

# El control en el canal de comercialización

---

**Aceptado para publicación en Esic Market (issn:  
0212-1867), 1995, N° 88 (Abril-Junio), 27-47.**

---

ALEJANDRO MOLLA DESCALS

Universidad de Valencia

MANUEL SANCHEZ PEREZ

Universidad de Almería

## 1. INTRODUCCION

El canal de comercialización es, probablemente, la red interorganizacional más numerosa y más importante de cualquier sociedad. En él participan empresas del más variado género, cada una con sus propias metas, pero con un claro objetivo común: la eficiencia del canal como unidad competitiva.

Para conseguir un nivel adecuado de eficiencia en el canal se hace precisa una cierta dosis de cooperación y coordinación entre sus componentes. Tradicionalmente, fabricantes y distribuidores han confiado en los mecanismos de precios y otros relacionados para obtener la necesaria cooperación de los otros miembros del canal. Sin embargo, diferencias en objetivos, pautas de comportamiento, cultura empresarial, expectativas y percepciones acerca de la realidad inhiben la cooperación, perjudicando el desarrollo de políticas para el conjunto del canal. En unos casos, se produce una fragmentación de las actividades que ha impedido obtener economías de escala. En otros casos, la duplicación de actividades, la ineficiente localización de funciones en el canal y el “ruido” en la comunicación arruinan una gestión interorganizacional del canal de comercialización.

Ante estas circunstancias, muchos fabricantes y distribuidores persiguen liderar el canal con objeto de introducir mecanismos de control que permitan ejecutar las operaciones de una forma más eficiente. Este artículo, por tanto, pretende analizar el control como un

proceso de gestión del canal de comercialización orientado a incrementar su eficiencia como unidad competitiva.

## **2. EL CONTROL EN LA ORGANIZACION**

El término “control” puede ser interpretado de diferentes formas y con diferentes connotaciones. El control es un concepto general que es aplicado tanto al comportamiento individual como a la actuación organizacional [Mullins, 1993: 544]. Según Tannenbaum [1968: 3], “La organización implica control. Una organización social es una disposición ordenada de interacciones humanas individuales. Los procesos de control ayudan a circunscribir comportamientos idiosincrásicos y a mantenerlos conforme al plan racional de la organización. Las organizaciones requieren una cierta cantidad de conformidad así como de integración de las diversas actividades. Es la función de control la que origina la conformidad a los requerimientos organizacionales y alcance a los propósitos últimos de la organización”.

En definitiva, el amplio objetivo de la función de control en la organización es el empleo efectivo de los recursos comprometidos en las operaciones de la organización. Sin embargo, el hecho de que los recursos no humanos dependan del esfuerzo humano para su utilización fuerza a controlar la actuación humana.

Siguiendo a Tannenbaum [1968: 5], se define el control en la organización como “cualquier proceso en el que una persona o grupo de personas u organizaciones de personas determina, es decir, afecta intencionadamente, el comportamiento de otra persona, grupo u organización”.

Desde un punto de vista organizacional, se distinguen tres mecanismos de ejercicio del control: el Mercado, la Burocracia y el Clan [Ouchi, 1979: 833-848]. El Mercado supone establecer un control a través de la capacidad del mercado para medir y recompensar de forma precisa la contribución de cada miembro a la organización. La Burocracia supone la vigilancia y dirección de los miembros subordinados o dependientes. En el Clan el control se realiza a través de un proceso de socialización entre los miembros de una organización en particular. En la realidad, la situación más frecuente es una mezcla del mecanismo de mercado y el de burocracia.

La implementación del control en la organización requiere de unos requisitos sociales y de información. Los requisitos sociales consisten en un conjunto de acuerdos entre las personas que forman la organización de forma que, a modo de nivel mínimo, permitan

emplear alguna forma de control. Si el tipo de control es el Mercado el requerimiento social consistirá en la existencia de normas de reciprocidad -existencia de un castigo si una parte intenta engañar a otra-. Cuando el tipo de control es la Burocracia, no sólo han de existir normas de reciprocidad, sino, además, un acuerdo sobre una autoridad legítima. En el caso de que el tipo de control sea el Clan, además de los dos requerimientos ya mencionados, se han de compartir una serie de valores y creencias. La esencia de esta forma de control descansa en el nivel profundo de acuerdo entre los miembros de la organización sobre el comportamiento a tener.

Los requisitos de información para la implantación del control varían también en función del tipo de control que se realice. Mientras que el Clan es el más exigente en cuanto a requerimientos de información, el Mercado es el menos. En el Mercado el requisito básico es el precio, producto del proceso competitivo. Sin embargo, en pocas ocasiones las organizaciones consiguen llegar a precios en condiciones de competencia perfecta. Así, la organización puede crear un conjunto de reglas referidas tanto al comportamiento como a la actividad productiva de la organización. Por tanto, en la Burocracia la información está contenida en las reglas de funcionamiento, las cuales suponen una autoridad legítima de aceptación por todos los miembros de la organización. Finalmente, en el Clan la información está contenida en el conjunto de actos que comunican los valores y creencias de la organización, es decir, en tradiciones.

El control puede consistir en la supervisión del personal (control comportamental) o en la supervisión de los resultados alcanzados (control de rendimientos). Cuanto más globales son las responsabilidades en una organización, más se tiende a controlar su rendimiento en conjunto antes que sus acciones concretas [Mintzberg, 1991: 194].

Dentro de esta unidad genérica que es la organización, el canal de comercialización constituye una entidad interorganizacional compuesta por un conjunto de organizaciones interdependientes que, a través del intercambio de sus respectivos outputs, están comprometidas en el proceso de hacer el producto o servicio disponible para el consumo [Reve y Stern, 1979: 405]. En este proceso de intercambio, el control se configura como un mecanismo que asegure la cooperación entre las organizaciones que componen el canal para que permita una gestión eficiente del canal de comercialización.

### **3. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL CONTROL EN EL CANAL DE COMERCIALIZACION**

#### **3.1. DEFINICION DEL CONTROL EN EL CANAL**

Una de las características del canal de comercialización es la interdependencia entre sus miembros. Por ello, cada empresa, en la medida de sus posibilidades, intentará establecer su propio sistema de control de la relación de intercambio para maximizar su beneficio. De ahí el protagonismo del control en el análisis de la administración del canal y la necesidad de su estudio.

El control del canal de comercialización se puede definir como "el grado de conformidad del distribuidor con los mandatos del fabricante" [Bucklin, 1973: 42]. Se trata de una definición que presupone que el fabricante es el líder del canal. Una definición menos restrictiva es la proporcionada por El-Ansary y Robicheaux [1974: 2], para quienes el control es "la habilidad para predecir acontecimientos y alcanzar los resultados deseados". Skinner y Gultinan [1985: 70] lo definen como "el grado en que un miembro del canal influye en las decisiones estratégicas y operativas de otro miembro del canal". Otra definición similar es la aportada por Jain [1990: 534], para quien el control consiste en "el proceso de actuaciones llevadas a cabo para hacer coincidir los resultados reales con los deseados". Se trata en ambos casos de definiciones genéricas.

