

Cruz Roche, Ignacio;Yagüe Guillén, Ma. Jesús;Oubiña Barbolla, Javier;Lévy Mangin,  
Jean-Pierre

Satisfacción y poder en los canales de distribución

Ciencia Ergo Sum, Vol. 11, Núm. 002, julio-octubre, 2004, pp. 134-142

Universidad Autónoma del Estado de México

México

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10411202>



*Ciencia Ergo Sum*

ISSN (Versión impresa): 1405-0269

[ergo\\_sum@uaemex.mx](mailto:ergo_sum@uaemex.mx)

Universidad Autónoma del Estado de México

México

# Satisfacción y poder en los canales de distribución

Ignacio Cruz Roche\*, Ma. Jesús Yagüe Guillén\*, Javier Oubiña Barbolla\*  
y Jean-Pierre Lévy Mangin\*\*

Recepción: septiembre 26 de 2003

Aceptación: enero 26 de 2004

\* Universidad Autónoma de Madrid.

Correo electrónico: ignacio.cruz@uam.es,  
maria.yague@uam.es, javier.oubinna@uam.es

\*\* Université du Québec en Outaouais.

Correo electrónico:

jean-pierre.levy-mangin@uqo.ca

**Resumen.** Se aborda el concepto de poder ejercido y su relación indirecta con la satisfacción en los canales de distribución de productos de gran consumo. Se busca demostrar que los distribuidores más influyentes ejercen gran poder sobre los fabricantes.

La relación entre el poder ejercido y la satisfacción es indirecta, y pasa por el conflicto, la orientación a largo plazo o compromiso, la cooperación y la confianza. El poder ejercido tiene una fuerte relación directa con el conflicto, y a su vez una relación inversa con la satisfacción.

Igualmente, el poder ejercido presenta una relación negativa con la confianza, que a su vez desarrolla una relación positiva con la satisfacción.

**Palabras clave:** poder ejercido, conflicto, orientación a largo plazo, cooperación, confianza, satisfacción.

## The Relationship of Power and Satisfaction in the Distribution Channels of Consumer Products

**Abstract.** This article deals with the notion of exercised power and its indirect relationship with satisfaction in the channels of consumer products' distribution, demonstrating that large distributors and intermediaries exercise great power over manufacturing businesses. The relationship between the exercise of power and satisfaction is indirect, passing through conflict, long term orientation, cooperation and trust. In fact, exercised power has a strong relationship with conflict, which in turn has a strong inverse relationship with satisfaction. Exercised power also has a negative relationship with trust, which in turn has a strong positive relationship with satisfaction.

**Key words:** exercised power, conflict, long term orientation, cooperation, trust, satisfaction.

## Introducción

La distribución comercial es una de las actividades económicas que ha experimentado un proceso de transformación muy intenso en los países desarrollados durante los últimos años. Esta actividad actúa como 'puente' entre las entidades productivas y las unidades de consumo, al permitir la coordinación eficiente entre los flujos de oferta y demanda en la sociedad (Stern *et al.*, 1996: 1).

El presente artículo se centra en el estudio de las relaciones entre dos organizaciones, los fabricantes (productores) y los distribuidores, concretamente de los productos de gran

consumo,<sup>1</sup> que son de los que se encuentra en un proceso de cambio más intenso, al menos en el mercado español, debido a la expansión de las grandes superficies comerciales.

Una gran parte de los cambios se debe al aumento de poder que los grandes distribuidores ejercen sobre los fabricantes, hasta el punto de que, en muchos casos, son las empresas distribuidoras las que imponen las condiciones de intercambio económico a los productores. Como primera causa de este fenómeno puede apuntarse el rápido proceso

1. Incluye fundamentalmente los productos de alimentación y bebidas, aseo personal y limpieza del hogar.

de concentración empresarial que actualmente ocurre entre las organizaciones detallistas, lo que provoca el consiguiente fortalecimiento de su posición negociadora frente a los proveedores fabricantes.

Además de este proceso de concentración, las corporaciones detallistas efectúan estrategias de diferenciación mediante el empleo de distintos formatos comerciales con enseñanzas distintas, que les permiten disponer de un mayor control de la demanda. Y también están produciéndose distintos procesos de integración vertical en los canales, como la asociación de varios minoristas para el establecimiento conjunto de centrales de compra que mejoran la posición negociadora frente a los fabricantes.

Estas transformaciones hacen necesario replantearse el nuevo marco de relación fabricante-distribuidor en los canales de distribución de productos de gran consumo. En principio, una de las dimensiones de esta relación, que debe verse en mayor medida afectada por estos cambios, es el grado de satisfacción percibida por los fabricantes en la negociación con los distribuidores y, más concretamente, en la negociación con los grandes distribuidores.

Se han realizado importantes contribuciones al respecto por investigadores de reconocido prestigio. Por ejemplo, las aportaciones efectuadas por Geyskens *et al.* (1999), González y Sánchez (2000), o Iglesias *et al.* (1998). Sin embargo, no existe todavía un modelo global que explique las relaciones de poder en los canales y la obtención de un estado de satisfacción o insatisfacción por parte de las organizaciones que los integran.

