

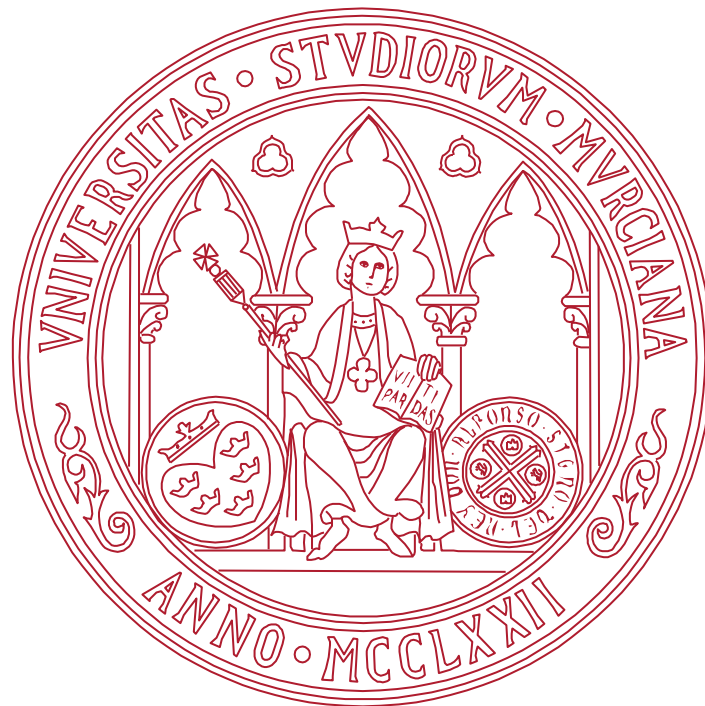


UNIVERSIDAD DE MURCIA
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La Distribución Paralela: Análisis desde la
Perspectiva del Distribuidor Mayorista de
Alimentación

D. Fernando Gimeno Arias

2014



UNIVERSIDAD DE MURCIA

**DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

**La Distribución Paralela: Análisis desde la
Perspectiva del Distribuidor Mayorista de
Alimentación**

D. Fernando Gimeno Arias

2014

Dirigido por: Dr. Miguel Hernández Espallardo

A mi hija Victoria

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 7
--------------------------	---------------

CAPÍTULO 1

EL MERCADO PARALELO.....	Pág. 17
---------------------------------	----------------

1.1.- La distribución oficial: establecimiento de ámbitos de distribución.....	Pág. 19
--	---------

1.2.- El mercado paralelo.....	Pág. 23
--------------------------------	---------

1.3.- Límites legales al pacto de condiciones de la distribución oficial.....	Pág. 25
---	---------

1.4.- Antecedentes del mercado paralelo.....	Pág. 29
--	---------

1.5.- Consideraciones acerca del mercado paralelo internacional.....	Pág. 34
--	---------

1.6.- Consecuencias del mercado paralelo.....	Pág. 37
---	---------

Consecuencias para el fabricante.....	Pág. 37
---------------------------------------	---------

Consecuencias para el distribuidor oficial.....	Pág. 39
---	---------

Consecuencias sobre los consumidores finales.....	Pág. 40
---	---------

1.7.- Gestión del mercado paralelo.....	Pág. 41
---	---------

1.8.- El mercado paralelo en el canal de distribución de la alimentación: ejemplos.....	Pág. 45
---	---------

Ejemplo 1: el mercado paralelo como mecanismo de resistencia en negociaciones distribuidor-fabricante.....	Pág. 45
--	---------

Ejemplo 2: efectos del mercado paralelo en las relaciones proveedor-distribuidor.....	Pág. 52
---	---------

CAPÍTULO 2

EL OPORTUNISMO COMO VARIABLE DEPENDIENTE EN EL ANÁLISIS DEL MERCADO PARALELO.....	Pág. 55
--	----------------

2.1.- El oportunismo como variable clave en el análisis de costes de transacción.....	Pág. 57
---	---------

Costes de transacción.....	Pág. 57
----------------------------	---------

Oportunismo.....	Pág. 63
------------------	---------

Tipos de oportunismo.....	Pág. 66
---------------------------	---------

Gestión del oportunismo desde el análisis de costes de transacción.....	Pág. 68
2.2.- El oportunismo en el canal de distribución oficial como variable dependiente en el análisis del mercado paralelo.....	Pág. 72
2.3.- Una propuesta de explicación de la participación activa en el mercado paralelo a partir del Paradigma de la Economía Política.....	Pág. 75

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS INTERNO DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL MERCADO PARALELO: MODELOS EXPLICATIVOS.....

3.1.- Efectos de la estrategia de segmentación de mercados del fabricante sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo.....	Pág. 87
Resumen y palabras clave.....	Pág. 87
Hipótesis.....	Pág. 87
Escalas de medida.....	Pág. 94
Recolección de datos.....	Pág. 99
Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida.....	Pág. 108
Resultados.....	Pág. 111
Conclusiones.....	Pág. 117
3.2.- Efectos de la negociación sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo.....	Pág. 121
Resumen y palabras clave.....	Pág. 121
Hipótesis.....	Pág. 121
Escalas de medida.....	Pág. 129
Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida.....	Pág. 132
Resultados.....	Pág. 133
Conclusiones.....	Pág. 140

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS EXTERNO DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL MERCADO PARALELO: MODELOS EXPLICATIVOS.....

Pág. 143

4.1.- Efectos de la afectación negativa por el mercado paralelo sobre la disposición del distribuidor oficial a participar en el mismo. El papel de la relación con el proveedor.....

Pág. 146

Resumen y palabras clave..... Pág. 146

Hipótesis..... Pág. 146

Escalas de medida..... Pág. 162

Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida..... Pág. 165

Resultados..... Pág. 167

Conclusiones..... Pág. 190

4.2.- La participación del distribuidor oficial en los canales de distribución paralelos: una explicación a partir de la Teoría de Grupos de Referencia.....

Pág. 193

Resumen y palabras clave..... Pág. 193

Hipótesis..... Pág. 193

Escalas de medida..... Pág. 200

Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida..... Pág. 201

Resultados..... Pág. 202

Conclusiones..... Pág. 208

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES.....

Pág. 211

BIBLIOGRAFÍA.....

Pág. 227

Análisis descriptivo de la bibliografía.....

Pág. 229

Referencias bibliográficas.....

Pág. 231

ANEXOS	Pág. 251
Anexo I: carta de presentación del cuestionario.....	Pág. 253
Anexo II: cuestionario.....	Pág. 255

INTRODUCCIÓN

Los canales de distribución han sufrido en las últimas décadas profundos cambios en su estructura y organización. Los esquemas clásicos que los regían mediante la asignación de funciones entre fabricante, distribuidores mayoristas y minoristas tienen poca similitud con lo que ahora acontece en ellos. Si a ello añadimos la aparición, rápido crecimiento y afianzamiento del comercio electrónico como alternativa al tradicional, estamos ante lo que sin duda es su forma más compleja.

Varios son los factores que han contribuido a este proceso en la distribución comercial, entre los que destacamos tres. Primero, la aparición y auge de multicanales de distribución con el objeto de dar servicio a una demanda en general estancada y cada vez más fragmentada y diversificada. En segundo lugar, el crecimiento y expansión de los intermediarios, que han alcanzado un tamaño y poder de tal magnitud que han pasado de ser meros transmisores de bienes y servicios a ocupar puestos relevantes en los procesos de decisión estratégica, en algunos casos por encima del fabricante. Por último, la estrategia de diferenciación de producto desplegada por fabricantes y/o propietarios de marca con el objeto de contrarrestar este creciente poder de los grandes intermediarios en el canal de distribución.

Es en el escenario descrito donde ubicamos el problema objeto de nuestra investigación: el mercado paralelo de productos de marca. Este canal se suma a los ya existentes sin el conocimiento o consentimiento del fabricante y sus socios de negocios, dando lugar a un multicanal no previsto. El mercado paralelo es explicado a partir del concepto de canal de distribución oficial. Este último consiste en la distribución estratégica ideada por los fabricantes de producto de marca de alta demanda que utilizan los intermediarios que son seleccionados para contribuir a una distribución selectiva, la mayoría de las veces a través de la asignación de un ámbito o territorio de distribución (Coughlan et al., 2006). La distribución paralela es aquella que se realiza al margen de la red oficial, mediante la intervención de agentes que no forman parte del proceso de distribución diseñado, o por aquellos distribuidores oficiales que incumplen con el ámbito de distribución asignado (Antia et al., 2004; Cespedes et al., 1988).

El ejemplo más recurrido por la literatura sobre el fenómeno es la importación de productos que se realiza al margen del importador oficial. Este importador es un intermediario integrado en la distribución oficial que forma parte de la estrategia de distribución diseñada por el fabricante y sus colaboradores para un determinado país (Berman, 2004; Eagle et al., 2003; Thompson, 2009).

En el año 2008 el informe KPMG “Gray Market Study Update”¹ estimaba en 40 mil millones de dólares el valor de los productos distribuidos mediante mercado paralelo, sólo para Estados Unidos y para artículos de tecnología de la información (ordenadores, teléfonos móviles y similares). Si a ello añadimos la comercialización mediante mercado paralelo de productos de otros países y sectores de los que no conocemos datos publicados (automóviles, productos farmacéuticos, alimentación, bebidas destiladas, otros artículos tecnológicos y un largo etcétera) las cifras sitúan al problema en dimensiones dignas de consideración para la estrategia de la red oficial de distribución.

Uno de los aspectos que caracteriza el mercado paralelo es la opacidad en la información, tanto desde la aportación de los fabricantes como de los distribuidores oficiales o de los mismos distribuidores paralelos, siendo difícil obtener datos sobre los que hacer estimaciones fidedignas. Tanto es así, que los autores de esta tesis hemos tratado en repetidas ocasiones de obtener información directa y datos mediante el contacto con diversos fabricantes, distribuidores de las redes oficiales e incluso de distribuidores paralelos, sin obtener ningún éxito. A pesar de ello, a la vista de las cifras aportadas por el informe KPMG, no es difícil intuir que un porcentaje de la distribución de las grandes marcas escapa a su control. Porcentaje que será mayor o menor en función del sector o la marca afectada, de los mecanismos de prevención y control que se utilicen y del momento que viva la distribución de un determinado producto. Por todo ello, estamos en disposición de afirmar que el mercado paralelo plantea un serio problema a las estrategias de distribución de los artículos de marca.

¹ La consultora KPMG realizó en el año 2008 el informe ad hoc para la asociación AGMA (*The Alliance for Gray Market and Counterfeit Abatement*), integrada por fabricantes y distribuidores oficiales de productos de alta tecnología.

El problema expuesto alcanza a muy diversos mercados y sectores, y ello nos induce al planteamiento y desarrollo de nuestro trabajo, donde exponemos la investigación realizada sobre los aspectos que inciden tanto en el origen como en el tratamiento del mercado paralelo. El trabajo es de interés tanto desde el punto de vista académico como empresarial, ya que con él contribuimos al conocimiento sobre una de los aspectos más inexplorados en el área de las relaciones entre organizaciones.

Desde un punto de vista académico este trabajo nace con la vocación de aportar novedades teóricas a dos niveles, uno primero desde ópticas o enfoques inexplorados con anterioridad y un segundo bloque de aportaciones centradas en la explicación teórica utilizada.

En primer lugar, no conocemos una visión académica española del fenómeno, ya que no hemos localizado bibliografía alguna escrita en castellano, siendo el grueso de la misma proveniente del academicismo anglosajón. Nuestra segunda aportación consiste en fijar la perspectiva de la investigación en el distribuidor mayorista, frente a la casi totalidad de la literatura que lo ha centrado en el fabricante (ver Antia et al., 2006; Assmus y Wiese, 1995; Myers y Griffith, 1999). Como tercer aspecto destacamos el sector en el que hemos desarrollado nuestro análisis, ya que el canal de distribución de la alimentación, bebidas y droguería rara vez ha protagonizado estudios sobre el mercado paralelo, a pesar de ser mercados de arraigada implantación de este suceso.

Desde el punto de vista de la explicación teórica presentamos como primera aportación, quizás la más interesante desde el punto de vista de los procesos interorganizacionales, la introducción del elemento relacional que hacemos en el desarrollo de nuestra modelización, ya que el canal de distribución paralelo ha sido tradicionalmente estudiado como un problema económico o transaccional. Esto contribuye a alimentar el debate académico existente entre marketing transaccional versus marketing relacional, utilizando ambos aspectos para obtener un visión más completa de este peculiar fenómeno a partir de la metodología de análisis del paradigma de la Economía Política (Stern y Reve, 1980).

También presentamos como novedad teórica elementos influyentes en la decisión de participación en el mercado paralelo como la escasez de producto provocada por el fabricante, las tensiones en la negociación fabricante-distribuidor oficial, la afectación negativa a la que se enfrenta el distribuidor oficial por la presencia del mercado paralelos, así como el análisis de la Teoría de los Grupos de Referencia en el ámbito del canal de distribución (Fiengenbaum y Thomas, 1995) como elemento explicativo de algunas de las acciones y decisiones adoptadas con respecto al mercado paralelo.

Su relevancia desde la óptica empresarial viene dada por el hecho de que la presencia del mercado paralelo plantea costes adicionales a la mera distribución de producto, como son la necesidad de establecer mecanismos para su control y contención. Estos recursos serían de mayor utilidad destinándolos a usos más propios y específicos de la actividad de distribución.

Ya hemos establecido una aproximación cuantitativa a partir del informe KPMG. El mercado paralelo es un obstáculo en el desarrollo de las estrategias de distribución de las grandes marcas porque desbarata los objetivos destinados a establecer a qué cliente va dirigido el producto, mediante qué canales y, sobre todo, a qué precio. Como problema añadido, este tipo de distribución puede llegar a poner en peligro el prestigio de la marca o, como mínimo, la imagen que de ésta se quiere proyectar mediante la función de distribución, ya que con la intervención de intermediarios paralelos estos aspectos escapan al control del fabricante y su red oficial.

Una vez definido el marco de referencia en el que desarrollamos nuestra investigación y su importancia académica y empresarial podemos fijar sus objetivos, que no son otros que el análisis de los elementos que motivan al distribuidor perteneciente a una red oficial a participar en el mercado paralelo. Para ello haremos una pormenorizada revisión del estado de la literatura sobre el fenómeno, obtendremos unas observaciones que nos servirán de base para realizar un análisis empírico y, a partir de sus resultados, presentaremos unas conclusiones sobre las acciones necesarias para evitar o minimizar el impacto que los negocios en el mercado paralelo tienen sobre la distribución oficial.

Estas conclusiones nos permitirán realizar algunas recomendaciones para el mundo de la gestión empresarial.

La tesis va a ser organizada en cinco capítulos. En el primero de ellos vamos a comenzar con una revisión de la literatura más relevante sobre el mercado paralelo que nos permitirá definirlo, analizar sus causas y consecuencias a partir de las conclusiones aportadas por los trabajos más relevantes de los autores que han estudiado esta particularidad de los canales de distribución, de entre los que destacamos a Antia et al. (2004), Antia et al. (2006), Bergen et al. (1998), Céspedes et al. (1988), Dutta et al. (1994). Finalizaremos el capítulo con la exposición de unos ejemplos obtenidos del mundo empresarial que nos servirán de ilustración de algunos de los conceptos expuestos.

En el segundo capítulo vamos a presentar el principal referente teórico del mercado paralelo que no es otro que la Teoría de Costes de Transacción. El grueso de la literatura ha coincidido en localizar el estudio del mercado paralelo como un problema de costes de transacción (ver por ejemplo Bergen et al, 1998; Dutta et al., 1994; Dutta et al., 1999; Myers, 1999). No en vano, este tipo de distribución surge como un ejercicio de oportunismo en la relación de un distribuidor oficial que incumple deliberadamente sus acuerdos para obtener un beneficio mediante la intervención en la distribución paralela. El oportunismo es precisamente la variable central de la Teoría de Costes de Transacción, expuesta originalmente por Coase (1937) y ampliamente desarrollada por Williamson (1975, 1979, 1981, 1985). Esta teoría ha gozado de una gran difusión en la literatura de relaciones interorganizativas en general y de canales de distribución en particular (ver Anderson, 2008; Dahlstrom y Nygaard, 1999; Gatignon y Gatignon, 2010).

En otro apartado de este segundo capítulo vamos a definir la variable central de nuestro estudio: la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo. La presentamos como consecuencia de un ejercicio de oportunismo que provoca unos mayores costes de transacción en el canal de distribución oficial. Finalizamos el capítulo con la presentación del guión que seguiremos en la modelización de los distintos aspectos de nuestro estudio, lo que hacemos siguiendo la taxonomía del paradigma de la Economía Política (Stern y Reve,

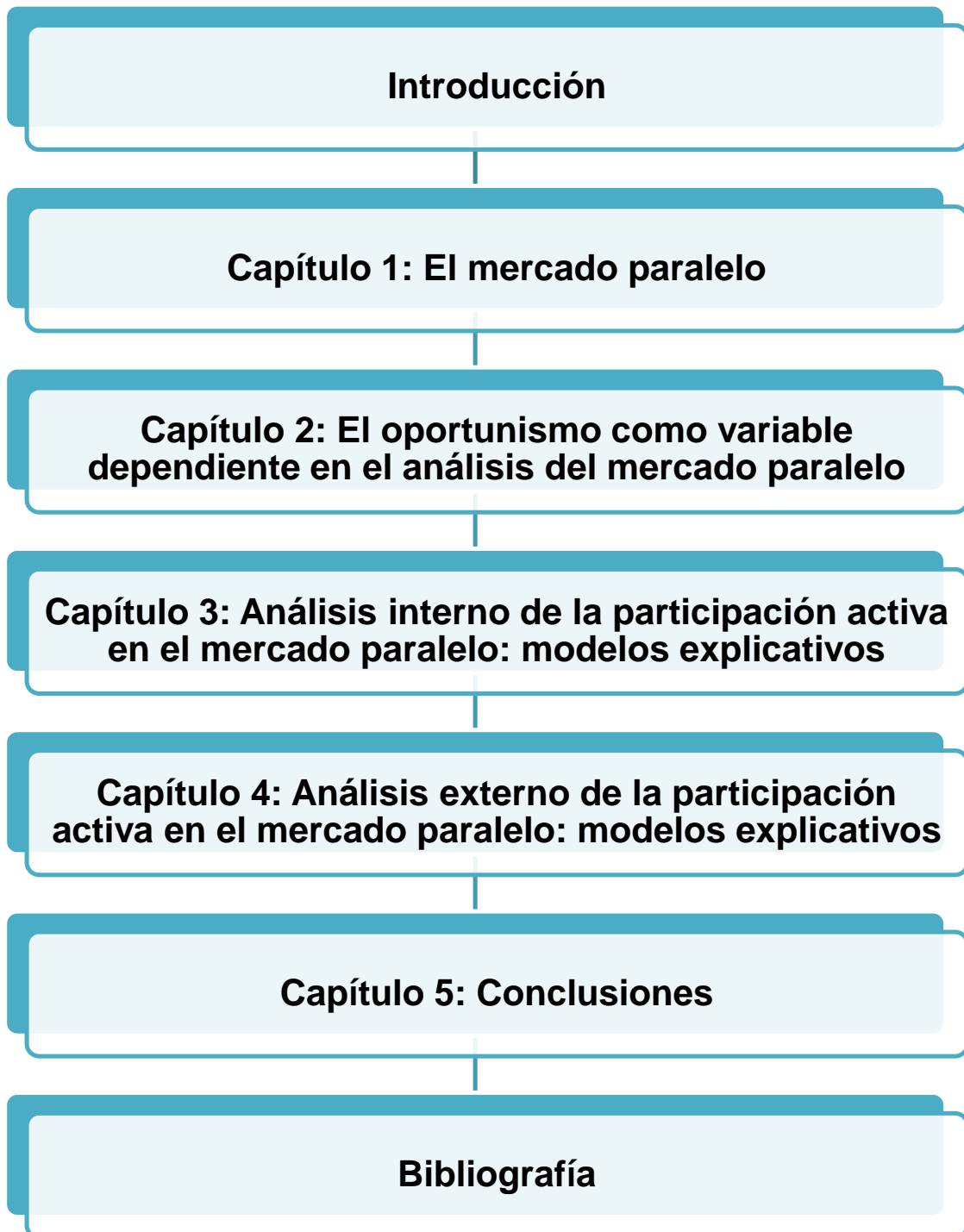
1980). Dicho paradigma establece los ámbitos críticos en el estudio de los canales de distribución, en primer lugar distinguiendo entre el ámbito interno y el externo o del entorno. En un segundo lugar estableciendo dentro de cada uno de ellos un análisis a dos niveles, el económico y el político o relacional.

El tercer capítulo está constituido por el análisis interno en el canal de distribución oficial, constando de dos modelos, uno que escenifica la problemática económica interna y otro la política interna. En el análisis económico presentamos cómo la organización del canal de distribución oficial puede ser un causante del mercado paralelo, y cómo este causante puede ser controlado por las acciones disciplinarias del fabricante. En el segundo modelo presentamos, como un aspecto de la política interna, la negociación y sus momentos de tensión como elemento crítico dentro de los causantes de la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo.

En el cuarto capítulo continuamos el estudio de la incidencia del mercado paralelo en el canal de distribución oficial, en este caso desde la óptica de su entorno o condiciones externas. Dentro de este análisis presentamos un primer modelo que explica su problemática económica externa, en base a la afectación negativa que supone al distribuidor oficial la participación de otros distribuidores en el mercado paralelo y las consecuencias sobre su reacción. En un segundo modelo nos centramos en el análisis de las relaciones o políticas externas, donde estudiamos situaciones como la presión del entorno hecha desde los grupos referenciales del canal y sus consecuencias.

La tesis la finalizamos con un capítulo de conclusiones, recomendaciones empresariales, límites de nuestro estudio y el camino que, a nuestro juicio, deben seguir las futuras investigaciones. Por último, en el apartado bibliográfico exponemos un estudio descriptivo de la bibliografía utilizada en la tesis, así como el detalle de la totalidad de reseñas utilizadas en nuestra investigación. En la Figura 1 presentamos el esquema de la tesis.

Figura 1: Esquema de la tesis.



CAPÍTULO 1:

EL MERCADO PARALELO

1.1.- La distribución oficial: establecimiento de ámbitos de distribución

1.2.- El mercado paralelo

1.3.- Límites legales al pacto de condiciones de la distribución oficial

1.4.- Antecedentes del mercado paralelo

1.5.- Consideraciones acerca del mercado paralelo internacional

1.6.- Consecuencias del mercado paralelo

Consecuencias para el fabricante

Consecuencias para el distribuidor oficial

Consecuencias sobre los consumidores finales

1.7.- Gestión del mercado paralelo

**1.8.- El mercado paralelo en el canal de distribución de la alimentación:
ejemplos**

Ejemplo 1: el mercado paralelo como mecanismo de resistencia en negociaciones distribuidor-fabricante

Ejemplo 2: efectos del mercado paralelo en las relaciones proveedor-distribuidor

En el desarrollo de este capítulo vamos a definir y analizar el mercado paralelo. Lo definimos como aquel canal de distribución alternativo que, añadido de modo no planificado por el fabricante, crea una situación multicanal no deseada por la distribución oficial.

La introducción del concepto mercado paralelo nos ayudará a entender alguno de los problemas que se producen en el seno del canal de distribución y las relaciones entre sus distintas organizaciones. Para ello deberemos analizar las interacciones entre los distintos agentes, los desequilibrios de poder en sus relaciones, su negociación y acuerdos, así como la naturaleza y fortaleza de estos acuerdos y, en definitiva, todos aquellos factores que de una u otra manera se encaminan a alinear los intereses del fabricante del producto y los distribuidores que lo conduce hasta el consumo.

1.1.- La distribución oficial: establecimiento de ámbitos de distribución

Cuando un fabricante o propietario de una marca se plantea distribuir bienes y servicios elige no sólo cómo y cuándo, sino también quiénes serán sus socios de negocios para realizar funciones de distribución hasta el consumidor objetivo, bien sea este último doméstico o profesional. Estamos ante la denominada distribución oficial o distribución autorizada, la formada por el proveedor y los intermediarios que, de una manera expresa o tácita¹, tienen acordadas estas funciones. Así, el conjunto y la estructuración de los intermediarios oficiales compondrán el canal de distribución oficial (Lowe y McCrohan, 1988).

El concepto de la distribución oficial lo encontraremos cuando el producto o servicio a distribuir cuente con una reputación o posición consolidada en el mercado, avalado por una marca de prestigio. De hecho, la distribución de las grandes marcas se distingue por hacerse en canales autorizados u oficiales (Assmus y Wiese, 1995), debido a que en estos casos el interés del proveedor y sus colaboradores no es sólo maximizar ventas y beneficios, sino también

¹ El acuerdo será expreso o tácito en función de si hay un acuerdo explícito de distribución o simplemente un consentimiento de ésta.

vigilar, prestigiar y mantener la imagen de marca que les garantice el flujo de venta y beneficio futuro.

La distribución oficial tiene como peculiaridad ofrecer un nivel y variedad de servicios no disponibles en otras redes de distribución, como la información pre-venta, los servicios post-venta (garantías o asistencia técnica), formación sobre producto a intermediarios, controles de calidad en el proceso de distribución, y un largo etcétera. (Gallini y Hollis, 1999).

Otra característica de la distribución oficial de productos de marca es la de que a menudo se realiza mediante múltiples canales o multicanales de distribución, utilizando distintos intermediarios simultáneamente para atender la diversidad de demanda, segmentando el mercado en función de la variedad de destinos o de destinatarios finales y posicionando el canal óptimo para cada segmento (Coughlan et al., 2006).

La distribución oficial multicanal irá acompañada del establecimiento de los denominados ámbitos de distribución, que definimos como el espacio de ventas asignado por la distribución oficial a los intermediarios que la componen y donde el fabricante desarrolla tanto incentivos como restricciones a los distribuidores mediante contratos explícitos o acuerdos implícitos (Antia et al., 2006).

Un ámbito de distribución podrá ser tanto un espacio físico o área geográfica de distribución (Antia et al., 2006; Bergen et al., 1998; Iqbal y Feick, 2002), como un tipo de cliente (Dutta et al., 1994; Dutta et al., 1999) o cualquier otro segmento de mercado que se encuentre claramente definido. Además, un aspecto que caracterizará a los ámbitos de distribución es la prohibición que el fabricante impone expresamente a sus distribuidores oficiales de operar al margen de éstos (Dutta et al., 1994).

En los ámbitos de distribución la distribución oficial maximiza sus ingresos eligiendo el precio de distribución y el nivel de servicios en respuesta a la demanda a la que se enfrenta, sus condiciones de costes y la anticipación a los

comportamientos de otros distribuidores que compiten en el mismo ámbito (Dutta et al., 1994).

La fijación de ámbitos de distribución y sus restricciones asociadas obedecen a un claro propósito: restringir la competencia intra-marca (Dutta et al., 1999; Gallini y Hollis, 1999) y mantener los márgenes (Antia et al., 2006), evitando que se vea mermada con ello la rentabilidad a causa de una canibalización de las ventas. Su asignación persigue, mediante un proceso de sinergia, optimizar los ingresos de los miembros de la distribución autorizada, ya que estos ámbitos permiten a la distribución oficial explotar las diferentes elasticidades de demanda, fijando para el mismo producto un precio mayor en las zonas donde el consumidor está dispuesto a pagarlo (Gallini y Hollis, 1999).

Desde el punto de vista geográfico hablaremos de territorios de distribución como aquel espacio físico asignado mediante acuerdo con el proveedor a determinado o determinados distribuidores oficiales. Esta asignación territorial facilita al proveedor desarrollar toda su estrategia multicanal con especial énfasis en la discriminación de precios y márgenes de distribución, asegurando al distribuidor la totalidad de los beneficios disponibles en el territorio asignado (Bergen et al., 1998).

En cuanto a la distribución oficial ideada por tipo de cliente (Dutta et al., 1994), el proveedor diseñará sus múltiples canales en función del cliente objetivo. A título de ejemplo un criterio de segmentación habitual es el compuesto por consumidores domésticos o profesionales. Para atender a los usuarios domésticos se utiliza habitualmente dos tipos de intermediarios. Por una parte mayoristas que realizan funciones de intermediación previa a minoristas y, por otra, cuando el volumen de transacciones del minorista así lo requiere, se usan acuerdos directos con estos minoristas. Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, se observa casos en los que el fabricante realiza distribución directa al consumidor final mediante canales electrónicos, como es el caso de la venta mediante web (Thompson, 2009), si bien esta venta está todavía en niveles muy bajos de implantación en el canal de alimentación.

Por otra parte, para dar servicio a destinatarios profesionales el fabricante podrá adoptar dos estrategias: asumir él mismo la distribución encaminada al consumidor profesional (mediante una fuerza de ventas propias o una delegación propia), o utilizando distribuidores mayoristas independientes (Dutta et al, 1995). Con mayor frecuencia encontraremos una combinación de ambos sistemas (Coughlan et al., 2006) dando lugar a un tipo de distribución que denominamos dual (Dutta et al., 1995), y que tiene una tendencia creciente.

Conviene distinguir la distribución oficial o autorizada de la distribución exclusiva. La exclusividad supone oficialidad no compartida con otros intermediarios, mientras la distribución oficial puede ser compartida con otros distribuidores oficiales en el mismo mercado, para los mismos clientes, o con respecto a los mismos productos. Por tanto la distribución exclusiva es un tipo particular de distribución oficial.

Podemos concluir que la distribución oficial es un acuerdo entre proveedor y distribuidor que tiene similitudes o se asemeja a un acuerdo tipo franquicia donde encontramos al menos tres diferencias con ésta: muchos distribuidores oficiales no están sujetos a acuerdos de exclusividad, ya que distribuyen varias marcas simultáneamente², en ocasiones competidoras entre sí. En segundo lugar, la distribución oficial no requiere un contrato formal con un minucioso clausulado, siendo en muchas ocasiones un acuerdo de voluntades donde simplemente se establecen unas tarifas e incentivos por ventas. Por último, la distribución oficial no tiene por qué estar sujeta a inversiones, pudiendo incorporar el producto a un sistema de distribución que el intermediario tiene ya establecido y en funcionamiento.

² Contar con un surtido de artículos en la distribución es una ventaja competitiva del distribuidor, sobre todo en el sector de la alimentación, bebidas, droguería y perfumería.

1.2.- El mercado paralelo

La existencia de canales de distribución oficiales tiene como consecuencia significativa la aparición de un fenómeno generador de controversias: el mercado paralelo³. Se trata de la distribución de productos realizada al margen de la distribución oficial (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006; Bergen et al., 1998; Cespedes et al., 1988), produciéndose la venta de productos de marca por canales de distribución no autorizados a ello (Cross et al., 1990; Duhan y Sheffet, 1998; Eagle et al., 2003). Es un canal que se adiciona a la distribución oficial a modo de multicanal a pesar de ser no deseado o desconocido por el fabricante, y que se realiza al margen del ámbito asignado al distribuidor dentro de la red oficial (Dutta et al., 1994; Dutta et al., 1999; Iqbal y Feick, 2002).

El mercado paralelo es el resultado de un arbitraje, donde intermediarios obtienen el producto en mercados donde es más económico y lo venden en mercados donde se paga un mayor precio por él, obteniendo el beneficio que ese diferencial de precios brinda (Assmus y Wiese, 1995; Cross et al., 1990). Ofrece a los usuarios un producto al que no tienen acceso por el canal oficial, o alternativas para el mismo producto con un menor precio de venta que el de canales autorizados u oficiales. Nace de la necesidad de servicio que tiene una parte de la demanda que el fabricante no cubre o, simplemente, no desea cubrir. Por ello, se puede decir que el mercado paralelo promueve la competencia y vigila los precios (Myers y Griffith, 1999), tanto en mercados nacionales como internacionales (Berman, 2004).

El origen del mercado paralelo lo situamos necesariamente en la distribución oficial (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006; Bergen et al., 1998; Cespedes et al., 1988), al ser el canal donde está disponible el producto. Se inicia cuando uno de sus integrantes decide alimentar mercados no autorizados para incrementar sus ventas, o proveerse de él al encontrar mejores condiciones que las ofrecidas en la distribución oficial.

³ En la literatura sobre el fenómeno, el término utilizado es *GRAY MARKET* o *GREY MARKET*.

Dentro de la distribución oficial los agentes que a menudo originan el mercado paralelo suelen ser aquellos que, como consecuencia del mayor volumen distribuido, cuentan con mayores descuentos que se traducen en mejores precios, ya que son los que tienen mayor facilidad para intercambiar producto en mejores condiciones (Cespedes et al., 1988).

Sin embargo, en ocasiones el fabricante o propietario de la marca puede vender producto a este tipo de distribución extraoficial para cubrir cuotas y objetivos de venta (Antia et al., 2004). Esto es particularmente notorio en el caso de las filiales nacionales que, directamente venden, o indirectamente no se oponen a que sus distribuidores oficiales vendan producto a distribuidores paralelistas que llevarán dicho producto a otros mercados internacionales donde competirá directamente con la distribución oficial local.

En cualquier caso, esta venta se hará al margen de los acuerdos vigentes en distribución oficial y, como consecuencia, sin el conocimiento y/o consentimiento de ésta, en un ejercicio de oportunismo en la relación (Bergen et al., 1998).

Por tanto, podemos concretar la distribución paralela en el ejercicio de una o varias acciones de entre las siguientes:

- a) La obtención de producto por un distribuidor oficial desde una fuente ajena al canal formal que constituyen el fabricante y sus distribuidores oficiales (Antia et al., 2006).
- b) El suministro de producto que realiza un intermediario oficial a un agente que no forma parte de la estrategia de distribución (Antia et al, 2004; Antia et al., 2006 y Cespedes et al., 1988).
- c) La venta de producto realizada por el proveedor a un distribuidor no alineado en la distribución oficial (Cespedes et al., 1988).

1.3.- Límites legales al pacto de condiciones de la distribución oficial⁴

La ley limita muchos posibles pactos de condiciones entre comprador y vendedor, ya que algunos pueden alterar la competencia y transparencia del mercado. Aunque no es la intención de este trabajo de investigación el análisis jurídico del mercado oficial o paralelo, consideramos de interés incluir los preceptos legales que limitan los acuerdos entre las partes.

La regulación jurídica del comercio en general descansa sobre varios principios del derecho del que resaltaremos dos: el principio de regulación mínima, donde se establece la conveniencia de evitar que el comercio se regule en exceso ya que desalienta la aparición y desarrollo de nuevos negocios, principio íntimamente relacionado con el de libertad de empresa (Art. 38 de la Constitución Española). Y un segundo principio de libertad contractual (Art. 1.255 del Código Civil), siendo también evidente las obligaciones que nacen de esta libertad contractual, atribuyéndoles nuestro ordenamiento jurídico “fuerza de ley” entre las partes contratantes (Art. 1.091 del Código Civil).

Por ello la ley sólo se inmiscuirá en el pacto de condiciones limitando la autonomía negocial y contractual de los agentes en los casos en los que lo requiera la protección de un interés común: la defensa de la competencia y la defensa del consumidor.

La defensa de la competencia está regulada por la ley 15/2007 de 3 de julio, anunciando de antemano en su exposición de motivos su finalidad: *“... existe un acuerdo generalizado con respecto a la creciente importancia de la defensa de la competencia que se ha consolidado como uno de los elementos principales de la política económica en la actualidad. Por ello, resulta preciso disponer de un sistema que, sin intervenir de forma innecesaria en la libre toma de decisiones empresariales, permita contar con los instrumentos adecuados para garantizar el buen funcionamiento de los procesos de mercado...”*.

⁴ Epígrafe realizado con la agradecida aportación del letrado D. Rafael Linares Membrilla.

Las conductas prohibidas o colusorias se circunscriben al Capítulo I de la Ley: *“Se prohíbe todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, que tenga por objeto, produzca o pueda producir el efecto de impedir, restringir o falsear la competencia en todo o parte del mercado nacional y, en particular, los que consistan en:*

- a. La fijación, de forma directa o indirecta, de precios o de otras condiciones comerciales o de servicio.*
- b. La limitación o el control de la producción, la distribución, el desarrollo técnico o las inversiones.*
- c. El reparto del mercado o de las fuentes de aprovisionamiento.*
- d. La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.*
- e. La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio, no guarden relación con el objeto de tales contratos”.*

Igualmente, el art. 2 proscribe el abuso de posición dominante de la siguiente forma: *“1. Queda prohibida la explotación abusiva por una o varias empresas de su posición de dominio en todo o en parte del mercado nacional.*

2. El abuso podrá consistir, en particular, en:

- a. La imposición, de forma directa o indirecta, de precios u otras condiciones comerciales o de servicios no equitativos.*
- b. La limitación de la producción, la distribución o el desarrollo técnico en perjuicio injustificado de las empresas o de los consumidores.*
- c. La negativa injustificada a satisfacer las demandas de compra de productos o de prestación de servicios.*

d. La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicios, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que coloque a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.

e. La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio no guarden relación con el objeto de dichos contratos”.

En cuanto a la defensa del Consumidor, está regulada por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Con esta modificación se pretende una aproximación de la legislación nacional a la comunitaria aplicable en la materia. Ambas por tanto descansan sobre la convicción de la existencia de una posición de desequilibrio entre el consumidor y el empresario, situación que constantemente debe verse reequilibrada. Por la “carga moral” de este texto, ha de tenerse propiamente como criterio inspirador de otras disposiciones, como la ya expuesta ley de defensa de la competencia.

De la revisión jurídica podemos concluir, por un lado, que cualquier intento de contención o eliminación de la actividad paralela puede vulnerar la legalidad mediante la alteración de la competitividad del mercado. Como veremos en la gestión de este tipo de mercados, la imposición de una política de precios es una de las medidas más extendidas y eficaces dentro de las acciones que el fabricante adopta en contra del mercado paralelo, ya que mediante el control del acceso de un distribuidor a un diferencial de precios entre mercados se restan estímulos a la distribución paralela (Assmus y Wiese, 1995).

Por otra parte, el mercado paralelo se produce en artículos que tienen reconocida una marca en su categoría de producto (Antia et al., 2006), introduciendo éste cierta competitividad dentro de un mundo, el de los propietarios de las grandes marcas, que a menudo se encuentra bajo sospecha de prácticas monopolísticas, como son la imposición de precios en las transacciones o, en general, la disposición de unas condiciones a sus

distribuidores que vulneren la competencia y que se encuentra perseguida por los sistemas legales y económicos de los países desarrollados.

El mercado paralelo no es ilegal (Myers y Griffith, 1999), ya que la reventa no autorizada por el fabricante no supone infringir los derechos de propiedad de la marca (Busey y Radding, 2006). Por tanto, desde un punto de vista legal, la distribución paralela cuenta, en principio, con más beneplácitos que la distribución oficial, que en algunas de sus prácticas se encuentra al límite, si no sobrepasa, la tolerancia normativa al respecto de los pactos de empresa.