#### **3.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL EN EL CANAL**

El control es un necesario ingrediente en el afortunado manejo y dirección de cualquier sistema. Podemos señalar como principales razones para la existencia de dicho control [Jain, 1990: 536 y Cespedes, 1988: 222]:

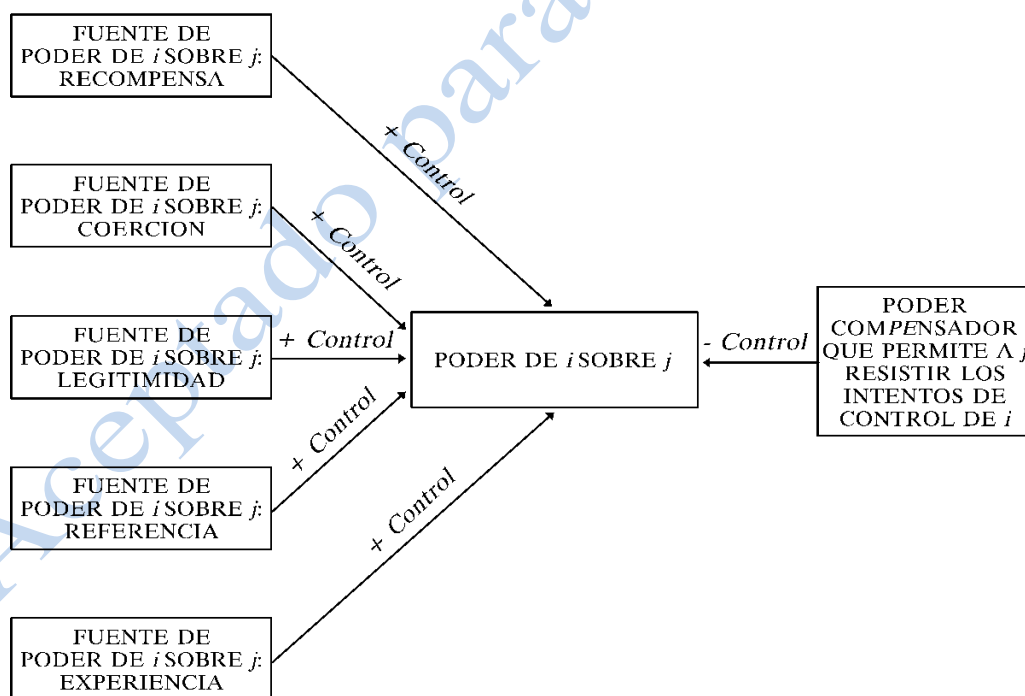
1. Permite al líder establecer su estrategia de distribución.
2. Permite detectar ineficiencias y corregirlas a tiempo, con el consiguiente impacto positivo en los beneficios.
3. Su utilidad manifiesta para el control de costes a través de curvas de experiencia.
4. Dirigir el esfuerzo a la consecución de los objetivos comunes dentro del sistema de distribución.
5. Es un factor esencial de cara al diseño del canal de distribución, en el sentido de que el diseño del canal es considerado como un proceso cuyo resultado es el equilibrio entre dos objetivos normalmente incompatibles de los gestores: el deseo de controlar las funciones del canal, por un lado, y conseguir ventaja en los recursos financieros y de venta, por otro.

6. El control tienen más importancia en aquellos sistemas de distribución con alto nivel de efectiva gestión interorganizacional -como es el caso de los sistemas verticales de comercialización-, frente a los sistemas de distribución convencionales que se caracterizan por una menor gestión interorganizacional.

### 3.3. EL CONTROL COMO CONSECUENCIA DEL PODER Y DEL LIDERAZGO

Frecuentemente los conceptos de poder y control se usan de forma intercambiable, sin hacer distinciones entre uno y otro. Sin embargo, no son lo mismo. El poder se define como “habilidad de los proveedores para controlar las decisiones y actividades de sus miembros del canal” [Etgar, 1976b: 256]. Es decir, el “poder” es la habilidad que tiene un miembro del canal para afectar a otros e influir en sus decisiones. En cambio, el “control” significa conformidad o sumisión efectiva. Por tanto, el poder puede considerarse como “control potencial” y el control como “poder ejercido”. Y las fuentes de poder permiten a los miembros del canal acumular poder y ejercer el control en el canal.

Figura 1. Relación entre poder y control en el canal de comercialización



Etgar [1976b: 255-261] considera que el poder del miembro del canal  $i$  sobre el  $j$  ( $P_{ij}$ ) es función de las fuentes de poder que permiten a  $i$  controlar  $j$  ( $V_{ij}$ ) -en una relación positiva- y de las fuentes de poder compensador ( $C_{ij}$ ), que permiten a  $j$  resistir los intentos de control

de  $i$  -en una relación negativa-. Es decir,  $P_{ij} = f(V_{ij}, C_{ji})$  (ver figura 1). Cuando los intermediarios poseen un alto grado de independencia y tienen algún poder compensador<sup>1</sup>, el control sobre éstos puede ser alcanzado principalmente a través de procesos de intercambio y el uso de fuentes de poder no económicas más que fuentes de poder económicas o amenazas. Además, no todos los intermediarios aceptan siempre el control por parte del fabricante sino que muchos de ellos utilizan fuentes de poder compensador para eludir el control.

En relación a la efectividad de las fuentes de poder para ejercer el control, ésta dependerá de [Etgar, 1978: 54]:

- 1ª) La selectividad de las fuentes de poder: en qué medida las bases de poder consideradas pueden ser aplicadas al miembro del canal es cuestión. En este sentido hay que tener en cuenta que el uso de bases de poder coercitivas pueden provocar insatisfacción.
- 2ª) La direccionalidad de las fuentes de poder: hasta qué punto las bases de poder consideradas pueden estar relacionada con la actuación específica del miembro del canal correspondiente.

En el ejercicio del poder para ejercer control juega un papel fundamental la comunicación. Así, en las relaciones de intercambio entre comprador y vendedor, una de las funciones de la comunicación es el control. Ello se debe a que, en el desarrollo de una relación de intercambio, se producen situaciones de desequilibrio de poder donde se intenta influir a través del uso de estrategias de comunicación [Frazier y Summers, 1984: 43]. Incluso las modificaciones que a largo plazo pueden producirse sobre esta situación, si se reorienta adecuadamente la relación, requieren de la comunicación. Además, los efectos deseables de una relación, en términos de coordinación y puesta en común de los recursos, requieren de la existencia de confianza mutua, la cual implica un sustancial intercambio de información [Gadde y Håkansson, 1993: 52].