Los cambios descritos en el comercio minorista, así como el *gap* o vacío existente en lo que respecta a la propuesta de un modelo global integrador de las relaciones de poder y satisfacción en los canales de distribución, justifican una investigación que demuestre que, efectivamente, los grandes distribuidores ejercen un elevado poder sobre los fabricantes, y que este hecho incide negativamente sobre el grado de satisfacción percibido por estos últimos. Para ello, se propone un modelo explicativo de la satisfacción en los canales que identifica sus principales condicionantes y estructura un determinado modo de interacción entre ellos.

Paralelamente, tratarán de identificarse las bases sobre las que se apoya el poder de los grandes distribuidores, para establecer la influencia del tamaño de una organización en la posición de poder que ocupa. Además, se incluirán variables relacionales como la confianza y el compromiso, para integrar el efecto de la cooperación en el grado de satisfacción del fabricante.

**Tratarán de identificarse las bases sobre las que se apoya el poder de los grandes distribuidores, para establecer la influencia del tamaño de una organización en la posición de poder que ocupa.**

## 1. Marco teórico

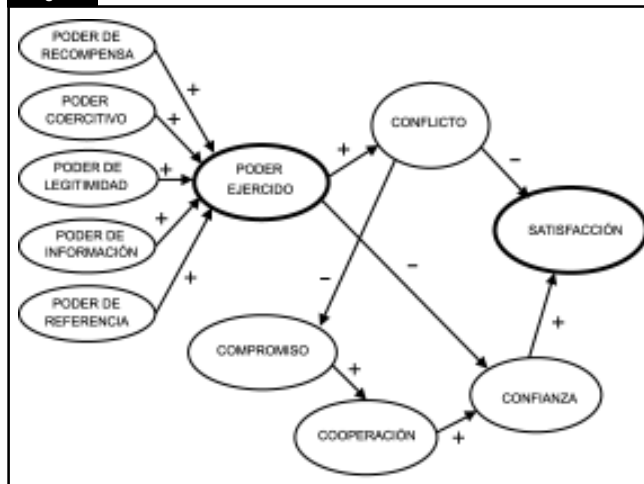
La revisión de la literatura científica indica que existen dos conceptos fundamentales en el estudio de las relaciones interorganizacionales de los canales de distribución: el poder y la satisfacción percibida en la relación. El poder suele concebirse como la capacidad que tiene una organización para influir sobre la conducta de otra; no obstante, es importante distinguir entre el poder potencial que se tiene y el poder realmente ejercido, entendido como la forma en la que se ejecuta verdaderamente el poder y se fuerza al otro a adoptar una decisión o acción que no hubiese adoptado voluntariamente.

El poder viene determinado por las denominadas fuentes de poder, que son las que permiten su ejercicio real. Se han analizado básicamente cinco grandes fuentes: recompensa, coerción, legitimidad, referencia e información (Beier y Stern, 1969: 93). Por su parte, el concepto de satisfacción abarca un estado de afectividad psicológica positivo o negativo, derivado de la valoración que se hace de la relación que nos une a otro miembro del canal de distribución (Frazier *et al.*, 1989: 57).

El poder ejercido por una organización sobre otra influye en el nivel de satisfacción percibida por esta última. Existe todo un proceso que interrelaciona diferentes conceptos a través de los cuales se produce dicha influencia. Uno de ellos es el conflicto, el cual refleja las situaciones de desacuerdo en las que se encuentran fabricantes y distribuidores debido a la existencia de intereses opuestos u objetivos incompatibles (Stern *et al.*, 1999: 282).

Otro concepto que ha recibido gran atención por parte de los investigadores ha sido la confianza con la que las dos organizaciones afrontan el proceso de negociación, en el sentido de las buenas intenciones que pueden esperarse del organismo contrario (Moorman *et al.*, 1993: 82; Smith y Barclay, 1997: 6). Asimismo, el compromiso asumido por las organizaciones desempeña, según todos los estudios, un papel fundamental en la estabilidad relacional, porque marca la orientación a corto o largo plazo que tienen hacia la relación (Anderson y Weitz, 1992: 19; Gundlach *et al.*, 1995: 79; Dwyer *et al.*, 1987: 19). Y por supuesto, otro elemento determinante es la cooperación asumida por las dos partes, es decir, las

**Figura 1.** Modelo de relaciones en los canales de distribución.



acciones que están dispuestas a desarrollar conjuntamente (Dwyer y Lagace, 1986: 41).

Partiendo de que las fuentes de poder con las que cuenta una organización establecen su nivel de poder ejercido, la mayor parte de los estudios señala que el poder determina el grado de conflicto existente en una relación (Lusch, 1976: 383), ya que una organización sometida a una elevada presión por parte de un miembro poderoso del canal tiende a percibir que este último actúa contra sus intereses. A su vez, las investigaciones muestran que el nivel de satisfacción experimentado por un miembro del canal se ve afectado negativamente por el grado de conflicto existente en la negociación con el otro miembro (Anderson y Narus, 1990: 46; Skinner *et al.*, 1992: 176 y 180). Por el contrario, una negociación fluida, sin desacuerdos, aumentará los niveles de satisfacción.

No obstante, la satisfacción debería verse también influida por la confianza que se tiene depositada en la organización con la que se negocia (Dwyer y Lagace, 1986: 42; Andaleeb, 1996: 80; Mohr y Spekman, 1994: 137 y 138). Este efecto será positivo, pues a mayor confianza con otro miembro del canal, mayor será la satisfacción percibida en la relación que nos une a él. Y en este sentido, cabe señalar que el poder ejercido sobre un miembro del canal menoscaba la relación de confianza (Anderson y Weitz, 1989: 315).