1.4.- Antecedentes del mercado paralelo

Aunque la literatura sobre canales de distribución paralelos coincide en atribuir como su principal causa al diferencial de precios existente para el mismo producto en función de si es distribuido por un canal u otro, lo cierto es que no siempre este causante es único. Antia et al. (2006) establecen su causalidad en cinco factores: además de la ya mencionada existencia de un diferencial de precios entre mercados, el posicionamiento de una primera marca que lo hace atractivo a distribuidores no oficiales, la escasez de producto que provoca fórmulas alternativas para su provisión, la presencia en el entorno de distribución de intermediarios paralelos, y por último, la heterogeneidad de servicios demandados por los diferentes tipos de clientes.

Cross et al. (1990), Duhan y Sheffet (1988), Eagle et al. (2003) y Thomas y Peters (2006) sin embargo hacen una mayor simplificación de las condiciones necesarias para la existencia de los mercados paralelos, reduciéndolas a tres: una fuente de suministro (producto disponible en otros mercados), un fácil acceso de un mercado a otro y un diferencial de precios suficiente para absorber los costes de arbitraje.

La diferencia de precios, tanto a nivel nacional como internacional, y la accesibilidad a la información que facilita la localización de este diferencial, sobre todo a raíz del desarrollo de las nuevas tecnologías, es un claro estímulo a la proliferación del mercado paralelo (Berman, 2004). Cuando estemos en presencia de un diferencial de precios para el mismo producto en canales múltiples se producirán fugas del mercado más económico al más oneroso (Bandyopadhyay, 2010).

Una condición a cumplir por este diferencial de precios es que sea suficiente para compensar los costes de arbitraje, aquellos necesarios para poner a la venta un artículo proveniente de un canal de distribución oficial en otro que no lo es. Estos costes están compuestos por el transporte, los arancelarios o de diferencias en tipos de cambio (si el movimiento es internacional), la

modificación de producto o cualquier otro asimilable a la distribución (Assmus y Wiese, 1995).

Los distribuidores paralelos pondrán a disposición de sus clientes el mismo producto a un precio inferior al ofertado por el distribuidor oficial y, muchas veces, a un precio no deseado por el fabricante que ha establecido la segmentación de canales y precios con sus intermediarios como parte de su estrategia de distribución (Coughlan et al., 2006). En otras ocasiones, este tipo de distribuidores aprovechan como fuente de ventas la satisfacción de segmentos de mercado ignorados por la distribución oficial (Iqbal y Feick, 2002).

En cuanto al posicionamiento o estatus del producto, el mercado paralelo busca siempre distribución de bienes de reputación que el mercado perciba como de excelente calidad (Pustynnick, 2011), que cuenten con una marca reconocida, con un elevado precio de venta en su categoría y una alta demanda, siendo exclusivamente estos productos objeto de comercialización paralela (Cross et al., 1990; Lowe y McCrohan, 1995; Thomas y Peters, 2006). Esto es así por dos motivos. Primero por su facilidad para venderlos en cualquier canal y, segundo, por la diversidad de precios a los que suelen ser distribuidos.

El que un artículo cuente con un mayor margen y una alta rotación facilita su arbitraje en canales paralelos por distribuidores ajenos que deciden entrar en el mercado renunciando a una parte de dicho margen (Lowe y McCrohan, 1988). Por tanto, las marcas de prestigio protagonizan este tipo de mercados, al ofertarse sobre todo en aquellas categorías de productos que cuentan con una alta sensibilidad al precio (Cespedes et al., 1988). Un ejemplo de estrategia de marca en el canal apuntado por White (1988) en la distribución de artículos de confección es el de Levi's y Calvin Klein, que han mantenido sus precios elevados mediante una política de selección de su distribución, rehusando distribuir sus marcas en tiendas o almacenes que pudieran llegar a dañar su imagen. Por la razón contraria, un producto que adolezca de una marca reconocida trabaja con márgenes oficiales más ajustados, al tiempo que no

tiene una política de distribución tan selectiva. Por tanto el mercado paralelo no tendrá sentido en esta marca.

Igualmente, el posicionamiento de la marca genera un incentivo al mercado paralelo por el estatus que los productos de prestigio añaden a la línea de distribución (Lowe y McCrohan, 1988). Así, la distribución de estos productos repercute en la imagen que el distribuidor proyecta ante su clientela, habiendo una relación directa entre oficialidad y motivación al mercado paralelo, en el sentido de que cuanto mayor uso se haga de redes oficiales más demandado será por los distribuidores no oficiales, lo que alimentará la demanda al mercado paralelo.

Antia et al. (2006) observan una mayor predisposición a la distribución mediante mercados paralelos cuando los canales oficiales no son capaces de satisfacer la demanda de producto en el mercado o una porción del mismo. En estos casos se produce un incentivo a desviar producto desde mercados donde éste está disponible a donde no lo está, con independencia de su procedencia.

La escasez de estos artículos será provocada por una demanda inesperada o por una estrategia implantada en el canal de distribución oficial que localizaremos en aquellas situaciones en las que éste no quiere satisfacer un mercado dentro de la política de salvaguarda del prestigio e imagen del artículo. La posibilidad de obtener producto de la marca es sin duda un poderoso aliciente a aprovisionarse del mercado paralelo (Assmus y Wiese, 1995)

La escasez de producto también puede ser provocada por la exclusión de la red oficial de distribución de determinados artículos reservados a otros canales (o a distribución directa del proveedor). Esta escasez puede provocar la falta de conformidad del intermediario excluido, creándose una motivación al abastecimiento mediante mercado paralelo (Parker y Lehmann, 2011).

Otro generador de negocios en canales de distribución paralela es la presencia en el entorno de agentes dispuestos a intervenir como intermediarios, o incluso que se han especializado en ello: los intermediarios paralelos. Su labor será

obtener el producto en unas condiciones más ventajosas (precios, disponibilidad, servicios) y ofrecerlo al mercado obteniendo de ello un beneficio en el intercambio (Antia et al., 2006; Myers, 1999).

Los intermediarios paralelos han sido calificados como polizones o *free-riders*⁵. La distribución de determinados productos lleva asociada unos costes para el distribuidor oficial, como son la formación de vendedores especializados en el producto o en el canal en el que se opera, la contribución a las campañas de promoción del producto o el servicio postventa (sobre todo en artículos tecnológicos que requieren una garantía y servicio técnico). El intermediario paralelo es un *free-rider* porque vende el producto sin haber asumido esos costes, por ser ajeno a la distribución oficial. Por tanto, puede ofrecer el mismo producto a un precio más ventajoso ya que cuenta con menores costes de distribución (Dutta et al., 1999; Eagle et al., 2003).

La presencia de estos intermediarios paralelos en el canal es un incentivo al mercado paralelo por la desigualdad de precios que provocan, al ofrecer el mismo producto con un menor nivel de servicio a un menor precio como consecuencia de sus menores costes (Antia et al., 2006), aprovechándose de las acciones realizadas por los miembros del canal oficial (Cross et al., 1990).

Por último, la existencia de una variedad en la demanda de clientes se presentará como otro motivador al mercado paralelo. Esta heterogeneidad dará lugar a una diversidad de demanda para el mismo producto, que irá acompañada de una disparidad en el precio que se está dispuesto a pagar (Antia et al., 2006). Por un lado encontramos clientes que quieren el total del servicio prestado por el canal oficial y que están dispuestos a pagar por él. Por otro, aquellos que prefieren precios más económicos aunque sea a costa de renunciar a la parte del servicio que el mercado paralelo no les ofrecerá. Esto tiene que ver con el ciclo de vida del producto, ya que en su fase de madurez el cliente es más sensible al precio y requiere, o puede requerir en una porción significativa del mercado, de menores niveles de servicios (Cespedes et al., 1988).

⁵ El término *free-riding* goza de amplia difusión en la literatura de canales de distribución. Ver por ejemplo Antia et al. (2006), Bergen et al. (1998), Coughlan et al. (2006).

En este entorno se moverán con facilidad intermediarios que desvían producto desde canales oficiales, atraídos por la diversidad de demanda para el mismo artículo se facilita la intermediación aprovechando el *trade-off* existente entre precios y servicios (Lowe y McCrohan, 1988).

1.5.- Consideraciones acerca del mercado paralelo internacional

Debido a la globalización de productos, a la facilidad de acceso a información sobre ellos, así como a la disminución de las barreras al comercio entre países, la distribución paralela de mayor volumen y auge es la internacional (Antia y Frazier, 2001; Assmus y Wiese, 1995), habiendo dado lugar a un mayor número de investigaciones en la literatura (ver por ejemplo Berman, 2004; Busey y Radding, 2006; Chen, 2007; DeVito y Marks, 1998; Eagle et al., 2003; Gallini y Hollis, 1999; Mathur, 1995; Michael y College, 1998; Myers, 1999; Thompson, 2009). Sin embargo, el fenómeno no se debe circunscribir exclusivamente a ese ámbito, ya que también se encuentra frecuentemente en los mercados intranacionales o domésticos (Cross et al., 1990; Lowe y McCrohan, 1988; Thomas y Peters, 2006).

Como las estrategias de segmentación de mercados son utilizadas tanto por empresas multinacionales como nacionales o incluso locales, la tipología de mercados paralelos la estableceremos atendiendo a incumplimientos con el territorio asignado por la distribución oficial, pudiendo ser éste fruto de una desviación doméstica, también llamada de posición, o una desviación internacional (Lowe y McCrohan, 1988).

Entendemos como desviación doméstica a aquella que observamos en el interior del territorio asignado, decidiendo el distribuidor oficial realizar venta de producto a intermediarios ajenos a la red dentro del territorio, por ejemplo, vendiendo a operadores de ese territorio que no pertenecen a la distribución oficial (Iqbal y Feick, 2002; Lowe y McCrohan, 1988).

La distribución paralela internacional se origina cuando un distribuidor aprovecha las diferencias sustanciales entre mercados nacionales para distribuir al margen del canal oficial. Esta distribución paralela internacional se caracteriza además de por sus altas diferencias de precios, por la facilidad con la que este diferencial absorbe los costes de arbitraje (Antia y Frazier, 2001; Assmus y Wiese, 1995; Lowe y McCrohan, 1988), entendiéndose por éstos los

costes asociados a la importación y puesta a disposición de un producto internacional en un mercado nacional.

Un factor determinante de los mercados paralelos internacionales será las fluctuaciones en los tipos de cambio entre monedas, que crean oportunidades de arbitraje para el mercado paralelo (Cespedes et al., 1988; Cross et al., 1990), y que pueden cambiar el direccionamiento de los flujos de mercancía, al condicionar en gran medida el precio de venta (Assmus y Wiese, 1995).

La desviación en mercados internacionales da lugar a tres situaciones en función de los flujos de mercancía producidos, pudiendo ser éstos importación paralela, reimportación o importación lateral.

La importación paralela es el flujo de mercancía observado desde el país fabricante hacia el país destino, y se produce cuando el precio en el país de origen es más económico y el coste de arbitraje es menor que la diferencia de precios (Assmus y Wiese, 1995).

Por el contrario, la reimportación paralela es la situación inversa. En este caso el flujo de mercancías irá del mercado extranjero al de origen al darse diferencias de precios de signo contrario (Assmus y Wieses, 1995; Michael y College, 1998).

Por último, la importación lateral es la observada entre países distintos al del fabricante, provocado por diferencias de precio que dan lugar a tráfico de mercancías del mercado más económico al más caro (Assmus y Wieses, 1995).

La distribución mediante canales electrónicos (web) es la última fórmula de mercado paralelo (Eagle et al., 2003), ya que el comercio electrónico ha hecho accesible el aprovisionamiento mediante importación/consumo directo, a pesar de que hay reminiscencias de algunos intermediarios y/o consumidores a aprovisionarse por esta vía (Thompson, 2009). Para que el mercado paralelo sea exitoso es esencial un fácil acceso al producto de distribuidores no autorizados y, sin duda, internet provee de esa gran oportunidad (Berman 2004), por lo que no es descabellado pensar que, en el futuro, el comercio

electrónico será una importante fuente de crecimiento del mercado paralelo (Bandyopadhyay, 2010).

1.6.- Consecuencias del mercado paralelo

La presencia del mercado paralelo tiene consecuencias para los agentes que intervienen en cualquiera de las fases del proceso de la distribución oficial, bien sean fabricantes, distribuidores o, en última instancia, los propios consumidores (Mathur, 1995).

En líneas generales, los problemas asociados a la presencia de canales de distribución paralelos son la ineficacia en las estrategias de precios, dañando su estabilidad (Busey y Radding, 2006), el deterioro en las relaciones fabricante-distribuidor oficial, la desmotivación de la fuerza de ventas oficial, la dificultad de implantar medidas eficaces de desempeño del producto y la erosión de la imagen de marca (Myers, 1999).

Consecuencias para el fabricante

El mercado paralelo es problemático para el fabricante por el impacto negativo que tiene en sus relaciones con la distribución oficial, que contribuye a minar la integridad del canal oficial (Antia et al., 2006; Chen, 2002; Corey et al., 1989; Myers y Griffith, 1999).

Otro inconveniente para el fabricante es la dificultad asociada a la propiedad de la marca, ya que una distribución no controlada por el canal oficial puede dañar su imagen o, como mínimo, puede distorsionar la que el fabricante quiere proyectar (Busey y Radding, 2006). El ejemplo más ilustrativo es el caso de la distribución de productos destinados a mercados elitistas. Este tipo de distribución entorpece la discriminación de precios (Antia et al., 2004; Berman, 2004) y, en general, deshabilita el plan de segmentación estratégica de la empresa (Antia et al., 2006), provocando pérdida de exclusividad y la proliferación de consumidores de oportunidad. Al mismo tiempo supone perder el control del producto, sobre todo en el ámbito de la reputación y en el de la responsabilidad legal (Antia et al., 2004).

Igualmente, también tendrá consecuencias negativas para el fabricante los precios inferiores que caracterizan al mercado paralelo, que ocasionan una

canibalización de ventas de mayor margen (Antia y Frazier, 2001; Assmus y Wiese, 1995). Se producen fugas de usuarios rentables para convertirse en usuarios menos rentables, usuarios que estando dispuestos a pagar el precio oficial acaban realizando sus compras el mercado paralelo a precios inferiores, dañando el margen y valor añadido que este tipo de productos tiene (Mathur, 1995). Por tanto, el comercio paralelo tiene alto potencial para afectar negativamente a las finanzas de las empresas fabricantes, que ven reducido el precio medio al que venden sus productos para el mismo número de unidades vendidas (Kanavos et al., 2004).

El mayor perjuicio que tiene la distribución paralela viene dado por los daños que el mercado paralelo ocasiona en las relaciones del canal oficial (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006). Puede ser temible la reacción de un distribuidor oficial que pierda ventas por este motivo, debiendo considerarse el impacto en los mercados de altos precios, por lo que serán los distribuidores oficiales los que exigirán al fabricante el control y la adecuada reacción frente al mismo (Assmus y Wiese, 1995).

Sin embargo, el menor precio de este tipo de mercados puede reportar algunas ventajas al fabricante, como es el incremento de sus ventas globales. Para ello se deberá dar la condición de que estos precios capten consumidores que no estén dispuestos a pagar el precio oficial pero sí el paralelo (Assmus y Wiese, 1995). En caso contrario no estaría aumentando ventas sino redireccionando las existentes hacia unas menos rentables, de menores márgenes en el canal. Los distribuidores no autorizados hacen que los productos lleguen a los clientes más sensibles al precio, que huyen del mercado tradicional y que no se plantearían el consumo de estos bienes si no fuera por este tipo de mercados (Myers y Griffith, 1999).

Otras ventajas que el fabricante encuentra en la existencia de este tipo de distribución es la oportunidad de entrar con su producto en mercados de difícil acceso por razones legales o de elevado poder de los distribuidores que operan en él (Michael y College, 1998). Asimismo se puede usar para presionar con el fin de cambiar las condiciones pactadas con la distribución oficial si se han convertido en incómodas, o segmentar mercados en los que su actual

estructura no se lo permite (Antia et al., 2004). Además, el conflicto entre distribuidores que la distribución paralela añade al canal oficial tiene potencial para beneficiar al fabricante mediante el fomento de la competitividad del mercado inducida por la rivalidad (Hunter, 1998), sobre todo en presencia de intermediarios oficiales acomodados o poco ambiciosos.

Las ventajas descritas pueden provocar la tolerancia del fabricante a cierto nivel de actividad en el mercado paralelo, ya que si sus volúmenes son razonables se incrementan ingresos sin dañar relaciones con los distribuidores (Assmus y Wiese, 1995). En el corto plazo se incrementa la rotación de producto, aunque a largo este producto compita con el oficial a un menor precio (Cespedes et al., 1988). También se impulsan los beneficios globales si se vende en los mercados con escasez (Antia et al., 2004).

Consecuencias para el distribuidor oficial

El mayor afectado por la distribución de productos mediante mercado paralelo es sin duda el distribuidor oficial, ya que si en el caso del fabricante o propietario de la marca la consecuencia para su negocio era la pérdida de margen global, en el caso del distribuidor la existencia de estos mercados supone perder volumen de negocio directamente. El mayor precio del canal oficial desprestigia a sus miembros, creando una competencia intra-marca para el mismo segmento de mercado (Cross et al., 1990; DeVito y Marks, 1998).

Teniendo en cuenta que los distribuidores oficiales han hecho grandes inversiones contribuyendo al desarrollo de la estrategia de comercialización del producto (publicidad, promoción, servicios pre y post venta) (Chen, 2002), una consecuencia derivada de la existencia de distribución paralela será la dificultad que provoca el sostenimiento de revendedores oficiales, revendedores que juegan según las reglas (Berman 2004), erosionando la confianza en las relaciones y dañando el territorio de exclusividad (Antia et al., 2004).

La presencia de paralelo también puede beneficiar en ocasiones a la distribución oficial si no ha participado en grandes inversiones, ya que reduce

su dependencia del fabricante como único proveedor de la marca, sobre todo en situaciones de negociación.

Consecuencias sobre los consumidores finales

El consumidor final no es un agente decisorio en los flujos de mercancía paralela. Su papel es elegir al distribuidor para realizar sus consumos y a menudo ignora si el producto ha sido abastecido mediante un canal u otro, aunque en ocasiones el distribuidor puede trasladarle el mejor precio conseguido mediante este tipo de distribución. En este caso las ventajas son obvias ya que tiene acceso a precios sustancialmente más bajos para el mismo producto (Thomas y Peters, 2006) y, en algunos casos, encuentran una mayor disponibilidad y accesibilidad (Lowe y McCrohan, 1988).

Aunque en principio el menor precio de artículos distribuidos extraoficialmente puede ser visto por el consumidor final como una oportunidad, provocando incluso el crecimiento del volumen distribuido por éste tipo de mercados (DeVito y Marks, 1998), la pérdida de exclusividad que supone este tipo de consumo puede dar lugar a su rechazo por usuarios elitistas.

Algunos usuarios demandan productos con servicios y garantías adicionales que sólo les puede ofrecer el mercado oficial, por ejemplo en los mercados tecnológicos donde el producto paralelo no cuenta con la garantía del fabricante (Cespedes et al., 1988). En esta situación, el consumidor que acude al mercado paralelo no accede a todo el rango de servicios que ofrecen los miembros del canal oficial (Thomas y Peters, 2006).

La ausencia de servicios postventa claves que caracteriza el mercado paralelo, como es la garantía de la distribución oficial, provoca rechazo en aquellos consumidores que cuentan con aversión al riesgo, prefiriendo pagar un precio más elevado en el canal oficial (Eagle et al., 2003).

1.7.- Gestión del mercado paralelo

Para la distribución oficial se hace clara la necesidad de un control sobre el mercado paralelo coordinando sus acciones, al ser los perjudicados por este tipo de prácticas. Tanto el proveedor como el distribuidor ven caer su margen en un caso, o su venta, en el otro. Además, la presencia de estos mercados tensiona las relaciones entre fabricante e intermediario oficial al culparlo este último de esta presencia, desmotivando sus acciones como miembro de la red (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006; Assmus y Wiese, 1995).

La gestión del mercado paralelo debe estar encaminada hacia su control, pero sobre todo a su mantenimiento dentro de unos límites tolerados por la distribución oficial, habida cuenta de que, por una parte, su total desaparición es tarea difícil, y por otra, bajo determinadas circunstancias el fabricante podría estar interesado en una cierta actividad paralela (Antia et al., 2004), siempre que contribuya a aumentar la cantidad de producto vendido en los mercados sin perjuicio de sus márgenes comerciales.

La tolerancia a la distribución paralela es una cuestión generadora de polémicas entre el fabricante y el distribuidor por cuanto este último generalmente no compartirá las razones para ello. El fabricante lo tolerará en mayor medida cuando el coste asociado a la detección y acción sobre el mercado paralelo sea excesivo, o cuando el reemplazo del intermediario que incumple sea dificultoso, teniendo esta actuación unos costes de transacción elevados que hace aconsejable omitir acciones (Bergen et al., 1998). También es un aliciente para el proveedor si necesita conseguir una alta cuota de mercado rápidamente para la implantación definitiva de un nuevo lanzamiento en el mercado (Dutta et al., 1994).

Debido al conflicto generado por el mercado paralelo los revendedores oficiales exigen al fabricante o propietario de la marca que tome las medidas necesarias para controlarlo (Assmus y Wiese, 1995), que actúe como árbitro (Cespedes et al., 1988). Para su gestión y control es necesario un conjunto de sistemas organizados y de habilidades empresariales del proveedor (Antia et al., 2004;

Antia et al., 2006). Para actuar sobre el mercado paralelo el fabricante recurrirá a acciones disciplinarias sobre los miembros de la distribución oficial que incumplan sus acuerdos. El conjunto de acciones que el fabricante adopta para mantener el orden en el canal de distribución es conocido como *enforcement*, que se materializa en tres dimensiones (Antia et al., 2006).

La primera dimensión del *enforcement* será la habilidad que el fabricante posea a la hora de detectar incumplimientos entre los miembros del canal ya que en ocasiones el fabricante no conoce todos los aspectos al ser su detección costosa e imperfecta (Dutta et al., 1999), lo que impide su aplicación. En segundo lugar, la aplicación del *enforcement* ha de transmitir la certeza de que se van a tomar acciones, así como actuar con celeridad en respuesta al incumplimiento (Antia et al., 2004). La velocidad en la actuación hace entender al agente que incumple que hay una relación causa-efecto en el la participación del mercado paralelo (Antia et al., 2006). El tercer y último aspecto que condiciona la eficacia en la aplicación del *enforcement* es la severidad, siendo la dimensión a la que la literatura concede más importancia (ver Antia y Frazier, 2001; Antia et al., 2006; Bergen et al., 1998; Dutta et al., 1994).

Entender cómo estas dimensiones del *enforcement* funcionan en conjunto (habilidad de detección, unida a velocidad y severidad) es esencial para gestionar la incidencia del mercado paralelo con mayor efectividad y eficacia. Aunque el *enforcement* no es el único camino para hacer desistir de este tipo de actuaciones. Junto a ello se pueden añadir incentivos, que pueden ser de tipo económico como beneficios extra, descuentos promocionales o formación para aquellos intermediarios que permanezcan alineados (Antia et al., 2006).

Una de las acciones más contundentes de los fabricantes son las actuaciones sobre precios. Por ejemplo, evaluando y actuando sobre el descuento, replanteándose la estrategia que provocó una diferencia de precios ya que en la medida en la que ésta se vea minorada se reducirá el incentivo al mercado paralelo (Antia et al., 2004; Berman, 2004). Los intermediarios aceptan que necesitan una coordinación de precios global (Assmus y Wiese, 1995), y que debe restringirse la autonomía a los distintos distribuidores oficiales para fijar

precios (Myers y Griffith, 1999), atacando la diferencia que activa el arbitraje de la distribución paralela.

En cuanto a los mercados paralelos internacionales, las medidas irán encaminadas a imponer un precio mayor a los países más económicos, para hacer desaparecer la diversidad de precios (Assmus y Wiese, 1995). Se trata de una implantación de precios que no difieran en gran medida de un país a otro, es decir, que las compañías multinacionales implanten precios multinacionales. Así se han obtenido excelentes resultados (Simon, 1995).

Otro tipo de estrategias en la gestión del mercado paralelo son las reactivas, que consisten en acciones legales encaminadas a atacar este tipo de mercados, solicitando al legislador protección legal mediante regulación (Assmus y Wiese, 1995). Este tipo de medidas son de elevado coste y de limitada eficacia (Berman, 2004). En el caso del mercado paralelo internacional se haría solicitando la regulación de aduanas e impuestos (Myers y Griffith, 1999), medidas que atentan claramente contra la globalización del comercio y van en la dirección opuesta a las medidas adoptadas por la mayoría de los países desarrollados, siendo un claro exponente los de la UE.

En defecto de regulación legislativa se puede recurrir a restringir la autonomía de los distribuidores mediante acuerdos expresos de distribución con un minucioso clausulado, siendo su máximo exponente la franquicia (Assmus y Wiese, 1995).

Quizás el tipo de medidas más eficaz sea una selección cuidadosa de cada nuevo distribuidor, un chequeo continuo de los existentes o la utilización de la web o de otros medios tecnológicos disponibles, que no son pocos, para su vigilancia y supervisión (Berman, 2004). En el caso de comerciantes paralelos imposibles de alinear en la actividad oficial, las medidas pueden llegar incluso a la adquisición del intermediario, integrándolo en la distribución oficial (Assmus y Wiese, 1995). Aunque lo ideal es alcanzar una mayor sintonía con los distribuidores (Myers y Griffith, 1999).

Para rebajar la actividad paralela también se pueden adoptar decisiones encaminadas a diferenciar el producto en función del mercado en el que es comercializado, identificando claramente al producto oficial. En esta línea Assmus y Wiese (1995), Berman (2004), DeVito y Marks (1998) y Myers y Griffith (1999) proponen un conjunto de prácticas a implantar en la distribución de productos tecnológicos como la ausencia de instrucciones en el idioma del país en el que se ha comercializado extraoficialmente que incomoda y desincentiva el consumo en estos mercados, falta de certificación u homologación del producto de acuerdo a la legislación del país destino al no haber sido diseñado o ideado para este país. O la más usual y efectiva, exclusión de garantías y repuestos o complementos originales para los productos comercializados por distribuidores no oficiales (Mathur, 1995).

1.8.- El mercado paralelo en el canal de distribución de la alimentación: ejemplos

El canal de distribución de productos de alimentación es, junto al de artículos de alto componente tecnológico, uno de los que con más facilidad se presta a la aparición y desarrollo de mercados paralelos. Esto es así por varias razones. Primero por su distribución estratégica, segmentando las diferentes demandas y asignando diferentes ámbitos de distribución que conlleva diferencias de precios para el mismo artículo. Por otra parte, por la presencia de marcas de reputación y alta demanda en casi todas sus categorías, así como la escasez de producto motivada, por un lado, por su alto índice de rotación y, por otro, por las estrategias relacionadas con la distribución oficial. Por último, por la presencia de distribuidores paralelos alentados por las posibilidades de negocio y la heterogeneidad de la demanda que a su vez origina la segmentación expuesta.

Es en el entorno de la distribución alimentaria donde traemos a colación varios ejemplos obtenidos del mundo empresarial español y que pasamos a detallar.

Ejemplo 1: el mercado paralelo como mecanismo de resistencia en negociaciones distribuidor-fabricante

Unas tensas negociaciones entre uno de los principales proveedores del mercado y un distribuidor mayorista de alimentación, miembro de su distribución oficial, pone en peligro la pertenencia de este último a la red oficial de sus productos. Como medida de presión, el distribuidor mayorista decide acudir a mercados paralelos para proveerse de sus productos. Esta situación es posible debido a la presencia de distribuidores paralelos en este mercado, una de las causas señaladas por la literatura (Antia et al., 2006; Myers, 1999). En el Cuadro 1.1 reproducimos el mensaje enviado a los centros del distribuidor desde la central de compras.

Cuadro 1.1: comunicación a la organización de la estrategia iniciada

De: [REDACTED]
Enviado el: [REDACTED]
Para: [REDACTED]
CC: [REDACTED]
Asunto: Proveedor [REDACTED]

Buenas tardes,

Desde principios del presente año, venimos manteniendo reuniones con el prov [REDACTED], para tratar de llegar a acuerdos para el cierre de la plantilla del presente ejercicio.

En la última celebrada el día 23/10, nos ha dado una respuesta definitiva a nuestras peticiones que dista mucho de ser la requerida por [REDACTED].

Por tanto vamos a pasar a realizar una serie de acciones como medida de presión que a continuación os detallo, y para las cuales necesitamos vuestra total colaboración.

- 1) Reducción de su presencia en lineales al mínimo espacio.
- 2) Retirada de todo tipo de cabeceras de sus productos, y muebles de exposición que pueda tener en algún almacén.
- 3) Hemos anulado del [REDACTED] todos sus artículos. Estos han sido todos sustituidos y mañana os saldrán los cambios realizados.
- 4) Mañana os saldrán bloqueadas de su surtido, 38 referencias que son de segunda fila o bien consideradas de imagen.
- 5) Mantendremos abiertas para compra sus referencias líderes [REDACTED]. En principio trataremos de suministrarnos de mercancía de paralelo, pero en el caso de que no podamos mantener un nivel de stock aceptable, las mantendremos abiertas para compra al proveedor, ya que entendemos que la problemática de falta de estos artículos, con los clientes sería muy complicada de tratar.

Os pedimos vuestra total implicación, ya que pensamos que va a ser una batalla muy dura, con un proveedor que actualmente es el nº 2 en la sección de Destilados y el nº 1 en el mercado.

Os queremos recordar que estas medidas nos dieron muy buen resultado en el pasado.

Como consecuencia de la ruptura de negociaciones, se comienza el aprovisionamiento mediante mercados paralelos de artículos que el distribuidor considera clave en su función de distribución. En los productos de mayor demanda, el mayorista no tiene problemas de abastecimiento. Esta situación también ha sido identificada por la literatura como uno de los objetos del mercado paralelo (Assmus y Wiese, 1995), la distribución de artículos de prestigio y alta demanda en el mercado, versus productos que no cuentan con estas características.

En el Cuadro número 1.2 reproducimos la comunicación del departamento de compras a las tiendas informando, un mes y medio después de lo anterior, de la situación de aprovisionamiento de aquellos artículos vitales de cara a clientes, y donde se pone de manifiesto la acción reactiva del proveedor, que lejos de convertirse en un convidado de piedra actúa para evitar los flujos de mercancía que escapan a su control y, por otra parte, contentar a aquellos intermediarios que se mantiene fieles a la red oficial.

Cuadro 1.2: comunicación de la situación de abastecimiento desde el mercado paralelo

De: [REDACTED]
Enviado el: [REDACTED]
Para: [REDACTED]
CC: [REDACTED]
Asunto: Bloqueo compras prov [REDACTED]

Buenos días,

Somos conscientes de los problemas que os está generando, de cara a nuestros clientes, la decisión tomada de bloqueo del prov [REDACTED].

Desde compras estamos tratando de tener la mayoría de artículos importantes, mediante compras en paralelo.

En los 2 artículos clave [REDACTED] no vamos a tener problema en toda la campaña.

De [REDACTED] hemos conseguido tres camiones que estarán totalmente repartidos esta semana. Es probable que en breve consigamos 2 más.

De [REDACTED] y gama de [REDACTED], vamos a recibir también esta semana cantidades para poder suministrarlos.

Del resto de artículos, en el momento que tengamos os serán repartidos, pero tener en cuenta que el proveedor esta también haciendo su guerra en el mercado y trata de cortarnos el grifo de mercancía, en las fuentes de suministro que puede.

Vamos a ver si entre todos somos capaces de pasar estas fechas problemáticas con los mejores resultados.

Gracias por vuestra colaboración
Saludos

El proveedor sigue actuando, su red oficial se lo exige ya que lo hace responsable de ordenar el canal de distribución y evitar fugas a los canales paralelos. En este caso entra en juego una de las habilidades necesarias para poder aplicar sanciones a aquellos intermediarios que están abasteciendo de mercancía el mercado paralelo, nos referimos a la habilidad de detección de

incumplimientos (Antia et al., 2006), necesaria para localizar las fugas y tomar medidas aplicando las sanciones previstas en estos casos, el *enforcement*.

Las codificaciones de los artículos (loteado, códigos EAN) aportan una información muy valiosa con respecto a la trazabilidad del producto: dónde se fabricó, a quién fue vendido, etcétera. Con esta información el fabricante puede localizar al intermediario que realizó la venta a miembros ajenos a la distribución oficial. Este tipo de características, aunque no ha sido diseñada específicamente para ello, ayuda a la localización de actividades paralelas que el fabricante puede usar y usa, como ilustramos con la comunicación del Cuadro 1.3, 15 días después del anterior.

Cuadro 1.3: comunicación de advertencia sobre las acciones del proveedor

De: [REDACTED]
Enviado el: [REDACTED]
Para: [REDACTED]
CC: [REDACTED]
Asunto: MERCANCIA EN PARALELO [REDACTED]

Buenos días:

Como todos sabéis no tenemos relaciones comerciales con [REDACTED] y estamos buscando mercancía en el mercado paralelo, me acaba de llamar un almacén para comunicarme que de la referencia [REDACTED] [REDACTED] estáis recibiendo mercancía en cajas con los códigos cortados, lo que tenéis que hacer es ponerlas a la venta sueltas y destruir las cajas, las botellas aparecen con el código EAN [REDACTED].

COMO MEDIDA GENERAL TODA LA MERCANCIA DE PARALELO DE [REDACTED] DEBE SALIR A SALA DE VENTA SUELTA, NO POR CAJAS, PARA EVITAR QUE EL PROVEEDOR PUEDA IDENTIFICAR EL CODIGO DE TRAZABILIDAD Y CORTE EL SUMINISTRO A LOS PARALELISTAS QUE LES ESTAMOS COMPRANDO AHORA.

Saludos

Continuando con las sucesión de acontecimientos, en el siguiente comunicado se hace patente que el mercado paralelo no sólo es una fuente de provisión alternativa, sino que se mueve en volúmenes suficientes para, en determinadas situaciones, no ser necesaria la pertenencia a la distribución oficial.

En este caso este distribuidor mayorista ha encontrado el volumen necesario para que la venta de estos productos, líderes en el mercado y en su función de distribución, no se resienta. Incluso se hace patente que sigue siendo competitivo en los precios de venta de estos artículos. En el cuadro 1.4 se

comunica el impacto de las decisiones tomadas en su negocio, un mes después del anterior

Cuadro 1.4: comunicación del impacto de la estrategia en su negocio

De: [REDACTED]
Enviado el: [REDACTED]
Para: [REDACTED]
CC: [REDACTED]
Asunto: Chequeos artículos [REDACTED]

Buenas tardes,

Debido a la problemática de todos conocida con el prov [REDACTED], hemos decidido marcar una línea de precios, en los artículos que están en chequeos, y que vamos a mantener, sin tomar decisiones por los posibles cambios de los competidores.

Los precios marcados mantienen un buen nivel medio y nos permite en la mayoría de los casos estar en una línea competitiva.

Entenderéis que esta decisión esta motivada, por la falta de suministro directa del proveedor y las posibles faltas ocasionales de mercancía de nuestra fuentes actuales

En cualquier caso estaremos vigilantes de la evolución de precios de competencia y el volumen de ventas que esta decisión nos genere.

A modo de ejemplo, os podemos decir que el día 26/11, tomamos la decisión de elevar los precios de [REDACTED], los 2 artículos lideres del proveedor en 0.29 € y 0.26 € botella respectivamente. Esto supuso estar todo el mes de Diciembre 0.10 € mas caros que [REDACTED] y 0.25 € mas caros que el menor precio de chequeo.

El resultado de ventas fue que en [REDACTED] vendimos 60.509 bot contra 62.584 en a/a -3.7 %, teniendo en cuenta que tuvimos una rotura de stock de un par de días en [REDACTED], y en [REDACTED] vendimos 71.990 bot contra 51.168 bot el a/a + 40.7%, son resultados muy interesantes a tener en cuenta.

La evolución de estos artículos en el mes de Enero, a pesar de algún problema de stock en [REDACTED], indica una tendencia en ventas similar al a/a.

Gracias a todos por vuestra colaboración, ya que sabemos las dificultades con clientes que en determinados momentos estáis sufriendo.

Saludos

La cronología del conflicto, ilustrada con esta serie de comunicados, muestra cómo en ocasiones la acción del proveedor llega a ser eficaz, limitando el volumen disponible en el mercado paralelo.

En este caso, cuatro meses después del último mensaje, se comunica una serie de medidas preventivas a las unidades de venta ante las dificultades de abastecimiento encontradas (ver Cuadro 1.5).

Cuadro 1.5: comunicado de advertencia sobre la caída de disponibilidad de producto

De: [REDACTED]
Enviado el: [REDACTED]
Para: [REDACTED]
Asunto: PI, PA: BLOQUEO [REDACTED]

Buenos días,

Aunque seguimos manteniendo reuniones con el proveedor [REDACTED], tanto a nivel local como internacional, la realidad es que a día de hoy, aun estamos lejos de llegar a algún tipo de acuerdo.

[REDACTED] esta tomando todas las medidas que puede a nivel de mercado, para impedir que podamos suministrarlos en paralelo y con importantes amenazas a distribuidores, si se detecta algún servicio a [REDACTED].

Por todo esto y ante una cierta caída de nuestra capacidad de compra, vamos a volver a situar los precios de los artículos más importantes del proveedor, en un nivel de menor agresividad que la actual, no entrando en chequeos, hasta que podamos tener seguridad de un stock suficiente.

También deberíais reducir su presencia en nuestros lineales al mínimo posible para una venta normal.

Así dos años después del inicio del conflicto, el fabricante y el distribuidor mayorista restablecen sus relaciones comerciales, integrándose éste último en la distribución oficial. En este último comunicado (Cuadro 1.6) es destacable que la provisión en el mercado paralelo no sólo ha sido suficiente en el tiempo que ha durado el conflicto, sino que también se ha llegado al final de él con un stock que deben agotar antes de recurrir a la distribución oficial para aprovisionarse de nuevo.

Cuadro 1.6: comunicado sobre reanudación de relaciones comerciales

De: [REDACTED]
Enviado el: [REDACTED]
Para: [REDACTED]
CC: [REDACTED]
Asunto: reanudación relaciones comerciales con [REDACTED]

Buenas tardes,

Queremos informaros que hemos llegado a acuerdos con el proveedor [REDACTED], para reanudar las relaciones comerciales interrumpidas hace 2 años aproximadamente.

A partir de la próxima semana ya saldrá activado en plataforma de Cross Docking, para que podáis empezar a emitir pedidos.

