tipo de activos se encuentra una alta cuota de mercado, una tecnología exclusiva o una intensa imagen de marca; y por otro lado están los activos con un bajo nivel de exclusividad que son, lógicamente, aquellos que tienen muchas empresas en el mercado, y que por tanto son fáciles de conseguir ya que suele tratarse de recursos o productos indiferenciados.

Según lo expuesto anteriormente, se puede establecer un tercer factor condicionante de la dependencia que queda representado en el poder compensador con el que cuenta una organización, ya que cuanto mayor sea éste, menor deber ser en principio su grado de dependencia respecto a una segunda organización, ya que esta última también se mostrará

altamente dependiente de la primera. El concepto de poder compensador al que se refiere este tercer factor de dependencia viene a reflejar la capacidad que tiene una organización para contrarrestar el poder de otra (Etgar, 1976).

La revisión de la literatura nos permite formular una serie de hipótesis referidas a los principales factores determinantes de la dependencia del fabricante respecto al distribuidor. Tal y como se acaba de exponer, dichos factores fundamentales de dependencia de un miembro del canal respecto a otro, son el volumen de ventas que suponga la relación con él, la intensidad de las inversiones específicas que se hayan realizado para culminar la transacción (ya sean éstas en sistemas de información, diseño de material PLV, formación del equipo de vendedores, etc.), y el poder compensador con el que se cuenta.

Hay que considerar que cada fabricante se relaciona con muchos distribuidores de diverso tipo, por ello, es preciso escoger el tipo de distribuidor que se tomará como referencia en nuestro estudio; finalmente se optó por elegir la figura del principal distribuidor independiente con el que negocia cada fabricante, ya que, en principio, nos interesa analizar la relación del fabricante con su distribuidor de mayor tamaño, pues éste es el que se encuentra en mejores condiciones para ejercer poder sobre el fabricante. No se elige la figura de la principal central de compras, ya que ésta, al estar compuesta por varios distribuidores, complicaría excesivamente el análisis. Por consiguiente, es necesario puntualizar que este trabajo se ciñe al marco de negociación entre el fabricante y su principal distribuidor

3. Partiendo de la idea de dos tipos de firma, una objetivo (B) y otra fuente (A), se entiende por "inversión en activo específico" realizada por "B", a cualquier clase de activo que haya invertido "B" en su relación con "A" y que carezca de valor fuera de esa relación concreta que le une a "A". Dicha "especificidad" del activo puede provenir de diversas fuentes: lugar, física, humana, marca, carácter a medida y temporal (Heide y John, 1988).

4. Las "inversiones compensatorias" de la firma objetivo "B", son inversiones realizadas por "B" hacia otro agente que tiene interés para la firma fuente "A", y que, por consiguiente, ayudan a compensar de algún modo las inversiones específicas que ha efectuado "B" hacia "A". Normalmente, estas "inversiones compensatorias" suelen consistir en acciones dirigidas a conseguir la fidelidad de los clientes finales" (Heide y John, 1988).

independiente, y que por lo tanto, las hipótesis formuladas se refieren a esta relación específica fabricante-distribuidor.

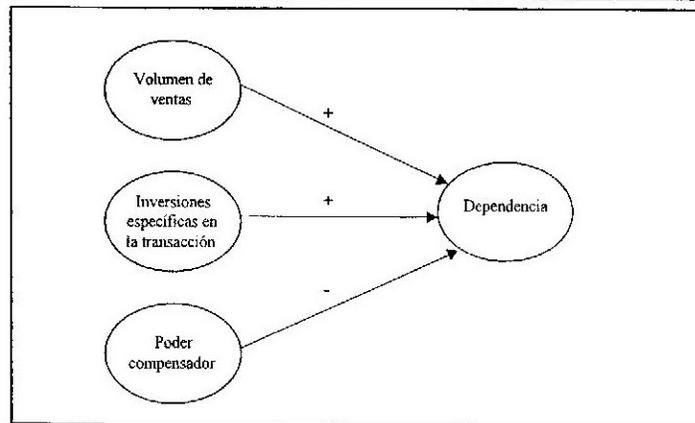
Se analizarán los factores explicativos de la dependencia percibida por el fabricante respecto al distribuidor. De este modo, utilizaremos las siguientes tres variables: el volumen de ventas que realiza el fabricante a través de su distribuidor principal, las inversiones específicas en la transacción con ese distribuidor principal que efectúa el fabricante —analizando concretamente uno de los tipos de inversión más habituales, como es el diseño y material de publicidad en el punto de venta— y, por último, la tercera variable explicativa será el poder compensador con el que cuenta el fabricante frente al distribuidor.