Pero no sólo el poder ejercido influye en la confianza, ya que el compromiso asumido en la relación (acciones encaminadas a obtener el beneficio mutuo en el largo plazo)

desencadena un determinado nivel de cooperación, el cual condiciona la confianza que se genera en el tiempo (Morgan y Hunt, 1994: 26).

Por último, cabe indicar que el conflicto y el compromiso se encuentran inversamente relacionados entre sí, pues un mayor nivel de desacuerdo entre los miembros del canal debería conducir a una menor orientación, a largo plazo de la relación, por parte del miembro que percibe un mayor grado de conflictividad en la negociación (Young y Wilkinson, 1989: 118). Para recapitular las relaciones mencionadas, el modelo que se propone en el presente estudio queda representado en la figura 1.

## 2. Metodología general

Para contrastar la validez del modelo propuesto, se elaboró un estudio empírico con la información procedente de una encuesta postal. El universo analizado está compuesto por unidades de negocio de empresas fabricantes de productos de gran consumo, pertenecientes a las actividades de producción de alimentación y bebidas, aseo personal y limpieza del hogar.

Se enviaron cuestionarios a las 195 empresas más grandes de las actividades mencionadas en España (según la base de datos de DICI<sup>2</sup>), a las cuales se les solicitaba que, en caso de contar con varias unidades de negocio, contestasen un cuestionario por cada una de ellas. Finalmente se recibieron 68 cuestionarios que conformaron el tamaño muestral definitivo. Cabe resaltar por tanto que la investigación realizada se enfoca desde la óptica del fabricante y que, por ello, los resultados obtenidos deben ser concebidos únicamente desde esta perspectiva, es decir, como la percepción que tienen los fabricantes de la relación de poder y satisfacción que los une a los grandes distribuidores.

El trabajo de campo se realizó durante los meses de mayo y junio de 1998, y para el tratamiento de la información se han utilizado los paquetes informáticos estadísticos SPSS<sup>3</sup> y EQS.<sup>4</sup> La elevada complejidad del modelo global planteado y el tamaño muestral disponible llevan a dividir el análisis en dos partes, de tal forma que por un lado se examinan los factores determinantes del poder, y por otro lado se formaliza un segundo modelo empírico que analiza el proceso que comienza en el poder y acaba desencadenando un determinado nivel de satisfacción.

## 3. Modelo explicativo del poder ejercido

### 3.1. Medición de las variables

#### a) Poder ejercido

Para medir el poder, se toma la escala compuesta de Lusch y Brown (1982: 316), expuesta en el cuadro 1. Se divide la

2. Base de datos de sociedades, consejeros y directivos de las principales empresas españolas.

3. Software de análisis predictivo, de datos y generación de informes.

4. European Quality System. Instrumento mediante el cual el sector de la información facilita a las empresas el acceso rápido y económico a sistemas de gestión de la calidad.

negociación en sus principales aspectos, concretamente 16 (recogidos en la columna de la izquierda del cuadro 1), y se solicita a los encuestados señalar, en una escala de 7 puntos, el grado de presión a la que se ven sometidos en la negociación de cada uno de ellos, para aceptar las condiciones no deseadas que impone el principal distribuidor independiente.

Al mismo tiempo, se pide a los encuestados señalar la importancia de cada uno de los aspectos de la negociación, de tal forma que el poder ejercido por el distribuidor en cada uno de ellos se obtiene multiplicando las dimensiones de 'importancia' y 'presión'; el poder ejercido en la negociación global será la suma de todos ellos.

Para los 16 aspectos de la negociación considerados, el poder global ejercido (391.27) se sitúa en un nivel intermedio (considerando que el máximo poder que puede ser ejercido equivale a 784 puntos). No obstante, puede apreciarse cómo el poder ejercido por el principal distribuidor resulta elevado en determinados aspectos de la negociación, entre los que destacan especialmente los 'pagos atípicos', las 'aportaciones para gastos de publicidad', la 'utilización y pago de cabeceras de góndola', las 'promociones en punto de venta' y los 'cánones de referenciación'. Además puede verse cómo los aspectos en los que el fabricante considera recibir una mayor presión en la negociación por parte del distribuidor son aquellos a los que les concede una mayor importancia.

### 3.2. Medición de las fuentes de poder

La medición de las fuentes de poder se basa en el método sugerido por Brown, Lusch y Muehling (1983: 61), quienes las evalúan a través de afirmaciones medidas en una escala tipo Likert de siete puntos de grado de acuerdo. La lectura del cuadro 2 indica que la información es la fuente de poder más importante para el distribuidor en su relación con los fabricantes (la media de la primera pregunta es igual a 5.4). Al mismo tiempo, se aprecia que los distribuidores limitan la información proporcionada a los fabricantes. Por tanto, éstos consideran que aquéllos disponen efectivamente de esa fuente de poder, y que la utilizan para establecer estrategias de influencia sobre ellos.