En principio no estarán todos los artículos para reposición directa al proveedor, ya que aun contamos con stock de compra de paralelo, los cuales seguiréis pidiendo por la plataforma normal de central stock. Una vez acabado el stock, pasaran a reposición del proveedor.

Queremos daros las gracias por vuestra colaboración durante este tiempo, que en algunos momentos ha sido complicado por puntuales faltas de stock, pero que ha servido para lograr los objetivos que en su momento nos propusimos.

Saludos

Como conclusión a este ejemplo de actividad en el mercado paralelo debemos señalar las siguientes situaciones desde el punto de vista del distribuidor.

- a) El mercado paralelo es una fuente de aprovisionamiento alternativa a la distribución oficial que pone de manifiesto la imposibilidad del control del proveedor cuando el mercado tiene volúmenes importantes provocados por la importancia y prestigio del producto distribuido y su marca (Antia et al., 2006; Assmus y Wiese, 1995).
- b) El aprovisionamiento por este medio obedece a una estrategia transaccional versus la relacional que supone mantenerse alineado con la distribución oficial. Este tipo de estrategias son útiles en el corto plazo para reconducir la relación comercial de ambas partes.
- c) El servicio que ofrecen los mercados paralelos facilita al distribuidor oficial escapar a la situación de monopolio que muchos fabricantes imponen mediante el ejercicio de su poder en el canal de distribución, inducido por la propiedad de un producto único en su categoría.
- d) A pesar de haber producto disponible en el paralelo, no se rompen todas las líneas de negociación, prefiriéndose llegar a una situación de

completo paralelista. En última instancia, el canal oficial siempre ofrecerá la máxima seguridad de servicio o disponibilidad de producto.

Ejemplo 2: efectos del mercado paralelo en las relaciones proveedor-distribuidor

En este caso exponemos una situación en la que un importante distribuidor oficial de un fabricante líder de productos lácteos afectado por el mercado paralelo exige a su proveedor una mejora de sus condiciones, al verse afectado por el mejor precio disponible al margen de la distribución oficial, que le resta competitividad y volumen de negocio.

El diferencial de precios entre mercados es posiblemente el mayor motivador al mercado paralelo (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006). Cuanto mayor es esta diferencia mayor volumen es distribuido por este canal, incentivado por el negocio que supone participar en el arbitraje entre los distintos segmentos de mercado del producto. Esta situación descontenta a la distribución oficial que, primero, ve disminuido su volumen de negocio y, segundo, le hace replantearse su acuerdo con la distribución oficial, ya que la disponibilidad de producto a un menor precio en canales alternativos le hace ver al fabricante como un proveedor caro y de menor rentabilidad para su función de distribución.

En los Cuadros 1.7 y 1.8 reproducimos el inicio de las hostilidades entre distribuidor y fabricante y las razones de las medidas adoptadas para, por un lado, presionar al fabricante con un menor volumen de compra para conseguir unas mejores condiciones y, por otro, obtener una mayor rentabilidad aprovisionándose en el mercado paralelo.

Cuadro 1.7: comunicación de inicio de la estrategia

De: [REDACTED]
Enviado el: [REDACTED]
Para: [REDACTED]
CC: [REDACTED]
Asunto: Proveedor [REDACTED]

Buenas:

Como sabéis las negociaciones con [REDACTED] no están demasiado bien, razón por la cual se ha bloqueado parte de su surtido desde el pasado 1 ABRIL y de momento sin fecha fin. De todas formas hemos comenzado a trabajar con un proveedor de PARALELO que nos suministra mercancía de las siguientes referencias: [REDACTED]

Ya hemos editado el primer pedido para que entregase en [REDACTED], y en camino está el segundo. De momento el miércoles os llegará mercancía del [REDACTED]. Recordad que no podéis hacer la venta por las referencias de paralelo, si no que tendréis que hacerla por las de [REDACTED] normal de venta. Así mismo, es recomendable que echéis un vistazo por si la mercancía tuviese algún tipo de pegatina en el palet o algo identificativo, ya que debemos ser lo más discretos posibles a fin de que no se sepa nada.

Cuadro 1.8: comunicación con exposición de razones

De: [REDACTED]
Enviado el: [REDACTED]
Para: [REDACTED]
CC: [REDACTED]
Asunto: RE: [REDACTED]

En el mes de [REDACTED] decidimos bloquear el 80% de las referencias a [REDACTED] debido a la falta de rentabilidad y a las ofertas que se están realizando en algunos hipermercados y que no nos ofrecen a nosotros.

A partir de esa fecha comenzamos a buscar mercancía en el mercado, la cual encontramos un tiempo después a precios infinitamente mejores que los cotizados por el proveedor, en la actualidad prácticamente no compramos nada directamente al proveedor, y suministramos vía [REDACTED] a nuestros almacenes las referencia más importantes, ([REDACTED].....).

A primeros del mes de agosto, y tras insistirnos en nosotros les realizáramos una contrapuesta para solucionar las diferencias existentes, y en base a los precios que estamos comprando, les remitimos la siguiente propuesta a la cual no nos han contestado.

Saludos.

Finalmente, y tras las medidas adoptadas, se fuerza un acuerdo con el proveedor que reconduce los precios de cesión de mercancía de este fabricante, eliminando o disminuyendo su diferencial con respecto a fuentes de aprovisionamiento alternativas. En el Cuadro 1.9 reproducimos la comunicación con el acuerdo entre el fabricante y el distribuidor mayorista que reconduce la relación, integrándose de nuevo este mayorista en la distribución oficial.

Cuadro 1.9: Comunicado restablecimiento de relaciones comerciales con el proveedor

De: [REDACTED]
Enviado el: viernes, 03 de diciembre de 2010 17:00
Para: [REDACTED]
CC: [REDACTED]
Asunto: [REDACTED]

Buenas tardes:

Comunicaros que se ha llegado a un acuerdo con [REDACTED], por el momento las tres referencias de [REDACTED] están desbloqueadas para que podáis pedir. El resto de referencias las desbloquearemos próximamente una vez estudiado más a fondo el surtido con el que trabajábamos.

Ya no haremos por tanto más pedidos al proveedor de paralelo.

Un saludo

De este ejemplo obtenemos las siguientes conclusiones:

- a) El menor precio disponible en el mercado paralelo hace replantearse a los miembros de la distribución oficial la conveniencia de seguir alineados con esta última, ya que les provoca falta de competitividad y rentabilidad en el mercado.
- b) Nuevamente se evidencia que la distribución oficial no es una fuente única de aprovisionamiento. En los productos líderes en su categoría, la disponibilidad no es controlada por la red oficial.
- c) Con la presencia del mercado paralelo el fabricante pierde el control del producto en el proceso de distribución, repercutiendo en una deficiente segmentación de precios que provoca cambios en su estrategia, debiendo variar los precios a los que vende en algunos mercados por la presión de distribuidores no oficiales.

Este trabajo de investigación se centra en el mercado paralelo desde la perspectiva de los distribuidores y en el sector de alimentación. En el próximo capítulo desarrollaremos el principal sustento teórico, definiremos la variable dependiente objeto de nuestro estudio e introduciremos el esquema que seguiremos en nuestro análisis empírico.

CAPÍTULO 2:

EL OPORTUNISMO COMO VARIABLE DEPENDIENTE EN EL ANÁLISIS DEL MERCADO PARALELO

2.1.- El oportunismo como variable clave en el análisis de costes de transacción

Costes de transacción

Oportunismo

Tipos de oportunismo

Gestión del oportunismo desde el análisis de costes de transacción

2.2.- El oportunismo en el canal de distribución oficial como variable dependiente en el análisis del mercado paralelo

2.3.- Una propuesta de explicación de la participación activa en el mercado paralelo a partir del Paradigma de la Economía Política

En el capítulo anterior hemos presentado la distribución oficial como una organización particular dentro del concepto más amplio que es el de canal de distribución. El canal de distribución oficial es creado por el fabricante para distribuir un producto peculiar que cuenta con una marca de alta demanda en el mercado. En el canal oficial se despliega, junto a los distribuidores oficiales, la estrategia encaminada a obtener el máximo rendimiento de la distribución de este tipo de productos.

La distribución oficial es la condición necesaria para la aparición del fenómeno del mercado paralelo (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006). Éste es un tipo particular de distribución multicanal, ya que supone la adición de nuevos canales a la distribución oficial sin conocimiento y/o consentimiento del fabricante. La ausencia de conocimiento y/o consentimiento asocia al mercado paralelo a una peculiaridad de las relaciones interorganizativas: el oportunismo, ya que el surgimiento del mercado paralelo es consecuencia de un incumplimiento de acuerdos entre colaboradores (Wathne y Heide, 2000).

El oportunismo es también una de las variables clave de una de las teorías económicas que mayor difusión ha encontrado en la literatura y el mundo de los negocios: la Teoría de Costes de Transacción, que explica muchas de las decisiones tomadas en el ámbito de las relaciones entre organizaciones y que en nuestro análisis vamos a trasladar al canal de distribución oficial.

2.1.- El oportunismo como variable clave en el análisis de costes de transacción

Costes de transacción

La economía neoclásica ha ignorado el concepto de empresa en sentido amplio relegándola a una mera función de producción (Rindflesich y Heide, 1997). Sin embargo las empresas son, junto con los mercados, estructuras de gobierno alternativas entre sí que se diferencian en sus costes de transacción (Coase, 1937), de modo que la actividad económica se sitúa en un continuo que va desde la empresa (*make*) al mercado (*buy*) (Williamson, 1975; Williamsom y Ghani, 2012).

La Teoría de Costes de Transacción busca explicación a cómo se organizan las transacciones económicas, emergiendo como uno de los paradigmas teóricos dominantes en la investigación B2B -*Business to Business* o negocios entre empresas- (Rindfleisch et al., 2010). Así, Coase (1937) afirma que la observación y el análisis de los costes de transacción permiten entender por qué algunas transacciones ocurren en el seno de la empresa y otras fuera de ella, justificando la elección entre hacer (integración) o comprar (mercado) (Rangan et al., 1993), lo que es función de la eficiencia relativa de cada forma de gobierno (Anderson, 2008). Dicha elección es condicionado por la incertidumbre y el comportamiento oportunista del socio de negocios (Rindfleisch et al., 2010).

Tanto Gatignon y Gatignon (2010) como Rindfleisch y Heide (1997) y Williamson y Ghani (2012) coinciden en afirmar que el análisis de los costes de transacción es una acción necesaria para la toma de decisiones estratégicas de marketing, como son la internalización de funciones dentro de la propia empresa o integración vertical (John y Weitz, 1988), la entrada en nuevos mercados, el control y compensación económica de la fuerza de ventas, estrategias en mercados de compra industrial y, la de mayor interés desde la óptica del mercado paralelo, la gestión de canales de distribución (Anderson y Weitz, 1992).

Por lo tanto, los costes de transacción son aquellos derivados de la organización y administración del intercambio (Rindflesich y Heide, 1997), y donde podemos localizar dos tipos de costes, unos costes *ex-ante* como son los derivados de la redacción y negociación del contrato, y unos costes *ex-post* como los asociados a la supervisión y las acciones necesarias para hacer cumplir los acuerdos al socio de negocios (Ghosh y John, 1999).

Las dimensiones o características del intercambio que influyen en la presencia de mayores o menores costes de transacción son la presencia de inversiones en activos específicos, la incertidumbre (tanto ambiental como comportamental) (Rindflesich y Heide, 1997), y la frecuencia de las transacciones (Williamson, 1981).

Los activos específicos son aquellas inversiones realizadas y que tienen dificultad para utilizarse en otros usos alternativos sin incurrir en pérdidas significativas de valor (Heide y John, 1990). Según la formulación original de la Teoría de Costes de Transacción, los activos específicos son la principal causa de los fallos de mercado (Williamson, 1979).

La segunda dimensión que influye en los costes de transacción es la incertidumbre, que puede tener como origen el entorno (incertidumbre ambiental) o el comportamiento esperado del socio de negocios (incertidumbre comportamental) (Rindfleisch y Heide, 1997).

La incertidumbre ambiental consiste en aquellos “cambios imprevistos en las circunstancias que rodean un intercambio” (Noordewier et al., 1990; p. 82). Cuando la incertidumbre se instala en el entorno de los negocios se requiere de estructuras de gobierno de la relación flexibles, de acuerdos con un alto nivel de adaptación a las circunstancias cambiantes (Wathne y Heide, 2004), ya que el riesgo de obsolescencia de los acuerdos y los problemas de adaptación son altos (Rindfleisch y Heide, 1997). En este caso, la incertidumbre generará costes *ex-ante* debido a que los procesos de preparación y negociación del acuerdo son más complejos, al requerir éstos las mencionadas capacidades de adaptación ante potenciales nuevos entornos.

Por otra parte, la presencia de incertidumbre comportamental genera problemas en la evaluación del desempeño del socio de negocios, “dificultades para verificar si se ha cumplido con el acuerdo” (Rindfleisch y Heide, 1997; p. 31). Ante una incertidumbre comportamental se generarán costes *ex-post* ya que dicha incertidumbre impulsa la necesidad de mayores niveles de supervisión y de acciones disciplinarias, como parte de la contratación con otros agentes.

La tercera dimensión del intercambio influyente en los costes de transacción es la frecuencia de las transacciones. Estas pueden ser únicas, ocasionales o recurrentes (Williamson, 1979). Un nivel de alta frecuencia o recurrente en las transacciones tiene implicaciones en el gobierno de la relación, ya que “el coste asociado a las estructuras de gobierno de la relación será más sencillo cuando

la frecuencia de las transacciones sean altas y recurrentes” (Williamson, 1985; p. 60).

El análisis de costes de transacción establece soluciones para minimizar el impacto de estos costes a partir de los supuestos que establece sobre las características del comportamiento de los agentes. Así Williamson (1975) expone que los agentes poseen una racionalidad limitada, son oportunistas y tienen un comportamiento neutral ante el riesgo.

Mediante la racionalidad limitada se reconocen los límites de la competencia cognoscitiva del ser humano. Así, observamos que “la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con el tamaño de los problemas cuya solución es necesaria para un comportamiento objetivamente racional en el mundo real” (Williamson, 1975; p. 25).

En cuanto al oportunismo de los agentes, Williamson (1975; p.47) lo define como “búsqueda del propio interés con astucia”. El oportunismo de los agentes requiere una especial atención en nuestro análisis, que desarrollaremos en el siguiente epígrafe, debido a que es el aspecto comportamental más importante de los integrantes de la distribución oficial desde el punto de vista del estudio del mercado paralelo (Bergen et al., 1998).

El tercer aspecto del comportamiento de los agentes en cuanto al estudio de los costes de las transacciones es su neutralidad frente al riesgo (Williamson, 1975; 1985). El perfil de este tipo de agentes les conduce a sólo realizar transacciones ante las que hay expectativas positivas, rechazando aquellas con expectativa negativa. Frente a agentes amantes del riesgo que realizan todo tipo de transacciones o adversos al riesgo que rechazan transacciones con expectativas negativas y algunas con positivas.

Es reseñable que la literatura sobre costes de transacción ha prestado una limitada atención hacia la dimensión de intercambio que hemos expuesto como frecuencia de las transacciones y ante el supuesto comportamental de los agentes introducido como neutrales al riesgo (Rindfleisch y Heide, 1997).

De la interacción entre las dimensiones del intercambio y las características del comportamiento de los agentes surgirán problemas generadores de costes de transacción que se resolverán adoptando fórmulas alternativas de gobierno mediante integración o contratación (Rindfleisch y Heide, 1997), que Williamson (1975) definió como jerarquía o mercado. También encontramos en la literatura sobre costes de transacción una fórmula alternativa a la integración vertical versus mercado, que consiste en el establecimiento de un sistema mixto o híbrido (Williamson, 2005; 2008), mediante la Integración de una parte de las transacciones y la contratación de otras (Hunter, 1998).

Los problemas generadores de costes de transacción a los que se enfrentan los agentes en la organización y administración del intercambio son la salvaguarda, la adaptación y la evaluación del desempeño (Rindfleisch y Heide, 1997).

El problema de salvaguarda surge cuando, en presencia de inversiones en activos específicos, algunos agentes muestran comportamientos oportunistas alentados por las rigideces que introducen estas inversiones y que son una barrera en la adopción de decisiones del socio de negocios destinadas a paliar dicho oportunismo (Rindfleisch y Heide, 1997).

Estas inversiones, por tanto, necesitan de salvaguarda, siendo la integración vertical la opción que en su origen recomienda el análisis de costes de transacción (Williamson, 1975). Así, cuanto más se requiere el uso de un alto nivel de activos específicos para las transacciones en la distribución de producto, mayor es la probabilidad de que la fórmula de gobierno elegida sea la integración vertical (Rangan et al., 1993). Aunque otros trabajos sugieren como sistema de gobierno de las transacciones la opción híbrida (Anderson, 2008; Williamson, 1979).

Sin embargo, encontramos otras recomendaciones en la literatura para la salvaguarda de los activos específicos de tipo relacional, frente a la fórmula de integración vertical (Dwyer et al., 1987) o híbrida. Esta solución relacional pasa por potenciar elementos como la dependencia o el compromiso en el socio de negocios (Anderson y Narus, 1984; Heide y John, 1988; Morgan y Hunt, 1994).

Así, autores como John y Reve (2010) y Noordewier et al. (1990) encuentran en el ámbito relacional la fórmula más eficiente.

El segundo problema localizado es el de adaptación, que consiste en la dificultad de modificar los acuerdos en presencia de incertidumbre en el entorno en el que se producen las transacciones para adaptarlos al nuevo contexto, situación que es potenciada por la racionalidad limitada de los agentes. Esto es debido a que el crecimiento del nivel de incertidumbre en el entorno va acompañado de incrementos en los costes de adaptación de los acuerdos contractuales (Rindfleisch y Heide, 1997).

Williamson (1985) postula que en presencia de necesidad de adaptar los acuerdos a ambientes de incertidumbre, las empresas encuentran como mejor fórmula de minimización de los costes de transacción la integración vertical. Son pocos los estudios que encuentran como alternativa a la integración vertical la adopción de fórmulas de gobierno híbridas (Rindfleisch y Heide, 1997). Estas situaciones son especialmente significativas en sectores tecnológicos, donde los ambientes de incertidumbre son mayores y, por tanto, los riesgos de obsolescencia de los acuerdos también. En estos ambientes tecnológicos Heide y John (1990) encuentran una mayor tendencia a finalizar la relación y, consecuentemente, sustituirla por una integración de las transacciones.

En tercer lugar, encontramos como problema de costes de transacción la evaluación del desempeño del compañero de intercambio, que es una situación que se da ante incertidumbre comportamental de la otra parte unido a la racionalidad limitada de los agentes. Ante altos niveles de incertidumbre en el comportamiento aumenta la dificultad, y por tanto los costes, de evaluar los beneficios de hacer negocios con un determinado socio (Rindfleisch y Heide, 1997).

La formulación clásica de los costes de transacción señala la integración vertical como la solución preferible al problema de evaluación del desempeño (Williamson, 1985). Encontrando una relación positiva entre incertidumbre

comportamental e integración vertical (John y Weitz, 1988; Weiss y Anderson, 1992).

Oportunismo

En el ámbito de las relaciones interorganizacionales, el oportunismo lo hemos definido como la búsqueda del interés propio con saña, es decir, sin atender al perjuicio que se puede hacer a la otra parte (Williamson, 1975). Es la maximización del interés propio hecho con astucia (John, 1984). Por tanto, las “malas artes” serán indispensables para estar en presencia de un comportamiento oportunista.

Otra concepción de oportunismo apuntada por Anselmi y Marquardt (2000) lo describe como la manipulación estratégica de información o falsedad de intenciones, que puede incrementar los costes de coordinación y que consume recursos, al derivarse un número considerable de ellos al control y supervisión de los acuerdos, en lugar de usos de mayor utilidad como por ejemplo el desarrollo del canal de distribución. Esto es evidencia de costes de oportunidad (Wathne y Heide, 2000).

Por otra parte, Williamson (1985) describía el oportunismo como una violación de un contrato específico, como un incumplimiento contractual. Más recientemente, este punto de vista ha evolucionado dimensionando el concepto e incluyendo el incumplimiento del contrato relacional, del contrato no escrito que emana de una relación continuada en el tiempo (Wathne y Heide, 2000). Esto es así porque los contratos formales juegan un papel relativo en las relaciones entre empresas y, por contra, las normas y los acuerdos informales son más usuales (Heide y John, 1992). Este tipo de acuerdos informales, de contrato relacional, son lo que la literatura ha dado en llamar “contrato social” (John, 1984).

Para acotar el concepto de oportunismo, John (1984) excluye de él actos que pueden confundirse. Así, afirma que no incluye otras búsquedas de interés propio o del propio beneficio como la intransigencia en la negociación o la intensidad en los desacuerdos que, a menudo, derivan en comportamientos

que suponen conflicto. Esto es así ya que estas acciones adolecen de la esencia del oportunismo que, como se ha visto, será el engaño o incumplimiento astuto, el incumplimiento de promesas, acuerdos o compromisos.

En general, puede decirse que el oportunismo más ruidoso, el más evidente, es el que se manifiesta como evasión de las obligaciones en una relación (Murry y Heide, 1998; Wathne y Heide, 2000), con independencia de que la naturaleza de esa relación sea explícita o implícita, contratada o consentida, formal o social. Trasladando el concepto a un entorno de mercado paralelo, es evidente que el agente oficial que realiza transacciones al margen de la distribución oficial lo hace en un ejercicio de oportunismo, de incumplimiento de sus acuerdos. Así, Bergen et al. (1998) señalan al mercado paralelo como un ejemplo característico de oportunismo en la relación.

En cuanto al entorno en el que se dan estos comportamientos, Wathne y Heide (2000) observan cómo en presencia de un contrato, explícito o relacional, un agente tendrá un comportamiento contrario a los principios de esta contratación cuando se den unas condiciones favorables o facilitadoras. Estas condiciones favorables son, por una parte, la presencia de información asimétrica que permita al agente oportunista actuar sin ser detectado y, por otra, el bloqueo o imposibilidad de tomar medidas o acciones correctoras del agente afectado por el oportunismo (*lock-in*).

La información asimétrica es una situación favorecedora del oportunismo en la relación comercial. En este caso, el agente no es consciente de las actuaciones oportunistas de otros miembros del canal por falta de información (Wathne y Heide, 2000). La presencia de esta asimetría en la información es un factor que nos impulsan a ver las actuaciones en el mercado paralelo como un acto de oportunismo en las relaciones en el seno del canal oficial. Los actores del canal de distribución oficial asumen la imperfección de la información que, unido a que operan en ambientes de incertidumbre, provoca tendencias oportunistas (Anderson, 2008). Esto es así porque determinados agentes disponen de una mayor información que otros, y la utilizan en beneficio de los intereses de sus respectivos negocios (Dutta et al., 1995). En este caso, la información

asimétrica la constituye la presencia de un mercado paralelo en el canal de distribución del producto que el fabricante no puede detectar por falta de información de su distribuidor o distribuidores y, por tanto, no puede actuar sobre él (Wathne y Heide, 2000).

La segunda situación favorecedora del oportunismo es la de *lock-in*, aquella donde el agente vulnerable al oportunismo carece de posibilidades de actuación frente a éste. Esta inacción puede tener varias causas, siendo la más destacable el excesivo coste que le supone la toma de medidas frente al oportunista. En esta situación el agente afectado se muestra tolerante a las acciones oportunistas de su socio de negocios (Wathne y Heide, 2000). En términos de mercado paralelo, la participación de distribuidores oficiales en el mismo se verá favorecida ante la presencia de un fabricante que no sea capaz de interiorizar en su estructura económica sus actuaciones, mostrando tolerancia al desarrollo de estas acciones.

Por ello, podemos concluir que la distribución paralela se produce como consecuencia de una serie de condiciones del mercado, tales como un diferencial de precios, la presencia de actividad paralela, la escasez de producto, el liderazgo o posición dominante de la marca del artículo, o la heterogeneidad de la clientela a quien va dirigido (Antia et al., 2006). Estas condiciones del entorno son, o debieron ser, asumidas por las partes en el momento en el que se acordó la distribución oficial de manera expresa o tácita. El que se produzcan las situaciones descritas no tienen por qué ir acompañados de incumplimientos en los términos de la contratación o, si alguna de ellas no fue prevista, la buena fe contractual del acuerdo de distribución oficial impulsa a una renegociación entre las partes que recoja la nueva situación. El cambio unilateral supone un ejercicio de oportunismo sobre el acuerdo original y, por tanto, la aparición del oportunismo en la relación como evasión de obligaciones (Wathne y Heide, 2000; Rindfleisch y Heide, 1997).

Tipos de oportunismo

Wathne y Heide (2000) estudian el oportunismo en la relación a partir de la identificación de dos categorías de comportamiento oportunista: el activo y el pasivo. De la interacción entre estos comportamientos y los cambios en las circunstancias del entorno, como resultado de eventos exógenos, podemos establecer su tipología.

Las relaciones entre empresas son gobernadas frecuentemente por contratos que prohíben ciertas acciones (Wathne y Heide, 2000). Por ejemplo, encontramos acuerdos de distribución que prohíben a intermediarios vender en determinadas áreas geográficas o a ciertos clientes, que hemos denominado ámbitos de distribución (Antia et al., 2006; Bergen et al., 1998; Coughlan et al., 2006; Iqbal y Feick, 2002). De igual forma, se pueden encontrar prohibiciones a distribuidores de traer productos de competidores en una determinada categoría, exigiendo una distribución exclusiva (Heide et al., 1998). Los incumplimientos de este tipo de acuerdos constituirán un oportunismo activo (Wathne y Heide, 2000), existiendo evidencias de que este tipo de incumplimientos son bastantes comunes en distribución (Dutta et al., 1994).

Un oportunismo activo provocará dos efectos diferenciados en función de si el entorno donde se formalizó el acuerdo permanece invariable o, por el contrario, se han producido modificaciones en el marco de las condiciones donde se llegó a este acuerdo. En el primer caso estaremos ante un incumplimiento en sentido estricto, donde la actitud oportunista activa no necesita de estímulos externos para variar unilateralmente las condiciones. En el segundo estaremos en una situación donde el agente oportunista fuerza una renegociación de los acuerdos, aprovechando las nuevas circunstancias para extraer concesiones de su socio de negocios (Wathne y Heide, 2000).

En términos de mercado paralelo como ejemplo de un oportunismo activo, el que un intermediario decida acudir a canales alternativos para la realización de sus negocios, sin que se hayan producido cambios en las condiciones en las que se pactó su pertenencia a la red oficial, supone un incumplimiento de sus

obligaciones como miembro de la distribución oficial (Antia et al., 2004). Por su parte, la participación en el mercado paralelo motivada por unas circunstancias cambiantes en el entorno tendrá como consecuencia que el agente puede forzar una renegociación con el fabricante de los términos en los que se pactaron su ingreso en la distribución oficial (ámbito de distribución, incentivos económicos) (Assmus y Wiese, 1995). Esta situación se puede dar, por ejemplo, cuando el distribuidor utiliza el mercado paralelo como mecanismo de presión para una modificación de las condiciones acordadas y vigentes en un determinado momento.

El otro tipo de oportunismo observable en la relación es el oportunismo pasivo, que consiste en la omisión de algún aspecto del acuerdo, como puede ser la colaboración con el socio de negocios en aportar información relevante (Wathne y Heide, 2000). Al igual que en el caso del oportunismo activo, el pasivo también se puede producir en situaciones de condiciones del entorno estáticas o dinámicas. Así, ante un entorno cambiante, el agente oportunista rehúsa adaptarse a ese cambio, obteniendo con ello un beneficio sobrevenido. Mientras si el entorno permanece invariable el resultado es una evasión de las obligaciones implícitas en el acuerdo (Wathne y Heide, 2000).

Aunque la participación en el mercado paralelo pueda ser en principio visto como un ejercicio de oportunismo activo por incumplimiento de acuerdos con la distribución oficial (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006), un intermediario de la red oficial también puede incurrir en un oportunismo pasivo por ausencia de colaboración con el fabricante, omitiendo la información necesaria para detectar y actuar sobre el oportunismo activo de los agentes que participan en este tipo de actividades. Cuando se produzcan cambios en el entorno, su ventaja será una información de mercado mayor que la del fabricante que le permitirá obtener un beneficio extra. Si el entorno permanece invariable, la consecuencia será tan sólo la omisión de su obligación de alimentar de información la relación oficial (Wathne y Heide, 2000). En la Figura 2.1 presentamos un esquema de las situaciones observables en función del tipo de oportunismo y el entorno.

Figura 2.1: Consecuencias de oportunismo en función de tipo y entorno de mercado

	ENTORNO PREEXISTENTE	ENTORNO CAMBIANTE
OPORTUNISMO PASIVO	Evasión	Renuncia a adaptarse
OPORTUNISMO ACTIVO	Incumplimiento	Renegociación forzada

Fuente: Wathne y Heide (2000)

Gestión del oportunismo desde el análisis de costes de transacción

La Teoría de los Costes de Transacción trató en sus orígenes el oportunismo como una variable exógena (Wathne y Heide, 2000), como un principio comportamental que podría interpretarse como invariable. Sin embargo, posteriormente ha pasado a considerarse una variable que puede ser controlada a partir de la utilización de distintas formas de gobierno de las relaciones inteorganizacionales (ver por ejemplo Rindfleisch y Heide, 1997; Wathne y Heide, 2000; Wathne y Heide 2004).

Desde la perspectiva de costes de transacción se asume que los individuos se comportarán generalmente mostrando oportunismo (Williamson, 1975; 1979; 1981; 1985). A este supuesto sobre la universalidad y generalización del oportunismo se le hace una crítica: los agentes del mercado pueden no ser siempre oportunistas (especialmente en las relaciones a largo plazo). Este comportamiento irá parejo a que las condiciones lo permitan, a que estos comportamientos sean posibles, ya que “aunque algunas personas no siempre son completamente honestas, probablemente es demasiado pesimista considerar que siempre se mostrarán deshonestas” (John, 1984; p. 278).

En términos generales el oportunismo es una situación no deseada en las relaciones entre organizaciones porque provocan ambientes de incertidumbre (Anderson, 2008) y, en general, costes de transacción que dificultan el buen desarrollo de los negocios y distorsionan la gestión eficiente de los recursos,

tanto de las empresas como del mercado (Williamson, 1975 y 1985). Por ello se desarrollan medidas para su prevención o, en su defecto, control dentro de niveles tolerables (Brown et al., 2000).

La solución al comportamiento oportunista aportada por la formulación original de la teoría de Costes de Transacción es, como vimos, la opción del fabricante de optar por desarrollar una fuerza de ventas, o todo un canal de distribución propio que le permita un mayor control (integración vertical del canal de distribución) (Williamson, 1975). Sin embargo, contratar con el mercado una distribución oficial, aun a riesgo de incurrir en costes de transacción más elevados, le puede reportar otro tipo de economicidades, como la obtención de vendedores especializados y entrenados, que aporten relaciones ya establecidas con los destinatarios finales de los artículos a distribuir (Anderson, 2008).

Sin embargo, la teoría de Costes de Transacción también contempla la adopción de fórmulas híbridas (Williamson, 1985). En la gestión de canales de distribución, esta alternativa consiste en la estrategia elegida por muchos fabricantes mediante la implantación de una distribución dual, consistente en hacer y contratar simultáneamente la distribución mediante, por un lado, un canal propio y, por otro, una distribución oficial con intermediarios externos (Hunter 1998). Esta opción llevará en muchos casos aparejada una dualidad en los precios y servicios de la distribución para el mismo producto, lo que por otra parte puede ser territorio abonado para el mercado paralelo (Antia et al., 2006).

La distribución dual tiene como ventaja peculiar el conflicto que caracteriza esta distribución en la relación entre intermediarios (Gaski, 1984), ya que, desde el punto de vista del fabricante, el conflicto entre distribuidores es beneficioso por la rivalidad competitiva que añade (Hunter, 1998).

Por otra parte, también se pueden desplegar una serie de medidas destinadas a gestionar la optimización de la contratación con el mercado que haga más eficiente esta opción. Dichas medidas van encaminadas a la selección del agente con el que se contrata, su supervisión, la implantación de un sistema de incentivos o recompensas que favorezcan la estabilidad de la relación en el

largo plazo, así como la socialización de los miembros de la relación (Hernández-Espallardo et al., 2010; Wathne y Heide, 2000). En general, fórmulas que provean al acuerdo de una adaptación flexible a circunstancias cambiantes (Wathne y Heide, 2004), que ayuden a gestionar la incertidumbre (Rindfleisch y Heide, 1997).

Dentro de este tipo de medidas, la primera opción en la gestión del oportunismo es seleccionar compañeros de relación que no tengan inclinaciones oportunistas y que tengan una alta orientación a la colaboración. Esta selección de socio de negocios tendrá como requisito previo la existencia de criterios de selección relevantes, además de que la información sobre las empresas con potencial para ser seleccionadas esté disponible para ser evaluada. Su efectividad sobre el oportunismo dependerá de la efectividad de los criterios de selección utilizados (Wathne y Heide, 2000).

Por otro lado, la supervisión del socio de negocios lo hace sentir incómodo en el desarrollo de comportamientos oportunistas ya que provoca una presión molesta hacia el agente oportunista (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003). Además, para la organización que ejerce la supervisión, tiene la ventaja de que incrementa habilidades en este campo, como la capacidad para detectar y sancionar al infractor de la manera adecuada. Para aplicarla es necesario que previamente se hayan identificado los criterios relevantes y que exista un acuerdo entre las partes que legitime la supervisión, además de una zona de indiferencia donde la supervisión es aceptada (Wathne y Heide, 2000).

Otra forma de gestionar el oportunismo es el establecimiento de incentivos económicos a la relación, alineando los intereses de los miembros de la relación mediante el establecimiento de un objetivo común (Wathne y Heide, 2000). Este sistema de recompensas prima las relaciones a largo plazo mediante la reducción de la rentabilidad del comportamiento oportunista (Rindfleisch y Heide, 1997).

La última medida de gestión del comportamiento oportunista es la socialización, mediante la adopción de objetivos comunes a los que estarán supeditados los objetivos individuales (Rindfleisch y Heide, 1997). Este proceso requiere como

requisito previo que se hagan esfuerzos honestos de socialización, entendido como la voluntad para promover valores socializadores en diferentes contextos y situaciones (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003). Su efectividad dependerá, por tanto, de su aplicabilidad en las distintas situaciones (Wathne y Heide, 2000). Las características de una relación socializada serán la flexibilidad, el intercambio de información y la solidaridad (Heide y John, 1992). Igualmente, el fomento de valores como la integridad, la mutualidad, la resolución de conflictos armoniosa y la orientación al largo plazo serán las características socializadoras que más contribuyen a la eliminación de las tendencias oportunistas en la relación (Brown et al., 2000).

2.2.- El oportunismo en el canal de distribución oficial como variable dependiente en el análisis del mercado paralelo

En el epígrafe anterior hemos presentado el oportunismo en la relación como el fenómeno clave en la presencia de costes de transacción (Williamson, 1975). Además, hemos expuesto la necesidad de evitarlo, prevenirlo o mantenerlo en niveles tolerables, para que la contratación con el mercado sea una fórmula eficiente de distribución (Brown et al., 2000).

La manifestación del oportunismo en la relación que va a centrar nuestro estudio es la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo (Bergen et al., 1998). Para ello, nos vamos a centrar en el análisis de las decisiones que un intermediario perteneciente al canal de distribución oficial adopta ante la presencia del mercado paralelo y qué efectos tiene dicha presencia sobre su decisión de participar. Sus acciones estarán condicionadas por las oportunidades que le brinde la organización del canal que hace el fabricante, la situación de su acuerdo en el seno de la distribución oficial, cómo se vea afectado por la presencia del mercado paralelo dentro de su relación con el fabricante y, en última instancia, por cómo sea influido por las acciones que otros agentes del canal de distribución oficial adoptan.

Para ello introducimos el concepto Participación Activa del Distribuidor Oficial en el Mercado Paralelo (PAC). Con este concepto definimos esta participación como variable dependiente común a la modelización de las distintas situaciones que presentamos.

Es reseñable que el oportunismo en la relación ha sido tratado de diferentes formas en la literatura. Aunque en sus orígenes, y aún en la actualidad, algunos autores han modelizado el oportunismo como variable independiente, explicativa o exógena (Dutta et al., 1995; Heide y John, 1990; John y Weitz, 1988), en nuestra investigación el oportunismo se va a constituir como la variable central de nuestro análisis y por ello va a ser tratada como variable dependiente, explicada o endógena. La Tabla 2.1 presenta algunas

investigaciones donde el comportamiento oportunista has sido considerado variable endógena.

Tabla 2.1: Trabajos que tratan el oportunismo como variable dependiente

Autor (es)	Variable dependiente (endógena)	Variables independientes (exógenas)
Anderson (1988)	Nivel de oportunismo de los vendedores personales	Activos específicos Incertidumbre en el entorno Incertidumbre en los comportamientos
Antia et al. (2006)	Incidencia del mercado paralelo	Severidad, certeza y velocidad de las medidas disciplinarias del fabricante Diferencial de precios Prestigio del producto Escasez de producto Potencial de free-riding Heterogeneidad de los servicios al cliente
Chen (2007)	Participación en distribución de productos autorizados Participación en distribución de productos paralelos	Lealtad Liderazgo y calidad percibida del producto Diferenciación del producto Debilidad del producto Otras propiedades del producto
Dahlstrom y Nygaard (1999)	Oportunismo del agente franquiciado	Cooperación entre empresas Nivel de formalización
John (1984)	Grado de oportunismo del distribuidor franquiciado	Grado de poder del franquiciador (5 tipos específicos) Grado de burocratización de la estructura (3 dimensiones)

Fuente: elaboración propia a partir de Rindfleisch y Heide (1997)

La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo es una variable fundamental en la justificación de la presencia del fenómeno del mercado paralelo. El inicio de este tipo de actividades se alimenta de las actitudes hacia el mismo, hasta el punto de que este tipo de negocios son impensables sin la existencia de una serie de distribuidores dispuestos a

rebasar los límites marcados por el acuerdo dentro de la distribución oficial (Antia et al., 2004). El nivel y sentido de la participación activa en el mercado paralelo es importante porque cualquier acción sobre éste pasa por entenderla. Su estudio es de especial importancia en los canales de distribución porque tiene un gran interés estratégico para aquellos agentes que tienen como objetivo minimizar el impacto de la distribución paralela sobre la oficial, habida cuenta que su total desaparición es, probablemente, inalcanzable.

Para presentar nuestro estudio sobre el impacto del mercado paralelo vamos a escenificar el guión marcado por el paradigma de la Economía Política (Stern y Reve, 1980) que se configura como una completa visión en el ámbito de los canales de distribución, que pasamos a exponer en el siguiente epígrafe.