Otro concepto también relacionado es el de “liderazgo”. Este se puede definir como “el ejercicio de poder y autoridad para alcanzar control” [El-Ansary y Robicheaux, 1974: 2]. Es decir, el liderazgo del canal se configura como el ejercicio del poder para influir en el comportamiento de los miembros del canal, con objeto de que contribuyan a conseguir un

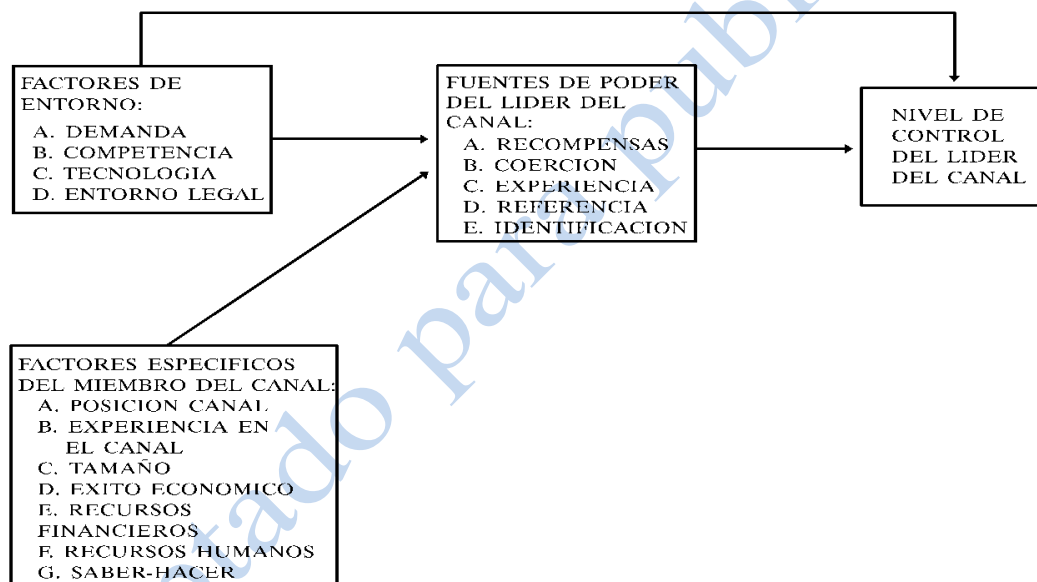
---

<sup>1</sup> En una relación de intercambio donde una parte  $i$  intenta controlar a otra parte  $j$ , el poder compensador es aquél que le permite a  $j$  disminuir la capacidad de control de  $i$  sobre él. Así, por ejemplo, en una relación fabricante-minorista son potenciales fuentes de poder compensador para el minorista la lealtad de su clientela, sus ventas, la ratio inversión publicitario/ventas o la fortaleza de las asociaciones de minoristas.

determinado nivel de actuación para el canal. Y el control puede resultar necesario para asegurar ese nivel de actuación deseado [Mallen, 1963: 30; Stern y El-Ansary, 1992: 311].

En definitiva, el control es una variable resultado dentro del proceso poder-liderazgo-control. En la figura 2 puede verse el modelo expuesto por Etgar [1977: 69-70], donde se relacionan estos tres conceptos. Como puede verse, la capacidad de un miembro del canal líder para ejercer control procede de su acceso a recursos económicos, sociales y psicológicos, normalmente definidos como fuentes de poder. Estas son usadas en un proceso de intercambio donde el líder del canal se asegura la conformidad de los miembros del canal a cambio de recompensas hacia los miembros cooperativos y de castigos hacia los no cooperativos.

Figura 2. Relación entre poder, control y liderazgo



Fuente: Etgar [1977: 70]

El acceso del líder del canal a estos recursos generadores de poder es el resultado de diferentes tipos de condiciones. Se puede obtener más poder debido a la experiencia, a la capacidad de la empresa o a otros factores más específicos. De forma alternativa, sus fuentes de poder (o su ausencia) pueden reflejar las características particulares de las fuerzas del entorno que afectan al canal (demanda, tecnología, competencia, entorno legal, etc.) y su capacidad para capitalizar estas fuerzas y para mitigar sus efectos sobre otros miembros del canal. Finalmente las fuentes de poder determinarán el nivel de control alcanzable en el canal.

Sin embargo, no siempre los miembros del canal van a acumular y mantener el máximo control posible, como propone Porter [1980], sino acumular e incluso ceder control en función de la situación, teniendo en cuenta el ahorro que puede producir semejante reducción de control. Para evitar la indefensión, ante disminuciones en el nivel de control, Heide y John [1992: 33-35] proponen como conveniente la presencia de normas relacionales de intercambio, que aumentan el nivel de confianza. Estas normas serían [Macneil, 1980: 44-66; Kaufmann y Stern, 1988: 535-538]:

a) *La solidaridad*. En el caso de transacciones discretas, aisladas, consiste en la realización de la transacción y es soportado con el contrato, mientras que en el caso de un intercambio relacional, más estable y duradero que el anterior tipo de transacción, se basa en la preservación de una relación continua en que las diversas transacciones tengan lugar.

b) *La integridad*. Consiste en el mantenimiento de las funciones de cada parte, las cuales serán más escasas y simples en las transacciones discretas, y más numerosas y complejas en el caso de un intercambio relacional.

c) *La mutualidad*. Se trata de que exista una distribución equitativa del excedente obtenido en el intercambio. En las transacciones discretas la mutualidad debe tener lugar en cada transacción individualmente considerada. En el caso del intercambio relacional, la distribución equitativa de ingresos debe considerarse de forma conjunta para una relación continuada.