**Cuadro 1. Medición del poder ejercido.**

| Aspectos de la negociación                                                                         | Negociación con el principal distribuidor |                                   |                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
|                                                                                                    | Importancia (A)                           | Presión a aceptar condiciones (B) | Poder ejercido (A x B) |
| Descuento sobre precio-tarifa                                                                      | 4.76                                      | 4.42                              | 25.78                  |
| Cánones de referenciación (alta de nuevos productos)                                               | 5.12                                      | 4.97                              | 29.00                  |
| Pagos atípicos (nuevas aperturas, ventas aniversario, regalos de boda, remodelación de tiendas...) | 5.64                                      | 5.73                              | 34.61                  |
| Espacio asignado en lineales                                                                       | 3.55                                      | 3.36                              | 15.76                  |
| Utilización y pago de cabeceras de góndola                                                         | 5.67                                      | 5.10                              | 30.79                  |
| Pago por utilización de plataformas de distribución                                                | 4.52                                      | 4.95                              | 27.32                  |
| Respeto a la posición en el lineal                                                                 | 3.54                                      | 3.37                              | 15.76                  |
| Adaptación del producto a las especificaciones del distribuidor                                    | 3.00                                      | 2.73                              | 11.72                  |
| Aportaciones para gastos de publicidad                                                             | 5.25                                      | 5.47                              | 31.14                  |
| Asunción de gastos relacionados con el proceso de devoluciones                                     | 4.00                                      | 4.15                              | 20.23                  |
| Días de aplazamiento de pago                                                                       | 5.01                                      | 4.79                              | 26.21                  |
| Días prefijados para los pagos                                                                     | 5.27                                      | 5.05                              | 28.14                  |
| Promociones en punto de venta                                                                      | 5.64                                      | 4.74                              | 29.03                  |
| Codificación y etiquetado de los productos y embalajes                                             | 3.42                                      | 2.62                              | 12.63                  |
| Reposición de los productos en los lineales                                                        | 5.16                                      | 4.39                              | 25.14                  |
| Selección del producto y definición de surtidos dentro de la categoría                             | 5.15                                      | 4.23                              | 24.19                  |
| Negociación global                                                                                 |                                           |                                   | 391.27                 |
| Fuente: Elaboración propia.                                                                        |                                           |                                   |                        |

El poder de legitimidad también se muestra relevante: el valor medio del correspondiente ítem es de cinco, por lo tanto puede afirmarse que los fabricantes se sienten obligados a firmar cláusulas en los contratos en contra de su voluntad, como consecuencia de la capacidad del distribuidor para ejercer autoridad no legal.

El poder coercitivo del principal distribuidor es importante; se expresa por la adopción de medidas perjudiciales para el fabricante en el caso de que éste no acceda a sus peticiones, y por la amenaza de exclusión. En realidad, los fabricantes creen firmemente que sus principales distribuidores poseen una importante capacidad para imponerles sanciones en las condiciones de negociación de sus contratos.

Por el contrario, los fabricantes no perciben que sus principales proveedores tengan un alto poder de recompensa. Los valores medios de las respuestas dadas a los ítems correspondientes a dichas fuentes de poder son relativamente bajos. Es más alto el valor referido a la obtención de un trato favorable cuando se accede a las peticiones del distribuidor. Por lo tanto, se percibe un cierto poder de recompensa del distribuidor, pero limitado, ya que entrega a cambio un valor inferior al que recibe.

**Cuadro 2.** Medición de las fuentes de poder percibidas por el fabricante.

| Fuentes de poder   | Preguntas                                                                                                          | Media* | Desviación típica |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------|
| Información        | 1. El principal distribuidor posee información relevante sobre nuestro mercado.                                    | 5.4    | 1.4               |
|                    | 2. Nos proporciona información detallada de la demanda, lo que permite mejorar nuestras acciones comerciales.      | 2.6    | 1.4               |
| Legitimidad        | 3. Nos forza a firmar cláusulas en los contratos que no firmaríamos voluntariamente.                               | 5.0    | 1.9               |
| Referencia         | 4. Nos gusta ser identificados como fabricantes que distribuyen a través de un distribuidor de tanto prestigio.    | 4.0    | 1.5               |
|                    | 5. Nos parece positivo que los consumidores asocien nuestra marca con su enseña comercial de distribuidor.         | 3.6    | 1.7               |
| Sanción (coerción) | 6. Nos ha insinuado que tomará medidas que dañarán nuestros resultados, en el caso de no acceder a sus peticiones. | 5.3    | 1.6               |
|                    | 7. Hemos recibido amenazas tácitas o explícitas de exclusión en la distribución.                                   | 4.9    | 1.9               |
| Recompensa         | 8. Hemos recibido un trato favorable de su parte cuando hemos accedido a sus peticiones.                           | 4.7    | 1.4               |
|                    | 9. Cuando hago concesiones a su favor, recibo de su parte el valor de lo que entrego.                              | 3.5    | 1.5               |

(\*) La escala de medición utilizada es tipo Likert de 7 puntos.  
Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 3.** Modelo explicativo del ejercicio de poder.

| Variable                                                                       | Coficiente | Coficiente estandarizado | t-Student |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------|
| Constante                                                                      | 64.330     |                          | 0.507     |
| F. Información                                                                 | 27.630     | 0.260                    | 2.247(b)  |
| F. Referencia                                                                  | 31.080     | 0.360                    | 2.938(a)  |
| F. Sanción - 1                                                                 | 24.910     | 0.270                    | 1.924(c)  |
| F. Sanción - 2                                                                 | -25.730    | -0.290                   | -2.158(b) |
| R <sup>2</sup> (Corregido) = 0.29      F (de Snedecor) = 6.38      (p < 0,001) |            |                          |           |

(a) significativo al 99%; (b) significativo al 95%; (c) significativo al 90%.  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Explicación del poder ejercido

Según el modelo del poder ejercido, las hipótesis por contrastar son que cada una de las fuentes de poder del distribuidor tiene un efecto positivo sobre su poder ejercido. El contraste de estas hipótesis, mediante un análisis de regresión múltiple por pasos, ha permitido identificar las bases de poder sobre las que se asientan las estrategias de influencia del principal distribuidor, como muestra el cuadro 3.