2.3.- Una propuesta de explicación de la participación activa en el mercado paralelo a partir del Paradigma de la Economía Política

La literatura de mayor tradición sobre canales de distribución ha centrado sus estudios en dos grandes enfoques, el paradigma microeconómico o economicista y el paradigma comportamental u organizacional (Heide, 1994). A principio de la década de los 80 se incorpora un tercer enfoque a partir del trabajo de Stern y Reve (1980) denominado el paradigma de la Economía Política, que nace con el objeto de integrar todos los aspectos potenciales de estudio en el ámbito de los canales de distribución.

Como expone Heide (1994), el paradigma microeconómico explica el canal de distribución como aquel conjunto de funciones de marketing que se asignan en función del tipo de institución (vendedor y comprador o fabricante y distribuidor). Las funciones asignadas a los intermediarios tienen como objeto servir de nexo de unión entre la producción de bienes y servicios y los consumidores de éstos. Desde este punto de vista, el criterio de investigación es la eficiencia económica (de ahí que también sea denominado economicista) y se centra en el estudio de los precios relativos, el equilibrio en el mercado y los ingresos de la distribución, así como en la maximización de la función de utilidad de la distribución mediante el análisis de costes, bajo el supuesto de racionalidad y de perfección de la información disponible para los agentes (Arndt, 1983). En este tipo de estudios es el criterio económico el que establece si las funciones de distribución serán asumidas por los productores o por los intermediarios, así como el tipo de intermediarios que lo desarrollarán. La utilización exclusiva de este criterio se convierte en su principal crítica, al dejar al margen aspectos de la relación comprador-vendedor que juegan un papel relevante en la explicación de los procesos en el canal de distribución.

La escuela microeconómica fue paulatinamente sustituida por una visión relacional del canal de distribución, que considera a éste un sistema social, explicando su funcionamiento y procesos a partir del comportamiento de las instituciones que lo integran, dando lugar al paradigma comportamental (Heide, 1994). Dentro de este enfoque, el canal de distribución es estudiado desde la óptica del poder de cada uno de los agentes, el conflicto generado y, sobre

todo, por el control y liderazgo (ver por ejemplo Frazier, 1983; Gasky, 1984). En este caso, la escasa utilización de criterios económicos en el estudio del canal se convierte en su principal crítica (Heide, 1994), además de la falta de visión de los condicionantes externos ya que su visión se centra exclusivamente en la relación fabricante-distribuidor.

Con la aparición de la economía política en el estudio de los canales de distribución se resuelve la dicotomía existente hasta entonces, ya que esta escuela integra ambas visiones del canal y explica el funcionamiento de éste a partir de elementos internos y externos (en función de si el análisis se centra en la organización interna del canal o de su entorno), así como de factores económicos (como en el enfoque microeconómico) y políticos o sociopolíticos (como la escuela comportamental o relacional basada en el poder y control) (ver Achrol et al., 1983; Achrol y Stern, 1988; Arndt, 1983; Stern y Reve, 1980).

La economía política utiliza modelos multidisciplinares provenientes de la teoría de la organización, la ciencia política y la sociología. Particularmente de áreas como el intercambio social, teoría del comportamiento de la empresa y costes de transacción (Arndt, 1983). Nosotros nos apoyamos en ello para articular la explicación de la problemática asociada al canal de distribución oficial y, en particular, la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo.

Los canales de distribución son definidos como “colectividades interorganizacionales de instituciones y actores que simultáneamente persiguen sus propios intereses, a la vez que los objetivos del canal” (Stern y Reve, 1980; p. 54). Para su estudio se hace necesaria la comprensión de todos sus aspectos (Coviello et al., 2002), tanto internos como externos.

Desde un punto de vista interno, el análisis del canal de distribución se centra en sus aspectos organizacionales (Arndt, 1983), aquellos más cercanos a la diada que componen el fabricante y el distribuidor (Achrol et al., 1983). Mientras que el análisis externo observa cómo las organizaciones que integran el canal de distribución operan en conjunción con el entorno, siendo éste un compendio de fuerzas económicas, físicas, culturales, demográficas, psicosociales, políticas y tecnológicas (Stern y Reve, 1980).

El análisis del entorno del canal de distribución se presenta más complejo que el interno, debido a la cantidad e importancia de las fuerzas que influyen sobre él y que afectan a la diada de diferentes formas (Achrol et al., 1983). Así, Arndt (1983) identifica cinco dimensiones a incorporar en el estudio externo: 1) la proximidad del entorno a la relación en el seno del canal, 2) la capacidad del entorno entendida como la disponibilidad de recursos, 3) la diferenciación del entorno reflejado en su grado de heterogeneidad y complejidad, 4) la concentración o dispersión del entorno con respecto al canal de distribución y 5) la turbulencia del entorno en función del ratio de cambio que presenta.

Además de la dimensión interna o externa, debemos distinguir los aspectos económicos de los políticos presentes en el canal. El diseño de la estrategia es tanto un aspecto económico como político (Dwyer y Welsh, 1985). La principal diferencia estriba en que la dimensión económica analiza la eficiencia organizacional desde una visión microeconómica, mientras el aspecto político estudia las relaciones de la organización (Arndt, 1983), la distribución de poder, los objetivos a alcanzar con el uso de ese poder y la estructura del sistema de intercambio (Dwyer y Welsh, 1985), siendo una visión relacional.

Así, el paradigma de la Economía Política introducido por Stern y Reve (1980) presenta cuatro puntos de análisis del canal de distribución como resultado de combinar los aspectos económicos y políticos con las dimensiones internas y externas del canal de distribución. Los elementos básicos de análisis son, por tanto, la economía interna, la política interna, la economía externa y la política externa. Además, la distinción entre las fuerzas económicas y políticas así como las internas y externas nos conduce a entender la estructura de los procesos de intercambio en el canal (Dwyer y Welsh, 1985).

Desde el punto de vista de la economía interna, los canales de distribución son en primer lugar un conjunto de funciones económicas que llenan el hueco existente entre productores y consumidores. Es por ello que los estudios tradicionales del canal de distribución (la escuela microeconómica) se han centrado en sus aspectos económicos internos, que hemos descrito de manera transaccional. Desde el punto de vista de la estructura económica interna el canal es un conjunto de unidades que realizan transacciones de intercambio

entre mercados para completar su integración vertical y que son organizados dentro de una jerarquía (Williamson, 1975) y explican cómo y por qué las diferentes transacciones son creadas, llevadas a cabo o evitadas entre los miembros del canal (Achrol et al., 1983). Para ello se utilizan mecanismos como precios, administrativos y transacciones jerárquicas (Stern y Reve, 1980).

En cuanto a los procesos o mecanismos de decisión presentes en la economía interna destacamos la división de funciones entre los miembros del canal, siendo de importancia crítica para el análisis la necesidad de comparar la eficiencia y efectividad de los distintos procesos disponibles (Stern y Reve, 1980). El análisis de la economía interna se basa en la eficiencia transaccional.

De esta manera, iniciamos nuestro análisis empírico, dentro del ámbito de la economía interna, donde presentamos el estudio de la economía interna del canal de distribución oficial mediante un modelo que analiza las consecuencias que sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo tiene la estrategia de segmentación de mercados del fabricante. Estudiaremos aspectos como la escasez del producto oficial (tanto por contingencias del mercado como por la misma estrategia del fabricante) (Antia et al., 2006), la territorialidad de la distribución establecida por el fabricante (Bergen et al., 1998; Dutta et al., 1994), la segmentación de precios diseñada para la distribución del producto mediante múltiples canales (Berman, 2004). Igualmente, incluimos en el modelo las medidas que el fabricante adopta para presionar a la distribución oficial a cumplir con las normas establecidas para sus integrantes (Antia et al., 2006), ya no sólo de manera preventiva, sino también reactiva, y que a menudo acompañan la estrategia de segmentación.

Por otro lado, la estructura política o sociopolítica interna es definida por la relación poder-dependencia existente entre los miembros del canal, siendo el poder un fin en sí mismo (Arndt, 1983). Igualmente, los procesos políticos internos comprenden los sentimientos y comportamientos dominantes en la relación y que caracterizan la interacción entre los miembros del canal. Las relaciones son multidimensionales siendo los dos aspectos relacionales más destacados la cooperación y el conflicto (Stern y Reve, 1980).

El siguiente modelo empírico que será ampliamente justificado en el capítulo tres se enmarca en este ámbito de la política interna. Estudiamos los efectos que sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo tienen los procesos de negociación entre el distribuidor oficial y el fabricante. En su análisis, incluiremos dos aspectos adicionales que darán forma a dicho efecto. Por un lado, un entorno definido por la relevancia del mercado paralelo en el canal oficial (Antia et al., 2006). Por otro, la situación relacional, que incidirá en la negociación representada por el nivel de compromiso del distribuidor oficial con respecto del fabricante (Gelfand et al, 2011; Morgan y Hunt, 1994).

La economía externa del canal de distribución es descrita por la naturaleza del entorno (Stern y Reve, 1980). Dicha economía externa es condicionada básicamente por los costes de transacción, que ante ambientes de incertidumbre adopta diferentes fórmulas buscando la optimización económica, que puede consistir en la integración vertical del canal de distribución, la externalización de la contratación en el mercado o una tercera opción híbrida (Williamson, 1975; 1985). Aspectos que quedaron ampliamente expuestos en el análisis de costes de transacción.

En el ámbito de la economía externa, exponemos en el capítulo cuatro un modelo donde estudiamos la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo desde un enfoque peculiar: cómo esta actitud es influenciada por la afectación negativa que el distribuidor padece en sus negocios cuando son afectados por la presencia de un mercado paralelo (Antia et al., 2004). Esta afectación dará respuesta al mercado paralelo en forma de actitud hacia él. La afectación pasiva o perjuicio económico que el distribuidor tiene como consecuencia de la existencia del mercado paralelo genera una situación con potencial de conflicto que, por ello, se puede interpretar y gestionar como cualquier otra situación conflictual. La situación de la relación hará que la afectación pasiva se interprete de uno u otro modo, influyendo la disposición a solucionarlo o a confrontarlo mediante la participación activa. Igualmente exponemos como aspectos influyentes en la reacción el nivel de cooperación del fabricante, la satisfacción, la dependencia y el compromiso del distribuidor

oficial hacia el fabricante (Andaleeb, 1996; Anderson y Weitz, 1992; Dwyer et al., 1987; Morgan y Hunt, 1994).

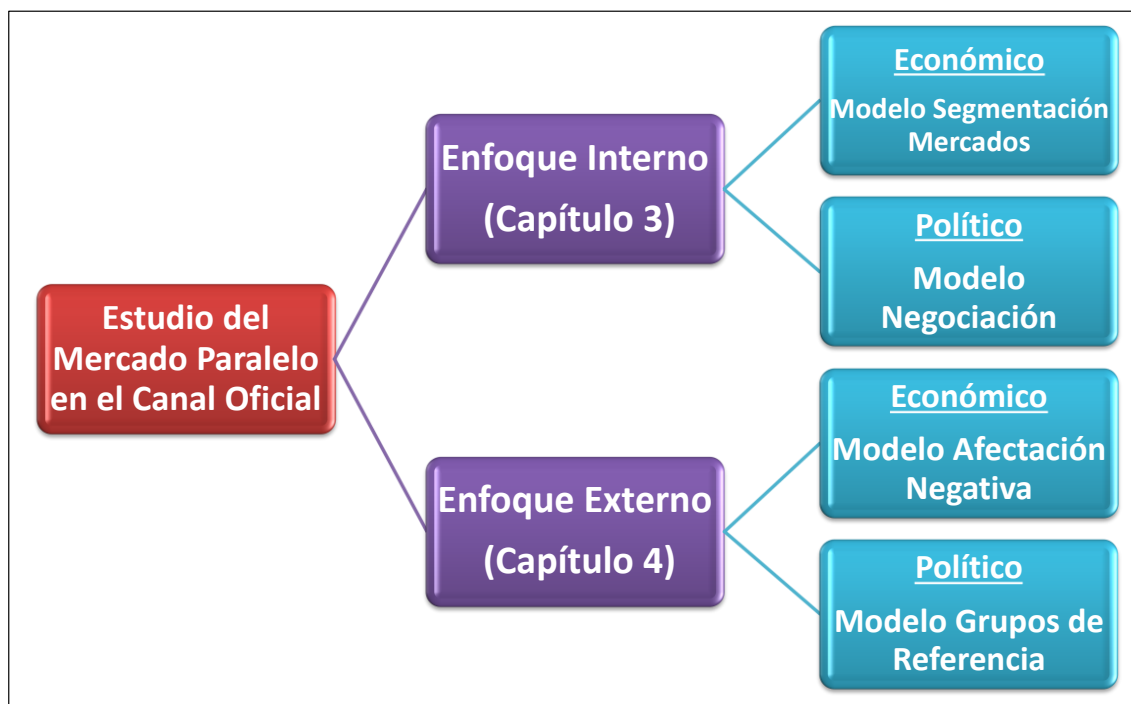
La política externa es descrita como la distribución y uso de poder entre actores externos (competidores, agencias reguladoras, etcétera) y los integrantes del canal de distribución (Stern y Reve, 1980). Las interacciones del entorno con la dimensión política del canal son una influencia básica en la toma de decisiones de los agentes con respecto a sus relaciones con otros miembros (Arndt, 1983). Además, el canal no sólo se adapta a su entorno sino que también lo influye y le da forma (Stern y Reve, 1980).

Existen tres aspectos especialmente importantes para la comprensión de las relaciones de la política externa que Arndt (1983) localiza en las relaciones de dependencia fruto del poder del entorno, la forma interorganizacional que se adopta como consecuencia del entorno donde se opera y los mecanismos de control que los agentes externos utilizan como vehículo para influir en las decisiones que se toman en el interior del canal de distribución.

El cuarto y último modelo empírico que exponemos y contrastamos está basado en la política externa. En él presentamos el análisis de la participación en el mercado paralelo del distribuidor oficial como influida por la participación de los actores de la red de distribución oficial en la que opera, bien sean otros distribuidores oficiales o el mismo fabricante. Acudiremos a la Teoría de Grupos de Referencia, ya que el canal de distribución oficial ejerce dicho rol (Trim y Lee, 2006). Analizaremos cómo la actitud más activa hacia el mercado paralelo por parte de un determinado distribuidor se ve afectada por la posición jerárquica dentro del grupo del agente que causa que dicho mercado exista de hecho, ya que dicha posición influye de manera referencial para sus componentes (Haas y Park, 2010).

En la Figura 2.2 presentamos un esquema del guión al que se van a ajustar los capítulos empíricos tres y cuatro.

Figura 2.2: Esquema del estudio empírico del mercado paralelo



Fuente: Elaboración propia a partir del Paradigma de Economía Política (Stern y Reve, 1980)

CAPÍTULO 3:

ANÁLISIS INTERNO DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL MERCADO PARALELO: MODELOS EXPLICATIVOS

3.1.- Efectos de la estrategia de segmentación de mercados del fabricante sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo

Resumen

Palabras clave

Hipótesis

Escalas de medida

Recolección de datos

Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida

Resultados

Conclusiones

3.2.- Efectos de la negociación sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo

Resumen

Palabras clave

Hipótesis

Escalas de medida

Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida

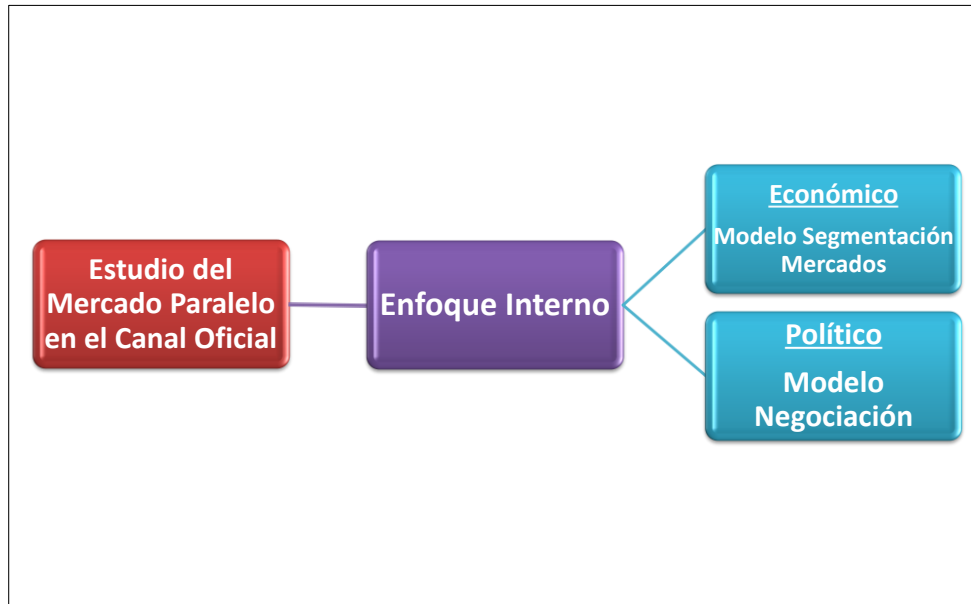
Resultados

Conclusiones

Aplicando el enfoque de la Economía Política, dentro del análisis interno del canal de distribución oficial (Figura 3.1) presentamos dos modelos. El primer modelo lo denominamos de segmentación de mercados y se ubica en el ámbito de la economía interna. En él explicamos cómo la estrategia y procesos de ordenación del canal oficial con el objeto de extraer de él el máximo beneficio en la distribución de producto (estrategia transaccional), así como de control de dicha ordenación, influye sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo. En este sentido, observamos cómo algunos de los elementos ideados por el fabricante para, en principio, obtener la máxima rentabilidad y eficiencia de la función de distribución, pueden causar situaciones contrarias a las pretendidas y ser para el distribuidor oficial un incentivo a la participación en el mercado paralelo.

Continuando con el análisis interno, en un segundo modelo, analizaremos aspectos de la política interna del canal de distribución oficial. En concreto, nos centramos en el proceso de negociación de los agentes implicados (fabricante y distribuidor oficial) y cómo este proceso actúa sobre las decisiones de participación en el mercado paralelo. Además, incluimos en el análisis los efectos que tienen en la decisión aspectos como el que haya un canal de distribución paralelo ya instalado en la distribución oficial, y cómo se ve afectado todo ello por la mayor o menor presencia de compromiso del distribuidor hacia el fabricante.

Figura 3.1: Esquema del análisis interno del canal de distribución oficial



Los modelos expuestos van a ser presentados en formato de artículo en revista académica. Para ello, cada aproximación a la variable explicada la haremos precedida por un resumen y unas palabras clave, para pasar a continuación a establecer las hipótesis, las escalas de medida de los conceptos, los resultados obtenidos, así como las conclusiones de estos resultados.

3.1.- Efectos de la estrategia de segmentación de mercados del fabricante sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo

Resumen

En el marco del análisis de la economía interna del canal de distribución, presentamos un modelo sobre el efecto que la estrategia de segmentación de mercados, realizada por el fabricante y su distribución oficial para maximizar la función de utilidad del canal, tiene sobre la participación de los intermediarios oficiales en el mercado paralelo, así como la necesidad de que esta estrategia sea acompañada por acciones disciplinarias con el objeto de mantener alineados a sus intermediarios oficiales. En este sentido, el grueso de la literatura ha centrado sus estudios en este tipo de efectos, con especial abundancia en la segmentación de precios y las acciones disciplinarias. Sin embargo, un aspecto de la estrategia del fabricante que no ha sido valorado es su decisión de establecer qué producto está disponible para cada intermediario oficial. Encontramos que las consecuencias de esta selección es un aliciente para la participación en el mercado paralelo como mecanismo que los agentes oficiales excluidos despliegan para reaccionar, motivados por el inconformismo con este tipo de decisiones. Su estudio es de importancia en la ordenación de la red oficial ya que muestra a sus integrantes la eficacia limitada de esta decisión en presencia de un mercado paralelo.

Palabras clave: mercado paralelo, canal de distribución, escasez de producto, territorios de distribución, segmentación de precios, *enforcement*.

Hipótesis

La acción del proveedor es un elemento clave en el análisis de la decisión del distribuidor sobre si mantenerse alineado con la distribución oficial o realizar, de manera esporádica o sistemática, transacciones en el mercado paralelo. Esta acción del fabricante se materializa de dos formas. Por un lado, desplegando estrategias destinadas a maximizar el beneficio del canal de distribución, consistentes en la elección de los distribuidores a los que proveerá de producto para realizar la distribución oficial, la asignación de territorios de

distribución a estos distribuidores elegidos, y la segmentación de precios en función de los mercados a los que se dirige (Coughlan et al., 2006). Por otro, tomando medidas encaminadas a mantener a sus socios de negocios dentro de la disciplina del canal oficial (Antia et al., 2006).

La elección de un distribuidor por parte de un fabricante lleva asociada la disponibilidad de producto para ese intermediario. Quedar excluido de esa elección tiene como consecuencia la escasez de un artículo que el distribuidor considera necesario para su función de distribución (Bergen et al., 1998). La escasez puede venir causada por tres motivos. El primero puede ser un desabastecimiento en el mercado que deje sin producto tanto a distribuidores oficiales como a extraoficiales. Este tipo de escasez no tiene que ver con la estrategia de segmentación del fabricante y la denominamos escasez de suministro. Un segundo motivo será la consecuencia de no formar parte de la distribución oficial del fabricante, cualquiera que sea el origen de esta situación. Un ejemplo podría ser el de un fabricante que decide centrarse únicamente en el segmento de restauración a través de una distribución basada en mayoristas de servicios completos a los que da una representación o exclusividad, evitando al mismo tiempo la venta de su marca a través de la gran distribución minorista, o los mayoristas *cash & carry*. Algunas marcas del sector de vinos siguen esta estrategia (Dutta et al., 1994).

El tercero es el más peculiar de los tipos de desabastecimiento, ya que es consecuencia de la decisión del proveedor de excluir a determinados intermediarios de la distribución de alguna o algunas de sus referencias, aunque este distribuidor sea socio de negocios en la red oficial para otras referencias. Este desabastecimiento es consecuencia de la segmentación de mercados por tipo de cliente objetivo, que tiene como consecuencia que el proveedor elige a un intermediario u otro, dentro de su red oficial, en función del tipo de cliente destino. Esta situación crea desabastecimiento de artículos específicamente destinados a un tipo de cliente. Por ejemplo, en la distribución de alimentación es muy usual que determinados productos sólo estén disponibles para usuarios profesionales y, por extensión, en exclusiva para aquellos intermediarios que dan servicio especializado a estos clientes

profesionales (Dutta et al., 1999). Estos dos últimos tipos de escasez se pueden denominar escasez estratégica.

La escasez es un aliciente a buscar aprovisionamiento en mercados alternativos, por lo que, en ausencia de producto, el distribuidor oficial mostrará una mayor disposición a realizar negocios en el mercado paralelo como alternativa al oficial (Antia et al., 2006). Sin embargo, debemos hacer una distinción en función de la naturaleza de la escasez. La escasez de suministro no impactará en la decisión del distribuidor, no habrá tal incentivo a buscar otras fuentes de aprovisionamiento ya que su alcance será tanto en la red oficial como en sus posibles alternativas. Sin embargo, cuando la escasez es estratégica, ya sea consecuencia de que el proveedor ha decidido excluir totalmente a un distribuidor o alguna de sus referencias, esto puede provocar la falta de conformidad del intermediario, cambiando sus preferencias y creándose, en este caso, un aliciente a acudir al mercado paralelo (Parker y Lehmann, 2011). Por ello podemos formular las siguientes hipótesis:

H₁: La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo no está significativamente influida por la escasez de suministro.

H₂: La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo está positivamente influida por la escasez estratégica.

Una vez que el distribuidor pasa a formar parte de la distribución oficial y que, por tanto, tiene producto disponible en ausencia de fuerza mayor, la siguiente fase a la que se enfrenta la red oficial es ordenar la distribución. Este orden se hace estableciendo y asignando mercados de distribución (Stern et al., 1976) que, como vimos en el desarrollo teórico del mercado paralelo, consiste en el reparto a los distribuidores oficiales de un ámbito de distribución, que puede consistir en un espacio físico (ubicación geográfica) o funcional (tipo de cliente) (Dutta et al., 1994; Gundlach, 2013).

Esta asignación de mercados y las restricciones territoriales que conllevan son una práctica normal en la distribución de algunos productos (Burley, 1975) y, especialmente, en los que cuentan con una marca de reputación (González-

Hernando et al., 2003). Además, sólo el distribuidor o distribuidores oficiales asignados a un determinado ámbito de actuación (geográfica o funcional) pueden operar en él, considerando cualquier actuación al margen de éstos una distribución paralela (Antia et al., 2004; Bergen et al., 1998), ya sea comprando o vendiendo producto en mercados no asignados.

La asignación de mercados de distribución es una estrategia del fabricante a la vez que una protección para el distribuidor (Burley, 1975), que persigue tres objetivos básicos: 1) incentivar al distribuidor asignado (González-Hernando et al., 2005) mediante la maximización de la eficiencia de sus negocios (Dutta et al., 1994) recibiendo éste la totalidad del beneficio disponible en el territorio (Bergen et al., 1998; Gundlach, 2013) a través de la restricción de entrada de otros distribuidores competidores (Heide et al., 1998); 2) especializar al distribuidor en su ámbito de actuación, lo que conduce a un mejor conocimiento y gestión del mercado asignado y, por extensión, a la mejora de la eficiencia de su función distribuidora para un determinado producto, lo que repercute igualmente en una mejora del servicio al cliente (Dutta et al., 1999); y por último, 3) el establecimiento de monopolios a través de la reducción de la competencia intramarca, incrementando con ello la rentabilidad del canal para la red oficial mediante la venta con beneficios monopolísticos en cada mercado asignado (Dutta et al., 1994; Dutta et al., 1999; González-Hernando et al., 2005; Stern et al., 1976). Tanto es así, que algunos distribuidores no se plantean la inversión necesaria para hacer la distribución de un producto si no es con la protección del fabricante mediante esta asignación (Burley, 1975).

Otra ventaja es de tipo relacional. Así, Anderson y Weitz (1992) ven la asignación de territorios como un antecedente de compromiso entre distribuidor y fabricante. Además este tipo de distribuidores son más dependientes de su proveedor (Li y Dant, 1997), a la vez que se instala la cooperación en la relación (Gundlach, 2013).

Como resultado de lo expuesto encontramos que la asignación de mercados de distribución en la red oficial disminuye la competencia (Heide et al., 1998). Esta menor competencia, por una menor presencia de distribuidores, deriva en la disminución de competidores para el mismo producto y para un determinado

mercado de distribución (Dutta et al., 1999). Además, reduce las tendencias oportunistas de los agentes como resultado de la dependencia y compromiso que promueven en la relación (Li y Dant, 1997), siendo una de éstas la participación en el mercado paralelo. Por todo ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H₃: La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo está negativamente influida por la asignación de un mercado de distribución.

Uno de los principios fundamentales dentro de la gestión de los canales de distribución es que la segmentación suele conllevar la asignación de precios diferentes en función del cliente al que va dirigido el producto. El objeto es maximizar ingresos y beneficios, debido a la presencia de grupos objetivo a los que se puede vender a precios más elevados (Gallini y Hollis, 1999).

En el capítulo uno expusimos, entre otras causas del mercado paralelo, la disparidad de precios para el mismo producto como uno de sus principales orígenes (Antia et al., 2006). Cuando un agente localiza este diferencial encuentra un fuerte incentivo a realizar el arbitraje que supone obtener producto en el mercado más económico para proveerlo en el más oneroso al margen de la distribución oficial (Assmus y Wiese, 1995). Esta maniobra desbarata la segmentación de mercados y precios realizada por el proveedor y su distribución oficial, ya que aumenta el volumen del producto distribuido en aquellas posiciones donde éste es más económico, disminuyendo las ventas oficiales en los mercados donde se obtiene un mayor margen (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006; Berman, 2004).

Por tanto, podemos hablar de la segmentación de precios por mercado como una invitación a potenciar la participación activa en el mercado paralelo de un tipo de distribuidor, aquel que está dispuesto a operar al margen de las normas del canal oficial (Cespedes et al., 1988). Por tanto planteamos la siguiente hipótesis:

H₄: La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo está positivamente influida por la segmentación de precios.

Tras haber diseñado las condiciones en las que se desarrollará la distribución oficial, el proveedor debe activar una serie de medidas disciplinarias destinadas a que el canal de distribución se alinee con la estrategia trazada. A estas acciones que el proveedor adopta para hacer cumplir con los acuerdos a sus socios, y en ausencia de un término concreto para ello, las denominamos *enforcement*, concepto de amplia difusión en la literatura (ver Antia et al., 2004; Antia et al., 2006; Antia y Frazier, 2001; Bergen et al., 1998; Dutta et al., 1994; Dutta et al., 1999; Wathne y Heide, 2000).

En el contexto de mercado paralelo, definiremos *enforcement* como “las medidas mediante las cuales el fabricante asegura el cumplimiento del distribuidor en cuanto a las restricciones establecidas a su distribución, que incluyen penalizaciones económicas, litigios, ostracismo social o, en última instancia, ruptura y finalización de la relación oficial” (Antia et al., 2006; p. 93). Los autores describen tres dimensiones del *enforcement* que potencian y refuerzan su eficacia a la hora de hacer desistir a un distribuidor de su participación en el mercado paralelo: la habilidad de detectar un incumplimiento, la velocidad con la que se reacciona y, por último, la severidad del mismo.

En primer lugar, para tomar acciones correctivas el fabricante debe obtener información de que el incumplimiento se ha producido. Dimensión que Antia et al. (2006) y Dutta et al. (1999) denominan habilidad para detectar el incumplimiento, obteniendo información y desarrollando habilidades para detectarlo (Meyers, 1999), mediante el diseño de sistemas específicos para su detección (Michael y College, 1998), al tiempo que con motivación suficiente para la adopción de medidas (Antia y Frazier, 2001). En ocasiones el fabricante no conoce todos los aspectos del incumplimiento, al ser su detección costosa e imperfecta (Dutta et al., 1999).

La habilidad de detección del incumplimiento puede desarrollarse mediante la atenta observación de los integrantes de la distribución oficial, así como la

colaboración de agentes que se dediquen a vigilar el mercado. Por ejemplo, el que un intermediario oficial tenga una venta anormalmente alta de producto, o una disminución de compra singular del mismo, puede significar que está vendiendo o comprando al margen de la red oficial. Para reforzar estas observaciones se pueden utilizar como vigilantes a aquellos distribuidores oficiales con los que se tiene una relación especialmente fluida o la propia fuerza de ventas del fabricante. También existen en la actualidad infinidad de medios que permiten identificar la trazabilidad del producto sabiendo en todo momento a quién se ha vendido y dónde se ha comprado, mediante el seguimiento de códigos EAN, el loteado del artículo e incluso las etiquetas RFID.

En segundo lugar, otro aspecto que define el *enforcement* es la certeza y velocidad de su aplicación. La certeza la identificamos con la probabilidad de que el agente que ha incumplido recibirá su correspondiente sanción con independencia de la forma de ésta. La velocidad la definimos como el tiempo que transcurre entre que el fabricante tiene conocimiento del incumplimiento y aplica medidas (Antia et al., 2006). El que exista una mayor certeza de que el *enforcement* va a ser aplicado, combinado con la velocidad con la que se aplica desde que se produce el conocimiento del incumplimiento, hace que éste sea más disuasorio frente a velocidades y certezas menores.

Por último, la tercera dimensión del *enforcement* es la severidad, que se refiere a la fuerza o intensidad del correctivo aplicado cuando se detecta un incumplimiento (Antia et al., 2006). El *enforcement* será tanto más efectivo en función de la severidad aplicada (Bergen et al., 1998). De hecho, Antia y Frazier (2001) definen *enforcement* en términos de severidad, de tal manera que si no se percibe severidad en la aplicación de medidas disciplinarias éstas pierden eficacia en su capacidad disuasoria. Por ello es la severidad la dimensión que las empresas deben gestionar con mayor atención debido a que es fundamental (Dutta et al., 1994).

Proponemos un efecto negativo del *enforcement* sobre la participación en el mercado paralelo. Asimismo pensamos que dicho efecto será no lineal. La teoría sugiere que sin ningún nivel de *enforcement* los niveles de participación

en el mercado paralelo serán los mayores. Pequeños incrementos en el *enforcement* apenas hacen el hecho relevante de modo que no incidirá en alto grado en la disminución del mercado paralelo, si bien, conforme aumenta, el efecto será cada vez mayor. Primero porque el *enforcement* se hace creíble para el distribuidor y, segundo, porque señala una preocupación del fabricante por invertir y controlar el mercado paralelo, reduciendo de este modo la expectativa de que el mercado paralelo sea lo suficientemente importante en el medio o largo plazo. En el ámbito de los impuestos (Mukhatar et al., 2001) y de las normativas de circulación (Henstridge et al., 1997), los efectos del *enforcement* sobre el cumplimiento de las normas han presentado estos efectos no lineales. Por ello proponemos:

H₅: La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo está negativamente influida por el enforcement del fabricante.

H₆: El efecto negativo del enforcement sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo aumenta para mayores niveles de aquel (efecto cuadrático negativo).

Escalas de medida

Para la obtención de escalas de medida de nuestra variable dependiente, es decir, de la participación activa del distribuidor en el mercado paralelo, vamos a seguir el enfoque utilizado por Antia et al. (2006). La escala que exponemos incluye entre sus ítemes la doble dimensión achacable a la participación en el mercado paralelo, bien comprando producto a intermediarios que no pertenecen a la red oficial (Antia et al., 2004), o bien vendiendo producto en territorios o a clientes no asignados (Dutta et al., 1994). En ambos casos, la actuación oportunista provee de un plus de beneficio (Cespedes et al., 1988) con respecto a las actuaciones en el seno de la distribución oficial ya que supone vender más, comprar más barato o tener acceso a un producto no ideado para la línea de distribución en la que opera el distribuidor. La medición de la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo se ha realizado mediante escalas adaptadas de literatura sobre oportunismo (Dwyer y Oh, 1987; Nunlee, 2005) (Ver Tabla 3.1).

Tabla 3.1: Ítemes de medición de la escala PAC

PAC: Participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (Fuente: Antia et al., 2006; Dwyer y Oh, 1987; Nunlee, 2005)

En relación a sus competidores en el sector de la distribución...

- ✓ La mayoría de las veces, abastecerse en el mercado paralelo es la mejor elección.
- ✓ Compra mercancía de esta marca en los mercados paralelos para beneficiar a sus clientes.
- ✓ Nunca es un error abastecerse del mercado paralelo.
- ✓ Saca producto al paralelo porque es una buena alternativa de rentabilidad para su empresa

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

Hemos presentado como factores de influencia sobre la decisión de un distribuidor oficial de participar en el mercado paralelo la actuación del fabricante, a dos niveles. Por un lado, desplegando su estrategia de distribución para optimizar esta función comercializadora obteniendo la máxima rentabilidad (Coughlan et al., 2006). Por otro, impartiendo la disciplina necesaria para hacer cumplir con las estrategias y tácticas diseñadas para la distribución oficial, especialmente en lo concerniente al mercado paralelo (Antia et al., 2006).

En una primera fase el fabricante organiza el canal de distribución oficial estableciendo qué distribuidores van a intervenir en él (Antia et al., 2006), qué producto van a distribuir cada uno de ellos (Dutta et al., 1994), qué mercado van a tener asignado estos distribuidores (Dutta et al., 1999) y bajo qué nivel de precios van a actuar (Gallini y Hollis, 1999). Esta última fase de la estrategia es cuestionada por los ordenamientos legales de los países desarrollados, que establecen leyes antitrust donde proscriben los acuerdos de precios.

La literatura ha tratado el tema del desabastecimiento (Antia et al., 2006; Parker y Lehman, 2011), pero éste puede y debe ser matizado, ya que esperamos diferentes efectos cuando el desabastecimiento del canal lo sea por causas ajenas a sus agentes (exceso de demanda, problemas de fabricación, problemas logísticos, etcétera) a cuando este desabastecimiento venga inducido por la estrategia de segmentación del fabricante, que designa en su

canal oficial distribuidores especialistas que sólo tienen acceso al producto ideado para su línea de distribución.

En este caso aportamos una matización a la modelización expuesta por Antia et al. (2006), que establecían la escasez como concepto en un sentido amplio. En nuestro estudio distinguimos como variables la Escasez de producto en el canal de distribución (ESC) y la escasez selectiva forzada por el fabricante en el ejercicio de su diseño estratégico. Este tipo de escasez deja sin un determinado producto a aquellos distribuidores oficiales no concebidos para la distribución del mismo, concepto que hemos denominado Escasez Estratégica (ESC_EST) (Parker y Lehmann, 2011). La escasez ha sido medida mediante escala obtenida de Antia et al. (2006), mientras la escasez estratégica ha sido medida mediante escala de Parker y Lehman (2011) originalmente aplicadas a mercados de consumo (ver Tabla 3.2).

También hemos expuesto cómo, en la organización del canal, el fabricante diseña la red oficial estableciendo ámbitos de distribución que, como vimos, consiste en la asignación de un territorio o de un tipo de cliente a distribuir. Esto es especialmente común entre las marcas del canal de alimentación, donde el fabricante localiza variadas necesidades a las que da servicio con diferentes fórmulas o canales, tanto si esta variabilidad proviene del tipo de cliente a distribuir como si lo es por el espacio geográfico donde se realiza (Dutta et al., 1994). Por tanto, esta variabilidad implica en la estrategia del fabricante la asignación de territorios o mercados de distribución a su intermediario oficial. La hemos denominado Mercado de Distribución (MER_DIS) y la hemos medido mediante escala obtenida de Dutta et al. (1994) (ver Tabla 3.2).

En última instancia, hemos constatado en la literatura que la asignación de espacios y tipos de cliente a los miembros de la distribución oficial conlleva el establecimiento de diferentes precios para el mismo producto, ya que la diversidad expuesta permite a la distribución oficial explotar las diferentes elasticidades de demanda, obteniendo un precio mayor en aquellos segmentos donde se está dispuesto a pagarlo (Berman, 2004; Gallini y Hollis, 1999). Igualmente, los intermediarios obtendrán un precio u otro de compra en función de su volumen de distribución, y que trasladarán a su precio de venta

(Cespedes et al., 1988). Para la medición de la segmentación de precios expuesta (SEG_PRE) desarrollamos una escala basándonos en Coughlan et al. (2006) (ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2: Ítemes de medición de las escalas ESC, ESC_EST, MER_DIS, SEG_PRE

ESC: Escasez de suministro en el mercado (Fuente: Antia et al., 2006)

- ✓ Es frecuente que el fabricante presente roturas de stock.

ESC_EST: Escasez de producto por motivos estratégicos (Fuente: Parker y Lehmann, 2011)

- ✓ El fabricante le niega la distribución de ciertos productos que “van” por otro canal.