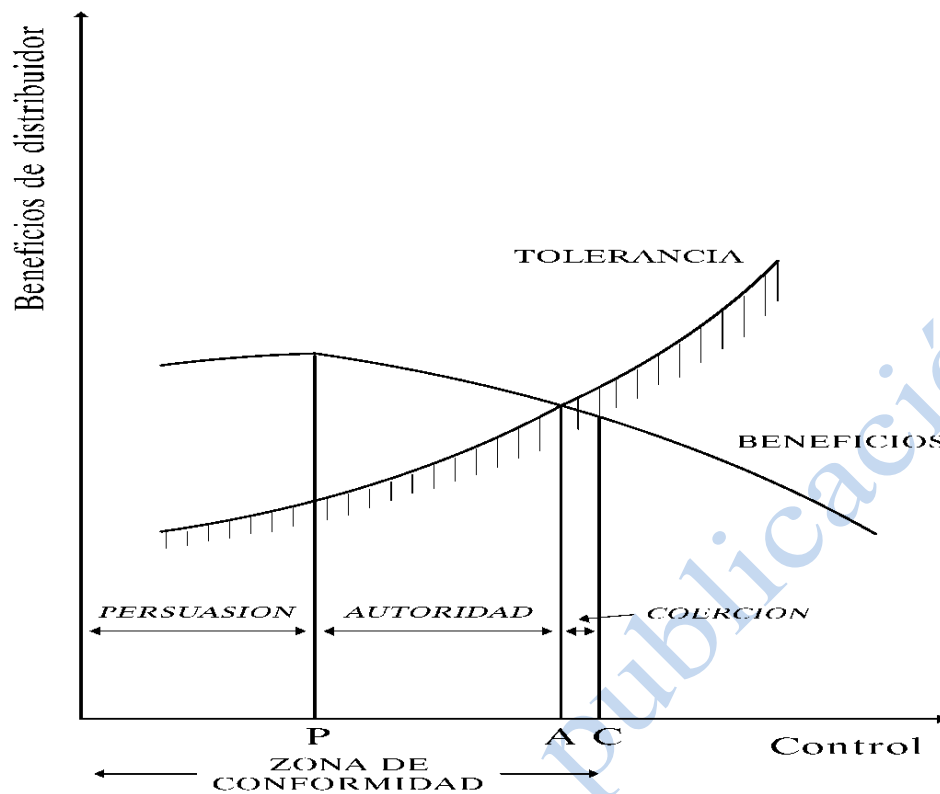
#### **4. MARCO DE DESARROLLO DEL CONTROL EN EL CANAL DE COMERCIALIZACION**

Ante la necesidad de dirigir y controlar las actividades de los miembros del canal, en la literatura sobre distribución destaca el intento de Bucklin [1973: 39-47] de elaborar una teoría sobre el control en el canal.

La figura 3 recoge el planteamiento del modelo de control propuesto por Bucklin. El eje de ordenadas representa los beneficios del distribuidor procedentes de su relación con el fabricante y el eje de abscisas representa el control ejercido por el fabricante sobre el proveedor. El modelo se construye sobre las funciones de tolerancia y de beneficios. La primera recoge la percepción del distribuidor sobre las oportunidades alternativas de que dispondría para canalizar sus recursos. La función de beneficios representa el beneficio que le corresponde al distribuidor por aceptar el control del fabricante.



Figura 3. Modelo de control de Bucklin



Fuente: Bucklin [1973: 42]

La zona a la derecha de la curva de tolerancia indica un área donde las instrucciones del proveedor serían mal recibidas. Los dictados del fabricante son seguidos en parte porque las oportunidades para obtener fuentes de provisión alternativas no están disponibles o son menos rentables. En este caso, algún tipo de conflicto puede surgir. El punto P de la figura 3 representa el lugar donde la persuasión cesa como medio control y el mecanismo de autoridad se hace efectivo. A partir del punto A, dicho mecanismo puede resultar inútil, en cuyo caso el fabricante podría aplicar el poder coercitivo como medio de alcanzar control.

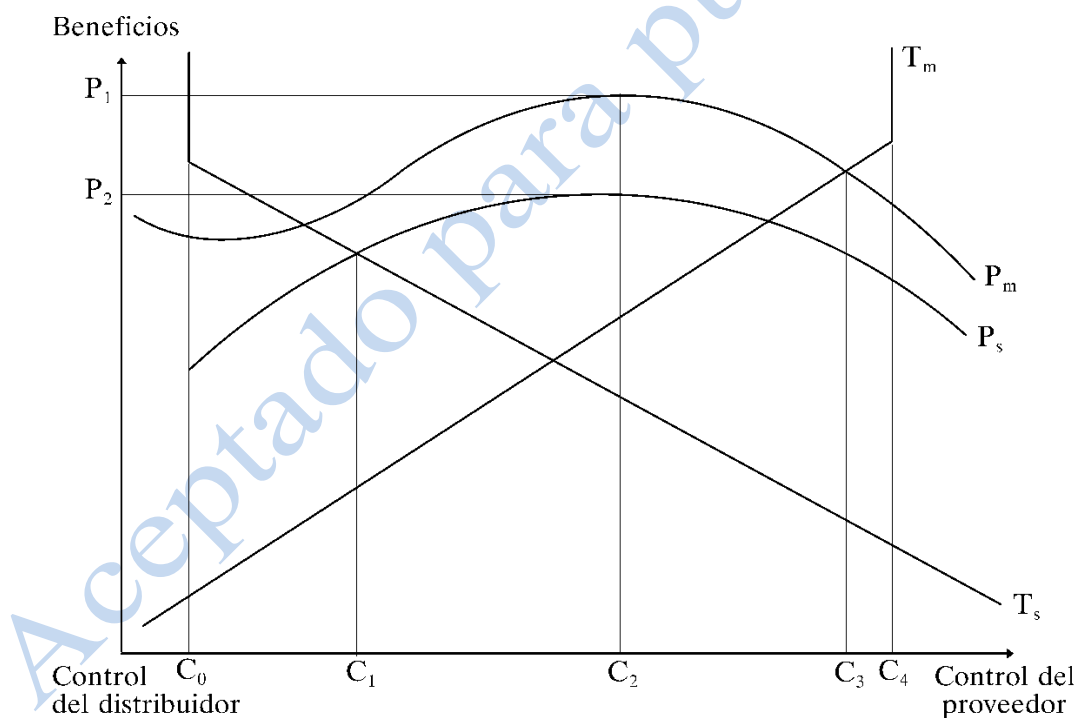
El modelo de control de Bucklin ha sido revisado por El-Ansary y Robicheaux [1974: 2-7]. Estos autores consideran que el planteamiento de Bucklin presentaba una serie de debilidades:

- dicho modelo constituye sólo un conjunto de proposiciones no una teoría;
- se basa en suposiciones erróneas, como la tesis del liderazgo exclusivo del proveedor (fabricante) o la unidireccionalidad del poder;
- el carácter limitado de su marco conceptual, ampliable a un modelo diádico de relaciones en el canal.

Ante estas limitaciones, proponen un modelo revisado del control en las relaciones dentro del canal. En la figura 4 pueden verse las cuatro relaciones funcionales que componen el modelo. El eje de abscisas representa un intervalo de control que va desde un completo control de los distribuidores sobre un elemento en particular (por ejemplo, los precios de venta finales) hasta el completo control del proveedor sobre ese elemento. El eje de ordenadas representa los beneficios en u.m. o el porcentaje que suponen los ingresos sobre la inversión realizada tanto para distribuidores como para fabricantes.

En este modelo se identifica el máximo nivel de control del proveedor que el distribuidor toleraría para cada nivel de beneficios de éste. Debido a que el modelo considera que las relaciones tienen un carácter diádico, el modelo también indica el máximo nivel de control del intermediario que el proveedor toleraría para cada nivel de beneficios del proveedor.