5. Esta variable, tal como se ha definido, puede interpretarse en sentido negativo como una fuente coercitiva. En la literatura se establece que la negación de una recompensa puede constituir una forma coercitiva habitual de sanción (Hunt y Nevin, 1974: 188). Por eso el efecto de esta variable en el modelo es negativo, porque, en este caso, la escala de la variable está construida en sentido inverso, y un mayor valor numérico de la variable (cuanto más le entrega el distribuidor al fabricante el valor de lo que éste le ha concedido) implica la existencia de una fuente de poder coercitiva inferior.

Observando el valor de la F de Snedecor, puede verse que el modelo presupuesto ha resultado ser estadísticamente significativo al considerarlo globalmente. Puede apreciarse también en el modelo que las fuentes de poder que mejor explican el establecimiento de estrategias de influencia del principal distribuidor son las de información, de coerción y de referencia.

Estas fuentes de poder responden respectivamente a los siguientes ítems, la fuente de información: El principal distribuidor posee información relevante sobre nuestro mercado; la fuente de referencia: Nos gusta ser identificados como fabricantes que distribuyen a través de un distribuidor de tanto prestigio, y las dos fuentes coercitivas o de sanción: Nos ha insinuado que tomará medidas que dañarán nuestros resultados en caso de no acceder a sus peticiones y cuando hago concesiones a su favor, recibo de su parte el valor de lo que entrego.<sup>5</sup>

Los efectos obtenidos coinciden con los previstos, de tal forma que cuanto mayores son las fuentes de poder que detenta el principal distribuidor, mayores son también sus acciones de influencia sobre las condiciones de negociación. Según estos resultados, puede decirse que aquellos fabricantes que perciben que su principal distribuidor posee más capacidad para afectar negativamente a sus objetivos son, a su vez, los que detectan mayores acciones de presión en las condiciones negociadas.

Además, se aprecia que el ejercicio del poder también está directamente afectado por las fuentes no coercitivas de información y de referencia. Así, los fabricantes que creen en mayor medida que su principal distribuidor posee información relevante sobre el mercado, y que desean ser identificados con él, también perciben una mayor presión en las condiciones de negociación.

Además, se aprecia que el ejercicio del poder también está directamente afectado por las fuentes no coercitivas de información y de referencia. Así, los fabricantes que creen en mayor medida que su principal distribuidor posee información relevante sobre el mercado, y que desean ser identificados con él, también perciben una mayor presión en las condiciones de negociación.

### 4. Modelo explicativo de la satisfacción

En la siguiente etapa se analiza el modelo explicativo de la satisfacción del fabricante en la relación con su principal distribuidor. Para contrastar las hipótesis, se utiliza la metodología

gía de los modelos de ecuaciones estructurales. Estos modelos constan de ‘constructos’ o variables latentes que representan conceptos complejos, los cuales no pueden ser medidos directamente, sino sólo de forma indirecta a través de unos indicadores denominados variables observables.

El análisis de estructuras de covarianza cuenta con la ventaja de ser flexible y adaptativo, contrariamente al análisis exploratorio, que es fijo y pretende ajustar los datos presentados a un modelo teórico (Lévy Mangin, 1998). De ahí la idoneidad de este tipo de modelos. Para la aplicación de esta metodología se ha utilizado el programa pionero EQS diseñado por Benter (1989).

#### 4.1. Medición de las variables

El modelo causal propuesto para explicar la satisfacción consta de cinco variables latentes y una observable. Las latentes son el ejercicio de poder, el conflicto, el compromiso (entendido como ‘orientación a largo plazo’ hacia la relación), la cooperación y la confianza; mientras que la observable consiste en la ‘satisfacción’, la variable que desea explicarse. Sin embargo, el modelo consta de otras diez variables observables que servirán como reflejo de cada uno de los constructos.

En lo que respecta a la medición del poder ejercido, se emplean dos variables observables, seleccionadas entre los 16 ítems de los que consta la negociación, concretamente aquellos que aluden a los ‘pagos atípicos’, que es donde mayor presión, opinan los fabricantes, reciben de sus principales distribuidores; y la ‘utilización y pago de cabeceras de góndola’, que también es otro de los aspectos más destacables. Los encuestados deben señalar el grado en el que consideran que sus principales distribuidores los presionan en cada uno de estos dos aspectos, en una escala de siete puntos de presión ejercida.

Todas las variables del modelo se miden conforme a esta misma escala tipo Likert de siete puntos. Las medias y las desviaciones típicas obtenidas en las variables observables incluidas en el análisis se encuentran recogidas en el cuadro 4. Ahí puede comprobarse la fuerte presión que efectivamente perciben los fabricantes en los dos aspectos de la negociación considerados.