MER_DIS: Mercado de distribución asignado al distribuidor oficial (Fuente: Dutta et al., 1994)

- ✓ El fabricante le asigna un territorio geográfico y/o tipo de cliente para distribuir.

SEG_PRE: Segmentación de precios en función del mercado (Fuente: Coughlan et al., 2006)

- ✓ El fabricante recomienda unos precios de venta que varían según territorio y/o cliente.
-

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

Para la medición de los conceptos escasez (ESC), escasez estratégica (ESC_EST), mercado de distribución (MER_DIS) y segmentación de precios (SEG_PRE) se han utilizado escalas de un solo ítem. Rossiter (2002) propone que si el objeto y el atributo pueden ser conceptualizados como concretos y singulares no requiere de múltiples ítemes para su medición.

En la literatura encontramos un interesante debate sobre la medición mediante escalas multiítem versus mediciones de un solo ítem. Por una parte, los que defienden como imprescindible la utilización de mediciones multiítem siguiendo a Churchill (1979) y Peter (1979), argumentan que este tipo de medidas son más fiables. La literatura también ha justificado la elección de múltiples ítemes alentada por la popularidad de la modelización mediante ecuaciones estructurales (p.e. LISREL) (Bergkvist y Rossiter, 2007), cuya técnica estadística requiere de esta multiplicidad de ítemes (ver Anderson y Gerbing, 1988; Fornell y Lacker, 1981). Sin embargo, existen otras técnicas estadísticas de validación científica que permite incorporar medidas de un sólo ítem.

La defensa teórica de la utilización de medidas de un solo ítem en los casos de conceptos muy concretos, se basan en el procedimiento C-OAR-SE (*Construct definition, Object classification, Attribute classification, Rater identification,*

Scale formation, and Enumeration and reporting) propuesto por Rossiter (2002), que expone que un solo ítem es suficiente si en la mente de los evaluadores o encuestados el elemento es singular y concreto, uniforme y fácil de imaginar. En estos casos, un buen ítem aporta más información que varios de inferior calidad sinónimos del principal, que si bien elevan su coeficiente alfa, proveen de poca información y de altos errores de correlación (Bergkvist y Rossiter, 2007).

En nuestro caso, y siguiendo los argumentos de Rossiter (2002) y Bergkvist y Rossiter (2007), entendemos que la escasez, la escasez estratégica, el mercado de distribución y la segmentación de precios son conceptos lo suficientemente claros, concretos y singulares para dar respuesta mediante un solo ítem sin dar lugar a ambigüedades. Además, la información obtenida no habría sido más completa añadiendo más ítems al constructo.

Por último, una vez que la estrategia del fabricante ha sido diseñada e implantada en el canal de distribución oficial, el papel que le corresponde es el de tomar las medidas necesarias para que la red oficial cumpla con ella, impartiendo disciplina. Este papel es desempeñado por el fabricante, y sus obligaciones de salvaguarda le hacen intervenir en los medios necesarios para implantar un sistema de sanciones destinado a hacer cumplir con sus acuerdos a los intermediarios oficiales. El concepto que define dichas acciones es *enforcement*, cuya acción expusimos mediante tres dimensiones: la Habilidad desarrollada por el fabricante para detectar estos incumplimientos (ENF_HAB), la Velocidad con la que se aplica desde que el incumplimiento es detectado (ENF_VEL) y la Severidad con la que es aplicado (ENF_SEV). Para su medición replicamos las escalas obtenidas de Antia et al. (2006) (Tabla 3.3).

Tabla 3.3: Ítemes de medición de las escalas ENF_HAB, ENF_VEL y ENF_SEV

ENF_HAB: Habilidad de detección del fabricante ante un incumplimiento (Fuente: Antia et al., 2006)

- ✓ Este fabricante evalúa con relativa sencillez si se cumple con sus políticas de distribución.
- ✓ Este fabricante tiene buena información del volumen de ventas no autorizadas.
- ✓ Este fabricante puede decirse que es hábil en la detección de incumplimientos.

ENF_VEL: Velocidad en la aplicación del *enforcement* (Fuente: Antia et al., 2006)

- ✓ Este fabricante ante un incumplimiento tiene una respuesta instantánea.
- ✓ Este fabricante toma acciones inmediatas cuando alguien no es diligente con lo acordado.
- ✓ Transcurre poco tiempo entre un incumplimiento y su respuesta.

ENF_SEV: Severidad en la aplicación del *enforcement* (Fuente: Antia et al., 2006)

- ✓ Este fabricante tiene establecida una política destinada a que se cumplan los acuerdos con él.
- ✓ Este fabricante es muy severo cuando se incumplen sus directrices.
- ✓ Este fabricante es duro e intransigente respecto al desvío de producto al mercado no oficial.

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

Recolección de datos

Históricamente la literatura nos ha mostrado una gran heterogeneidad en las poblaciones seleccionadas por los distintos autores y trabajos en el estudio de la incidencia del mercado paralelo. Por ejemplo, Assmus y Wiese (1995) analizan el caso de fabricantes de equipamiento doméstico y fabricantes europeos de automóviles. Myers y Griffith (1999) estudian empresas de exportación de bienes de consumo y equipamiento industrial, desde la perspectiva del mercado paralelo internacional (o importación paralela). Antia et al. (2006) recurren a fabricantes de productos para el cuidado personal. Sin embargo, con la excepción del caso anterior, el ámbito del canal de productos de gran rotación, más conocido en España como el canal de alimentación, es un campo bastante inexplorado, a pesar de que, para las marcas que lo lideran, el mercado paralelo supone un obstáculo a sus estrategias de distribución, sobre todo en aquellos subsectores o categorías donde es imprescindible una

política de marca que permita obtener y mantener el liderazgo en cuota de mercado (destilados, vinos, refrescos, droguería, ultramarinos, etcétera).

La alimentación es un sector del comercio donde los mercados alternativos surgen con facilidad. Sus fabricantes con marcas líderes tienen implantada, con carácter general, una estrategia multicanal, estableciendo una ruta para la distribución de sus productos hasta el consumo final (mediante intermediarios mayoristas y minoristas). Por otra parte, tienen implantada una distribución más especializada, adaptada a un tipo de cliente muy específico, compuesto básicamente por el sector de Hostelería, que se realiza mediante distribución directa o intermediarios muy especializados. Esta dualidad incentiva el mercado paralelo debido a que, con frecuencia, se crean entornos favorecedores de éste; por ejemplo, un diferencial de precios entre segmentos de mercado que favorezca el arbitraje.

Además de por estar centrado en el mercado de alimentación, otra peculiaridad de nuestro estudio es que el fenómeno del mercado paralelo se aborda desde el punto de vista del intermediario. Aunque son escasos los trabajos sobre el mercado paralelo que aportan un estudio empírico para refrendar sus conclusiones, la literatura examinada coincide en hacerlo desde la óptica del fabricante, como puede constatarse en Antia et al. (2006), Assmus y Wiese (1995), Bergen et al. (1998), Myers (1999) y Myers y Griffith (1999). Sin embargo, el intermediario en la distribución del producto es el colaborador necesario para la existencia y proliferación de un mercado alternativo a la distribución oficial.

Con estos antecedentes, la población objeto de nuestro estudio ha estado comprendida por los intermediarios de alimentación en su fase mayorista, que incluyen tanto a aquellos distribuidores que dan servicio a minoristas, como a los especializados en profesionales de alimentación como la restauración. Incluso, en ocasiones, nos encontraremos intermediarios que simultanean ambos roles.

Como vimos en el desarrollo teórico del mercado paralelo, éste se da de forma casi única en productos que cuentan con una marca de alta demanda en el

mercado. Por ello, se solicitaba del encuestado que respondiese pensando en la distribución de la marca de fabricante más reconocida o reputada de entre las distribuidas oficialmente por él.

Para obtener respuestas elaboramos una base de datos a partir de la GUÍA DE LOS DISTRIBUIDORES 2010, editado por la publicación INDISA, especializada en distribución de alimentación, donde se seleccionaron distribuidores que se ajustaran a las características descritas: mayoristas, proveedores de otros distribuidores o de profesionales de la alimentación.

Una vez elaborado el cuestionario que sirvió como base de estudio de los distintos aspectos asociados al mercado paralelo, utilizamos la aplicación de la Universidad de Murcia denominada ENCUESTA (ver Figuras 3.2, 3.3 y 3.4). Esta aplicación permite obtener y almacenar las contestaciones a un cuestionario en un entorno on-line. Comparado con el cuestionario postal o el telefónico, este método facilita al encuestado sus respuestas por su sencillez e inmediatez, eliminando aquellos procesos que puedan parecerle engorrosos y que pudieran ser una potencial fuente de disminución o sesgo de la fiabilidad de sus respuestas. Previamente, se realizó un pre-test solicitando a ocho responsables de distribución mayorista su respuesta mediante entrevista personal, donde les invitamos a que nos realizasen sus comentarios sobre cualquier aspecto o cuestión que pudiera inducir a error en sus contestaciones derivada de su falta de claridad o contextos específicos.

Figura 3.2: Presentación del cuestionario on-line

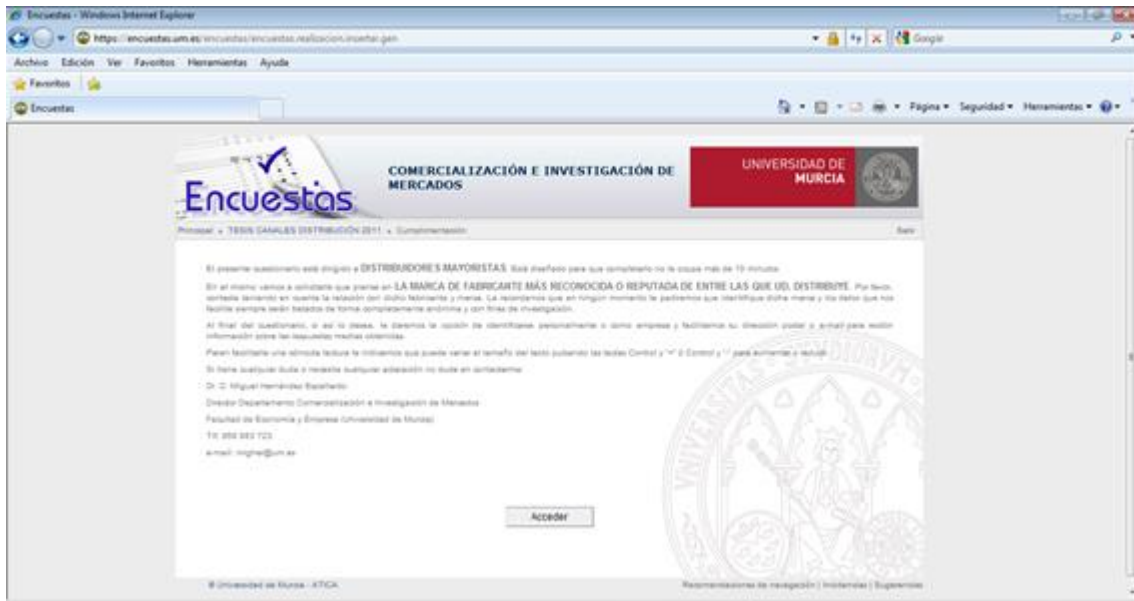


Figura 3.3: Ejemplo de ítem del cuestionario on-line

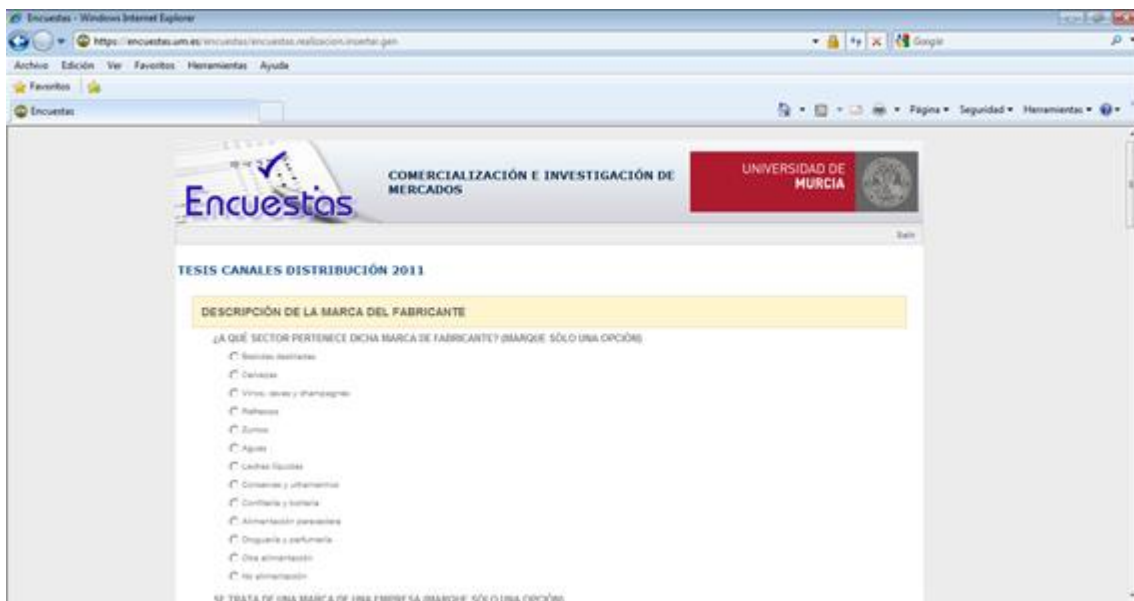
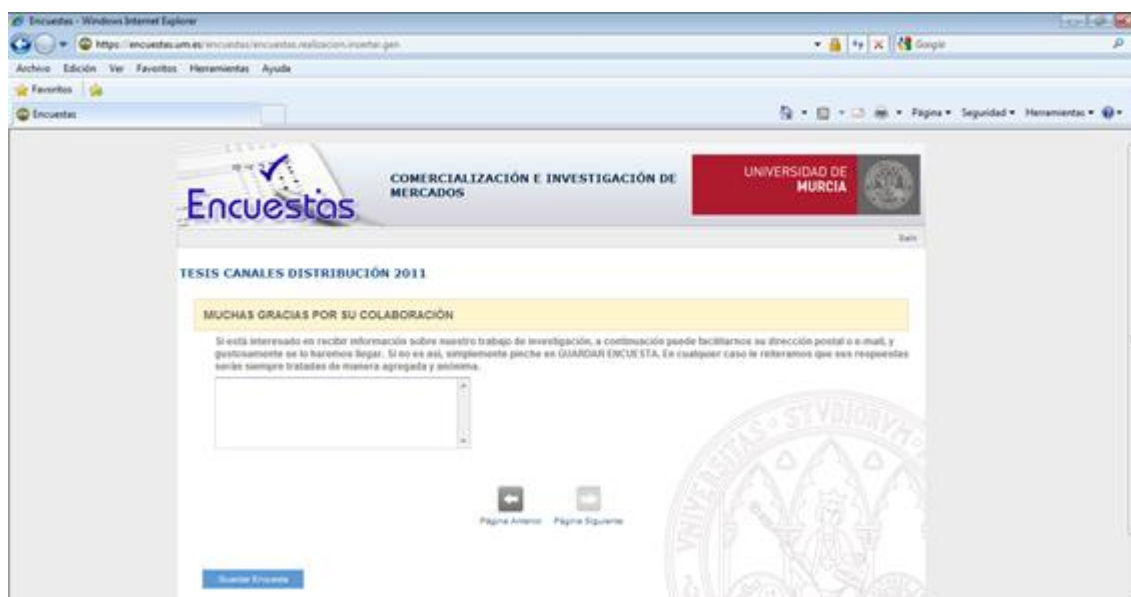


Figura 3.4: Finalización de la encuesta on-line



Para la obtención de las respuestas on-line, se planificó un envío masivo de correos electrónicos donde se adjuntó un enlace WEB que permitía al receptor el acceso a la aplicación donde se volcaron y acumularon los cuestionarios contestados. Para ello, de la base de datos de la publicación GUÍA DE LOS DISTRIBUIDORES 2010, se seleccionaron aquellos distribuidores mayoristas que tenían declarada una cuenta de correo electrónico, dando lugar en una primera fase al envío de 3.193 correos electrónicos entre el 26 y el 30 de junio de 2011. Como resultado de este envío obtuvimos 103 respuestas válidas entre el 26 de junio y el 6 de octubre de 2011 (ver Tabla 3.4).

En una segunda fase, recurrimos a la misma base de datos solicitando contestación a aquellos distribuidores que no lo habían hecho en la primera fase. Este segundo envío masivo se realizó entre el 17 y 25 de octubre de 2011. Dando lugar a 78 cuestionarios contestados entre el 17 de octubre y el 20 de diciembre de 2011 (ver Tabla 3.4).

Tabla 3.4: Obtención de respuestas por fases

Fase 1	N	Fase 2	N
Junio 2011	82	Octubre 2011	75
Julio 2011	18	Noviembre 2011	2
Agosto 2011	1	Diciembre 2011	1
Septiembre 2011	1		
Octubre 2011	1		
	103		78

Las respuestas obtenidas en ambas fases dieron lugar a un número total válido de 181.

Para comprobar la presencia de un posible sesgo de no respuesta, se analizó el momento en el que fueron facilitadas las contestaciones al cuestionario, dividiendo la muestra en dos submuestras, utilizando el criterio fase de respuesta.

Para la comparación de ambas muestras se realizó una prueba de muestras independientes (prueba t de igualdad de medias). Tan sólo uno de los ítems sobre un total de 71 tuvo una diferencia de medias significativa, lo que representa el 1,41% de los ítems usados. Los porcentajes arrojados por la prueba muestran que no existen diferencias relevantes en el estudio en la comparación de las respuestas dadas en la primera fase con las obtenidas en la segunda, lo que nos sugiere inexistencia de problemas en cuanto al sesgo de no respuesta (Armstrong y Overton, 1977).

En el cuestionario solicitamos del encuestado una serie de datos para categorizar aspectos críticos dentro de nuestro estudio, y que nos fueron de utilidad como variables de control del análisis empírico. Éstos son la categoría de producto al que pertenece la marca sobre la que gira el cuestionario, el tamaño de la empresa proveedora de esa marca, el ámbito geográfico de la distribución, el tipo principal de cliente al que se dirigen con su distribución y, por último, la dimensión de su empresa como distribuidora.

En cuanto a la distribución de la categoría de productos, es reseñable que tan sólo un 4,97% no señalaron una categoría concreta de artículos mientras que

el resto indicaron explícitamente alguna categoría de alimentación. Con ello colmamos uno de los objetivos del estudio, consistente en centrarlo en artículos de alimentación, entendida ésta como bebidas, alimentación seca y perecedera, droguería y perfumería, que son las categorías que tradicionalmente utilizan canales de distribución muy similares o incluso coincidentes (Tabla 3.5).

Tabla 3.5: Categorización de la muestra por tipo de producto distribuido

Categoría del producto principal distribuido	Observaciones	% Muestra
Bebidas destiladas	11	6,08%
Cervezas	34	18,78%
Vinos, cavas y champagnes	25	13,81%
Refrescos	9	4,97%
Zumos	1	0,55%
Aguas	1	0,55%
Leches líquidas	4	2,21%
Conservas y ultramarinos	12	6,63%
Confitería y bollerías	13	7,18%
Alimentación perecedera	30	16,58%
Droguería y perfumería	6	3,32%
Otra alimentación	26	14,37%
No identificados	9	4,97%
	181	100,00%

Otra característica de la muestra que la hace especialmente indicada para valorar el impacto del mercado paralelo es el peso de las categorías de líquidos (bebidas destiladas, cervezas, vinos, cavas y champagnes, refrescos, zumos, aguas y leches líquidas), con el 46,95% de las respuestas. Es precisamente en estas categorías donde mayor impacto tiene este tipo de distribución alternativa, motivado por la importancia que tiene poseer una marca de prestigio, y siendo ésta una de las condiciones necesarias para el mercado paralelo (Antia et al., 2006).

Respecto al tamaño del fabricante o proveedor de los bienes, la muestra está repartida casi por igual entre los distintos posibles tamaños. Así, 51 encuestados manifestaron que se trataba de un proveedor nacional de pequeño o mediano tamaño (28,18%), 65 encuestados indicaron un producto

de una empresa nacional de gran tamaño (35,91%), y 61 señalaron a una multinacional como tamaño de la empresa proveedora (33,70%), quedando sin definir 4 casos (2,21%).

Junto a la categoría de productos distribuidos, el ámbito geográfico en el que el distribuidor realiza su distribución se nos presenta como otro aspecto relevante, ya que la diversidad de territorios lleva asociada una segmentación de mercados de tipo geográfico y, como consecuencia, una mayor facilidad para obtener, o sacar, producto en, o con destino a, distintos canales. Esta diferencia de condiciones puede constituirse en otro motivador o incentivo a la aparición de una distribución paralela (Antia et al., 2006) (Tabla 3.6).

Tabla 3.6: Ámbito geográfico de distribución

Territorio de distribución	Observaciones	% Muestra
Local	38	20,99%
Regional o provincial	89	49,17%
Nacional	32	17,68%
Multinacional	14	7,74%
Sin definir	8	4,42%
	181	100,00%

El mayor peso de la muestra se reparte entre distribución local/regional y nacional (87,84%). En este caso es minoritaria la distribución multinacional siendo ésta la de mayor peso otorgado por la literatura en la proliferación de mercados paralelos mediante importación paralela (Berman, 2004). No obstante, esto no es un indicador de que los distribuidores no se aprovisionen de operadores paralelos que traen productos de canales extranjeros.

El tipo de cliente al que se dirige la distribución nos permitirá valorar si la muestra tiene en gran medida la condición de distribuidor mayorista perseguida en el estudio. En esta cuestión se solicitó de los encuestados que dieran más de una respuesta si era procedente, ya que la distribución en su fase mayorista se dirige en muchos casos a varios tipos de clientela (Tabla 3.7).

Tabla 3.7: Distribución por tipo de cliente

Tipo de cliente	Observaciones	% Muestra
Profesionales de hostelería	138	76,24%
Otros distribuidores mayoristas	68	37,57%
Otros distribuidores minoristas	81	44,75%
Consumidores finales	29	16,02%
Otros	22	12,15%
	338	186,73%

De las respuestas obtenidas podemos deducir como cumplido el objetivo de obtener información mayoritariamente de intermediarios que realizan una distribución al por mayor, ya que las respuestas que indican una distribución al consumidor final, o incluso otros clientes, son minoritarias (28,17%). Además, dentro de los encuestados que nos señalaron que realizaban una distribución minorista, tan sólo 3 lo hacían exclusivamente a este tipo de clientes, simultaneándola en el resto de casos con distribución mayorista. Igualmente, de los encuestados que manifestaron realizar su distribución a otros clientes, sin definirlos, tan sólo 4 señalaron este genérico como único tipo de cliente, quedando el resto encuadrado en una distribución multicanal que también alcanza la distribución mayorista.

Por último, solicitamos de los encuestados que se posicionasen en cuanto al tamaño de su empresa, obteniendo los resultados de la Tabla 3.8.

Tabla 3.8: Tamaño de la empresa distribuidora

Tamaño del distribuidor	Observaciones	% Muestra
Nacional de pequeño o mediano tamaño (PYME)	156	86,20%
Nacional de gran tamaño	6	3,31%
Multinacional	14	7,73%
Sin definir	5	2,76%
	181	100,00%

Con independencia de la magnitud de la marca o de la fase de distribución, la estrategia distribuidora de las grandes marcas puede ir encaminada indistintamente a elegir un socio de negocios de mayor tamaño que le asegure una gran red de distribución, o multiplicidad de distribuidores más pequeños

con los que obtener una mayor especialización territorial y/o funcional. Entendemos que en la mayoría de ocasiones se combinarán ambas situaciones en función de la estrategia elegida por la marca y la disponibilidad de intermediarios en cada mercado.

En este apartado queda explicada la recolección de datos ya que es el primer modelo empírico. Dichos datos serán utilizados en modelizaciones posteriores y, por tanto, no volveremos a insistir en dicho procedimiento.

Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida

Para la comprobación de la unidimensionalidad en las escalas multiítem, recurriremos al análisis factorial confirmatorio (CFA) utilizando el índice de fiabilidad compuesta (SCR) para la comprobación de la fiabilidad (Bagozzi y Yi, 1988) (ver Tabla 3.9).

Tabla 3.9: Resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA)

Descripción del ítem	Valor estandarizado	Valor t	Fiabilidad
Participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (PAC)			SCR=0,768
PAC 1	0,64	8,29	
PAC 2	0,87	11,61	
PAC 3	0,51	6,38	
PAC 4	0,65	8,53	
Habilidad de detección de incumplimientos (ENF_HAB)			SCR=0,847
ENF_HAB 1	0,73	10,46	
ENF_HAB 2	0,76	11,12	
ENF_HAB 3	0,92	14,40	
Velocidad en la aplicación del enforcement (ENF_VEL)			SCR=0,912
ENF_VEL 1	0,90	14,86	
ENF_VEL 2	0,89	14,41	
ENF_VEL 3	0,85	13,51	
Severidad en la aplicación del enforcement (ENF_SEV)			SCR=0,843
ENF_SEV 1	0,73	10,40	
ENF_SEV 2	0,84	12,78	
ENF_SEV 4	0,83	12,42	

Estadísticos del modelo de medición: $\chi^2_{(gl=59)} = 115,77$; GFI = 0,90; SRMR = 0,064; CFI = 0,97; NFI = 0,94; IFI = 0,97

El valor de la fiabilidad compuesta (SCR) es de 0,768 para el concepto PAC; 0,847 para el concepto ENF_HAB; 0,912 para ENF_VEL y 0,843 para el concepto ENF_SEV, superando en todos los casos el mínimo recomendado de 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988).

Como muestra la Tabla 3.9, la totalidad de los ítemes que componen los conceptos tienen cargas factoriales altamente significativas (el valor t más bajo es 6,38), lo que es evidencia de validez convergente (Bagozzi y Yi, 1988).

Confirmamos la validez discriminante de las escalas mediante los intervalos de confianza con ± 2 errores estándar sobre la correlación entre constructos (ϕ), comprobando que el intervalo no incluye el valor 1 (ver tabla 3.10) (Anderson y Gerbing, 1988).

Para el cálculo de los intervalos de confianza del coeficiente de correlación se recurre a la transformación de Fisher. El intervalo se encuentra comprendido entre los límites inferior (z_L) y superior (z_U):

Para $p < 0,01$:

$$z_L = z - 2,56 \times \sqrt{\frac{1}{n-3}}$$

$$z_U = z + 2,56 \times \sqrt{\frac{1}{n-3}}$$

Donde:

$$z = \frac{1}{2} \times \ln\left(\frac{1+r}{1-r}\right)$$

Para conseguir estos límites en términos de coeficientes de correlación se aplica la transformación inversa de modo que:

$$r_L = \frac{e^{2z_L} - 1}{e^{2z_L} + 1}$$

$$r_U = \frac{e^{2z_U} - 1}{e^{2z_U} + 1}$$

En la tabla 3.10 se presenta el valor superior de dicho intervalo de confianza para cada correlación (diagonal superior). También se presentan las correlaciones obtenidas (diagonal inferior) así como los estadísticos descriptivos de las variables (media y desviación típica).

Tabla 3.10: Estadísticos descriptivos, matriz de correlaciones y límites superiores de sus intervalos de confianza

Variable	Media	Desviación Típica	1	2	3	4	5	6
			1.- PAC	2,262	1,316	1	0,296	0,530
2.- ESC	2,690	1,792	0,087	1	0,446	0,204	0,187	0,201
3.- ESC_EST	3,190	2,070	0,356	0,256	1	0,198	0,248	0,284
4.- MER_DIS	5,350	2,120	-0,254	-0,011	-0,017	1	0,591	0,538
5.- SEG_PRE	4,150	2,170	0,029	-0,029	0,035	0,431	1	0,500
6.- ENFORC	4,031	1,426	-0,187	-0,014	0,074	0,366	0,320	1

Resultados

Las hipótesis fueron testadas mediante estimación de la siguiente ecuación, utilizando mínimos cuadrados ordinarios. Los conceptos multiítem se introdujeron a partir de la construcción de un índice consistente en el valor medio de los ítems que componen el concepto. En el caso del *enforcement*, que es medido con tres dimensiones, se hizo la media de los valores medios obtenidos en dichas dimensiones.

$$PAC = b_0 + b_1 ESC + b_2 ESC_EST + b_3 MER_DIS + b_4 SEG_PRE + b_5 ENFORC + b_6 ENFORC^2$$

(1: Modelo Teórico)

Donde PAC es la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo, ESC es la escasez de suministro en el mercado, ESC_EST es la escasez provocada por el fabricante como estrategia de distribución, MER_DIS es la asignación de un mercado de distribución realizada por el fabricante, SEG_PRE es la segmentación de precios en función del mercado objetivo y ENFORC es el enforcement realizado por el fabricante.

Recurrimos al centrado a la media de las variables para prevenir la multicolinealidad en el análisis de regresión que las variables cuadráticas pueden llegar a introducir en el modelo (Aiken y West, 1991; Mason y Perreault, 1991). El examen del factor de inflación de la varianza (FIV) muestra

que la totalidad de los valores quedan por debajo de la cifra crítica de 10 (Hair et al., 1999), siendo el valor más elevado de 4,122.

Para comprobar que el modelo teórico mantiene los resultados por encima de otros factores, introducimos en la regresión variables de control. De esta manera, definimos como variables de control: 1) el tipo de producto, introduciendo las categorías de bebidas (BEB), alimentación perecedera (PER), alimentación no perecedera (NOP), y dejando fuera de la regresión la de otra alimentación; 2) el tamaño de la empresa fabricante sobre la que se hace la distribución (TMA); 3) el ámbito territorial de distribución (AMB); 4) el tipo de cliente destino de la distribución, distinguiendo entre Hostelería (HOS), distribuidores mayoristas (MAY) y distribuidores minoristas (MIN); y 5) el tamaño de la empresa que realiza la distribución (TDI). Los resultados obtenidos muestran ausencia de significatividad en las variables de control utilizadas (Tabla 3.11), lo que indica que ninguna de ellos tiene efectos sobre la participación activa del distribuidor en el mercado paralelo.

Tabla 3.11: Resultados de la regresión de las variables de control sobre PAC

Variables control	Coefficientes no estandarizados	Valor t	Significatividad
BEB	0,655	1,400	0,163
PER	0,326	0,719	0,473
NOP	0,007	0,015	0,988
TMA	0,062	0,437	0,663
AMB	0,124	0,781	0,436
HOS	-0,212	-0,732	0,465
MAY	0,032	0,127	0,899
MIN	0,246	1,015	0,312
TDI	0,220	0,815	0,416
R ² (R ² ajustada)		0,053 (-0,004)	
Valor F (probabilidad F)		0,927 (0,503)	

La Tabla 3.12 presenta los resultados obtenidos mediante análisis de regresión, donde el Modelo Teórico es comparado con el mismo modelo sin efectos cuadráticos, que denominaremos Modelo de Efectos Principales. Comparado dicho Modelo de Efectos Principales con el Modelo Teórico, éste último presenta un cambio en R² ajustada de 0,034, con un cambio en el valor

F de 6,498 ($p < 0,05$). Estos resultados confirman que el Modelo Teórico es mejor que el de Efectos Principales para explicar la variable dependiente. Igualmente realizamos comparación con un modelo menos parsimonioso a partir de la introducción de los efectos cuadráticos de ESC, ESC_EST, MER_DIS y SEG_PRE (Modelo Alternativo). El Modelo Alternativo no aporta un incremento significativo en R^2 , lo que indica que el Modelo Teórico es el más adecuado y sus resultados serán los comentados a continuación.

Tabla 3.12: Resultados de la estimación de los distintos modelos de regresión

Variables	Coefic.	Modelo de Efectos Principales		Modelo Teórico		Modelo Alternativo		
		Coefficientes estandarizados	Significatividad	Coefficientes estandarizados	Significatividad	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes estandarizados	Significatividad
Constante	b ₀		0,000			2,466		0,000
ESC	b ₁	-0,043	0,579	-0,018	0,813	-0,013	0,002	0,986
ESC_EST	b ₂	0,430	0,000	0,395	0,000	0,242	0,360	0,000
MER_DIS	b ₃	-0,274	0,002	-0,268	0,002	-0,167	-0,453	0,003
SEG_PRE	b ₄	0,171	0,043	0,183	0,029	0,105	0,171	0,054
ENFORC	b ₅	-0,152	0,065	-0,191	0,020	-0,165	-0,163	0,053
ENFORC ²	b ₆			-0,191	0,012	-0,097	-0,151	0,064
ESC ²							-0,093	0,413
ESC_EST ²							0,065	0,463
TERR ²							-0,225	0,126
SEG_PRE ²							0,006	0,943
R ² (R ² Ajustada)		0,274 (0,247)		0,307 (0,276)			0,329 (0,277)	
Valor F (Probabilidad F)		10,181 (0,000)		9,912 (0,000)			6,364 (0,000)	
Cambios R ² (R ² ajustada)		0,274 (0,247)		0,034 (0,029)			0,022 (0,001)	
Valor F cambio R ² (Probabilidad F)		10,181 (0,000)		6,498 (0,012)			1,028 (0,395)	

Nota: Comparando con el Modelo de Efectos principales, el modelo Teórico presenta un R² significativamente mejor, siendo por tanto preferido. Asimismo, el modelo Alternativo presenta un R² no significativamente mejor que el Modelo Teórico. En consecuencia nos quedamos con el Modelo Teórico como la mejor explicación del problema.

La variable escasez en el mercado presenta un coeficiente b_1 negativo (-0,018) con ausencia de significatividad ($t=-0,238$; $p>0,10$), lo que nos conduce a confirmar la hipótesis H1, encontrando que la escasez global en el mercado (ESC) no influye sobre la participación activa del distribuidor en el mercado paralelo (PAC).

Por otra parte, obtenemos que la escasez estratégica provocada por el fabricante (ESC_EST) tiene un coeficiente b_2 positivo (0,395) y altamente significativo ($t=5,145$; $p<0,01$). Este resultado nos conduce a confirmar la hipótesis H2.

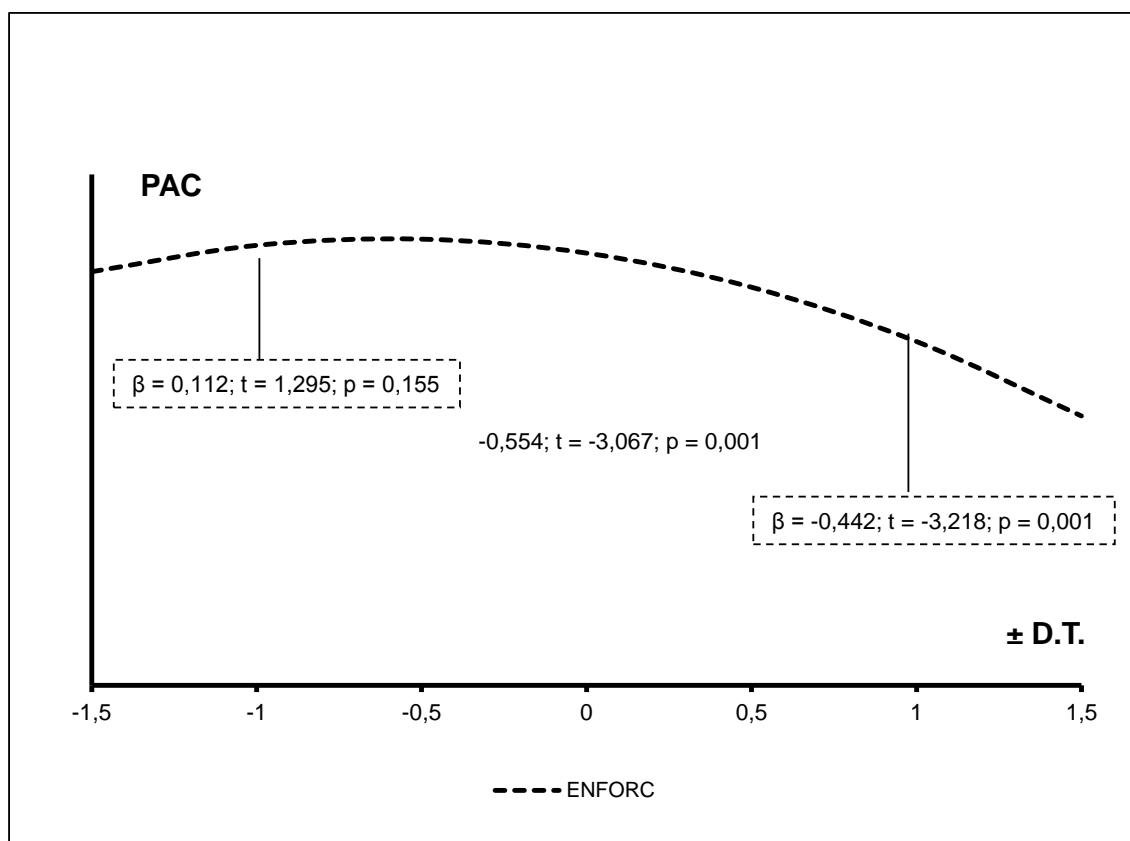
En cuanto a la asignación de un mercado de distribución que el fabricante hace al distribuidor oficial (MER_DIS), obtenemos un coeficiente b_3 negativo (-0,268) y significativo ($t=-3,119$; $p<0,01$). Como consecuencia confirmamos la hipótesis H3, encontrando que dicha asignación de mercado influye negativamente sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (PAC).

La segmentación de precios realizada por el fabricante para los distintos mercados a los que se dirige (SEG_PRE) lleva asociado un coeficiente b_4 positivo (0,183) y significativo ($t=2,213$; $p<0,05$), confirmando la hipótesis H4. Encontramos una relación positiva entre la segmentación de precios y la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (PAC).

Por último, respecto al efecto de ENFORC sobre PAC, obtenemos un coeficiente negativo y significativo tanto para el efecto principal como para el cuadrático. Seguimos el procedimiento propuesto por Aiken y West (1991) y Jaccard et al. (1990) para el análisis del efecto de la variable independiente sobre la dependiente en presencia de efectos no lineales. De acuerdo a las sugerencias de Aiken y West (1991), los valores bajos de dicha variable está representado por un valor igual a menos un determinado número de desviaciones típicas de dicha variable. Los valores altos por un número positivo de desviaciones típicas. Para dibujar la línea de la variable se han elegido los valores desde -1,5 D.T. a +1,5 D.T. en saltos de 0,5. Exponemos la representación gráfica de los efectos en el Gráfico 3.1.

A continuación de la gráfica explicamos los resultados cuantitativos obtenidos, el procedimiento seguido para su obtención y el grado en que confirman las hipótesis planteadas.