Figura 4. Modelo de control de El-Ansary y Robicheaux



Fuente: El-Ansary y Robicheaux [1974: 4]

Las relaciones que el modelo de control de El-Ansary y Robicheaux proponen son:

1ª) La tolerancia del distribuidor hacia el control del proveedor ( $T_m$ ) es función directa de los ingresos del distribuidor. Los distribuidores aceptan más control a

cambio de mayores beneficios.

2ª) Los beneficios del distribuidor ( $P_m$ ) está relacionada con el control del proveedor. La curva indica que el distribuidor considera que sus beneficios disminuirán cuando el control del proveedor se incremente hasta  $C_0$ . Sin embargo, entre  $C_0$  y  $C_2$ , el distribuidor cree que sus beneficios se incrementarían con un control adicional del proveedor. Más allá de  $C_2$ , sin embargo, él considera de nuevo que sus beneficios disminuirán si el control del proveedor aumenta.

3ª) La tolerancia del proveedor hacia el control del distribuidor ( $T_s$ ) está directamente relacionada con los beneficios del proveedor. El modelo supone que el proveedor soportaría mayores niveles de control procedentes del distribuidor a cambio de mayores beneficios.

4ª) Los beneficios del proveedor ( $P_s$ ) guardan una relación con el nivel que de él ejerce. Según esta relación, el proveedor considera que sus beneficios aumentarían si aumenta su control ejercido hasta un nivel  $C_2$ . Más allá de  $C_2$ , mayor control ejercido supondría una disminución de los beneficios.

## **5. FACTORES DETERMINANTES DEL CONTROL EN EL CANAL**

El canal de comercialización puede ser considerado como un conjunto de estructuras y procesos sociopolíticos y económicos, tanto internos como externos. Se trata del denominado paradigma político-económico [Arndt, 1983: 44-54; Stern y Reve, 1980: 52-64] que constituye un adecuado marco para comprender el conjunto de fenómenos que tienen lugar en el canal de comercialización. En particular, los procesos de control que tienen lugar entre los miembros del canal forman parte de la economía política interna, y vienen determinados por un conjunto de factores agrupables en dos categorías diferentes [Skinner y Gultinan, 1985: 70-73; Etgar, 1976a: 12-24; Etgar, 1977: 72-75]: factores del entorno del canal y factores de estructura interna y funcionamiento del canal (economía política externa y economía política interna, respectivamente).

### **5.1. FACTORES DEL ENTORNO DEL CANAL**

1. Conexiones de los miembros del canal con individuos y grupos del entorno. Este factor frena el ejercicio del control sobre tales miembros, ya que éstos se protegen a través de relaciones privilegiadas.
2. Conexiones de los miembros del canal con otras organizaciones fuera del canal. Este

factor también reduce las posibilidades de ejercer control ya que los miembros del canal, a través de su cooperación con otras organizaciones del entorno inmediato, reducen su dependencia de organizaciones más poderosas del canal.

3. Factores económicos externos (demanda, tecnología). Cuanto más inestable sean estos factores, mayor control se ejercerá sobre el distribuidor. En particular, Etgar [1977: 75] encontró que el control es mayor cuanto más fuerte sea el estado de declive de la demanda.
4. Factores sociopolíticos externos. Un elemento externo clave para la existencia de control es el nivel de competencia que exista entre los canales. Cuanto mayor sea, mayor será la necesidad de un control centralizado [Etgar, 1977: 75]. La causa de esta relación está en que la competencia entre canales exige adoptar unas estrategias (por ejemplo, reducción de costes) que requieren un control centralizado, como ocurre con los sistemas verticales de comercialización.

## 5.2. FACTORES DE ESTRUCTURA INTERNA Y FUNCIONAMIENTO DEL CANAL

1. La forma transaccional de la estructura económica (canal convencional o sistema vertical de comercialización). Su modificación puede conducir a incrementar el control (por ejemplo, a través de los términos fijados en un contrato) o a reducirlo (por ejemplo, relajando el nivel de planificación que implica esa forma transaccional) [Skinner y Gultinan, 1985: 66].
2. El número de miembros del canal. Este factor es de especial relevancia cuando el fabricante es el líder del canal y el que va a controlar al resto (mercados industriales), ya que cuantos menos intermediarios existan mayor control es posible alcanzar por parte del fabricante [Cespedes, 1988: 223].
3. La naturaleza del producto o mercado. La necesidad de controlar el canal vendrá condicionada por las características del producto o del mercado. Debido a la mayor o menor complejidad de la naturaleza del producto, a la necesidad de intercambio continuo de información entre fabricante y usuario, o la indispensabilidad del producto para el usuario, el fabricante puede encontrar más o menos importante ejercer control sobre una determinada función del canal (venta, distribución física, etc.) [Cespedes, 1988: 223].
4. Los mecanismos de decisión en el canal, como son el nivel de negociación sobre las

decisiones y términos de las transacciones o el nivel de planificación.

5. Las relaciones de poder y dependencia. Estas relaciones originan la existencia de un líder u otro con unas determinadas capacidades y recursos para ejercer el control.
6. Los sentimientos y comportamientos dominantes, tales como la cooperación y el conflicto, que tienen una incidencia manifiesta en la satisfacción entre los miembros del canal, la cual contribuye a un mejor ejercicio de control.
7. La existencia de inversiones en activos de carácter específico, ya que su presencia constituye un impedimento para establecer control al miembro del canal que ha de realizarlas, debido a la dependencia que suponen estos activos. Para el otro miembro del canal constituye un incentivo para controlar [Heide y John, 1992: 35].

## 6. METODOS DE CONTROL DEL CANAL

El ejercicio del control en el canal puede llevarse a cabo de diversas formas. A continuación, presentamos una relación de métodos de control según las características propias o naturaleza del método, según el tipo de miembro que ejerce el control y según las relaciones de agencia que tienen lugar entre los miembros del canal.

### 6.1. METODOS DE CONTROL SEGUN SU NATURALEZA

Se distinguen las siguientes formas de control en función de la naturaleza del método [Mallen, 1963: 31-32]:

1. *Métodos promocionales*. Son, probablemente, los más usados en las relaciones interorganizacionales entre miembros del canal de comercialización. Consiste en utilizar la promoción, la publicidad o las recompensas económicas como forma de influir sobre los otros miembros del canal.
2. *Métodos legales*. La utilización de la ley como forma de controlar la actuación de miembros del canal hay sido utilizado con frecuencia, aunque puede ser contraproducente al ocasionar insatisfacción.
3. *Métodos negativos*. Entre estos métodos se encuentran el rehusar a comprar/vender a posibles miembros que no manifiestan una actitud cooperativa, o rehusar a concentrar un gran porcentaje del volumen de compra/venta en un solo miembro para evitar situaciones de dependencia.
4. *Métodos sugestivos*. Se trata de métodos débiles, poco poderosos y de escasa efectividad. Se trata, por ejemplo, de aplicar precios recomendados marcándolos en

el producto o comunicándolos a los minoristas.