**Cuadro 4. Variables del modelo explicativo de la satisfacción.**

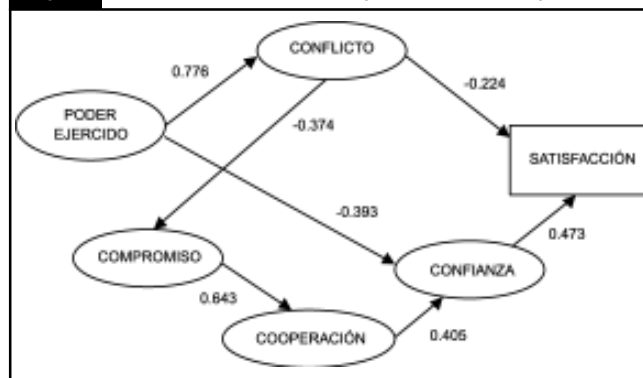
| Variables latentes                               |     | Variables observables                                                            |      | Media | Desv. Típ. |
|--------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------------|
| Ejercicio de poder                               | F-1 | Presión en pagos atípicos                                                        | V-3  | 5.73  | 1.69       |
|                                                  |     | Presión en utilización y pago de cabeceras de góndola                            | V-4  | 5.10  | 1.96       |
| Conflicto                                        | F-2 | Desacuerdo en cánones de referenciación                                          | V-1  | 4.88  | 1.97       |
|                                                  |     | Desacuerdo en pagos atípicos                                                     | V-2  | 5.60  | 1.78       |
| Compromiso                                       | F-3 | En la relación con el distribuidor, nos centramos en los objetivos a largo plazo | V-7  | 3.88  | 1.71       |
|                                                  |     | Consideramos que, a largo plazo, la relación con el distribuidor será rentable   | V-8  | 4.68  | 1.54       |
| Cooperación                                      | F-4 | Acciones conjuntas en gestión de categorías                                      | V-9  | 3.31  | 1.66       |
|                                                  |     | Acciones conjuntas en servicios logísticos                                       | V-10 | 3.88  | 1.53       |
| Confianza                                        | F-5 | Confianza en la palabra del distribuidor                                         | V-5  | 3.70  | 1.57       |
|                                                  |     | El distribuidor se preocupa por nuestros intereses                               | V-6  | 2.51  | 1.26       |
| Grado de satisfacción en la negociación conjunta |     |                                                                                  | V-11 | 4.26  | 1.67       |
| Fuente: Elaboración propia.                      |     |                                                                                  |      |       |            |

El concepto ‘conflicto’ se mide de la misma forma que el ejercicio de poder, pero utilizando la dimensión ‘grado de desacuerdo’ en los aspectos negociados (Brown y Day, 1981: 267). También en este caso se escogen dos de los aspectos de la negociación que forman parte del conflicto, nuevamente dos de ellos en los que el grado de conflicto percibido es elevado, concretamente ‘pagos atípicos’ y ‘los pagos por referenciación’. No se elige la ‘utilización y pago de cabeceras de góndola’, pues los datos confirman que los mayores niveles del ejercicio de poder y del conflicto no siempre se manifiestan en los mismos aspectos de la negociación.

Para valorar el grado de compromiso, se emplean dos variables observables, utilizadas por Ganesan (1994: 15), que quedan representadas en las siguientes afirmaciones: En la relación con nuestro principal distribuidor, nos centramos en los objetivos a largo plazo, y consideramos que, a largo plazo, la relación con nuestro principal distribuidor será rentable. Las medias obtenidas en estas dos preguntas reflejan un grado moderado de orientación de la relación a largo plazo.

El constructo ‘cooperación’ se mide a partir de dos ítems, que reflejan dos ámbitos concretos de la relación fabricante-distribuidor, de gran importancia hoy en día: la gestión de categorías y los servicios logísticos. Los valores medios alcanzados indican que el grado en que realizan acciones conjun-

Figura 2. Modelo evaluado de la satisfacción (solución estandarizada).



tas con su principal distribuidor independiente es medio-bajo.

La confianza se basa en dos variables observables tomadas de Ganesan (1994: 16 y 17), medidas mediante las siguientes afirmaciones: “Confiamos en la palabra de nuestro principal distribuidor” y “Nuestro principal distribuidor se preocupa también por nuestros intereses”. El análisis descriptivo indica una baja confianza de los fabricantes hacia las acciones procedentes de su principal distribuidor.

Para medir la satisfacción, se utiliza un indicador de satisfacción global siguiendo a Anderson y Narus (1990: 51). En concreto, se pide a las unidades encuestadas que señalen su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: Estamos muy satisfechos con el proceso de negociación (en su conjunto) con el principal distribuidor independiente. Se obtiene una media en dicha pregunta igual a 4.26, lo que refleja un promedio de satisfacción global situado en un nivel medio.

#### 4.2. Contraste de hipótesis

Para contrastar el modelo de ecuaciones estructurales, se ha efectuado en primer lugar una exploración de los datos, a continuación se han evaluado las correlaciones existentes entre variables observables y, posteriormente, se han realizado los análisis factoriales exploratorio y confirmatorio. En este trabajo se exponen directamente los resultados finales del modelo de estructuras de covarianzas, que recoge las relaciones causales obtenidas, y que por tanto permitirá verificar el cumplimiento de las hipótesis planteadas. La solución estandarizada del modelo,<sup>6</sup> que aparece representada en la figura 2, permite apreciar que todas las relaciones causales obtenidas son intensas.

En efecto, todos los coeficientes alcanzan una elevada magnitud y son estadísticamente significativos, ya que los valores o ratios críticos (hallados mediante el cociente entre el estimador y el error estándar) son superiores a 1.96 que

es el valor de referencia. El único caso en el que el valor crítico no es superior a 1.96 es el de la relación causal del conflicto con la satisfacción, pero el valor crítico de este coeficiente es igual a 1.76, por tanto se encuentra en el límite de la significación estadística y puede ser considerado prácticamente significativo.