Gráfico 3.1: Efecto de ENFORC sobre PAC para distintos valores de ENFORC.



La participación activa del distribuidor en el mercado paralelo según los niveles de *enforcement* varía de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$\partial PAC / \partial ENFORC = b_5 + 2 b_6 ENFORC$$

Para valores bajos de ENFORC (-1 desviación típica=-1,426), el efecto de ENFORC sobre PAC es de 0,112¹; con un error estándar de 0,086²; dando lugar a un valor t=1,295³ (p>0,10).

Para valores altos de ENFORC (+1 desviación típica=1,426), el efecto de ENFORC sobre PAC es de -0,442; y un error estándar de 0,137; obteniendo un valor t=-3,218 (p<0,01).

¹ Efecto: $E = b_5 + 2 b_6 \text{ D.T.}$

² Error estándar: $S = (\text{Var } b_5 + 2 \times 2 \text{ D.T. Cov } b_5 b_6 + 2^2 \text{ D.T.}^2 \text{ Var } b_6)^{1/2}$

³ $t = E/S$

El cambio del valor de la influencia de valores bajos de ENFORC a valores altos es de $-0,553^4$ con un valor $t=-3,067^5$ ($p<0,01$).

El resultado del análisis marginal del *enforcement* (ENFORC) sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (PAC) nos conduce a no poder aceptar la hipótesis H5 con carácter general si bien aceptamos la hipótesis H6, encontrando significatividad en el *enforcement* del proveedor cuando éste presenta valores altos.

Conclusiones

Los resultados obtenidos nos muestran efectos dispares en las acciones estratégicas del proveedor en el canal de distribución oficial con respecto a su influencia en la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo. Además, aportan a la literatura sobre el fenómeno matices sobre el efecto de la escasez en función del origen de ésta, o los efectos que tiene el esfuerzo del fabricante por ordenar el canal.

El desabastecimiento que el mercado sufre cuando el fabricante es incapaz de atender la demanda no presenta efectos sobre la participación en el mercado paralelo (hipótesis H1 aceptada). Parece obvio pensar que la escasez afecta a todas las líneas de distribución, tanto a las oficiales como a las paralelas, por lo que aun en presencia de intención de participar en el mercado paralelo, este tipo de transacciones se presentan como inalcanzables ya que los paralelistas se encuentran igual de desabastecidos que la red oficial.

Sin embargo, existe un tipo de escasez que se muestra como un aliciente a la participación del distribuidor oficial en este tipo de transacciones. Nos referimos a la escasez estratégica, aquella que provoca el fabricante en determinadas redes de distribución debido a que, mediante el proceso de segmentación de mercados (Coughlan et al., 2006), decide abastecer a su cliente objetivo con intermediarios específicos y no con toda su distribución oficial. En ese caso encontramos que el distribuidor no acepta esta exclusión (hipótesis H2 confirmada). El distribuidor oficial cambia sus preferencias e, impulsado por

⁴ Cambio de efecto: efecto (+1 DT) – efecto (-1 DT)

⁵ $t=(\text{efecto (+1 DT)} - \text{efecto (-1 DT)})/\text{error estándar}$, siendo el error estándar $=(4^2 \text{ D.T.}^2 \text{ Var } b_6)^{1/2}$

esta escasez, encuentra en el mercado paralelo una solución (Parker y Lehmann, 2011).

Las implicaciones que este resultado tiene para la gestión empresarial sitúan en una posición difícil al fabricante con respecto a la elección estratégica de intermediarios oficiales para la distribución de determinados productos, ya que ésta puede ser desbaratada si el producto objeto de exclusión está disponible en el mercado paralelo, quedando sin efecto dicha estrategia.

La asignación de un mercado de distribución se presenta como una acción eficiente del fabricante con respecto a su intención de reducir la participación de los miembros del canal oficial en el mercado paralelo (H3 confirmada). Este desincentivo viene explicado por dos causas. Primero, porque el distribuidor encuentra un cierto nivel de exclusividad en su territorio que le hace sentir cómodo como resultado de la asignación, presentándose menos atractivo hacer peligrar su estatus (Bergen et al., 1998). Segundo, porque el fabricante pone todo tipo de trabas a las actuaciones de distribución en territorios no asignados (Dutta et al., 1994), siendo más sencilla para éste la vigilancia cuanto más ubicado se encuentre el intermediario oficial. Este confinamiento provoca en el intermediario oficial sentirse más observado al contar con menor margen de maniobra territorial y/o funcional, obteniendo o distribuyendo producto en territorios o clientes no asignados.

La consecuencia de esta circunstancia para la práctica empresarial es que el fabricante tiene a su disposición una acción eficaz especializando a su distribución oficial. Una ubicación bien desarrollada por territorio y tipo de cliente le conducirá a una menor actividad en mercados que escapan a su estrategia y control, como la distribución paralela. Sin duda esta ubicación reduce visibilidad de mercado, restando acceso a otras opciones.

En la situación contraria, observamos que el distribuidor oficial se encuentra motivado a la participación en el mercado paralelo cuando el fabricante diseña una política de disparidad de precios entre mercados (H4 confirmada). Los diferenciales de precios que se producen entre mercados para el mismo producto son un incentivo al arbitraje, el origen que con mayor frecuencia ha

señalado la literatura como motivación al mercado paralelo (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006; Assmus y Wiese, 1995). Los motivos han sido ampliamente expuestos en el desarrollo teórico. Es difícil hacer convivir dos o más precios para el mismo producto, ya que cuando este diferencial es localizado por un distribuidor oportunista se presenta una indudable posibilidad de negocio que en muchos casos es aprovechada.

Las implicaciones empresariales sitúan a la estrategia del fabricante en una difícil situación. Por una parte, el establecimiento de diferentes precios para el mismo producto explotando las diferentes elasticidades de demanda es una decisión potencialmente rentable. Por otro, los diferenciales de precios provocados se muestran como un fuerte incentivo a la participación de distribuidores oficiales en el mercado paralelo. Berman (2004) ya proponía como solución el establecimiento de precios únicos, aun a costa de la rentabilidad. El fabricante deberá posicionarse en el *trade-off* que supone la disyuntiva de esta elección. Quizás la solución más eficiente sea suavizar los diferenciales de precios en aquellos mercados en los que la actividad paralela no se pueda controlar a un coste asumible.

En última instancia, el proveedor puede actuar y actúa sobre su distribución oficial con dos fines. Por una parte, disuadir al distribuidor oficial de valorar el mercado paralelo como una alternativa. Por otro, reducir, si no eliminar, las transacciones de aquellos distribuidores que ya han decidido operar en él. Para ello el fabricante despliega su *enforcement* mediante sus tres dimensiones, desarrollando habilidades para detectar incumplimientos, actuando rápidamente cuando éstos son observados y siendo severo en la aplicación de medidas (Antia et al., 2006). El análisis empírico nos muestra que el *enforcement* sólo es eficaz cuando éste se aplica en altos valores. Sólo en este caso se muestra eficaz con las actuaciones desalineadas del distribuidor oficial (hipótesis H5 y H6). Si el distribuidor no percibe que la acción del proveedor va a ser contundente en términos de alto grado de *enforcement* no encuentra disuasión para deponer (o no iniciar) sus acciones.

Las razones que explican este comportamiento del *enforcement* han sido desarrolladas en otros campos de investigación como son la presión impositiva

(Mukhatar et al., 2001). En un principio el *enforcement* tiene una influencia limitada en las actitudes; conforme éste va aumentando de nivel, su presencia se hace sentir en los agentes sobre los que se actúa hasta que alcanza el punto de eficacia.

En cuanto a altos valores del *enforcement*, no localizamos un efecto saturación, un valor a partir del cual mayores niveles de aplicación de *enforcement* no incrementen su efectividad en la reducción de la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo. Esto es así porque dicho valor no es alcanzado, debido a que la aplicación de *enforcement* requiere destinar medios y recursos a su aplicación (Antia y Frazier, 2001), y éstos, dentro de una gestión empresarial eficiente, raramente llegarán a niveles absolutos.

En estas circunstancias, las recomendaciones a las empresas fabricantes de productos de prestigio y alta demanda parecen claras. Las medidas para hacer desistir a los agentes de la red oficial que incumplen deben ser contundentes e inequívocas. Cualquier conjunto de acciones que no muestren estas características van a ser de eficacia limitada sobre las actividades en el mercado paralelo.

3.2.- Efectos de la negociación en la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo

Resumen

Dentro del aspecto político interno del canal de distribución presentamos los efectos de la presencia del mercado paralelo en situaciones de negociación de acuerdos entre el fabricante y el distribuidor oficial. Esta situación es inédita debido a que la literatura sobre canales paralelos se ha limitado, con carácter general, al estudio de sus aspectos económicos y, por ello, no ha contemplado la posibilidad de los efectos de su presencia en el proceso negociador, así como tampoco lo ha valorado como mecanismo de gestión del poder en este proceso. En el desarrollo del modelo situamos la negociación en un entorno donde la presencia de mercado paralelo reduce la dependencia con respecto al fabricante, para ello introducimos como variables de contexto la relevancia del mercado paralelo en el canal, así como el compromiso funcional o económico que el distribuidor tiene hacia el fabricante. Los resultados nos muestran que la presencia del mercado paralelo condiciona el proceso negociador modificando la situación de poder asignado a cada agente. Por ello, sus resultados son de importancia y utilidad a la hora de que los negociadores en el canal de distribución valoren la posición que debe adoptar ante la apertura de este proceso en presencia de un mercado paralelo.

Palabras clave: mercado paralelo, canal de distribución, negociación, compromiso.

Hipótesis

En cada momento, la existencia de una negociación abierta se dará en un contexto más amplio o estructural que afectará a la decisión final de participar activamente en el mercado paralelo o no hacerlo. Por un lado, independientemente del estado en que se encuentre la situación de negociación entre proveedor y distribuidor oficial la propia presencia de mercado paralelo es condición necesaria para que se pueda acudir al mismo.

La variable clave en nuestro estudio, que nos ubica en un plano coyuntural y de corto plazo, se corresponde con el estado contractual en el que se encuentra la relación. Entendemos por estado contractual el momento en el que se sitúa la negociación entre las partes, y consideramos un momento crítico el momento en que la negociación está abierta, es decir, cuando ambas partes están negociando los términos que marcarán las transacciones en el próximo periodo, normalmente un año. Esto, en el canal de distribución de productos de alta rotación, se conoce como la negociación de la plantilla (Doménech, 2000).

La negociación entre fabricantes y distribuidores es una característica fundamental en los canales de distribución. Esta negociación es importante porque tiene efectos tanto en la participación de cada agente en el negocio como en la coordinación del canal (Iyer y Villas-Boas, 2003).

La Teoría de Contratos y del Contrato Incompleto establece que la negociación-renegociación son momentos de tensión en las relaciones de negocios (Hart, 1988). Como vimos en los ejemplos ilustrativos que mostramos en el primer capítulo, estos momentos se observaron cuando la participación en el mercado paralelo se usaba como arma de confrontación o de reducción del poder del fabricante mediante reducción de la dependencia.

Por tanto, un factor a tener en cuenta es el efecto de la participación en el mercado paralelo sobre el equilibrio de poderes. El poder es la capacidad de una parte para influir a la otra (Keltner et al., 2003). Circunscrito al canal de distribución es “la habilidad de que un miembro del canal consiga de otro que haga algo que de otra manera (sin la presencia del poder) no haría” (Coughlan et al., 2006; p. 197).

En este contexto de negociación vamos a utilizar como fuente de poder del fabricante el que emana de la dependencia (Coughlan et al., 2006), debido a que sea éste, el proveedor exclusivo del producto deseado o necesitado por el distribuidor. Dicho poder le confiere al fabricante la condición de ser el único capaz de otorgar el sello de miembro de la distribución oficial, así como de aplicar la exclusión de la misma. Como mecanismo de reequilibrio, el distribuidor tiene el recurso de exponer en la negociación su disposición a

participar activamente en el mercado paralelo, teniendo acceso al mismo producto y poniendo en entredicho la exclusividad, equilibrando la disparidad de poderes mediante la reducción de la coacción del fabricante.

Por ello, pensamos que una situación de negociación abierta genera en el distribuidor oficial una mayor propensión a participar activamente en el mercado paralelo como factor de reducción de la dependencia. La primera hipótesis recoge el sentido de este razonamiento.

H₁: La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo está influida positivamente por la existencia de una negociación abierta entre el distribuidor oficial y el fabricante.

En el desarrollo de los antecedentes del mercado paralelo constatábamos que una condición de partida que lo alimenta es la existencia de un canal de distribución, con sus operadores, implantado como alternativa a la distribución oficial. Este canal está compuesto por agentes que intervienen en negocios al margen de la distribución formal, y cuya labor consiste en abastecer el mercado paralelo obteniendo un beneficio no explotado por la distribución oficial (Antia et al., 2006). Su relevancia, entendida como un agregado de la existencia de operadores paralelistas, sus volúmenes negociados, así como la disponibilidad efectiva de producto en cantidad suficiente en el canal de distribución parece una condición necesaria para que los distribuidores oficiales vendan producto o se provean de él, desarrollando e intensificando este tipo de intercambios (Coughlan et al., 2006; Antia et al., 2006). Además, su tamaño hará que las garantías de suministro y la confiabilidad de dicho canal como alternativa con cierto grado de estabilidad aumenten, lo que acabará favoreciendo las posibilidades de que el distribuidor oficial finalmente se decida por participar también como agente en dicho mercado.

Por otra parte, además de la situación de la negociación y de la propia presencia de operadores en el mismo, entendemos que la disposición a operar en el mercado paralelo por parte de un distribuidor oficial es, en sí misma, una decisión que se enmarca en el plano de la relación con el fabricante. Por ello, un tercer aspecto que influirá al distribuidor oficial en el momento de tomar

decisiones frente al mercado paralelo será de tipo relacional. Si el entorno, entendido como relevancia del mercado paralelo, es condición necesaria, su influencia estará matizada por la situación estructural en la que se encuentra la relación (Morgan y Hunt, 1994).

En la descripción de los aspectos relacionales constatamos que la literatura identifica mayoritariamente las dimensiones cooperación, conflicto, satisfacción, dependencia y compromiso (Andaleeb, 1996, Anderson y Narus, 1984; Anderson y Weitz, 1992; Gaski y Ray, 2004; Jap, 1999; Kumar et al., 1992; Morgan y Hunt, 1994). De entre ellas, es el compromiso el que mayor interés suscita porque es el estado más avanzado de la relación. Para llegar a él es necesario pasar por distintas fases hasta su afianzamiento, dando lugar a que los vínculos que promueven sean mayores (Dwyer et al., 1987).

La presencia de compromiso en las relaciones implica esfuerzos para dotarlas de estabilidad, así como de sacrificio y orientación al largo plazo por encima de potenciales beneficios a corto plazo (Anderson y Weitz, 1992). El esfuerzo que ha requerido de las partes para su construcción y afianzamiento en el tiempo actúa como elemento disuasorio en cualquier decisión que ponga o pueda poner en peligro la relación (Dwyer et al., 1987).

Su importancia es manifiesta en muy diversos ámbitos como el marketing de servicios, las relaciones en el canal de distribución, los mercados industriales y las alianzas estratégicas (Anderson y Weitz, 1992; Arcas-Lario, 2000). Esta diversidad ha provocado el ser tratado en la literatura de variadas formas, entre las que destacamos el deseo de continuar la relación (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994), la voluntad de hacer sacrificios a corto plazo (Anderson y Weitz, 1992), la disposición a invertir en la relación (Dwyer et al., 1987), el sentido de identificación y afecto (Morgan y Hunt, 1994; Brown et al., 1995), y la internalización de las normas y valores de la otra parte (Brown et al., 1995).

Si nos centramos en las relaciones en el seno de los canales de distribución, encontramos que la presencia de compromiso es un elemento clave en la subsistencia del canal (Anderson y Weitz, 1992; Geyskens et al., 1996), ya que produce resultados que promueven la eficiencia, la productividad y la

efectividad (Morgan y Hunt, 1994). La presencia de compromiso entre sus miembros implica solidaridad y cohesión (Dwyer et al., 1987; Geyskens et al., 1996), alentando a resistir el atractivo de las alternativas a corto plazo. Así mismo, Weitz y Jap (1995) encuentran evidencias empíricas de que en una relación donde está presente el compromiso, ésta se percibe como generadora de beneficios afines como son una buena comunicación entre socios de negocios, consecución de objetivos y, quizás el aspecto más importante desde la óptica de nuestro estudio, un limitado comportamiento oportunista (Anderson y Weitz, 1989; Anderson y Narus, 1990).

Por todo ello, definimos compromiso como “la creencia de una parte de que la relación con la otra es tan importante que merece la pena realizar el máximo esfuerzo en mantenerla” (Morgan y Hunt, 1994; p. 23). Además de como “creencia”, también puede definirse como “intención” de los miembros del canal de continuar con su relación (Anderson y Weitz, 1989; Arcas-Lario, 2000; Dwyer et al., 1987).

Igualmente, localizamos en nuestra conceptualización de compromiso una doble dimensión: la afectiva y la calculada. Esta última también es denominada funcional o económica por Morgan y Hunt (1994). La dimensión afectiva del término es la más recurrida en la literatura (ver por ejemplo Anderson y Weitz, 1992; Dwyer et al., 1987), donde se apela al “deseo” de mantener la relación porque se disfruta de ella con el socio de negocios. En cuanto al aspecto funcional, se considera al compromiso como una “necesidad” de mantener la relación, sobre todo por los costes asociados a su finalización y la falta de alternativas a la misma (Geyskens et al., 1996).

En el canal de distribución de un producto que cuenta con una marca de prestigio, está presente la desigualdad de poderes a favor del fabricante quien, en ausencia de mercado paralelo, es el único proveedor de producto y, en principio, ostenta la potestad de designar o excluir intermediarios en la red oficial (Antia et al., 2004). Por lo tanto, además de la eventual existencia de compromiso afectivo, un distribuidor en el que esté presente la necesidad de seguir perteneciendo a la red oficial para obtener un producto líder vital en su función de distribución mostrará un compromiso funcional (Morgan y Hunt,

1994), ya que en presencia de desigualdad o asimetría de poder en la relación, el aspecto del compromiso dominante en la misma es el calculado o instrumental (Brown et al., 1995).

Por todo ello, esperamos la presencia de compromiso, como mínimo funcional, en la relación de un distribuidor oficial con el fabricante de un producto único. Esta presencia motivará al distribuidor a mantener la relación en el tiempo y a reducir su disposición a comportamientos oportunistas (Morgan y Hunt, 1994), entre otros a la participación activa en el mercado paralelo.

La segunda hipótesis recoge los factores en los que se da el contexto de negociación.

H₂: La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo está influida:

a) Positivamente por la relevancia del mercado paralelo en el canal de distribución.

b) Negativamente por la existencia de compromiso del distribuidor oficial con el fabricante.

Las hipótesis anteriormente planteadas proponen efectos principales lineales sobre la participación en el mercado paralelo. Sin embargo, creemos que hay motivos para pensar también en moderaciones y efectos no lineales.

Morgan y Hunt (1994) encuentran que la presencia de compromiso de una parte respecto de otra es en sí misma un deseo de mantener una relación a la que dota de valor. Ese valor está presente cuando la relación es considerada importante y lleva asociada la creencia y el deseo de preservarla indefinidamente.

En una relación de intercambio como la oficial siempre existirán desacuerdos o conflictos (Dwyer et al., 1987). Cuando estos conflictos son resueltos negociadamente estamos ante conflictos funcionales (Morgan y Hunt, 1994). El conflicto funcional incrementa la productividad de la relación (Anderson y

Narus, 1990) y, por tanto, el riesgo de ruptura es menor con respecto a otros tipos de conflicto.

La presencia de compromiso en la relación es un aliciente para resolver cualquier conflicto de forma cooperativa, es decir, funcionalmente (Gelfand et al., 2011). Esta característica supone que el compromiso permitirá afrontar funcionalmente los conflictos que se puedan plantear en las negociaciones destinadas a ajustar la relación entre el distribuidor oficial y el fabricante, buscando soluciones cooperativas.

Por tanto, la cooperación minora el desequilibrio de poderes y la necesidad que el distribuidor tiene de buscar fórmulas para su reequilibrio. Es en este escenario, en presencia de compromiso, donde el distribuidor contempla su actitud a participar activamente en el mercado paralelo como más lejana, en favor del acuerdo cooperativo (Morgan y Hunt, 1994). Por ello, proponemos que el compromiso, como situación estructural de la relación, modera el efecto que las situaciones coyunturales de negociación abierta pueden tener en la disposición del distribuidor a participar activamente en el mercado paralelo.

H₃: El efecto positivo de la negociación abierta entre el distribuidor oficial y el fabricante sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo decrece para mayores niveles de compromiso (efecto interacción negativo).

Hemos señalado anteriormente que el fabricante cuenta con una posición de ventaja en la negociación al estar en una situación de cierto monopolio, ya que ningún otro fabricante tiene disponible ese producto. Sin embargo, en presencia de mercado paralelo existe la alternativa de otros proveedores (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006; Céspedes et al., 1988). Existe por tanto la probabilidad teórica de una completa ruptura de la relación de los distribuidores oficiales con el fabricante de la marca.

Sin embargo, en la práctica, el uso exclusivo de un aprovisionamiento en el mercado paralelo puede no ser la opción más adecuada, ya que dicho aprovisionamiento depende, en última instancia, de la disponibilidad de

producto (Antia et al., 2006). La absoluta falta de un acuerdo con el fabricante supondría pasar de ser un distribuidor oficial de un determinado producto, con disponibilidad los 365 días al año, a ser un distribuidor paralelista, en el mejor de los casos, habitual, pero en ocasiones sin posibilidades de venta de dichas referencias, en función de su disponibilidad en canales alternativos. Por lo tanto, incluso en altos niveles de negociación abierta al distribuidor le costará tensar la cuerda hasta el nivel máximo de recaer finalmente de modo completo en el mercado paralelo.

En esta línea, proponemos un efecto saturación en la participación activa del distribuidor en el mercado paralelo. Es decir, para altos niveles de participación activa en el mercado paralelo el distribuidor puede optar por no seguir aumentándolo lo que podría dar lugar a la finalización de la relación por parte del fabricante (Dwyer et al., 1987). Por lo tanto la siguiente hipótesis presenta un efecto no lineal de la situación de la negociación abierta sobre la participación del distribuidor en el mercado paralelo.

H₄: El efecto positivo de la negociación abierta entre el distribuidor oficial y el fabricante sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo decrece para mayores niveles de aquella (efecto cuadrático negativo).

Por último, proponemos asimismo un efecto no lineal del compromiso sobre la participación activa en el mercado paralelo. Alcanzar una relación de compromiso no es un proceso fácil. Para ello la relación debe pasar por fases previas como son la localización del socio de negocios adecuado, la negociación y establecimiento de las bases que conduzcan a la implantación de la relación, la intensificación de esa relación sobre la base de la satisfacción de las partes, alcanzando en última instancia el compromiso, aunque siempre con el riesgo de la disolución, si el compromiso es sustituido por insatisfacción de una o ambas partes (Dwyer et al., 1987).

El compromiso es, por tanto, un reflejo de la satisfacción alcanzada, que se obtiene mediante una confianza y dependencia en la relación (Andaleeb, 1996). Se ha construido lentamente con el afianzamiento de la sociedad proveedor-

distribuidor, aunque su ruptura puede ser rápida. Por ello, el efecto disuasorio del compromiso del distribuidor respecto a su participación en el mercado paralelo es mucho mayor una vez existen altos niveles de compromiso, comparado con cuando dichos niveles son más bajos. Dicho de otro modo, en situaciones de altos niveles de compromiso un distribuidor oficial encuentra más riesgos de pérdida si muestra una participación activa hacia relaciones alternativas, ya que ese mayor compromiso le supone un mayor riesgo de pérdida del estatus alcanzado. Esto nos lleva a la cuarta hipótesis de este modelo, en la que proponemos que los incrementos en el nivel de compromiso de la relación son más productivos en la reducción de participación activa en el mercado paralelo cuanto mayor sea el nivel de compromiso en la relación:

H₅: El efecto negativo del compromiso del distribuidor oficial con el fabricante sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo aumenta para mayores niveles de aquel (efecto cuadrático negativo).

Escalas de medida

Recordamos la escala de medida que utilizaremos para nuestra variable dependiente Participación Activa del Distribuidor Oficial en el Mercado Paralelo (PAC); presentada en el primer modelo de este capítulo. En la Tabla 3.13 volvemos a presentar los ítemes.

Tabla 3.13: Ítemes de medición de la escala PAC

PAC: Participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (Fuente: Antia et al., 2006; Dwyer y Oh, 1987; Nunlee, 2005)

En relación a sus competidores en el sector de la distribución...

- ✓ La mayoría de las veces, abastecerse en el mercado paralelo es la mejor elección.
- ✓ Compra mercancía de esta marca en los mercados paralelos para beneficiar a sus clientes.
- ✓ Nunca es un error abastecerse del mercado paralelo.
- ✓ Saca producto al paralelo porque es una buena alternativa de rentabilidad para su empresa

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

Consideramos como elemento central de este modelo la situación del acuerdo o la negociación entre el fabricante y el distribuidor oficial. Éste es un factor no explorado por la literatura en el análisis de las decisiones del intermediario oficial con respecto a su participación en la distribución paralela. La pertenencia a la distribución oficial es consecuencia de un acuerdo alcanzado entre el fabricante y el distribuidor. Sin embargo, los acuerdos o contratos son situaciones pactadas para un periodo y no garantizan la durabilidad de la relación (Dwyer et al., 1987). Se pueden dar situaciones de ruptura por insatisfacción de una o ambas partes, o la finalización si su vigencia es temporal. Por otra parte, la negociación entre fabricantes y distribuidores es una constante en canales de distribución para ajustar o renovar acuerdos (Iyer y Villas-Boas, 2003). Ante una situación de negociación de un distribuidor con el fabricante del producto las alternativas pueden ser complejas debido a la existencia de un mercado paralelo que ejerza su influencia en el canal, y que puede llegar a provocar un replanteamiento de su posición en el seno de la distribución oficial. Con mayor razón si está negociando sus acuerdos y ve lejana una solución satisfactoria. Además puede utilizar esta arma para equilibrar el poder en la negociación, presionando a su interlocutor a alcanzar un acuerdo mediante la intimidación (Krause et al., 2006), ya que el perjuicio que esta fórmula de distribución causa al fabricante ha quedado expuesto.

Usamos el ítem presentado en la Tabla 3.14 para la medición de la presencia de una Negociación Abierta (N_ABI) entre el fabricante y el distribuidor oficial obtenida a partir de Dwyer et al. (1987).

Tabla 3.14: Ítem de medición de la escala N_ABI

N_ABI: Existencia de una negociación abierta entre el distribuidor oficial y el proveedor
(Fuente: elaboración propia a partir de Dwyer et al., 1987)

Manifieste su grado de acuerdo...

✓ Actualmente tiene abierta una negociación de plantilla con este fabricante-marca

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

Medimos el concepto con un solo ítem por los motivos aludidos anteriormente (en el modelo anterior) y justificados por Rossiter (2002) y Bergkvist y Rossiter (2007).

Por su parte, un elemento imprescindible para la intervención en el mercado paralelo es su presencia y relevancia, ya que en entornos donde la totalidad de integrantes están perfecta y disciplinadamente alineados con la estrategia oficial este tipo de operaciones son imposibles.

Para medir el concepto de Relevancia del Mercado Paralelo (RMP), exponemos una escala de cuatro ítemes obtenida de la utilizada por Antia et al. (2006) (Ver Tabla 3.15).

Tabla 3.15: Ítemes de medición de la escala RMP

RMP: Relevancia del mercado paralelo (Fuente: Antia et al., 2006)

En relación a su sector de distribución...

- ✓ Hay una importante presencia de distribuidores “no oficiales” de esta marca.
- ✓ Existen distribuidores considerados “oficiales” que compran a los “no oficiales”
- ✓ Existen distribuidores “oficiales” que venden esta marca por canales “no oficiales”
- ✓ El fabricante saca producto intencionadamente por el canal “no oficial”

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

Respecto al compromiso, lo hemos expuesto como elemento que juega un papel fundamental dentro de la relación distribuidor oficial-fabricante (Morgan y Hunt, 1994). Para la medición del concepto Compromiso del Distribuidor Oficial con el Fabricante (COMP) hemos acudido a una escala obtenida de Anderson y Weitz (1992) que nos ofrece una visión funcional del concepto y que exponemos en la Tabla 3.16.

Tabla 3.16: Ítemes de medición de la escala COMP

COMP: Compromiso del distribuidor oficial con el fabricante (Anderson y Weitz, 1992)

Defina la situación general y actual de la relación con el fabricante-proveedor

- ✓ En ningún caso lo sustituiría aunque le ofrecieran otra alternativa viable.
- ✓ Está comprometido en mantener la relación con este fabricante.
- ✓ La relación con su proveedor es muy importante para Ud.
- ✓ Merece la pena hacer esfuerzos por mantener la relación con este fabricante.

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida

La valoración de la unidimensionalidad de los conceptos multiítem se ha realizado mediante análisis factorial confirmatorio (CFA) (Gerbing y Anderson, 1988), ver Tabla 3.17.

Tabla 3.17: Resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA)

Descripción del ítem	Valor estandarizado	Valor t	Fiabilidad
Participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (PAC)			SCR=0,762
PAC 1	0,74	10,47	
PAC 2	0,72	10,15	
PAC 3	0,60	8,04	
PAC 4	0,60	8,07	
Relevancia del mercado paralelo (RMP)			SCR=0,845
RMP 1	0,76	11,34	
RMP 2	0,74	10,98	
RMP 3	0,74	11,00	
RMP 4	0,79	12,02	
Compromiso del distribuidor oficial con el fabricante (COMP)			SCR=0,822
COMP 1	0,60	8,33	
COMP 2	0,64	8,97	
COMP 3	0,81	12,10	
COMP 4	0,86	13,11	

Estadísticos del modelo de medición: $X^2_{(gl=51)} = 113,72$; GFI = 0,90; SRMR = 0,063; CFI = 0,96; NFI = 0,93; IFI = 0,96

El valor de la fiabilidad compuesta (SCR) se sitúa en todos los casos por encima del valor crítico de 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988).

Como muestra la Tabla 3.17, la totalidad de los ítemes que componen los conceptos son positivos y significativos (el valor t más bajo es 8,04), lo que es evidencia de validez convergente (Bagozzi y Yi, 1988).

Confirmamos la validez discriminante de las escalas mediante los intervalos de confianza con ± 2 errores estándar sobre la correlación entre constructos (ϕ), comprobando que el intervalo no incluye en ningún caso el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988). Para el cálculo de los intervalos utilizamos la transformación de

Fisher expuesta con anterioridad. En la Tabla 3.18 presentamos los límites superiores de los intervalos de confianza (diagonal superior).

En la misma Tabla 3.18 presentamos también los estadísticos descriptivos de las variables (media y desviación típica) y las correlaciones obtenidas (diagonal inferior).

Tabla 3.18: Estadísticos descriptivos, matriz de correlaciones y límites superiores de sus intervalos de confianza

Variable	Media	Desviación Típica	1	2	3	4
1.- PAC	2,262	1,316	1	0,366	0,701	-0,016
2.- N_ABI	3,070	2,097	0,183	1	0,248	0,320
3.- RMP	3,047	1,720	0,586	0,055	1	-0,004
4.- COMP	5,197	1,215	-0,211	0,132	-0,200	1

Resultados

Las hipótesis fueron testadas mediante estimación de la siguiente ecuación, utilizando mínimos cuadrados ordinarios:

$$PAC = b_0 + b_1 N_ABI + b_2 RMP + b_3 COMP + b_4 N_ABI \times COMP + b_5 N_ABI^2 + b_6 COMP^2$$

(1: Modelo Teórico)

Donde PAC es la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo, N_ABI es la presencia de una situación de negociación abierta entre el distribuidor oficial y su proveedor, RMP es la relevancia del mercado paralelo, y COMP es el compromiso del distribuidor oficial con el fabricante.

Para la introducción de los conceptos medidos por múltiples ítems se construyó un índice a partir de la media obtenida en los ítems. Para prevenir la potencial multicolinealidad derivada de la introducción de efectos interacción y efectos cuadráticos centramos a la media las variables independientes antes de construir los términos (Aiken y West, 1991; Mason y Perreault, 1991). El examen del factor de inflación de la varianza (FIV) muestra que la totalidad de

valores quedan por debajo de la cifra crítica de 10 (Hair et al., 1999), siendo el máximo de 1,582.

La Tabla 3.19 presenta los resultados obtenidos, donde el Modelo Teórico es comparado con el de Efectos Principales. El Modelo Teórico presenta un cambio en R^2 ajustada de 0,013, y un cambio en el valor $F=2,203$ ($p<0,10$), lo que confirma que es la mejor combinación para explicar la variable dependiente.

Tabla 3.19: Resultados de la regresión del Modelo Teórico versus Modelo de Efectos Principales

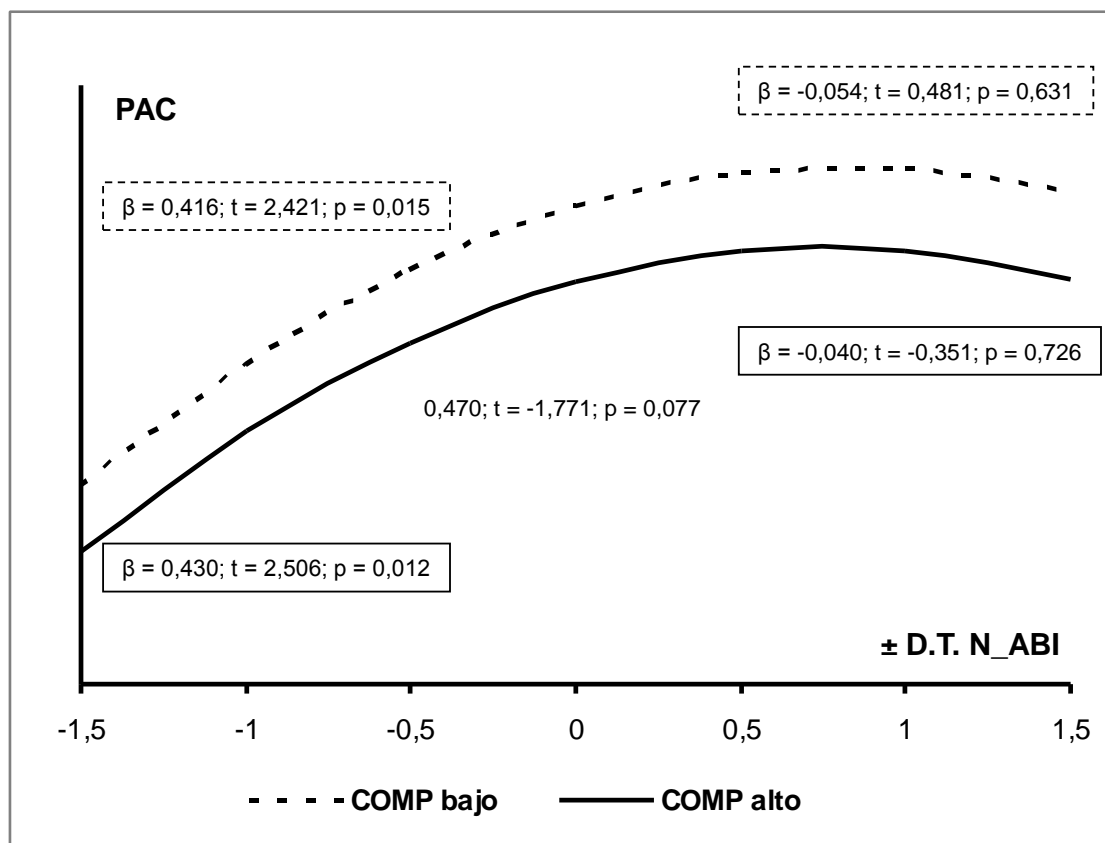
Variables	Coeficientes	Modelo de Efectos Principales			Modelo Teórico		
		Coeficientes estandarizados	Significatividad	Coeficientes estandarizados	Significatividad	Coeficientes no estandarizados	
Constante	b ₀		0,000		0,000	2,577	
N_ABI	b1	0,191	0,002	0,295	0,000	0,188	
RMP	b2	0,556	0,000	0,539	0,000	0,417	
COMP	b3	-0,130	0,040	-0,122	0,099	-0,130	
N_ABI x COMP	b4			-0,012	0,855	-0,006	
N_ABI ²	b5			-0,180	0,030	-0,056	
COMP ²	b6			-0,024	0,731	-0,016	
R ² (R ² Ajustada)			0,389 (0,378)		0,413 (0,391)		
Valor F (Probabilidad F)			35,052 (0,000)		19,011 (0,000)		
Cambios R ² (R ² ajustada)			0,389 (0,378)		0,024 (0,013)		
Valor F cambio R ² (Probabilidad F)			35,052 (0,000)		2,203 (0,090)		

Nota: Comparando con los efectos del Modelo de Efectos Principales, el Modelo Teórico presenta un R² significativamente mejor, siendo por tanto preferido.

Para evaluar el efecto de N_ABI sobre PAC es necesario tener en cuenta no sólo el efecto directo, sino también los efectos interacción y cuadráticos, por lo que contrastaremos las hipótesis H1, H3 y H4. Para ello, en primer lugar, representamos gráficamente los efectos de N_ABI sobre PAC para distintos niveles de COMP (Gráfico 3.2). Observamos que el efecto de N_ABI es positivo pero decreciente a medida que aumenta el nivel de negociación abierta hasta un punto de saturación en el que el efecto se muestra negativo.

A continuación explicamos en mayor detalle los resultados obtenidos y el grado de confirmación de las hipótesis.

Gráfico 3.2: Efectos de N_ABI sobre PAC para niveles de COMP



Recurrimos al análisis marginal propuesto por Jaccard et al. (1990) y Aiken y West (1991). La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo varía según la situación de negociación abierta de acuerdo a la siguiente función:

$$\partial PAC / \partial N_ABI = b_1 + b_4 COMP + 2 b_5 N_ABI$$

Manteniendo COMP en niveles bajos (-1 desviación típica=-1,215) los resultados son los siguientes:

Para valores bajos de N_ABI (-1 desviación típica=-2,097), el efecto de N_ABI sobre PAC es de 0,430; un error estándar de 0,172; y un valor $t=2,506$ ($p<0,05$).

Para valores altos de N_ABI (+1 desviación típica=2,097), el efecto de N_ABI sobre PAC es de -0,040; un error estándar de 0,113; y un valor $t=-0,351$ ($p>0,10$).