La primera hipótesis que puede formularse, a tenor de lo expuesto en la literatura, es que un mayor volumen de ventas a través del principal distribuidor genera una dependencia superior del fabricante respecto al distribuidor, ya que seguramente el fabricante mostrará una mayor dificultad para prescindir de este distribuidor que le proporciona un nivel de ingresos elevado.

Del mismo modo, se puede establecer una segunda hipótesis según la cual una mayor inversión específica en la transacción realizada con el principal distribuidor, debe provocar un nivel de dependencia superior respecto al distribuidor, ya que esa inversión es difícilmente trasladable a otra relación con otro distribuidor, y por tanto existen unos costes de cambio muy elevados.

Por el contrario, una tercera hipótesis podría afirmar que el mayor poder compensador del fabricante debe hacer disminuir lógicamente

Figura 1. Modelo explicativo de la dependencia



Cuadro 1. Hipótesis de la investigación

- H 1:** Cuanto mayor es el volumen de ventas que realiza el fabricante a través de su principal distribuidor independiente, mayor debe ser el grado de dependencia del primero respecto al segundo.
- H 2:** Cuanto mayores son las inversiones específicas en la transacción que realiza el fabricante en la relación con su principal distribuidor independiente, mayor debe ser el grado de dependencia del primero respecto al segundo.
- H 3:** Cuanto mayor es el poder compensador del fabricante, menor debe ser su grado de dependencia respecto a su principal distribuidor independiente.

Fuente: Elaboración propia.

su nivel de dependencia. En definitiva, se propone el siguiente modelo explicativo de la dependencia que aparece reflejado en la figura 1, y cuyas hipótesis quedan recogidas a su vez en el cuadro 1.

Características metodológicas del estudio empírico

Con el fin de contrastar las hipótesis formuladas, se realizó una investigación empírica en el mercado

español, que reúne las características metodológicas recogidas en el cuadro 2. El cuestionario se envió por correo postal a 195 empresas del sector, y a cada una de ellas se le solicitó que, en el caso de tener varias unidades de negocio, cumplimentara un cuestionario por cada una de ellas.

La elección de las unidades de negocio como sujetos de la investigación, obedece a que las empresas fabricantes con carteras de productos

Cuadro 2. Ficha técnica

Técnica de obtención de información	Encuesta postal.	
Universo	Unidades de negocio de empresas fabricantes de productos de gran consumo, pertenecientes a las categorías de alimentación y bebidas, aseo personal y limpieza del hogar.	
Muestreo	Cuestionarios enviados a empresas: 195	Tamaño muestral: 68 unidades de negocio
	Cuestionarios recibidos de unidades de negocio: 70	Cuestionarios válidos: 68
		Cuestionarios incorrectos: 2
Trabajo de campo	Período de realización: mayo-junio, 1998	
Análisis de la información	Técnicas estadísticas	Univariantes Bivariantes Multivariantes
	Programas informáticos estadísticos	SPSS DYANE

muy diversificadas y organizadas en diferentes unidades de negocio, pueden competir con estrategias diferentes en cada unidad y mantener relaciones diferenciadas con los distribuidores en el canal (selección de distribuidores, estrategias de cobertura, estrategias de presencia en el lineal, estrategias de promoción, acuerdos de cooperación, fabricación de marca blanca, posición competitiva). Cuando la empresa fabricante, a pesar de disponer de varias unidades de negocio, decide cumplimentar un único cuestionario, se le solicita que lo refiera a su unidad de negocio principal.

El número total de cuestionarios recibidos fue de 70, y el número de cuestionarios válidos que integran la muestra definitiva objeto de estudio es igual a 68. El trabajo de campo tuvo lugar entre los meses de mayo y junio de 1998, y para el análisis estadístico de la información se han utilizado los paquetes informáticos DYANE y SPSS.