El análisis de las relaciones causales calculadas indica que todas presentan el signo esperado y, por lo tanto, se cumplen las hipótesis en las cuales se ha basado el diseño del modelo propuesto. Quedan identificadas las relaciones causales que se producen entre el compromiso, la cooperación y la confianza, para acabar conformando el sentimiento de satisfacción y, al mismo tiempo, queda definido el papel fundamental desempeñado por el poder y el conflicto como génesis de todo este proceso. De las relaciones causales obtenidas en el modelo, destacan por su magnitud el efecto del poder ejercido en el conflicto, la influencia de la orientación a largo plazo en la cooperación y la repercusión de la confianza sobre la satisfacción.

El modelo converge en 12 iteraciones, que es un número aceptable, y la media absoluta de los residuos es igual a 0.058, por tanto inferior a 0.07 que es el valor de referencia, lo que indica que las diferencias entre la matriz original de correlaciones observada y la matriz de correlaciones prevista son reducidas, y por lo tanto se ha conseguido reproducir correctamente la matriz de correlaciones con el modelo. Por su parte, el índice de ajuste comparativo, que es la medida de bondad de ajuste más empleada, es igual a 0.95 y, por ser superior a 0.9, la bondad del ajuste del modelo es estadísticamente significativa. La Chi-Cuadrado es igual a 57.28 para 44 grados de libertad, y el valor crítico de la probabilidad es estadísticamente significativo.

Por otro lado, las cargas factoriales, que representan las relaciones de las variables observables con sus respectivos ‘constructos’ o variables latentes, superan igualmente el valor crítico de referencia, y por eso los conceptos manejados en el modelo se encuentran correctamente representados. Por último, cabe señalar que los términos de error obtenidos en el modelo recogen de forma fiable las perturbaciones producidas, ya que las varianzas calculadas de todos ellos presentan en todos los casos valores críticos holgadamente superiores al valor de referencia 1.96.

#### Conclusiones

Los resultados obtenidos en la investigación realizada permiten concluir que el modelo propuesto para explicar las relaciones interorganizaciones en los canales de distribución ofrece un nivel de validez aceptable. La posición de

6. La tipificación permite interpretar los coeficientes de ajustes calculados como coeficientes de regresión estandarizados.

poder que ocupan los miembros del canal desempeña un papel fundamental en todo este proceso, ya que condiciona el resto de elementos que configuran la relación. Los fabricantes perciben que los grandes distribuidores tienen un grado de poder elevado sobre ellos, que se manifiesta en la imposición de condiciones de negociación no deseadas.

Además de las estrategias de influencia coercitivas, los distribuidores basan su fortaleza negociadora en la valiosa información de la que disponen para los fabricantes, así como en el deseo de estos últimos de ser identificados con la enseña comercial de los grandes distribuidores, de tal modo que los consumidores tengan constancia de que la marca del fabricante es comercializada por un distribuidor conocido.

El poder ejercido por los grandes distribuidores provoca situaciones de conflicto en la negociación con los fabricantes que se refleja en la aparición de intensos desacuerdos sobre aspectos concretos de la relación, como los pagos no claramente motivados o las tarifas por utilización de cabeceras de góndola. El grado de conflicto existente determina la satisfacción percibida, pues al agravar los desacuerdos deteriora el sentimiento hacia el vínculo relacional.

El poder ejercido no sólo influye sobre la satisfacción a través del conflicto generado, sino también mediante el efecto negativo que tiene sobre la confianza depositada en la relación. De este modo, cuanto mayor presión reciba el fabricante en la negociación por parte del distribuidor, menor confianza mostrará hacia éste y menor será la satisfacción percibida.

La confianza se ve afectada por el poder ejercido no sólo de forma directa, sino también de forma indirecta. Los elevados niveles de desacuerdo percibidos por el fabricante influyen negativamente en su expectativa de continuidad de la relación. Esta menor orientación a largo plazo del fabricante hace que coopere en menor medida con el distribuidor y así disminuya su confianza en él.

Los resultados obtenidos indican que la cooperación es un antecedente favorable, y no una consecuencia de la confianza. Este es uno de los puntos en los que no existe consenso en la literatura. Nuestros resultados dan la razón a aquellos autores que afirman que para que surja el sentimiento de confianza, es preciso que previamente el fabricante y el distribuidor se pongan de acuerdo para realizar acciones conjuntas asumiendo un cierto riesgo inicial. Por sólo una vez que se llevan a cabo esas actividades, es posible que nazca el sentimiento de confianza en la relación.

Otro resultado destacable es que el compromiso es una condición de partida indispensable para que haya acuerdos de cooperación y, por lo tanto, este compromiso se perfila como un antecedente y no como una variable, ‘resultado’

del modo en el que se organizan las transacciones.

El modelo proyectado muestra la existencia de dos grandes líneas de negociación en la relación fabricante-distribuidor. La primera se caracteriza por el ejercicio de poder y las situaciones de conflicto generadas; se trata aquí de una negociación en la que prima la presión para conseguir condiciones de intercambio ventajosas que permitan mejorar los resultados económicos en el corto plazo.