Manteniendo COMP en niveles altos (+1 desviación típica=1,215) los resultados son los siguientes:

Para valores bajos de N_ABI (-1 desviación típica=-2,097), el efecto de N_ABI sobre PAC es de 0,416; un error estándar de 0,172; y un valor $t=2,421$ ($p<0,05$).

Para valores altos de N_ABI (+1 desviación típica=2,097), el efecto de N_ABI sobre PAC es de -0,054; un error estándar de 0,113; y un valor $t=-0,481$ ($p>0,10$).

El cambio del valor de la influencia de valores bajos de N_ABI a valores altos, que es el mismo para cualquier nivel de COMP, es significativo ($t=-1,771$; $p<0,10$).

Con estos datos confirmamos la hipótesis H1 sobre un efecto positivo de N_ABI sobre PAC sólo en niveles bajos de negociación abierta. Por otra parte, se produce un efecto saturación, lo que confirma H4.

La hipótesis H3 postulaba que el efecto de la negociación abierta sobre la participación activa en el mercado paralelo es menor en presencia de altos niveles de compromiso. Para bajos niveles de negociación abierta, la comparación de los valores 0,430 (baja negociación abierta y bajo compromiso) y 0,416 (baja negociación abierta y alto compromiso) muestran que aunque en

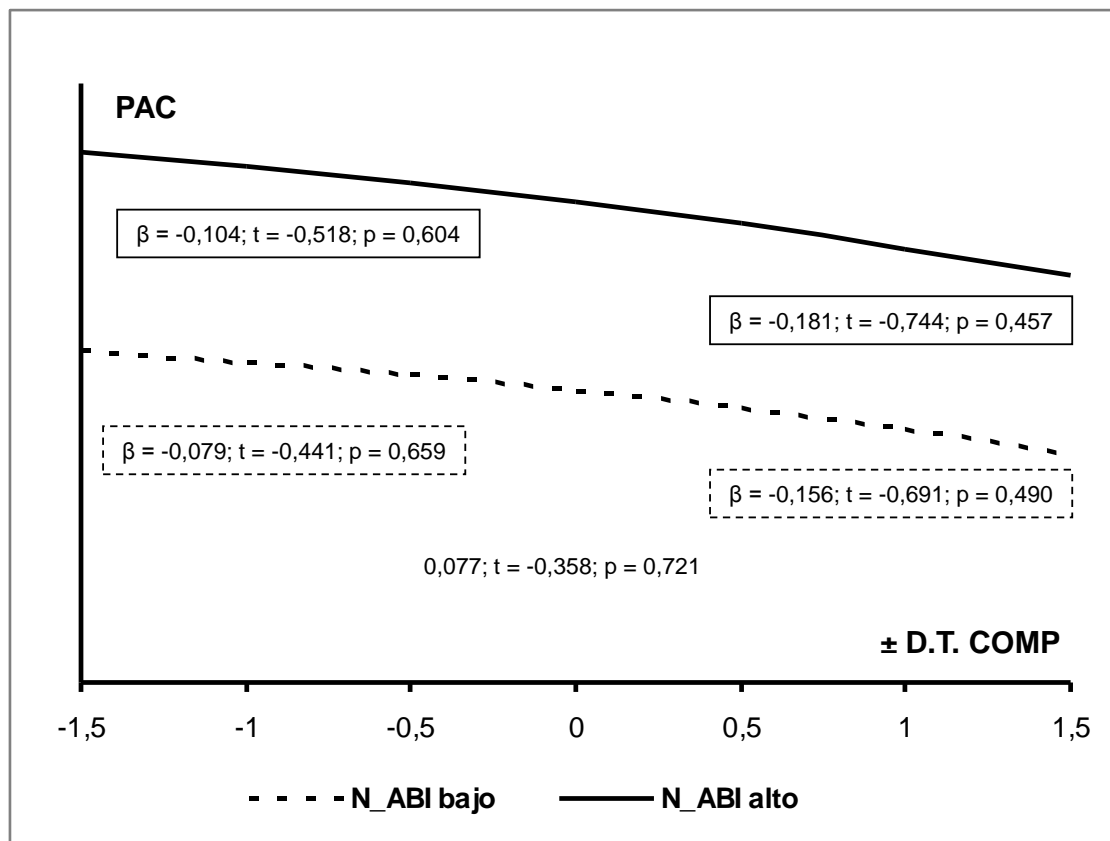
efecto el valor es menor en presencia de alto compromiso, el cambio (-0,014) no es significativo ($p > 0,10$). Para altos niveles de negociación abierta tenemos un resultado similar. Esto nos impide aceptar H3.

Respecto a la hipótesis H2a que establecía un efecto positivo de la relevancia del mercado paralelo sobre la participación activa del distribuidor en el mismo, el coeficiente b_2 obtenido es positivo (0,539) y altamente significativo ($t = 8,695$; $p < 0,01$). Esto nos confirma esta hipótesis.

Representamos los efectos de COMP sobre PAC para distintos niveles de N_ABI en el Gráfico 3.3. Un primer vistazo nos permite observar que el efecto del compromiso es negativo.

A continuación explicamos los resultados cuantitativos obtenidos, el procedimiento seguido para su obtención y el grado en que confirman las hipótesis planteadas.

Gráfico 3.3: Efectos de COMP sobre PAC para niveles de N_ABI



Para analizar el efecto que tiene el compromiso del distribuidor sobre su participación activa en el mercado paralelo, mediante análisis marginal (Jaccard et al., 1990; Aiken y West, 1991) podemos ver que sigue la siguiente función:

$$\partial PAC / \partial COMP = b_3 + b_4 N_ABI + 2 b_6 COMP$$

Manteniendo N_ABI en niveles bajos (-1 desviación típica=-2,097), obtenemos los siguientes resultados:

Para valores bajos de COMP (-1 desviación típica=-1,215), el efecto de COMP sobre PAC es de -0,079; un error estándar de 0,178; y un valor $t=-0,441$ ($p>0,10$).

Para valores altos de COMP (+1 desviación típica=1,215), el efecto de COMP sobre PAC es de -0,156; un error estándar de 0,226; y un valor $t=-0,691$ ($p>0,10$).

Manteniendo N_ABI en niveles altos (+1 desviación típica=2,097), obtenemos los siguientes resultados:

Para valores bajos de COMP (-1 desviación típica=-1,215), el efecto de COMP sobre PAC es de -0,104; un error estándar de 0,200; y un valor $t=-0,518$ ($p>0,10$).

Para valores altos de COMP (+1 desviación típica=1,215), el efecto de COMP sobre PAC es de -0,181; un error estándar de 0,244; y un valor $t=-0,744$ ($p>0,10$).

El cambio del valor de la influencia de valores bajos de COMP a valores altos, que es el mismo para cualquier nivel de N_ABI, es no significativo ($t=-0,358$; $p>0,10$).

Estos resultados nos conducen a rechazar las hipótesis H2b sobre el efecto del compromiso sobre la participación activa en el mercado paralelo, así como su efecto cuadrático (hipótesis H5).

Conclusiones

De los resultados obtenidos podemos exponer conclusiones con respecto a las hipótesis planteadas. En este modelo hemos aportado como novedad teórica el estudio de la negociación fabricante-distribuidor oficial como factor condicionante de la actitud del intermediario, así como sus interacciones con el compromiso. El efecto de la negociación ya fue expuesto como ejemplo obtenido del mundo empresarial real en el capítulo 1. En este modelo damos una explicación académica que contrastamos empíricamente.

La existencia de una negociación abierta entre el proveedor y el distribuidor oficial, bien para renovar sus acuerdos de distribución o bien para renegociar los existentes, es un incentivo que el distribuidor encuentra a posicionarse activamente con respecto al mercado paralelo (H1 parcialmente aceptada). Esta posición activa será una medida que adoptará con el objeto de presionar al fabricante en la negociación o contrarrestar la posición de domino que éste tiene, especialmente cuando el artículo distribuido cuenta con un alto prestigio y cuota de mercado en su categoría (Antia et al., 2006; Dwyer et al., 1987).

Sin embargo, cuando la negociación abierta es muy alta, y también los niveles de participación en el mercado paralelo, parece contraproducente añadir una mayor tensión participando hasta el máximo en el paralelo, teniendo en cuenta que se quiere seguir siendo miembro del canal oficial (H4 aceptada). En estos casos no llevar la participación en el mercado paralelo a niveles absolutos facilitará el mantenimiento de canales de comunicación en la negociación proveedor-distribuidor (Heide, 1994), toda vez que el abandono de la distribución oficial tiene unos elevados costes de transacción (Williamson, 1975).

Desde este punto de vista, parece recomendable que los fabricantes reduzcan los periodos de negociación, así como la conflictividad de la misma (Gelfand et al., 2011). Como solución para ello proponemos establecer en los acuerdos una elaborada fórmula que prevenga las contingencias por las que pueda atravesar la relación de negocios, y que faciliten rápidamente nuevos acuerdos en caso de renegociación o renovación, si su naturaleza es temporal.

Un distribuidor oficial participará activamente en el mercado paralelo cuando detecte en el canal de distribución que el mercado paralelo en funcionamiento es relevante (Antia et al., 2006). La existencia de dichos operadores parece una condición necesaria para que un distribuidor oficial pueda, en efecto, participar en el mercado paralelo. Además, se planteará como una mayor tentación a ampliar negocios e incluso como una necesidad cara a defenderse de agresiones desde el mismo.

En cuanto a las implicaciones para la gestión empresarial, es evidente que la actuación para contener el mercado paralelo pasa por reducir su relevancia dentro del canal de distribución oficial, debiendo actuar sobre sus orígenes, tanto en la diferenciación de precios entre canales, como en la accesibilidad entre ellos (Assmus y Wiese, 1995).

El compromiso del distribuidor oficial con el fabricante nos parecía, desde un punto de vista teórico, otro factor que condicionaría la actitud del primero respecto al mercado paralelo. No en vano, es una variable clave del aspecto relacional entre organizaciones, que garantiza la supervivencia de los acuerdos en el tiempo (Dwyer et al., 1987). Sin embargo, no encontramos evidencias del efecto del compromiso sobre la actitud activa del distribuidor en ninguno de los rangos considerados de bajo o alto compromiso (H2b y H5 rechazadas).

A la vista de los resultados deducimos que en el tipo de canal considerado en nuestro estudio la variable compromiso no condiciona la participación en el mercado paralelo. Ni siquiera condiciona la utilización del mercado paralelo como respuesta a una situación de negociación abierta tal y como nos sugería la hipótesis H3, que finalmente también fue rechazada. Esto puede ser así porque cuando un distribuidor oficial pasa a formar parte de la red valora su relación tanto de forma transaccional como relacional (Sheth y Parvatiyar, 1995a y 1995b). Sin embargo, cuando detecta la presencia de negocios paralelos, el aspecto transaccional de la relación cobra volumen en perjuicio del relacional. No en vano, el nivel de conflicto generado en el proceso negociador tiene efectos negativos sobre la confianza (Sánchez-Pérez y Mollá-Descals, 1999), que es un elemento imprescindible del compromiso.

Por otra parte, la acepción de compromiso que hemos introducido en el modelo es el funcional o económico (Morgan y Hunt, 1994). Este aspecto del compromiso no muestra efectos en un distribuidor que encuentra una fuente alternativa de suministro en el mercado paralelo. En esta situación su necesidad de pertenencia a la red oficial apunta a ser menor, al menos a corto plazo, frente al aspecto afectivo de compromiso que no está ligado a tal necesidad y que puede llegar a mostrar otros resultados. Para futuras investigaciones consideramos de interés completar el análisis del compromiso con su aspecto afectivo, para obtener una completa conclusión sobre su influencia en la decisión de participación activa en el mercado paralelo de un distribuidor oficial.

Este hallazgo nos conduce a recomendar a los gestores empresariales que, aunque promover el compromiso entre sus socios de negocios tiene efectos positivos en muchos aspectos de la gestión del canal de distribución, en situación de negociación entre partes en un contexto de presencia del mercado paralelo su eficacia se presenta como limitada. En estos casos, su aspecto funcional pierde fuerza vinculante y disuasoria al entender el distribuidor que la necesidad de pertenencia a la red oficial no es imprescindible, al menos en el determinado momento que observa producto disponible en el mercado paralelo.

En este capítulo hemos expuesto los aspectos internos, tanto económicos como políticos, dentro del estudio del canal de distribución. En nuestro caso del canal de distribución oficial y las motivaciones que un distribuidor integrante de éste tiene a participar en el mercado paralelo. En el siguiente capítulo vamos a revisar el entorno del canal de distribución mediante el análisis de sus aspectos externos siguiendo la filosofía del análisis de la Economía Política (Stern y Reve, 1980), donde plantearemos dos modelos que ilustrarán lo que acontece, tanto en el ámbito externo económico como en el externo político.

CAPÍTULO 4:

ANÁLISIS EXTERNO DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL MERCADO PARALELO: MODELOS EXPLICATIVOS

4.1.- Efectos de la afectación negativa por el mercado paralelo sobre la disposición del distribuidor oficial a participar en el mismo. El papel de la relación con el proveedor

Resumen

Palabras Clave

Hipótesis

Escalas de medida

Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida

Resultados

Conclusiones

4.2.- La participación del distribuidor oficial en los canales de distribución paralelos: una explicación a partir de la Teoría de Grupos de Referencia

Resumen

Palabras Clave

Hipótesis

Escalas de medida

Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida

Resultados

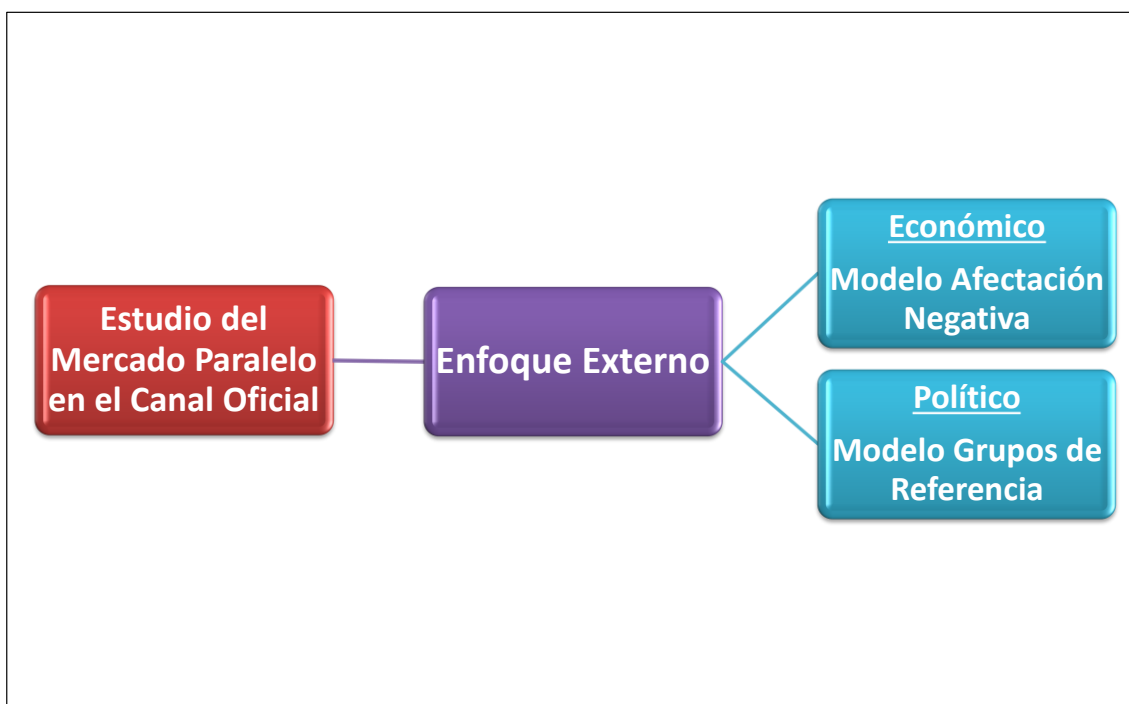
Conclusiones

En este capítulo vamos a continuar el análisis del canal de distribución oficial mediante el análisis externo de su entorno (Figura 4.1).

En un primer modelo, dentro de la óptica de análisis de la economía externa, presentamos una nueva variable explicativa, cual es la afectación económica del distribuidor oficial por el mercado paralelo, es decir, cómo éste se ve afectado por la agresión del entorno que suponen las actividades de distribución en el mercado paralelo. Dicha afectación le hace plantearse si su rol como distribuidor oficial fiel a sus acuerdos es la mejor elección estratégica. Igualmente, introducimos elementos de la relación entre este distribuidor oficial y el fabricante que pueden llegar a moderar en su decisión.

En un segundo modelo planteamos, dentro de la política externa, el poder de influencia del entorno en las decisiones del distribuidor oficial. Analizamos el canal de distribución oficial como un grupo de referencia del distribuidor y vemos cómo, lo que en dicho grupo ocurre, influye su propia decisión de participar activamente en el mercado paralelo.

Figura 4.1: Esquema del análisis externo del canal de distribución oficial



4.1.- Efectos de la afectación negativa por el mercado paralelo sobre la disposición del distribuidor oficial a participar en el mismo. El papel de la relación con el proveedor

Resumen

Dentro del análisis del entorno del canal de distribución en su aspecto económico, continuamos el estudio sobre las motivaciones que impulsan a un distribuidor oficial a participar en el mercado paralelo. Para ello, vamos a estudiar el impacto que tiene la afectación negativa derivada de su pérdida de venta y beneficios por la participación de los agentes del entorno en este tipo de negocios. Igualmente, consideramos la inclusión de la situación de su relación con el fabricante, ya que ésta influye en el sentido de su toma de decisiones. La literatura ha tratado la problemática asociada al mercado paralelo en su aspecto económico, por lo que la introducción de un marco relacional tiene como objeto aportar a los estudios existentes dimensiones inexploradas. Para determinar el perfil de su relación con el proveedor estudiaremos la cooperación, satisfacción, dependencia y compromiso existente en la relación distribuidor oficial-fabricante y cómo actúan y moderan sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo. Los resultados aportan matices sobre cómo deben ser tratadas tanto las transacciones como las relaciones en el canal oficial ante la aparición del mercado paralelo. Los resultados son de utilidad para la gestión del mercado paralelo desde la perspectiva de la política institucional a desplegar en el canal de distribución oficial.

Palabras clave: mercado paralelo, afectación, cooperación, satisfacción, dependencia, compromiso.

Hipótesis

La distribución oficial se configura como un acuerdo (expreso o tácito) entre el fabricante y los intermediarios autorizados a realizar la distribución del producto. Este acuerdo lleva asociado los ámbitos de distribución (territoriales o

funcionales) y por tanto, implícitamente, la cuota de beneficio asignada a cada actor del canal oficial (Antia et al., 2004).

La actividad en el mercado paralelo la hemos expuesto como un ejemplo de comportamiento oportunista de distribuidores oficiales que participan en él (Bergen et al., 1998), al ser un comportamiento que incumple los acuerdos alcanzados. En esta situación, una cuestión a resolver es qué persigue un miembro del canal oficial con este tipo de comportamientos. En este sentido, Wathne y Heide (2000) exponen como uno de los aspectos motivantes del oportunismo la búsqueda del aumento unilateral de la cuota de beneficios asignada mediante el acuerdo y las normas relacionales. La participación en el mercado paralelo supone, al menos en el corto plazo, vender más o comprar más barato, con la consiguiente repercusión en el beneficio del oportunista.

En el reverso de la acción oportunista encontramos una consecuencia inmediata de la presencia de transacciones en el mercado paralelo, la erosión del negocio y su indudable impacto en el distribuidor oficial que juega según las reglas (Berman, 2004). Este actor del canal es el más afectado ya que la pérdida de ingresos afecta plenamente a la base de su negocio. Además, esta afectación, que denominaremos afectación negativa por el mercado paralelo, enrarece la relación fabricante-distribuidor oficial, ya que este último responsabiliza al fabricante de la ausencia de salvaguarda de la red oficial (Antia et al., 2004).

La participación en el mercado paralelo, como manifestación de comportamiento oportunista en la relación, pone en evidencia la desalineación de intereses entre socios de negocios (Wathne y Heide, 2000). Es una acción extracontractual que afecta a las relaciones entre agentes del canal (Narayandas y Rangan, 2004). Ya no sólo entre fabricante y distribuidor oficial, sino entre distribuidores del mismo producto.

Para los distribuidores oficiales que se mantienen leales al canal oficial, la presencia de venta de producto por canales paralelos supone pérdida de venta. Al ser la demanda global más o menos constante para un momento dado, el incremento de venta en un canal no oficial se hace detrayendo una buena parte

de las ventas de otro oficial (Cespedes et al., 1988). Es en este momento de la relación entre distribuidores del mismo producto donde se produce el conflicto (Vinhas y Anderson, 2005), al percibir un miembro del canal que la potencial conducta de otro, sacando producto al mercado paralelo, le impide cumplir sus objetivos (Webb, 2002).

Para analizar el comportamiento de los agentes en situaciones en las que las decisiones de uno o varios de ellos afectan positiva o negativamente al beneficio de otro u otros, se puede recurrir a la Teoría de Juegos. El análisis de las soluciones a este problema que se presenta como más adecuado es el aportado en el dilema del prisionero.

El dilema del prisionero fue originalmente formulado por Merrill Flood y Melvin Dresher en 1950, en el desarrollo de su trabajo para la corporación RAND¹. Posteriormente, Albert W. Tucker (1983) formalizó dicho juego introduciendo un sistema de pagos y recompensas penitenciarias. Con dicho dilema se planteaba un modelo de cooperación y conflicto donde se establece que los agentes pueden decidir no colaborar aunque esta cooperación suponga maximizar el interés conjunto.

Así, Tucker (1983) establecía el siguiente planteamiento:

La policía arresta a dos sospechosos. No hay pruebas suficientes para condenarlos y, tras haberlos separado, los visita a cada uno y les ofrece el mismo trato. Si uno acusa al cómplice y su cómplice no hace lo recíproco, el cómplice será condenado a la pena total, diez años, y el primero será liberado. Si uno calla y el cómplice acusa, el primero recibirá esa pena y será el cómplice quien salga libre. Si ambos acusan, ambos serán condenados a seis años. Si ambos lo niegan, todo lo que podrán hacer será encerrarlos durante seis meses por un cargo menor.

En nuestro caso, vamos a adaptar el dilema del prisionero al análisis de las decisiones de un distribuidor oficial en cuanto a las opciones de participar o no en el mercado paralelo como respuesta a la afectación que le produce la

¹ RAND (*Research and development*): laboratorio de ideas norteamericano con distintos usos civiles y militares.

participación de otro distribuidor en el mismo. Así, obtenemos distintas soluciones posibles donde el máximo beneficio conjunto se obtiene en la situación donde los dos distribuidores no participan en el mercado paralelo, manteniéndose en la distribución oficial. El máximo beneficio individual, a costa del perjuicio del otro, se obtiene en las dos situaciones en las que uno participa y otro no, o viceversa. Por otra parte, obtenemos una cuarta situación donde ambos participan en el mercado. Exponemos un esquema de las situaciones posibles en la Figura 4.2.

Figura 4.2: Consecuencias de las decisiones adoptadas por distribuidores

		ACCIÓN DISTRIBUIDOR 2	
		PARTICIPA MP	NO PARTICIPA MP
ACCIÓN DISTRIBUIDOR 1	PARTICIPA MP	<p>Máximo Perjuicio Conjunto</p> <p style="text-align: right;">(a)</p>	<p>Máximo Beneficio D1 Máximo Perjuicio D2</p> <p style="text-align: right;">(b)</p>
	NO PARTICIPA MP	<p>Máximo Perjuicio D1 Máximo Beneficio D2</p> <p style="text-align: right;">(c)</p>	<p>Máximo Beneficio Conjunto</p> <p style="text-align: right;">(d)</p>

Fuente: elaboración propia

El máximo beneficio conjunto para ambos distribuidores en el canal de distribución se obtiene cuando cada intermediario cumple con su condición de distribuidor oficial y la totalidad del producto es distribuido de acuerdo a la estrategia trazada (d) (Busey y Radding, 2006).

En las situaciones (b) y (c) se obtiene un mayor beneficio individual a costa del perjuicio del otro distribuidor. La opción de participar en el mercado paralelo mientras el competidor no lo hace reporta un beneficio, al menos en el corto plazo, fruto de un ejercicio de oportunismo (Wathne y Heide, 2000).

La situación (a) es la que mayor interés suscita en nuestro análisis. Esta situación puede ser la consecuencia de la participación en el mercado paralelo como reacción al movimiento observado en otros agentes del canal oficial. La afectación que provoca la participación de otro distribuidor conduce a dicha situación (Rokkan et al., 2003).

Aunque en conjunto se obtiene un mayor beneficio con una decisión cooperativa (d), la posibilidad de obtener un perjuicio con una decisión oportunista del competidor (b) y (c), puede conducir a adoptar estrategias reactivas (a) que reduzcan el impacto de las situaciones de máximo perjuicio individual (b o c) recurriendo a la posición de máximo perjuicio conjunto (a) (Rokkan et al., 2003). En presencia de otros distribuidores que participan en el mercado paralelo, pasar a la situación (a) de implicarse él también en dicho mercado es una forma de reducir la pérdida individual máxima obtenida en las situaciones (b) y (c).

En determinados canales, como el automovilístico, se ha observado que la adopción de la posición (a) como reacción a la participación de otros distribuidores en el mercado paralelo es la única alternativa que “permite seguir siendo competitivo” en la distribución de producto a los concesionarios afectados por importaciones (KPMG, 2002; p. 17).

Con estos antecedentes, planteamos la participación en el mercado paralelo de los distribuidores afectados por el mismo como mecanismo de defensa del impacto en su negocio de estas acciones, exponiendo la siguiente hipótesis:

H₁: La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo está positivamente influida por su afectación negativa.

Durante el planteamiento y desarrollo de nuestra modelización en entornos de negociación, hemos expuesto y contrastado empíricamente los límites al comportamiento oportunista de los miembros de la distribución oficial, identificando un efecto saturación. Los límites a este comportamiento los marca la necesidad de seguir perteneciendo a la red oficial. Un exceso de participación puede conllevar exclusión en la obtención del producto de manera

oficial y confiar el negocio totalmente al mercado paralelo, lo que supone un riesgo de desabastecimiento (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006). Por ello, en situaciones normales, el mercado paralelo es contemplado como una opción temporal o de corto plazo. Por lo tanto planteamos:

H₂: El efecto positivo de la afectación negativa por el mercado paralelo sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo disminuye para mayores niveles de aquella (efecto cuadrático negativo).

A pesar de lo anterior, entendemos que la relación fabricante-distribuidor desempeña un papel fundamental en el desarrollo de las decisiones en el canal (Coughlan et al., 2006). En función del perfil de esa relación, el distribuidor será más o menos receptivo a determinadas acciones, como la participación en mercados paralelos, aun cuando el perjuicio de su negocio como afectado por esta situación se lo aconseje. Por esto, el estudio de la motivación incluirá no sólo el nivel de afectación del distribuidor por el mercado paralelo, sino también la situación o el estado de la relación con su proveedor.

Ya hemos señalado como elemento fundamental a tener en cuenta en las decisiones que un agente del canal adopta con respecto a sus actividades en la distribución oficial la naturaleza de su relación con los restantes integrantes de la red. En el caso de los distribuidores oficiales de una marca, la relación que mantienen con el fabricante será de importancia crítica a la hora de explicar su involucración en el mercado paralelo. El distribuidor responsabiliza a este último de las actividades de control necesarias para evitar perjuicios en sus negocios tras haber acordado con él desarrollar la distribución oficial de un producto peculiar en el mercado (Assmus y Wiese, 1995).

Como señalábamos en el capítulo anterior, dentro de las relaciones entre las organizaciones integrantes del canal de distribución, la literatura coincide en señalar como las más importantes la cooperación, la satisfacción, la dependencia y el compromiso (Anderson y Narus, 1984; Dwyer et al., 1987; Dyer y Singh, 1998; Garbarino y Johnson, 1999; Heide y John, 1988; Morgan y Hunt, 1994). Como consecuencia de esta importancia, consideramos imprescindible analizar el papel que juega cada una de estas dimensiones en

las decisiones que un distribuidor oficial adopta en cuanto a su participación en el mercado paralelo cuando se encuentra afectado por éste.

Comenzando con la cooperación, encontramos que es la dimensión de la relación con menor número de trabajos presentes en la literatura relacional. A pesar de esta escasez, se constata que ha sido tratada desde diversas perspectivas (Andaleeb, 1995), entre las que destacamos la ausencia de conflicto (Anderson y Narus, 1984), el comportamiento colaborativo para alcanzar un objetivo común (Anderson y Narus, 1990), el esfuerzo conjunto hacia objetivos, tanto individuales como mutuos (Stern y Reve, 1980), o su estudio como fenómeno que promueve la flexibilidad, el intercambio de información, la resolución de problemas conjuntamente y que restringe el ejercicio del poder de los agentes cooperantes (Heide y Miner, 1992). En general, los estudiosos del comportamiento ven la cooperación desde un punto de vista de interdependencia organizativa y realización conjunta (Mehta et al., 2006).

Los enfoques sobre cooperación señalados comparten elementos comunes: 1) la cooperación requiere de un comportamiento interrelacionado por dos o más partes, 2) la conducta es voluntaria y, 3) la cooperación está motivada por el deseo de obtener a la vez objetivos individuales y colectivos. Estos elementos son fundamentales para el éxito en las alianzas en el seno de los canales de distribución (Mehta et al., 2006). En este contexto, el de los canales de distribución, la cooperación es definida como un proceso de colaboración en la elección de políticas, estrategias, tácticas y acciones de dos o más organizaciones de diferente nivel en el canal, en orden a alcanzar mutuamente los objetivos perseguidos (Payan, 2007).

Con estos antecedentes observamos que los canales de distribución están compuestos por instituciones interdependientes que deben cooperar para llevar a cabo las tareas de distribución y al mismo tiempo perseguir objetivos propios y colectivos (Gassenheimer, 2007; Morris y Carter, 2005). Esta interdependencia funcional requiere un nivel sustancial de cooperación para realizar las tareas específicas necesarias para distribuir el producto.

Nuestro análisis de la relación fabricante-distribuidor oficial requiere de la utilización funcional del concepto, donde definimos cooperación como la voluntad de las partes de coordinar actividades con vistas a la consecución de los objetivos del canal, aunque no necesariamente implique su integración (Mehta et al., 2001). La cooperación describe situaciones en las que ambas partes trabajan juntas para obtener objetivos comunes (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Payan, 2007).

Aunque existen trabajos empíricos que miden la cooperación como acción conjunta (Morgan y Hunt, 1994; Skinner et al., 1992), la falta de consenso en la literatura hace que también se hayan utilizado medidas unidireccionales del concepto. En nuestro contexto, siguiendo a Mehta et al. (2001), consideramos que la dirección de cooperación más útil en la explicación de la decisión del distribuidor de adoptar comportamientos de participación activa en el mercado paralelo es la que el fabricante ofrece al distribuidor, debido a que es el aspecto de gestión controlable por el fabricante, su propio nivel de cooperación.

Otro motivo que nos conduce a incluir como aspecto de la cooperación a aquella que el fabricante ofrece al distribuidor oficial es que éste, en su condición de líder del canal, necesita provocar relaciones de cooperación entre sus socios de negocios que refuercen el éxito de la relación a largo plazo. Esta cooperación de los distribuidores puede consistir en su no participación activa en el mercado paralelo. De hecho, el liderazgo del fabricante en el canal de distribución es asociado por los miembros del canal con altos niveles de cooperación percibidos (Mehta et al., 2001). En este caso presentamos la cooperación como un aspecto del liderazgo exigible al fabricante en el canal de distribución oficial. En la medida que dicho liderazgo sea percibido por el distribuidor, éste tendrá menos disposición a plantearse fórmulas alternativas de distribución, tendiendo la cooperación a ser mutua (Palmatier, 2006).

La cooperación no es un comportamiento natural entre los miembros del canal, ha de ser incentivada para facilitar que ésta ayude a la coordinación y maximice los ingresos de sus miembros (Coughlan, 1985). Como hemos señalado, entendemos que el agente encargado de promoverla es el fabricante, ya que con ello desarrollará la creencia entre sus socios de

negocios, los distribuidores oficiales, de que actuará con el mayor interés para la salvaguarda de la relación. Esto dotará al distribuidor de menor disposición respecto al oportunismo, impulsándolo a no aprovechar este tipo de situaciones (Johnston et al., 2004), la participación en el mercado paralelo entre ellas.

Este razonamiento nos conduce a centrar nuestro análisis en el estudio en la cooperación que el distribuidor recibe del fabricante con el objetivo de crear confianza y provocar que la tendencia a la cooperación sea mutua (Palmatier et al., 2006). Con todo ello, la cooperación en el seno del canal oficial se traducirá en interdependencia mutua y apertura de información que conduce a la resolución coordinada de conflictos (Payan, 2007). En nuestro caso, el conflicto esperado es el provocado por la presencia del mercado paralelo en el canal de distribución oficial.

Por tanto, la cooperación del fabricante tendrá dos procesos, por un lado, el propio cooperativo del que se beneficiará el distribuidor y, por otro, el resultado de la actividad cooperativa, que se traducirá necesariamente en reciprocidad de la cooperación (Rindfleisch, 2000), en cooperación del distribuidor oficial hacia el fabricante. En un entorno donde la opción del mercado paralelo está presente, exponemos en la siguiente hipótesis la relación entre cooperación y participación en el mismo:

H₃: La participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo está negativamente influida por la cooperación percibida del fabricante.

En las circunstancias descritas, y ante la percepción del distribuidor oficial de una actitud cooperativa en la relación por parte del fabricante, éste se muestra en disposición de resolver cooperativamente el conflicto planteado por la presencia del mercado paralelo. Como hemos visto, la cooperación ha inducido en el distribuidor la creencia de que el fabricante actuará dentro del mayor interés para la salvaguarda de la relación, incluso aunque éste no pueda vigilar el comportamiento del distribuidor (Johnston et al., 2004).

Esto sitúa la cooperación en el canal de distribución como un aspecto necesario de la relación entre los agentes que componen el canal oficial

(Skinner et al., 1992) y, aunque no signifique ausencia de conflicto (Stern y Reve, 1980), sí que lo deriva por una pendiente de tipo funcional (Morgan y Hunt, 1994). Así, la presencia de cooperación entre las partes significa que el distribuidor está dispuesto a afrontar con el fabricante la solución al perjuicio causado por el mercado paralelo. En el largo plazo las relaciones pasan por fases de conflicto aunque la cooperación esté instaurada. En este caso la utilidad de la cooperación es la de facilitar la resolución o reducción del conflicto (Stern y Reve, 1980).

Una mayor cooperación se traducirá en mayor interdependencia y mayor disposición a obtener una forma constructiva de resolución al conflicto (Payan, 2007). Por ello proponemos que:

H₄: El efecto positivo de la afectación negativa por el mercado paralelo sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo decrece para mayores niveles percibidos de cooperación del fabricante (efecto interacción negativo).

Continuando con los aspectos de la relación fabricante-distribuidor que gozan de un papel relevante y mediador en la afectación negativa que el distribuidor oficial tiene como consecuencia de las operaciones que se producen en el mercado paralelo, analizamos la satisfacción del distribuidor oficial con el fabricante.

La satisfacción es un concepto de gran importancia y difusión en la literatura de las relaciones de marketing (Andaleeb, 1996; Anderson y Narus, 1984; Dwyer et al., 1987; Kumar et al., 1992). A diferencia de la cooperación, la satisfacción ha sido ampliamente tratada como elemento fundamental de la relación, especialmente en el canal de distribución (Geyskens et al., 1999). Afecta a la “moral” de los miembros de la red y es un incentivo a la participación en acciones colectivas dentro del canal, siendo un elemento clave en su viabilidad a largo plazo (Schul et al., 1985). Esto es así hasta el punto de que la pérdida de satisfacción resulta ser un argumento de peso en la disolución de la relación entre distribuidor y fabricante (Dwyer et al., 1987; Ping, 2003).

Como consecuencia de su gran difusión en la literatura, el concepto satisfacción ha tenido diversos enfoques teóricos, que encontramos integradas en dos grandes tipos: la satisfacción de naturaleza económica y la social o psicosocial (Geyskens et al., 1999). Desde un punto de vista económico es vista como la medida en la que los beneficios obtenidos con la relación se ajustan a las expectativas (Brown et al., 1991), de tal forma que unos mayores niveles de satisfacción tienen como origen resultados favorables del desempeño (Mollá y Sánchez, 1997). Esta visión de “satisfacción del desempeño” está en línea con la definición de Geyskens y Steenkamp (2000), que presentan la satisfacción de naturaleza económica como evaluación favorable que hacen los miembros del canal en cuanto a los resultados económicos provenientes de la relación con un determinado socio de negocios, entre los que se incluyen ventas, márgenes e indicadores similares.

En cuanto a la acepción social o psicosocial, la satisfacción es consecuencia de la evaluación de los aspectos psicosociales dentro de la interacción con el compañero de intercambio, y que ha de tener tres características: ser plena, gratificante y fácil (Geyskens y Steenkamp, 2000). Un distribuidor satisfecho con el aspecto social de la relación aprecia los contactos con el fabricante a un nivel personal, ya que considera a éste preocupado, respetuoso y dispuesto a intercambiar ideas (Geyskens et al., 1999).

La satisfacción del distribuidor refleja el nivel y calidad de los servicios recibidos del fabricante (Kumar et al., 1992), entre los que están o deben estar el control de cualquier negocio que perjudique al distribuidor oficial. Esto sitúa al proveedor en la obligación de supervisar cualquier transacción que se realice al margen de la red oficial como mecanismo para preservar la satisfacción del distribuidor (Chen, 2002; Corey et al., 1989; Myers y Griffith, 1999) al ser considerado por ambas partes como un elemento fundamental de la viabilidad de la relación (Dwyer et al., 1987).

La satisfacción es por tanto un término que incluye confianza, respeto mutuo, apoyo y otros aspectos afines (Andaleeb, 1996). Además, la satisfacción con los resultados pasados afecta al futuro de la relación, de tal manera que reduce el conflicto y refuerza su solución cooperativa, así como la orientación a largo

plazo. Su importancia para la continuidad de la relación podemos deducirla de que la continuada insatisfacción con los beneficios obtenidos de la relación conducirá a su disolución (Frazier, 1983).

La participación en el mercado paralelo es, por tanto, una actuación más probable en situaciones de insatisfacción, mientras que la presencia de satisfacción del distribuidor es un elemento disuasorio. Esto lo reflejamos en la siguiente hipótesis:

H₅: La participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo está negativamente influida por su satisfacción con el fabricante.