## 6.2. METODOS DE CONTROL SEGUN EL SUJETO

Siguiendo a Stern y El-Ansary [1992: 422-430], se pueden distinguir los siguientes métodos de control según el tipo de organización que lo ejerce:

1. *Métodos de dominio según el fabricante.* El más utilizado es desarrollar una fuerte atracción del consumidor final hacia el producto o lealtad hacia el producto (estrategia “pull”).
2. *Métodos de dominio de los mayoristas.* Aquí destacan el servicio de merchandising proporcionado a sus clientes, la amplia cobertura del mercado en que actúan y el desarrollo de marcas propias.
3. *Métodos de dominio de los minoristas.* Igual que los fabricantes, el medio más utilizado es el de conseguir la exclusividad de los consumidores a través de promociones, acciones publicitarias y el establecimiento de marcas en los productos.

## 6.3. METODOS DE CONTROL SEGUN LA TEORIA DE LA AGENCIA

En el marco de la teoría de la agencia Bergen, Dutta y Walker [1992: 13-16] establecen las siguientes categorías de métodos de control:

1. *Mecanismos de precios.* Se trata de incentivar al otro miembro del canal ofreciéndole descuentos de volumen o fijando tarifas de dos partes. Estas últimas se aplican en las franquicias y consisten en distinguir entre el precio al por mayor y los derechos de franquicia. El precio al por mayor refleja sólo el coste marginal del producto, mientras que los derechos de franquicia representan la parte del franquiciador sobre los beneficios resultantes. Como los derechos son fijos, el franquiciado queda incentivado a vender mayores volúmenes.
2. *Restricciones verticales.* Para evitar comportamientos oportunistas de unos distribuidores en relación a otros, el fabricante puede imponer restricciones consistentes en exclusividades territoriales o en el mantenimiento de precios de venta finales.
3. *Incentivos funcionales.* Se trata de incentivar positivamente en lugar de negativamente. La forma usual es recompensando económicamente a aquellos miembros que realicen actividades específicas en interés del fabricante, como son la publicidad y promoción de su producto.

4. *Acuerdos de franquicia*. Fijación de ciertos términos en el contrato, como es el caso de derechos, cuotas de venta, puntos de venta propiedad del franquiciador, etc.

## **7. EFECTOS DEL CONTROL SOBRE LAS RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DEL CANAL DE COMERCIALIZACION**

El control, como proceso que interviene en la gestión del canal, está en interacción con otros procesos que también acontecen en el canal, además del proceso antecedente poder antes mencionado. Así, resulta de especial consideración la relación del control con la dependencia y el conflicto en el canal.

### **7.1. CONTROL Y DEPENDENCIA**

La mayor parte de los trabajos que han estudiado la relación entre dependencia y control señalan la existencia de una relación positiva entre ambos conceptos. Es el caso de los trabajos de Brown, Lusch y Muehling [1983: 53-80] o Etgar [1976b: 254-262], que han analizado esta relación desde la percepción de los intermediarios, o del trabajo de Skinner y Guiltinan [1985: 65-88], que han estudiado esta relación tanto desde el punto de vista de los fabricantes como de los intermediarios.

La relación entre dependencia y control también ha sido estudiada por Anderson y Narus [1984: 69]. Concluyen que cuanto más dependiente es un distribuidor de un fabricante debido a que éste lleva a cabo adecuadas y razonables políticas comerciales, menos necesita el poder coercitivo para ejercer control sobre el distribuidor.

### **7.2. CONTROL Y CONFLICTO**

Desde un punto de vista comportamental, Thomas [1976: 901, 921-922], en sus dos modelos de conflicto (modelo de proceso y modelo de estructura), sostiene el carácter proconflicto de los comportamientos dominativos (o competitivos), como es el ejercicio de control.

En el campo organizacional, Molnar y Rogers [1979: 405-425] desarrollan un modelo de conflicto interorganizacional, aplicable, por tanto, también a sistemas de distribución en el que opera el conflicto. El análisis mostraba la existencia de relación entre las tomas de decisiones unitarias (control por parte del líder) con el conflicto de los tipos operativo y estructural.

En la medida en que una parte intenta ejercer control sobre otra parte del canal de

comercialización en relación a alguna actividad, ésta busca evitar semejante control y surge la necesidad de autonomía [Pondy, 1967: 300]. En la lucha por la dominación del canal, frecuentemente el control sobre las decisiones comerciales centrales provoca reacciones en contra. Así, los fabricantes intentan controlar los precios al detalle a través de listas de precios recomendados, mientras que los detallistas pueden intentar influir en las decisiones del fabricante sobre el producto adquiriendo algunos componentes del product-mix y resistiéndose a las presiones para comprar toda la línea de producto. Se trataría de una causa estructural de conflicto, que está más relacionada con el conflicto manifiesto que con el afectivo [Etgar, 1979: 67-71]. Este efecto del control sobre el conflicto se confirma con las investigaciones de Anderson y Narus [1984: 69], quienes encontraron que a más control más conflicto entre los miembros del canal.

## **8. LA PERDIDA DE CONTROL EN EL CANAL**

La pérdida de control se trata del comportamiento de la empresa sobre aquella parte de los miembros del canal que es inconsistente con los objetivos de maximización de beneficios de la firma [Phillips, 1982: 527]. Sin embargo, no siempre la pérdida de control supone disminución en la maximización de beneficios. Así, puede ocurrir que un miembro del canal renuncie al control sobre otro miembro del canal debido a que considere que existen mejores expectativas de beneficios siguiendo los dictámenes de otro miembro del canal [Anand y Stern, 1985: 372].

Se pueden distinguir dos tipos de pérdida de control: la distorsión de la información y la consecución de otros objetivos distintos al control [Phillips, 1982: 527]. La distorsión de la información puede ocurrir debido a que la información y las instrucciones fluyen a lo largo de sucesivos niveles jerárquicos, pudiendo ser alteradas en cualquiera de ellos. De hecho, a medida que aumenta el número de niveles en la organización disminuye el control ejercido. La distorsión no tiene por qué ser deliberada, sino que puede ser atribuible a los sistemas de comunicación o a que se vea distorsionada a medida que transcurre por los diversos niveles. Cuando la pérdida de control se debe a que se persiguen otros objetivos distintos de la maximización del beneficio, sí puede ocurrir que la distorsión de la información sea deliberada. Así, ante intentos de obtener mayores recursos o dar la imagen de una buena situación -mejor que la real-, los miembros del canal puede falsear la realidad o dar a conocer aquellos datos que mejor convengan a sus intereses. Estas situaciones pueden conducir a que el miembro del canal que ejerce el control puede incurrir en gastos debidos a manipulaciones



originadas en intereses personales, más que debidas a la rentabilidad y buen hacer de los miembros del canal.