Medición de las variables

La medición de las variables del modelo propuesto, en el que quedan reflejados los factores de dependencia del fabricante respecto al distribuidor, se realiza del siguiente modo: la dependencia ha sido concebida en muchas ocasiones como el grado de dificultad que tiene una de las partes del canal para sustituir a la otra y poder realizar el intercambio con otra organización alternativa que le ofrezca unos servicios similares (Bucklin, 1973), ya que este concepto refleja el grado en el que una organización necesita los recursos proporcionados por otra compañía para alcanzar sus objetivos (Andaleeb, 1996).

De hecho, a la hora de valorar el grado de dependencia en el canal de distribución, suele adoptarse el concepto de "sustituibilidad", entendiéndose por tal la dificultad que tiene un miembro del canal de distribución para sustituir a otro, dependiendo lógicamente en mayor medida el primer miembro del segundo cuanto más elevada sea la dificultad. En nuestro modelo, dado que analizamos la dependencia del fabricante respecto a su principal distribuidor independiente, nos interesa ver cuál es el volumen de ventas, en términos proporcionales, que realiza la unidad de negocio fabricante a través de este distribuidor. Por ello, la variable volumen de ventas se mide mediante el porcentaje de ventas que realiza el fabricante a través de su principal distribuidor independiente.

Por su parte, la medición del nivel de inversión específica en la transacción se realiza utilizando el tipo de inversión más habitual en este sector, es decir la realizada por el fabricante en diseño y material PLV (Publicidad en el Lugar de Venta) en su relación con su principal distribuidor independiente. Esta inversión se valora en una escala tipo Likert de siete puntos, desde "1-inversión muy reducida", pasando por "4-inversión moderada", hasta llegar a "7-inversión muy elevada". Y para evaluar el poder compensador con el que cuenta el fabricante se utiliza un indicador de su posición competitiva, como es su cuota de mercado relativa (es decir, el volumen de ventas en términos relativos respecto a la empresa fabricante líder en el sector). Esta cuota de mercado relativa queda reflejada en una escala de cinco puntos, que da lugar a cinco posiciones de cuota: "igual al líder

Cuadro 3. Descriptivo de las variables dependencia, volumen de ventas e inversión específica

Variable	Media	Desviación típica
Dependencia (*)	5.0	1.7
Volumen de ventas (%)	11.3	4.4
Inversión específica en la transacción (en diseño y material PLV)*	3.3	1.5

(*) La escala utilizada para la medición es tipo Likert de 7 puntos.

Fuente: Elaboración propia.

(100%)", "mayor o igual a 75% del líder", "entre 50% y 74% del líder", "entre 25% y 49% del líder" e "inferior a 25% del líder".

En el cuadro 3 pueden apreciarse los valores medios y las desviaciones típicas obtenidas en las variables "dependencia", "volumen de ventas" e "inversión específica en la transacción" (en diseño y material publicitario en el punto de venta). Es conveniente recordar que la primera y la tercera variable se miden en una escala tipo Likert de siete puntos, por tanto, el valor "5" en la variable dependencia refleja que, en general, los fabricantes perciben por término medio un elevado grado de dependencia respecto a sus distribuidores principales, en términos del grado de dificultad que consideran que tienen para sustituirlos y encontrar otro distribuidor alternativo que les ofrezca unos servicios similares.

Por el contrario, el nivel promedio de inversiones específicas es más bien reducido, ya que se sitúa en un valor de "3.3" y a duras penas se acerca al valor medio "4" de la escala. Y en lo que respecta a la variable "volumen de ventas", puede verse que los fabricantes comercializan una media de un "11.3 %" a través de su principal distribuidor, valor que resulta bastante elevado ya que

estamos hablando de un sólo distribuidor independiente que se lleva ese porcentaje de ventas de un mismo fabricante.

En cuanto a la variable “poder compensador o posición competitiva”, el cuadro 4 ofrece los datos de frecuencias porcentuales obtenidas en cada una de las cinco categorías de respuesta que tiene la variable. La mayoría de las unidades de negocio de la muestra, un porcentaje situado alrededor de 60%, son líderes o sostienen una posición competitiva próxima al líder. Concretamente 38.1% de las unidades de negocio son líderes, mientras que 22.2 % pueden ser consideradas “seguidoras” al tener una cuota de mercado mayor o igual a 75% de la del líder. Por el contrario, sólo 11.1% de la muestra está constituida por unidades de negocio que detentan una posición competitiva relativamente débil.