La segunda línea es una negociación que se caracteriza por las acciones de cooperación y el sentimiento de confianza que surge a raíz de esas acciones. Consiste en una negociación orientada a la estabilidad en las relaciones interorganizacionales: se hacen negocios dirigidos a aumentar el valor de las empresas en el largo plazo, con una expectativa de duración elevada de la relación. En suma, estas dos líneas de negociación representan, respectivamente, el enfoque de *marketing* transaccional, en contraposición a una orientación relacional en los intercambios entre los miembros del canal de distribución.

Los fabricantes encuestados sostienen que realizan importantes esfuerzos para sustituir el conflicto por la negociación a largo plazo en sus relaciones en el canal de distribución, pero parecen tener dificultades para conseguirlo debido a la presión a la que se ven sometidos en el corto plazo por los distribuidores. Por su parte, éstos parecen mostrarse reacios hacia un enfoque a largo plazo, porque obtienen mejores resultados mediante el ejercicio de poder a corto plazo.

La clave para los fabricantes está en tratar de conseguir una actitud más colaboradora de los distribuidores, y en este sentido, la importancia obtenida en este estudio de la información como fuente de poder hace que ésta pueda constituir el eje en torno al cual se articule la estabilización de las relaciones con los grandes distribuidores.

Respecto a las limitaciones, cabe destacar que el reducido tamaño muestral empleado ha imposibilitado contrastar el modelo de forma conjunta, y obligó a dividir el análisis en dos bloques. Por eso, una primera propuesta de línea de investigación futura consiste en realizar un estudio a mayor escala que permita contrastar el modelo completo.

Para ampliar la validez externa del modelo, sería conveniente extender el análisis a otras actividades de producción así como a otros mercados geográficos. Por último, cabe señalar que el modelo ha sido validado tomando como referencia la perspectiva del fabricante, y el análisis desde la óptica del distribuidor permitiría detectar las posibles asimetrías en las percepciones de la realidad de ambos agentes. De este modo, podrán definirse de forma mucho más precisa los mecanismos adecuados para mejorar las relaciones fabricante-distribuidor en los canales.

- Andaleeb, S. S. (1996). "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence", *Journal of Retailing*, Vol. 72, Núm. 1.
- Anderson, J. C. y J. A. Narus (1990). "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, enero.
- Anderson, E. y B. Weitz  
 \_\_\_\_\_ (1989). "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, Vol. 8, Núm. 4, otoño.
- \_\_\_\_\_ (1992). "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, febrero.
- Beier, F. y L. W. Stern (1969). "Power in the Channel of Distribution", *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Houghton Mifflin, Boston.
- Bentler, P. M. (1989). "EQS Structural Equations Program Manual", *Multivariate Software, Inc.* Encino, California.
- Brown, J. R.  
 \_\_\_\_\_; R. F. Lusch y D. D. Muehling (1983). "Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels", *Journal of Retailing*, 59, invierno.
- \_\_\_\_\_ y R. L. Day (1981). "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, agosto.
- Dwyer, F. R.  
 \_\_\_\_\_ y R. R. Lagace (1986). "On the Nature and Role of Buyer-Seller Trust", *AMA Summer Educator's Conference Proceedings*, *American Marketing Association*.
- \_\_\_\_\_; P. H. Schurr y S. Oh (1987). "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 52, abril.
- Frazier, G. L.; J. D. Gill y S. H. Kale (1989). "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country", *Journal of Marketing*, Vol. 53, enero.
- Ganesan, S. (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, abril.
- Geyskens, I.; J.-B. E. M. Steenkamp y N. Kumar (1999). "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, mayo.
- González, E. R. y J. Sánchez (2000). *Canales de marketing: posicionamiento y relaciones internas*. Universidad de Guadalajara, Jalisco, México.
- Gundlach, G.; R. S. Achrol y J. T. Mentzer (1995). "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, enero.
- Hunt, S. D. y J. R. Nevin (1974). "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, mayo.
- Iglesias, V.; S. González y J. A. Trespalacios (1998). "Los factores determinantes del éxito en las relaciones fabricante-distribuidor", *Revista Española de Investigación en Marketing*, ESIC, Vol. 2, Núm. 2.
- Lévy Mangin, J. P. (1998). *Modelización con ecuaciones estructurales y variables latentes*. PC/MAC, Centro Universitario Francisco de Vitoria.
- Lusch, R. F.  
 \_\_\_\_\_ (1976). "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, noviembre.
- \_\_\_\_\_ y J. R. Brown (1982). "A Modified Model of Power in the Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, agosto.
- Mohr, J. y R. Spekman (1994). "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Núm. 2.
- Moorman, C.; G. Zaltman y R. Deshpandé (1993). "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 57, enero.
- Morgan, R. M. y S. D. Hunt (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio.
- Skinner, S.; J. Gassenheimer y S. Kelley (1992). "Cooperation in Supplier-Dealer Relations", *Journal of Retailing*, Vol. 68, Núm. 2, verano.
- Smith, J. B. y D. Barclay (1997). "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61.
- Stern, L. W.; A. I. El-Ansary; A. T. Coughlan e I. Cruz  
 \_\_\_\_\_ (1999). *Canales de comercialización*. 5ta. Edición, Prentice Hall, Madrid.
- \_\_\_\_\_ (1996). *Marketing Channels*. Prentice Hall International Editions. Simon & Schuster Company, Nueva Jersey.
- Young, L. y I. Wilkinson (1989). "The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, Núm. 2.