Los principales inconvenientes de la pérdida de control se deben a la pérdida de productividad y eficiencia en el canal, siempre y cuando los objetivos proporcionados por esa pérdida de control sean diferentes de la maximización del beneficio y de la eficiencia en el canal.

## **9. EL CONTROL EN LAS DIFERENTES ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DEL CANAL DE COMERCIALIZACION**

### **9.1. CANALES CONVENCIONALES DE COMERCIALIZACION**

Un canal convencional de comercialización es una coalición poco sistemática de empresas independientes, cada una de las cuales está preocupado sólo de su propio beneficio a corto plazo [Stern y El-Ansary, 1992: 325]. Se trata, pues, de unidades autónomas, aisladas, que desarrollan un conjunto de funciones comerciales de acuerdo con esquemas tradicionales. Suele haber un bajo nivel de lealtad dentro del canal, siendo relativamente fácil entrar y salir del mismo. Por tanto, es bastante inestable y resulta difícil obtener economías sistemáticas. El gobierno del canal se realiza fundamentalmente a través de los mecanismos de precios del mercado y similares. Por ejemplo, una tienda tradicional circunscribe su actividad a vender a sus clientes, adquiriendo sus productos allí donde le resulte más barato.

Las decisiones que se toman dentro de este canal siguen, en general, un estilo tradicional y priman los sentimientos y emociones. No suelen existir objetivos inclusivos, es decir, que abarquen a todo el canal, ni una división estructurada de las funciones de comercialización. Por tanto, el grado de control es bajo. Se trata, en esencia, del comercio tradicional.

### **9.2. SISTEMAS VERTICALES DE COMERCIALIZACION**

Son canales profesionalmente gestionados y centralmente programados preestablecidos para obtener economías operativas y el máximo impacto de mercado posible. Están diseñados para obtener economías tecnológicas, de gestión y comerciales a través de la integración, coordinación y sincronización de las funciones comerciales desde los puntos de producción hasta los puntos de consumo final [McCammon, 1970: 43].

Existe una interconexión entre las empresas componentes. La coordinación se alcanza a través de planes detallados de funcionamiento. La entrada al canal está controlada por el

propio sistema y por las condiciones del mercado. La lealtad se asegura a través de acuerdos o mediante la propiedad. Como consecuencia, estos canales tienden a ser bastantes estables. Estos canales se desarrollan para alcanzar un adecuado grado de control sobre los costes y la calidad de las funciones comerciales desarrolladas por los diversos miembros del canal. A diferencia de los canales convencionales, existe al menos una empresa con perspectiva sobre todo el canal y con bastante poder como para organizar algunos de los recursos del canal con objeto de satisfacer al consumidor de la mejor forma posible [Stern y El-Ansary, 1992: 323].

Se distinguen los siguientes tipos de sistemas verticales de comercialización [Rosenbloom, 1991: 440-465]:

1. Administrados
2. Contractuales
  - a. Organizaciones cooperativas de minoristas
  - b. Cadenas voluntarias patrocinadas por el mayorista
  - c. Franquicias
3. Corporativos

#### **9.2.1. Canales administrados**

Son los canales más próximos a los canales convencionales. La coordinación es alcanzada a través de programas desarrollados por una empresa o un número limitado de ellas. Se combina un programa de administración del canal con el ejercicio del poder. No existe una estructura de gobierno del canal. La coordinación de las actividades comerciales la realiza el líder y se consigue por medio de la planificación y dirección de programas mutuamente beneficiosos, que sean atractivos para todas las partes. El nivel de control ejercido por el líder es bajo, aunque superior al existente en los canales convencionales. Nestlé y Procter & Gamble son empresas que, ejerciendo como líderes, suelen formar parte de canales administrados.

#### **9.2.2. Canales contractuales**

La dirección y coordinación del canal se consiguen en este caso vía acuerdo contractual, en el que se establece un reparto de funciones entre los miembros asociados. Por tanto, la función más importante de los contratos será especificar las funciones y obligaciones a asumir por cada parte del contrato.

En los tres tipos de canales contractuales antes mencionados, el menor nivel de control ejercido tiene lugar en las cooperativas de minoristas, y el máximo en las franquicias.

#### **9.2.3. Canales corporativos**

En este caso, la organización líder ha de gestionar un canal intraorganizacional, ya que las entidades implicadas no son independientes, sino que le pertenecen. Esta circunstancia implica que existan una serie de condiciones que tienen lugar con mayor intensidad en estos canales que en los canales interorganizacionales:

1. Dirección central por una autoridad identificada.
2. Existencia de relaciones más formales del tipo superior-subordinado.
3. Sistemas más precisos de remuneración y penalización.
4. Planificación centralizada.
5. Coordinación centralizada.
6. Objetivos comunes.

Estas condiciones se traducen en la existencia de mayores niveles de control que en ningún otro tipo de canal, llegando a áreas tales como: la entrada al mercado, control de las ventas del producto, control de precios, protección de la empresa y de la reputación del producto.

## **10. CONCLUSIONES**

El carácter interorganizacional del canal de comercialización, con la participación de diversas empresas, con diferentes funciones y objetivos, implica que haya de ser considerado como una red de alta complejidad. Esta circunstancia hace preciso una gestión interorganizacional del canal, presidida por una perspectiva de conjunto.

Son diversos los mecanismos de gestión interorganizacional de los intercambios entre los miembros del canal. La forma tradicional basada en los mecanismos de precios presenta el inconveniente de que no favorece la cooperación y, por tanto, la confianza. Teniendo en cuenta que el canal constituye por sí mismo una unidad competitiva, resulta conveniente considerar un proceso de gestión que permita la cooperación y favorezca la confianza para incrementar la eficiencia de todo el canal. Así, el control constituye un proceso capaz de hacer eficiente al canal siempre que sea ejercido a partir de unas bases de poder admisibles. En este sentido, el uso de bases de poder coercitivas puede generar insatisfacción, con la consiguiente pérdida de eficacia del canal, invalidando, así, el objetivo principal del control.

El control constituye un proceso diádico de suma cero, es decir, que se ejerce en ambos sentidos de la relación de intercambio, por lo que puede ser realizado por cualquier miembro del canal hacia cualquier otro miembro del canal, y de forma que el incremento de control de una parte tiene lugar a expensas de la parte sobre la que se ejerce. Además, es

función de los beneficios, de forma que un miembro del canal está dispuesto a soportar aumentos de control siempre y cuando supongan aumentos de beneficios, y teniendo en cuenta que existe un límite superior a la cantidad de control soportable. Asimismo, a medida que se aumenta el ejercicio del control, aumentan los beneficios de quien ejerce dicho control, aunque a partir de ciertos niveles de control el efecto sobre la rentabilidad será el contrario.