En definitiva, puede concluirse

Cuadro 4. Análisis de la posición competitiva de los fabricantes

Cuota de mercado en relación con la líder	% de unidades de negocio
Igual al líder (100%)	38.1
Mayor o igual a 75% del líder	22.2
Entre 50% y 75% del líder	17.5
Entre 25% y 50% del líder	11.1
Inferior a 25% del líder	11.1

Fuente: Elaboración propia.

que la muestra contiene un sesgo positivo hacia las unidades de negocio de gran tamaño relativo, es decir hacia las que ocupan las posiciones competitivas más fuertes en sus respectivos mercados. En consecuencia, es posible deducir que la dependencia que muestran estos fabricantes infravalora el

grado o la intensidad de la verdadera dependencia que la población de los fabricantes de productos de gran consumo percibe frente a los distribuidores. Por ello, este estudio analiza las relaciones de poder existentes entre productores fundamentalmente líderes, o con posiciones competitivas muy fuertes, y sus distribuidores principales, y por consiguiente investiga el caso en el que la posición negociadora del fabricante es más fuerte, por lo que los hallazgos que se obtengan relativos al desequilibrio de poder en favor de los distribuidores, no pueden ser atribuidos a la debilidad competitiva de las unidades de negocio del sector de la fabricación.

RESULTADOS: CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Para contrastar las tres hipótesis planteadas en el modelo propuesto, se aplica un análisis de regresión múltiple en el que la variable dependiente o a explicar es la “dependencia del fabricante respecto al distribuidor”, y las variables explicativas o independientes son el volumen de ventas, la inversión específica y el poder compensador. Este análisis de regresión ofrece los resultados que figuran en el cuadro 5.

Como puede apreciarse, los resultados obtenidos indican que el grado de dependencia de los fabricantes queda explicado fundamentalmente por la cuota de ventas que realizan a través de su principal distribuidor. Esta variable presenta un efecto positivo, estadísticamente significativo, sobre la variable por explicar (“dependencia”); por tanto, se puede afirmar que, efectivamente, el mayor volumen de ventas del fabricante realizado a través del principal distribuidor implica un mayor grado de dependencia respecto a él, y en consecuencia, la relación establecida por la primera hipótesis queda confirmada.

En cuanto a la segunda hipótesis, que suponía una relación directa de la inversión específica en la transacción con el grado de dependencia, queda rechazada claramente, ya que, como puede observarse, esta variable de inversión específica tiene un efecto de signo negativo sobre la dependencia. El grado de dificultad percibido por una unidad de negocio para sustituir a su principal distribuidor parece estar afectado negativamente por el hecho de que el fabricante realice inversiones en diseño y ejecución de materiales PLV, lo cual contradice los dictados de la literatura teórica consultada al respecto.

Cuadro 5. Modelo explicativo de la dependencia del fabricante respecto a su principal distribuidor

Variable	Coefficiente	Coefficiente estandarizado	t - student
Constante	4.359		4.691 (a)
Volumen de ventas	0.103	0.262	1.965 (a)
Inversión en material PLV	-0.148	-0.161	-1.201
Poder compensador	-0.038	-0.029	-0.219

(a) Significativo a 95%.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, de los resultados también se deduce que el poder compensador tiene un efecto explicativo irrelevante sobre el nivel de dependencia, seguramente debido a que la gran mayoría de las unidades de negocio encuestadas ocupan posiciones de liderazgo en sus respectivos mercados, y en consecuencia no existe un efecto suficientemente discriminante de esta variable. Por lo tanto, pese a que el poder compensador presenta, tal como se preveía, una relación explicativa de signo negativo con la "dependencia", lo cual indica que una posición competitiva más fuerte se corresponde con un grado de dependencia inferior, la tercera hipótesis queda rechazada debido al efecto insignificante de esta variable.