El ejercicio del control en el canal tiene lugar bajo diferentes tipos de factores y utilizando distintos métodos. Sus efectos se hacen patentes en el desarrollo de las relaciones entre los miembros del canal. Así, una mayor dependencia en el canal origina que exista más control, aunque cuando los niveles de control son considerables ya no es necesario la aplicación de bases de poder coercitivas para la obtención de control, ya que el grado de vinculación existente permite asegurar el dominio. Los intentos de control también pueden tener efectos negativos sobre la calidad de la relación. Los deseos de control de un miembro del canal pueden chocar contra los deseos de autonomía de la otra parte. En este caso pueden surgir conflictos que pongan en peligro la relación de intercambio. En otras ocasiones, el control disminuye o desaparece debido a que la información o bien queda diluida entre los diferentes niveles de organizaciones del canal o bien se distorsiona.

Finalmente, el control en el canal varía de forma importante según el tipo de estructura organizativa que exista. Así, los niveles de control son menores en los canales convencionales que en los sistemas verticales de comercialización, y dentro de estos últimos, los mayores niveles de control tienen lugar en los canales corporativos, a continuación en los sistemas de franquicia y en menor medida en los canales administrados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

ANAND, PUNAM Y LOUIS W. STERN (1985): «A Sociopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control», *Journal of Marketing Research*, vol. XXII (Noviembre), 365-376.

ANDERSON, JAMES C. Y JAMES A. NARUS (1984): «A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships», *Journal of Marketing*, vol. 48 (Otoño), 62-74.

ARNDT, JOHAN (1983): «The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 47 (Otoño), 44-54.

BERGEN, MARK; SHANTANU DUTTA Y ORVILLE C. WALKER, JR. (1992): «Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency

- and Related Theories», *Journal of Marketing*, vol. 56 (Julio), 1-24.
- BROWN, JAMES R.; ROBERT F. LUSCH Y DARREL MUEHLING (1983): «Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels», *Journal of Retailing*, vol. 49 (Invierno), 53-80.
- BUCKLIN, LOUIS P. (1973): «A Theory of Channel Control», *Journal of Marketing*, vol. 37 (Enero), 39-47.
- CESPEDES, FRANK V. (1988): «Control vs. Resources in Channel Design: Distribution Differences in One Industry», *Industrial Marketing Management*, vol. 17, nº 3, 215-227.
- EL-ANSARY, ADEL I. Y ROBERT A. ROBICHEAUX (1974): «A Theory of Channel Control: Revisited», *Journal of Marketing*, vol. 38 (Enero), 2-7.
- ETGAR, MICHAEL (1976a): «The Effects of Administrative Control on the Efficiency of Vertical Marketing Systems», *Journal of Marketing Research*, vol. XIII (Febrero), 12-24.
- ETGAR, MICHAEL (1976b): «Channel Domination and Countervailing Power in Distribution Channels», *Journal of Marketing Research*, vol. XIII (Agosto), 254-262.
- ETGAR, MICHAEL (1977): «Channel Environment and Channel Leadership», *Journal of Marketing Research*, vol. XIV (Febrero), 69-76.
- ETGAR, MICHAEL (1978): «Selection of an Effective Channel Control Mix», *Journal of Marketing*, vol. 42 (Julio), 53-58.
- ETGAR, MICHAEL (1979): «Sources and Types of Intrachannel Conflict», *Journal of Retailing*, vol. 55, nº 1 (Primavera), 61-78.
- FRAZIER, GARY L. y JOHN O. SUMMERS (1984): «Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels», *Journal of Marketing*, vol. 48 (Verano), 43-55.
- GADDE, LARS-ERIK y HÅKAN HÅKANSSON (1993): «Information Exchange in Buyer-Seller Relationships», Estambul: *VI Biannual Congress of the Academy of Marketing Science*, (Julio), 50-54.
- HEIDE, JAN B. y GEORGE JOHN (1992): «Do Norms Matter in Marketing Relationships?», *Journal of Marketing*, vol. 56 (Abril), 32-44.
- JAIN, SUBHAASH C. (1990), *Marketing Planning & Strategy*, 3ª edición, South-Western Publishing.
- KAUFMANN, PATRICK J. y LOUIS W. STERN (1988): «Relational Exchange Norms,

- Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 32, n°3 (Septiembre), 534-552.
- MACNEIL, IAN R. (1980), *The New Social Contract. An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven: Yale University Press.
- MALLEN, BRUCE (1963): «A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation», *Journal of Retailing*, vol. 39 (Verano), 24-32 y 51.
- McCAMMON. BERT C., JR. (1970): «Perspectives for Distribution Programming», en Louis P. Bucklin (ed.), *Vertical Marketing Systems*, Glenview: Foresman.
- MINTZBERG, H. (1991), *La Estructura de las Organizaciones*, Barcelona: Ariel Economía.
- MULLINS, LAURIE J. (1993), *Management and Organisational Behaviour*, 3ª edición, Londres: Pitman Publishing.
- OUCHI, WILLIAM G. (1979): «A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms», *Management Science*, vol. 25, n° 9 (Septiembre), 833-848.
- PHILLIPS, LYNN W. (1982): «Explaining Control Losses in Corporate Marketing Channels: An Organizational Analysis», *Journal of Marketing Research*, vol. XIX (Noviembre), 525-549.
- PONDY, LOUIS R. (1967): «Organizational Conflict: Concepts and Models», *Administrative Science Quarterly*, vol. 12 (Septiembre), 296-320.
- PORTER, MICHAEL E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York: The Free Press.
- REVE, TORGER Y LOUIS W. STERN (1979): «Interorganizational Relations in Marketing Channels», *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 3, 405-416.
- ROSENBLOOM, BERT (1991), *Marketing Channels: A Management View*, 4ª edición, Orlando: The Dryden Press.
- ROSS, ROBERT H. Y ROBERT F. LUSCH (1982): «Similarities between Conflict and Cooperation in the Marketing Channel», *Journal of Business Research*, vol. 10, 237-250.
- SKINNER, STEVEN J. Y JOSEPH P. GUILTINAN (1985): «Perceptions of Channel Control», *Journal of Retailing*, vol. 61, n° 4 (Invierno), 65-88.
- STERN, LOUIS W. Y TORGER REVE (1980): «Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis», *Journal of Marketing*, vol. 44 (Verano), 52-64.
- STERN, LOUIS W. Y ADEL I. EL-ANSARY (1992), *Marketing Channels*, 4ª edición,

Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

TANNENBAUM, ARNOLD S. (1968), *Control in Organizations*, Nueva York: McGraw-Hill.

THOMAS, KENNETH W. (1976): «Conflict and Conflict Management», en M. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. II, Chicago: Rand-McNally, 889-935.

Acceptado para publicación