Hay que señalar que el coeficiente de determinación (R^2) del modelo de regresión es de 10%. Este valor nos indica que existe todavía una considerable proporción de la "dependencia" del fabricante respecto al distribuidor, que no queda recogida o explicada por este modelo, lo cual por otra parte es lógico, ya que se trata de un fenómeno complejo, que difícilmente puede ser explicado en su totalidad por tres variables, sobre todo cuando sólo una de ellas tiene un efecto estadísticamente significativo. Para obtener un grado de explicación superior, habría que introducir nuevos elementos determinantes de la dependencia. Por último, conviene resaltar que la F de Snedecor es igual a "2.5", significativa al nivel "0.1", y por consiguiente, se puede afirmar que la explicación de la varianza de la variable "dependencia" obtenida por el modelo planteado es estadísticamente significativa.

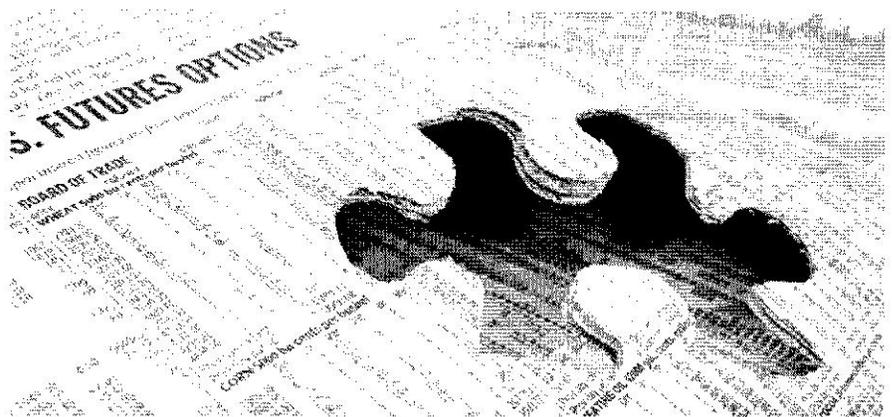
CONCLUSIONES

Del análisis expuesto en el modelo explicativo de la dependencia pueden extraerse varias conclusiones de interés sobre las relaciones de poder en el canal de distribución. Entre ellas se puede destacar, en primer lugar, que la dependencia percibida por el fabricante respecto a su principal distribuidor, valorada en términos del grado de dificultad que tiene para sustituirle, queda condicionada fundamentalmente por el volumen de ventas que realiza el fabricante a través de este distribuidor. Esto nos da una idea de la importancia que tiene el proceso de concentración que se está dando en general en el sector de la distribución, ya que este fenómeno de concentración hace que una mayor proporción de las ventas de los fabricantes se realice a través de un menor número de distribuidores, y por consiguiente, tiende a producirse una mayor dependencia de los fabricantes respecto a sus distribuidores.

Cabe resaltar, además, que las inversiones específicas en la transacción efectuadas por el fabricante —concretamente aquellas más habituales, como son las de material de

publicidad en el punto de venta— no provocan una mayor percepción de dependencia en el fabricante, y por tanto, éste no parece tener mayores dificultades para sustituir a su principal distribuidor independiente, aun cuando haya realizado esfuerzos financieros concretos dirigidos a la relación específica con este distribuidor. Podemos, entonces, desechando la influencia de este factor de dependencia propuesto por algunos autores (Heide y John, 1988), no obstante, es posible atribuir este hecho al reducido nivel en que se sitúan las inversiones específicas en la transacción realizadas por los fabricantes, hasta el punto de que una gran parte de las unidades de negocio participantes en el estudio no realizan siquiera este tipo de inversión.

En ese sentido, los resultados señalan que nos encontramos todavía en una fase de mercado con escasa integración funcional o empresarial en las relaciones fabricante-distribuidor o, por lo menos, no se hallan esfuerzos por parte de los fabricantes para consolidar las relaciones con sus principales distribuidores a través de la vía de las inversiones específicas, tal vez porque intentan protegerse frente a una posible si-



tuación de mayor dependencia, y piensan que los rendimientos de estas inversiones no compensarían la desprotección generada. Sin embargo, los fabricantes no pueden evitar sentirse altamente dependientes de sus principales distribuidores, porque centran sus esfuerzos en el crecimiento, y más concretamente en la consecución de un mayor nivel de ventas, lo cual los coloca igualmente en esa situación de dependencia debido a la propia evolución del sector minorista.

Quizás los fabricantes deberían orientar sus estrategias hacia objetivos que no estuviesen en gran medida mediatizados por los distribuidores, y de esta forma es posible que se redujesen los niveles de dependencia percibidos. No se trata tanto de renunciar al objetivo ineludible del volumen de negocio, que siempre estará presente, como de buscar vías alternativas de colaboración con los distribuidores, que propicien un interés de su parte por disponer de un determinado servicio, y de este modo, conseguir disminuir en cierto grado los niveles de dependencia tan elevados percibidos por los fabricantes.

Además, hay que resaltar el escaso valor explicativo que presenta la variable "poder compensador" del fabricante, ya que su posición competitiva medida en términos de cuota de mercado relativa (de la unidad de negocio respecto al líder), no tiene un efecto significativo. Aunque sí lo tenga en el sentido previsto (a mayor poder compensador del fabricante, menor dependencia respecto al distribuidor), la magnitud de este efecto es prácticamente insignificante.

Existen varias posibles explicaciones de este resultado obtenido, una

primera es que el poder compensador de la unidad de negocio fabricante, valorada en términos de cuota de mercado o nivel del liderazgo, esté perdiendo peso en un sector de productos de gran consumo en el que el valor de la marca de cara al mercado final es cada vez más relativo, o por lo menos queda condicionado por otro elemento previo, como es la posibilidad de tener presencia en el punto de venta. Las estrategias tipo "pull" o "aspiración" son difíciles de implantar, ya que resulta complicado crear un valor de marca suficientemente elevado en el mercado final, como para que el distribuidor se sienta obligado a disponer de dicha marca en su establecimiento minorista. Esta circunstancia limita el efecto de la posición competitiva de las unidades de negocio, realizando por el contrario la importancia de las acciones de "trade-marketing" orientadas hacia la relación con los distribuidores, a través de las cuales los fabricantes podrían aminorar tanto su dependencia como el poder poseído y ejercido por el distribuidor.

BIBLIOGRAFÍA

- Andaleeb, S. S., "An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence", en *Journal of Retailing*, vol. 72, núm. 1, 1996, pp. 77-93.
- Anderson, J. C. y J. A. Narus, "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships", en *Journal of Marketing*, núm. 48, otoño, 1984, pp. 62-74.

- Bucklin, L. P., "A theory of channel control", en *Journal of Marketing*, vol. 37, enero, 1973, pp. 39-47.
- Easton, G., "Why networks?", en *Industrial Networks: A New View Of Reality*, Routledge, Londres, 1992, pp. 1-34.
- El-Ansary, A. I. y L. W. Stern, "Power measurement in the distribution channel", en *Journal of Marketing Research*, vol. 9, febrero, 1972, pp. 47-52.
- Emerson, R. M., "Exchange theory, Part II: Exchange relations and network structures", en *Sociological Theories in Progress*, Houghton Mifflin, Boston, 1972.
- Etgar, M., "Channel domination and countervailing power in distribution channels", en *Journal of Marketing Research*, vol. 13, agosto, 1976, pp. 254-262.
- Heide, J. B. y G. John, "The role of dependence balancing in salvaguarding transaction-specific assets in conventional channels", en *Journal of Marketing*, vol. 52, enero, 1988, pp. 20-35.
- Hunt, S. D. y J. R. Nevin, "Power in a channel of distribution: sources and consequences", en *Journal of Marketing Research*, vol. 11, mayo, 1974, pp. 186-193.
- Iglesias, V., "Las relaciones entre empresas en los canales de distribución: proveedores y mayoristas en el sector de bebidas en España". Tesis doctoral inédita, Universidad de Oviedo, 1996.
- Rebollo, A., "Concentración en el sector de la distribución comercial", en *Distribución y Consumo*, núm. 47, agosto-septiembre, 1999, pp. 29-43.
- Tedeschi, J. T. y T. V. Bonoma, "Power and influence: an introduction", en *The Social Influence Process*, Aldine-Atherton, Chicago, 1972, pp. 1-49.
- Williamson, O. E., *Markets and hierarchies*, The Free Press, Nueva York, 1975.