La satisfacción es, como hemos visto, una evaluación global que incluye todos los aspectos de la relación (Geyskens y Steenkamp, 2000). Por tanto, la satisfacción del distribuidor con su situación dentro del canal oficial se ha formado teniendo en cuenta la afectación que el mercado paralelo tiene para sus negocios. Por ello, cabe esperar que el efecto de la afectación negativa por el mercado paralelo en la disposición del distribuidor a participar en el mismo sea menor cuanto mayor sea el nivel de satisfacción con el proveedor, ya que, si esta satisfacción es alta, esto será porque hay otros aspectos positivos que el distribuidor ha incluido en sus resultados permaneciendo tanto la satisfacción económica como social (Geyskens y Steenkamp, 2000) dentro de niveles deseados o aceptables. Situación que no está dispuesto a sacrificar involucrándose exclusivamente, o en niveles excesivos, en la distribución paralela.

La satisfacción es un estado afectivo positivo de la relación (Anderson y Narus, 1984) y, a diferencia de la cooperación, no puede convivir con situaciones de conflicto. Cuando el nivel de afectación del distribuidor sea tal que se convierta en conflicto se irá degradando la satisfacción de éste con la relación (Jap, 1999), motivado por la relación inversa que ambas situaciones presentan (Anderson y Narus, 1984).

La presencia de satisfacción en la relación que el distribuidor mantiene con el fabricante dentro del canal de distribución dota de diferentes respuestas a los

conflictos que se presentan en el canal, donde Geyskens y Steenkamp (2000) localizan cuatro: constructivas versus destructivas y activas versus pasivas. Cuando la satisfacción es alta el efecto de ésta sobre la actitud del distribuidor será constructiva y activa con el canal de distribución oficial, motivando las acciones colaborativas con sus socios de negocios (Geyskens et al., 1999), siendo menos probable que decida sumarse a las actuaciones en el mercado paralelo.

Por el contrario, cuando la satisfacción es baja, la afectación negativa del distribuidor por el mercado paralelo se convierte en insatisfacción con los beneficios obtenidos de la relación (Frazier, 1983). En este caso el distribuidor adopta decisiones de tipo destructivo y pasivo (Geyskens y Steenkamp, 2000), estando más dispuesto a desalinearse de la estrategia oficial mediante su participación en el mercado paralelo.

Por todo ello, la presencia o ausencia de satisfacción en la relación es un aspecto crítico y fundamental en la toma de decisiones del distribuidor oficial. Situación que nos conduce a la siguiente hipótesis:

H₆: El efecto positivo de la afectación negativa por el mercado paralelo sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo decrece para mayores niveles de satisfacción con el fabricante (efecto interacción negativo).

La dependencia es otro aspecto de la relación de gran importancia y trascendencia en el perfil de la misma y, especialmente, en el ámbito de los canales de distribución (Heide y John, 1988). Además, la importancia que tiene la dependencia se ve acrecentada cuando el distribuidor oficial opera en un contexto donde el fabricante de un producto es único e insustituible, o difícilmente sustituible, como es el caso del canal de distribución oficial de un artículo de marca de alta demanda.

Una de las características comunes a las dimensiones de la relación es la diversidad de su tratamiento por parte de la literatura. La dependencia también ha gozado de esta variedad de enfoques. Así, encontramos que Hibbard et al.

(2001) la definen como el grado en el que un socio de negocios proporciona recursos valiosos para los que existen pocas fuentes alternativas de suministro. Esta definición tiene como antecedente a Frazier (1983) que la señala como la necesidad que tiene una empresa de mantener la relación con otra para conseguir sus objetivos.

En una línea más centrada en el canal de distribución, y en la dependencia que un determinado distribuidor tiene hacia el fabricante de un producto, encontramos que Goodman y Dion (2001) la definen como el grado de dificultad encontrado por el distribuidor si no tiene acceso a los productos del proveedor. En este sentido, para valorar la dependencia debe recurrirse a tres aspectos esenciales: 1) la consideración del número de alternativas viables disponibles, 2) el grado en que la distribución se realiza exclusivamente con producto de este fabricante y 3) las posibilidades de sustitución del fabricante sin perder posición competitiva en el mercado (Heide y John, 1988).

La dependencia también es estudiada desde un enfoque diádico examinando tanto la dependencia del distribuidor hacia el fabricante como la del fabricante hacia el distribuidor, estando en este caso ante una situación de interdependencia (Hibbard et al., 2001). Estas situaciones de interdependencia incrementan la participación en la relación de ambas partes, a la vez que provocan una aplicación juiciosa del poder con el que cada agente actúa en el intercambio (Mollá y Sánchez, 1997), tendiendo a equilibrarse y, por tanto, a una relación menos conflictiva. La interdependencia es origen de un mayor nivel de compromiso de ambos (Dwyer et al., 1987; Lusch y Brown, 1996), que se alcanza a partir de la confianza generada entre los miembros de la diada (Sánchez-Pérez y Mollá-Descals, 1999).

En un entorno de distribución oficial donde el producto distribuido es único, el interés de la dependencia se centra en aquella que existe del distribuidor oficial hacia el fabricante, al contar el primero, en principio, con menos opciones posibles de elección que el segundo. La dependencia del distribuidor puede ser consecuencia del producto suministrado, del prestigio o reputación del proveedor o del tipo de relación existente con el proveedor (Goodman y Dion, 2001). En este contexto definiremos dependencia como el grado en el que el

distribuidor necesita recurrir a su relación con el fabricante para ver satisfechas sus necesidades más importantes (Hewett y Bearden, 2001). Por ello, adoptamos el concepto dependencia del trabajo de Frazier (1983), donde contextualizamos su definición en el canal de distribución oficial como la necesidad que el distribuidor oficial tiene de mantener la relación con el fabricante para conseguir sus objetivos. En este caso, tener un producto peculiar disponible para poder realizar su función de distribución.

Por ello, en nuestro entorno, la dependencia del distribuidor tiene como origen el que el fabricante le proporciona un producto para el que puede no tener fuentes alternativas (Hibbard et al., 2001). Al distribuidor se le presentan grandes dificultades si no tiene acceso a este producto (Goodman y Dion, 2001), debido a su singularidad. Aunque en presencia de un mercado paralelo la dependencia puede ser menor, ya que hay producto disponible en proveedores alternativos, lo cierto es que en el largo plazo el único que puede garantizar el suministro de producto es el fabricante. Aun cuando circunstancialmente la alternativa del mercado paralelo reduzca el sentimiento de dependencia del distribuidor, la amenaza de la exclusión de la red oficial actúa como elemento disuasorio debido a que el producto suministrado es considerado de vital importancia para su negocio de distribución (Hewett y Bearden, 2011).

Por tanto, en una situación de distribución oficial, cuanto mayor sea la dependencia que el distribuidor tiene del fabricante por haber uno o varios productos considerados imprescindibles para la realización de su función de distribución (Andaleeb, 1995), mayor será la pérdida por exclusión de la distribución oficial como sanción a la participación en el mercado paralelo. Esto nos hace plantear la siguiente hipótesis:

H₇: La participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo está negativamente influida por su dependencia respecto al fabricante.

Un aspecto adicional es cómo afecta la dependencia en una situación en la que un distribuidor oficial se encuentra afectado negativamente por la presencia de negocios paralelos que erosionan su rentabilidad dentro del canal oficial y

cómo modera su planteamiento de sumarse a estas actividades como mecanismo de respuesta.

En esta situación, el distribuidor afectado debe dirimir entre la respuesta a su afectación, poniendo en riesgo su pertenencia a la red oficial, y la tolerancia a esta manifestación de oportunismo en el canal, siendo poco probable que utilice respuestas que puedan conducir a la disolución de la relación (Hibbard et al. 2001).

En nuestra opinión y siguiendo a Wathne y Heide (2000), en esta disyuntiva se produce una situación de *lock-in*², donde el distribuidor muestra tolerancia a la afectación negativa por el mercado paralelo debido a la vulnerabilidad en la que le sitúa la dependencia respecto al fabricante y su producto, siendo mayor este bloqueo para mayores niveles de dependencia del distribuidor con el fabricante. Esto nos conduce a exponer la siguiente hipótesis:

H₈: El efecto positivo de la afectación negativa por el mercado paralelo sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo decrece para mayores niveles de dependencia respecto al fabricante (efecto interacción negativo).

El último aspecto de la relación que analizaremos es el compromiso, ya que éste juega un papel fundamental en el desarrollo y estabilidad de la distribución oficial (Coughlan et al., 2006). Es un factor clave para el éxito de las relaciones, que se traducirá en importantes beneficios (Morgan y Hunt, 1994). Aunque el compromiso ha sido conceptualizado en el capítulo anterior, además de analizado en un contexto de negociación, es imprescindible ubicarlo en el estudio global de la relación distribuidor oficial-fabricante.

La relación entre compromiso y participación activa del distribuidor en el mercado paralelo quedó suficientemente expuesta en la hipótesis H2b del modelo sobre negociación. La trasladamos al modelo presentado en este epígrafe del siguiente modo:

² La traducción adecuada del término original sería bloqueo por incapacidad de acción.

H₉: La participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo está negativamente influida por su compromiso con el fabricante.

Pero asimismo, al igual que en el resto de variables relacionales analizadas en este modelo, entendemos que el compromiso también puede moderar el efecto de la afectación negativa sobre la disposición a participar activamente en el mercado paralelo. La distribución oficial persigue relaciones a largo plazo, relaciones estables frente a situaciones con un perfil más transaccional que busca relaciones que provean de beneficios a corto plazo (Anderson y Weitz, 1992; Dwyer et al., 1987). Es por ello que, en presencia de compromiso con el fabricante, un distribuidor oficial encuentra una menor motivación a convertir la afectación negativa en participación en mercados paralelos.

Hay que tener en cuenta que hasta que el distribuidor oficial llega a una situación de compromiso, su relación con el fabricante ha pasado por varias fases, siendo éste un proceso de afianzamiento de la relación que ha costado construir (Dwyer et al., 1987). Precisamente por el esfuerzo que ha requerido, en presencia de compromiso el distribuidor oficial estará menos dispuesto a cambiar su decisión de participación, aun cuando se vea afectado por el mercado paralelo. Compromiso significa disposición a hacer sacrificios a corto plazo y esforzarse en el mantenimiento de la relación (Andaleeb, 1996), ya que la esencia de éste es la estabilidad y el sacrificio (Anderson y Weitz, 1992). Por ello proponemos:

H₁₀: El efecto positivo de la afectación negativa por el mercado paralelo sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo decrece para mayores niveles de compromiso con el fabricante (efecto interacción negativo).

Escalas de medida

La escala que exponemos para nuestra variable dependiente del concepto PAC incluye entre sus ítems la doble dimensión achacable a la participación en el mercado paralelo, como ha quedado suficientemente expuesto en el anterior capítulo (Ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1: Ítemes de medición de la escala PAC

PAC: Participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (Fuente: Dwyer y Oh, 1987; Nunlee, 2005)

En relación a sus competidores en el sector de la distribución...

- ✓ La mayoría de las veces, abastecerse en el mercado paralelo es la mejor elección.
- ✓ Compra mercancía de esta marca en los mercados paralelos para beneficiar a sus clientes.
- ✓ Nunca es un error abastecerse del mercado paralelo.
- ✓ Saca producto al paralelo porque es una buena alternativa de rentabilidad para su empresa

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

La existencia de negocios en el mercado paralelo produce en los intermediarios oficiales que deciden seguir alineados en la estrategia del canal oficial una afectación de sus negocios, como hemos visto. El concepto que recoge este nivel de afectación es el que denominamos Afectación Negativa por el Mercado Paralelo (AFN), y para desarrollar una escala sobre su medición recurrimos a medidas de oportunismo obtenidas de Dwyer et al. (1987) y Nunlee (2005), que miden el impacto del oportunismo sobre el distribuidor, y que exponemos en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2: Ítemes de medición de la escala AFN

AFN: Afectación pasiva del distribuidor oficial por el mercado paralelo (Fuente: Antia et al., 2006; Dwyer y Oh, 1987; Nunnlee, 2005)

Puede decirse que el saldo final del mercado paralelo en esta marca sobre su empresa es que...

- ✓ Sus competidores consiguen mejores precios que usted.
- ✓ Su cuota de mercado se ve reducida.
- ✓ Su negocio pierde clientes.
- ✓ La rentabilidad del negocio se resiente.
- ✓ Tiene problemas en mantener las relaciones con sus clientes habituales.

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

En cuanto a la cooperación, la escala presente en la literatura que mejor se adecua al concepto es la desarrollada por Gasky y Ray (2004), donde se mide colaboración como un esfuerzo conjunto para lograr un propósito, definición recogida de sus antecesores en este campo Stern y Reve (1980).

La Tabla 4.3 presenta la escala de Cooperación del Fabricante con el Distribuidor Oficial (COOP), obtenida de Gasky y Ray (2004). Esta escala no sólo recoge la colaboración del proveedor mediante dos ítemes sino que además indaga en el encuestado si esta colaboración del fabricante ha evolucionado a una colaboración conjunta mediante el tercer ítem.

Tabla 4.3: Ítemes de medición de la escala COOP

COOP: Cooperación del fabricante percibida por el distribuidor (Fuente: Gasky y Ray, 2004)

Defina la situación general y actual de la relación con el fabricante-proveedor

- ✓ Generalmente colabora con Ud.
- ✓ Le facilita la ayuda adecuada para vender sus productos.
- ✓ Los cambios se afrontan de manera cooperativa, trabajando juntos.

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

En el sentido de la exposición que hemos realizado sobre satisfacción, entendemos que la escala que mejor recoge los aspectos del concepto Satisfacción del Distribuidor Oficial con el Fabricante (SAT) es la que exponemos en la Tabla 4.4, obtenida de Andaleeb (1996) y Kumar (1992), donde se recoge su doble dimensión económica y psicosocial.

Tabla 4.4: Ítemes de medición de la escala SAT

SAT: Satisfacción del distribuidor oficial con el fabricante (Fuente: Andaleeb, 1996; Kumar et al., 1992)

Defina la situación general y actual de la relación con el fabricante-proveedor

- ✓ Calificaría la relación como muy positiva.
- ✓ Podría decirse que está satisfecho con este fabricante.
- ✓ Esta marca genera grandes beneficios.

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

La definición y uso en nuestro contexto de la dependencia nos hace considerar que la escala necesaria para medir el concepto Dependencia del Distribuidor Oficial con respecto al Fabricante (DEP) debe contener medidas relacionadas con el desempeño y la falta de alternativas al fabricante. Para ello, acudimos a la escala de Andaleeb (1996), que presentamos en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5: Ítemes de medición de la escala DEP

DEP: Dependencia del distribuidor oficial con el fabricante (Fuente: Andaleeb, 1996)

Defina la situación general y actual de la relación con el fabricante-proveedor

- ✓ Ud. tendría alternativas muy limitadas si decidiese eliminar esta marca.
- ✓ En general, reemplazar esta marca es bastante difícil.
- ✓ Mantener la relación con este fabricante es vital para el futuro de su negocio.

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

Por último, como vimos en el capítulo anterior, el concepto Compromiso del Distribuidor Oficial con el Fabricante (COMP) se mide mediante la escala obtenida de Anderson y Weitz (1992), que nos ofrece una visión funcional del concepto que exponemos en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6: Ítemes de medición de la escala COMP

COMP: Compromiso del distribuidor oficial con el fabricante (Anderson y Weitz, 1992)

Defina la situación general y actual de la relación con el fabricante-proveedor

- ✓ En ningún caso lo sustituiría aunque le ofrecieran otra alternativa viable.
- ✓ Está comprometido en mantener la relación con este fabricante.
- ✓ La relación con su proveedor es muy importante para Ud.
- ✓ Merece la pena hacer esfuerzos por mantener la relación con este fabricante.

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

En cuanto a la recolección de datos, en el capítulo anterior hemos descrito los medios y técnicas utilizados para obtener información de los agentes objeto de la investigación: intermediarios mayoristas de alimentación, bebidas, droguería y perfumería. Igualmente la hemos analizado descriptivamente y hemos expuesto el análisis del sesgo de no respuesta.

Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida

Para valorar la unidimensionalidad de los conceptos utilizados realizamos un análisis factorial confirmatorio (CFA) (Gerbing y Anderson, 1988) (ver Tabla 4.7).

Tabla 4.7: Resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA)

Descripción del ítem	Valor estandarizado	Valor t	Fiabilidad
Participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (PAC)			SCR=0,761
PAC 1	0,75	10,22	
PAC 2	0,75	10,20	
PAC 3	0,53	6,75	
PAC 4	0,62	8,02	
Afectación negativa por mercado paralelo (AFN)			SCR=0,947
AFN 1	0,76	11,59	
AFN 2	0,92	15,74	
AFN 3	0,96	16,83	
AFN 4	0,93	15,86	
AFN 5	0,84	13,56	
Cooperación del fabricante percibida por el distribuidor oficial (COOP)			SCR=0,865
COOP 1	0,89	14,49	
COOP 2	0,80	12,36	
COOP 3	0,78	11,72	
Satisfacción del distribuidor oficial con el fabricante (SAT)			SCR=0,825
SAT 1	0,90	15,07	
SAT 2	0,95	16,25	
SAT 3	0,43	5,77	
Dependencia del distribuidor oficial con el fabricante (DEP)			SCR=0,728
DEP 1	0,56	7,00	
DEP 2	0,73	9,38	
DEP 3	0,76	9,77	
Compromiso del distribuidor oficial con el fabricante (COMP)			SCR=0,840
COMP 1	0,65	9,08	
COMP 2	0,67	9,38	
COMP 3	0,80	12,17	
COMP 4	0,88	13,97	

Estadísticos del modelo de medición: $\chi^2_{(gl=194)} = 399,71$; GFI = 0,82; SRMR = 0,074; CFI = 0,95; NFI = 0,90; IFI = 0,95

El valor de la fiabilidad compuesta (SCR) supera en todos los casos el valor mínimo recomendado por Bagozzi y Yi (1988) de 0,6 (ver Tabla 4.7). Además,

la totalidad de las cargas factoriales son altamente significativas (el valor t más bajo es 5,77), lo que es evidencia de validez convergente (Bagozzi y Yi, 1988).

Confirmamos la validez discriminante del modelo mediante los intervalos de confianza con ± 2 errores estándar sobre la correlación entre constructos (ϕ), comprobando que el intervalo no incluye el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988). Para ello calculamos dichos intervalos mediante la transformación de Fisher, presentando los resultados (diagonal superior) en la Tabla 4.8.

De igual modo, en la Tabla 4.8 presentamos los estadísticos descriptivos de las variables así como las correlaciones obtenidas (diagonal inferior).

Tabla 4.8: Estadísticos descriptivos, matriz de correlaciones y límites superiores de sus intervalos de confianza

Variable	Media	Desviación Típica	1	2	3	4	5	6
1.- PAC	2,262	1,316	1	0,629	0,095	0,031	0,109	0,008
2.- AFN	3,476	1,877	0,483	1	-0,005	0,067	0,263	0,115
3.- COOP	4,931	1,307	-0,117	-0,214	1	0,800	0,289	0,636
4.- SAT	4,824	1,083	-0,180	-0,144	0,710	1	0,564	0,764
5.- DEP	4,628	1,359	-0,103	0,057	0,085	0,402	1	0,634
6.- COMP	5,197	1,215	-0,202	-0,097	0,492	0,660	0,489	1

Resultados

Para el contraste de hipótesis estimamos las siguientes ecuaciones de regresión, utilizando mínimos cuadrados ordinarios:

$$(1) PAC = b_{10} + b_{11} AFN + b_{12} AFN^2 + b_{13} COOP + b_{14} COOP \times AFN + b_{15} COOP \times AFN^2$$

(1: Modelo Teórico 1)

$$(2) PAC = b_{20} + b_{21} AFN + b_{22} AFN^2 + b_{23} SAT + b_{24} SAT \times AFN + b_{25} SAT \times AFN^2$$

(2: Modelo Teórico 2)

$$(3) PAC = b_{30} + b_{31} AFN + b_{32} AFN^2 + b_{33} DEP + b_{34} DEP \times AFN + b_{35} DEP \times AFN^2$$

(3: Modelo Teórico 3)

$$(4) PAC = b_{40} + b_{41} AFN + b_{42} AFN^2 + b_{43} COMP + b_{44} COMP \times AFN + b_{45} COMP \times AFN^2$$

(4: Modelo Teórico 4)

Donde PAC es la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo, AFN es la afectación negativa del distribuidor por el mercado paralelo, COOP es la cooperación del fabricante percibida por el distribuidor oficial, SAT es la satisfacción del distribuidor oficial con el fabricante, DEP es la dependencia del distribuidor oficial con el fabricante y COMP es el compromiso del distribuidor oficial con el fabricante.

Los conceptos son introducidos mediante índices contruidos como el valor medio de los ítemes que los componen. Para prevenir la multicolinealidad esperada de la introducción de efectos interacción y cuadráticos centramos a la media las variables explicativas antes de la construcción de los términos (Aiken y West, 1991; Mason y Perreault, 1991). El examen del factor de inflación de la varianza (FIV) muestra que la totalidad de los valores quedan por debajo de la cifra crítica de 10 (Hair et al., 1999), siendo el mayor de 3,026 en el Modelo 1; 3,059 en el Modelo 2; 2,346 en el Modelo 3 y 2,351 en el Modelo 4.

Las Tablas 4.9, 4.10, 4.11 y 4.12 presentan los resultados obtenidos en las sucesivas regresiones jerárquicas, donde los Modelos Teóricos son comparados con el mismo modelo sin efectos cuadráticos ni efectos interacción, que denominaremos Modelos de Efectos Principales.

En el caso de los modelos 1 (Tabla 4.9) y 2 (Tabla 4.10), se produce un cambio en la R^2 significativo cuando se introducen los efectos interacción en el Modelo de Efectos Principales. En el caso de los modelos 3 (Tabla 4.11) y 4 (Tabla 4.12) dicho cambio en R^2 no es significativo

De este modo analizaremos los resultados obtenidos en el Modelo Teórico que analiza los efectos de cooperación (Modelo 1) y satisfacción (Modelo 2), mientras que analizaremos los resultados obtenidos en el Modelo de Efectos Principales para los modelos de dependencia (Modelo 3) y de compromiso (Modelo 4).

Tabla 4.9: Resultados de la estimación del modelo con la cooperación como variable relacional

Variables	Coeficientes	Modelo de Efectos Principales		Modelo Teórico		Coeficientes no estandarizados
		Coeficientes estandarizados	Significatividad	Coeficientes estandarizados	Significatividad	
Constante	b_{10}		0,000		0,000	2,413
AFN	b_{11}	0,462	0,000	0,528	0,000	0,347
AFN ²	b_{12}			-0,124	0,096	-0,047
COOP	b_{13}	-0,072	0,331	-0,317	0,006	-0,308
COOP x AFN	b_{14}			0,028	0,720	0,014
COOP x AFN ²	b_{15}			0,334	0,007	0,060
R ² (R ² Ajustada)		0,231 (0,221)		0,304 (0,279)		
Valor F (Probabilidad F)		21,835 (0,000)		12,375 (0,000)		
Cambios R ² (R ² ajustada)		0,231 (0,221)		0,073 (0,058)		
Valor F cambio R ² (Probabilidad F)		21,835 (0,000)		4,896 (0,003)		

Nota: Comparando con los efectos del Modelo de Efectos Principales el Modelo Teórico presenta un R² significativamente mejor, en consecuencia nos quedamos con el Modelo Teórico como la mejor explicación del problema.

Tabla 4.10: Resultados de la estimación del modelo con la satisfacción como variable relacional

Variables	Coeficientes	Modelo de Efectos Principales		Modelo Teórico		Coeficientes no estandarizados
		Coeficientes estandarizados	Significatividad	Coeficientes estandarizados	Significatividad	
Constante	b_{20}		0,000		0,000	2,467
AFN	b_{21}	0,468	0,000	0,514	0,000	0,337
AFN ²	b_{22}			-0,169	0,021	-0,064
SAT	b_{23}	-0,135	0,064	-0,312	0,008	-0,359
SAT x AFN	b_{24}			-0,093	0,234	-0,050
SAT x AFN ²	b_{25}			0,243	0,050	0,047
R ² (R ² Ajustada)		0,255 (0,244)		0,301 (0,277)		
Valor F (Probabilidad F)		24,604 (0,000)		12,171 (0,000)		
Cambios R ² (R ² ajustada)		0,255 (0,244)		0,046 (0,033)		
Valor F cambio R ² (Probabilidad F)		24,604 (0,000)		3,149 (0,027)		

Nota: Comparando con los efectos del Modelo de Efectos Principales el Modelo Teórico presenta un R² significativamente mejor, en consecuencia nos quedamos con el Modelo Teórico como la mejor explicación del problema.

Tabla 4.11: Resultados de la estimación del modelo con la dependencia como variable relacional

Variables	Modelo de Efectos Principales			Modelo Teórico			
	Coefficientes	Coefficientes estandarizados	Significatividad	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes estandarizados	Significatividad	Coefficientes no estandarizados
Constante	b_{30}		0,000	2,238		0,000	2,418
AFN	b_{31}	0,493	0,000	0,326	0,512	0,000	0,338
AFN ²	b_{32}				-0,139	0,066	-0,053
DEP	b_{33}	-0,126	0,081	-0,115	-0,141	0,185	-0,128
DEP x AFN	b_{34}				-0,032	0,672	-0,016
DEP x AFN ²	b_{35}				0,057	0,601	0,011
R ² (R ² Ajustada)		0,252 (0,242)				0,273 (0,247)	
Valor F (Probabilidad F)		24,657 (0,000)				10,717 (0,000)	
Cambios R ² (R ² ajustada)		0,252 (0,242)				0,020 (0,005)	
Valor F cambio R ² (Probabilidad F)		24,657 (0,000)				1,317 (0,271)	

Nota: Comparando con los efectos del Modelo de Efectos Principales el Modelo Teórico presenta un R² no significativamente mejor, en consecuencia nos quedamos con el Modelo de Efectos Principales como la mejor explicación del problema.

Tabla 4.12: Resultados de la estimación del modelo con el compromiso como variable relacional

Variables	Modelo de Efectos Principales			Modelo Teórico			
	Coefficientes	Coefficientes estandarizados	Significatividad	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes estandarizados	Significatividad	Coefficientes no estandarizados
Constante	b_{40}		0,000	2,233		0,000	2,400
AFN	b_{41}	0,562	0,000	0,304	0,508	0,000	0,3334
AFN ²	b_{42}				-0,146	0,052	-0,056
COMP	b_{43}	-0,171	0,019	-0,168	-0,231	0,028	-0,228
COMP × AFN	b_{44}				-0,091	0,242	-0,047
COMP × AFN ²	b_{45}				0,136	0,212	0,027
R ² (R ² Ajustada)		0,257 (0,247)				0,285 (0,260)	
Valor F (Probabilidad F)		25,138 (0,000)				11,312 (0,000)	
Cambios R ² (R ² ajustada)		0,257 (0,247)				0,027 (0,013)	
Valor F cambio R ² (Probabilidad F)		25,138 (0,000)				1,813 (0,148)	

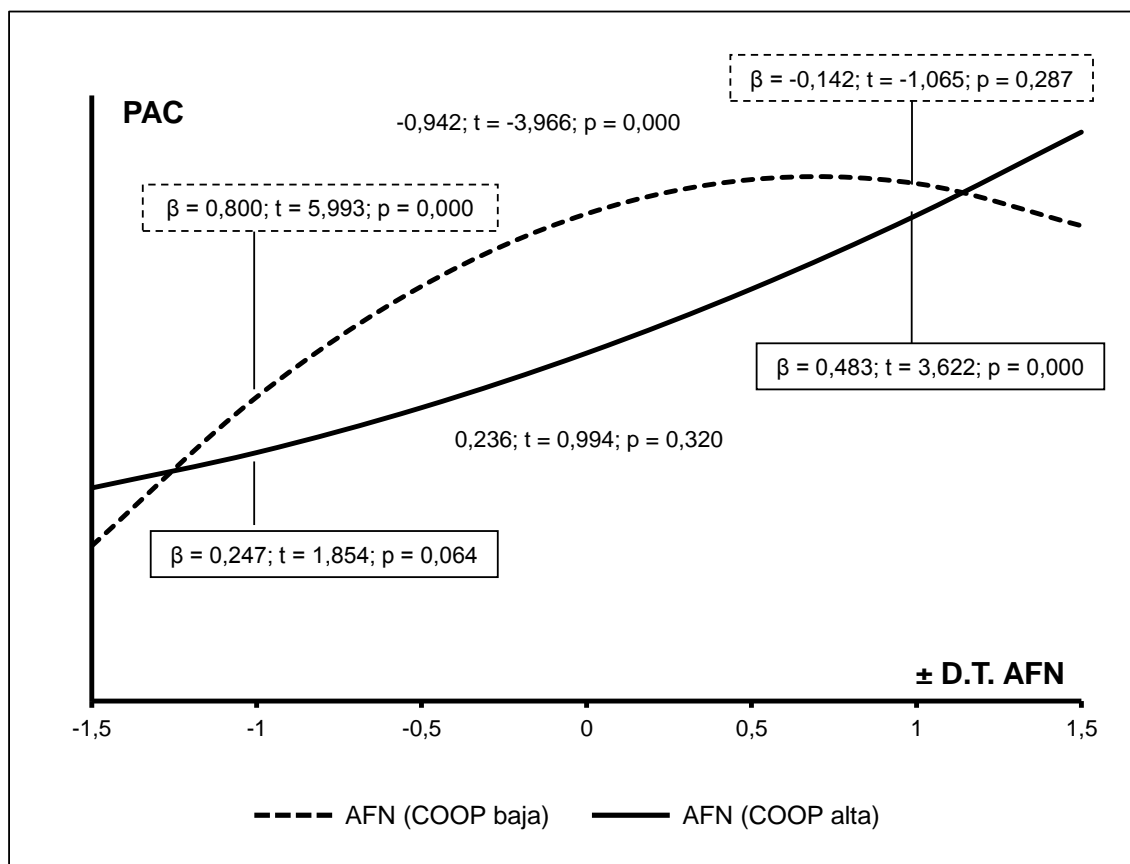
Nota: Comparando con los efectos del Modelo de Efectos Principales el Modelo Teórico presenta un R² no significativamente mejor, en consecuencia nos quedamos con el Modelo de Efectos Principales como la mejor explicación del problema.

En cuanto al análisis del efecto de la afectación negativa del distribuidor oficial por el mercado paralelo sobre su disposición a participar en él, para contrastar las hipótesis H1 y H2, que trata los efectos que la afectación negativa del distribuidor oficial por el mercado paralelo tiene sobre su decisión de participación en este tipo de distribución, vamos a realizar un análisis transversal de dichos efectos, situándolos en los distintos entornos relacionales descritos.

Representamos en el Gráfico 4.1 el efecto de la afectación negativa del distribuidor por el mercado paralelo (AFN) sobre su disposición a participar en éste (PAC) para niveles de cooperación (COOP) bajos y altos. Un vistazo general al mismo nos muestra un efecto siempre positivo de la afectación negativa cuando los niveles de cooperación son altos. Por otra parte, observamos que ante bajos niveles de cooperación, la disposición a participar activamente en el mercado paralelo decrece significativamente conforme aumenta la afectación, alcanzando un nivel de saturación.

A continuación explicamos los resultados cuantitativos obtenidos, así como el procedimiento seguido para su obtención.

Gráfico 4.1: Efecto de AFN sobre PAC para niveles de COOP



Realizamos análisis marginal (Jaccard et al., 1990; Aiken y West, 1991) de la afectación negativa del distribuidor (AFN) sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (PAC) para distintos niveles de cooperación del fabricante con el distribuidor oficial (COOP). Este efecto varía siguiendo la siguiente función:

$$\partial PAC / \partial AFN = b_{11} + 2 b_{12} AFN + b_{14} COOP + 2 b_{15} COOP \times AFN$$

Manteniendo COOP en niveles bajos (-1 desviación típica=-1,307) los resultados son los siguientes:

Para valores bajos de AFN (-1 desviación típica=-1,877), el efecto de AFN sobre PAC es de 0,800; un error estándar de 0,133; y un valor $t=5,993$ ($p<0,01$).

Para valores altos de AFN (+1 desviación típica=1,877), el efecto de AFN sobre PAC es de -0,142; un error estándar de 0,133; y un valor $t=-1,065$ ($p>0,10$).

El cambio del valor de la influencia de valores bajos de AFN a valores altos es de -0,942; un error estándar de 0,237 y un valor $t=-3,966$ ($p<0,01$). Esto nos confirma la presencia de un efecto saturación significativo (H2) en niveles bajos de cooperación.

Manteniendo COOP en niveles altos (+1 desviación típica=1,307) los resultados son los siguientes:

Para valores bajos de AFN (-1 desviación típica=-1,877), el efecto de AFN sobre PAC es de 0,247; un error estándar de 0,133; y un valor $t=1,854$ ($p<0,10$).

Para valores altos de AFN (+1 desviación típica=1,877), el efecto de AFN sobre PAC es de 0,483; un error estándar de 0,133; y un valor de $t=3,622$ ($p<0,01$).

El cambio del valor de la influencia de valores bajos de AFN a valores altos es de 0,236; un error estándar de 0,237 y un valor $t=0,994$ ($p>0,10$).

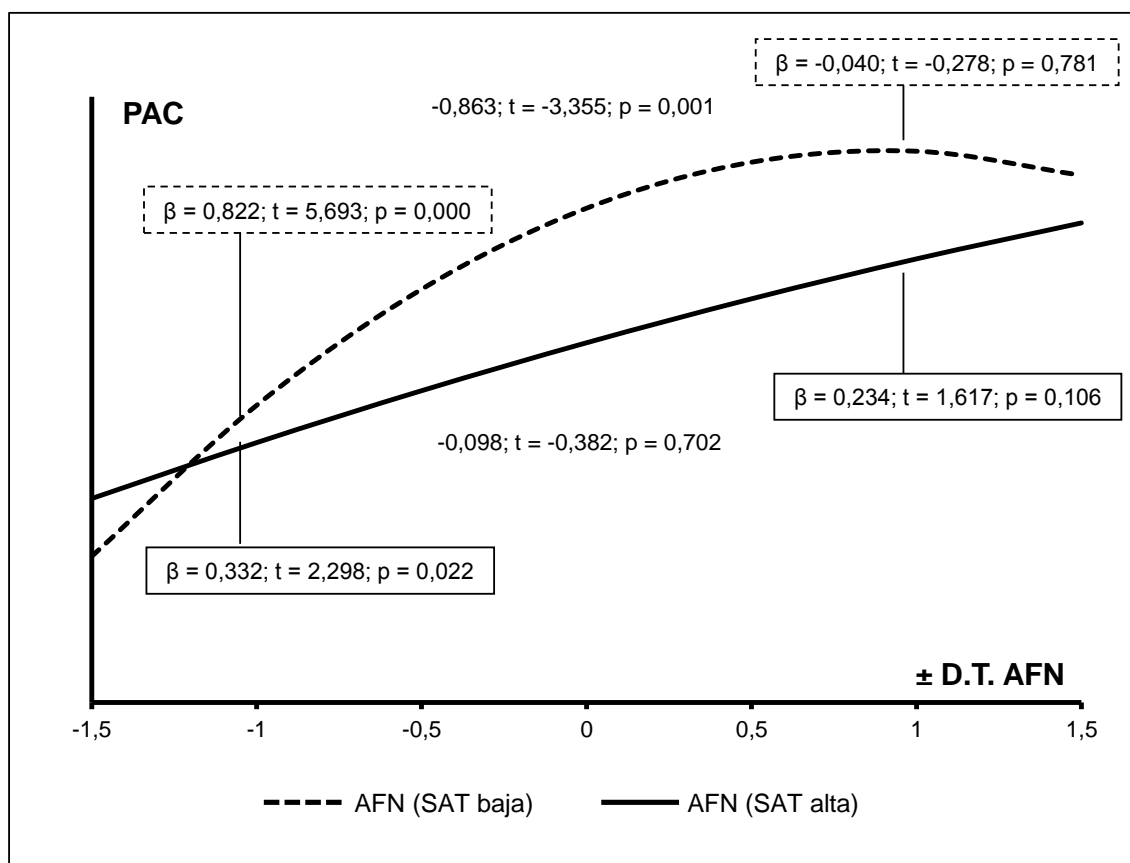
Los resultados obtenidos nos conducen a confirmar parcialmente la hipótesis H1 sobre un efecto positivo de la afectación negativa del distribuidor oficial (AFN) sobre la participación de éste en el mercado paralelo (PAC). El mismo se observa en tres de los cuatro posibles escenarios contemplados y sólo no se da en situaciones de alta afectación negativa para niveles bajos de cooperación. Esto nos conduce a la hipótesis H2 sobre el efecto saturación, que se observa sólo en niveles bajos de cooperación.

En cuanto al efecto de la AFN sobre PAC según los niveles de satisfacción del distribuidor con el fabricante seguimos los mismos pasos que anteriormente hemos mostrado para la cooperación. En el Gráfico 4.2 representamos las distintas situaciones de AFN sobre PAC para niveles de SAT. En él

observamos que conforme aumenta la AFN en presencia de una baja SAT, el efecto sobre PAC es mayor hasta el punto de saturación que disuade al distribuidor oficial.

Por otra parte, cuando SAT es alta, el efecto es menos intenso en bajos niveles de AFN, pero el efecto saturación también es menos marcado.

Gráfico 4.2: Efecto de AFN sobre PAC para niveles de SAT



El análisis marginal (Jaccard et al., 1990; Aiken y West, 1991) muestra que la participación activa del distribuidor en el mercado paralelo ante cambios en su afectación negativa varía siguiendo la siguiente función:

$$\partial PAC / \partial AFN = b_{21} + 2 b_{22} AFN + b_{24} SAT + 2 b_{25} SAT \times AFN$$

Manteniendo SAT en niveles bajos (-1 desviación típica=-1,083) los resultados son los siguientes:

Para valores bajos de AFN (-1 desviación típica=-1,877), el efecto de AFN sobre PAC es de 0,822; un error estándar de 0,144; y un valor $t=5,693$ ($p<0,01$).

Para valores altos de AFN (+1 desviación típica=1,877), el efecto de AFN sobre PAC es de -0,040; un error estándar de 0,144; y un valor $t=-0,278$ ($p>0,10$).

El cambio del valor de la influencia de valores bajos a valores altos de AFN alcanza un valor de -0,863; con un error estándar de 0,257; un valor $t=-3,355$ ($p<0,01$).

Manteniendo SAT en niveles altos (+1 desviación típica=1,083) los resultados son los siguientes:

Para valores bajos de AFN (-1 desviación típica=-1,877), el efecto de AFN sobre PAC es de 0,332; un error estándar de 0,144; y un valor $t=2,298$ ($p<0,05$).

Para valores altos de AFN (+1 desviación típica=1,877), el efecto de AFN sobre PAC es de 0,234; un error estándar de 0,144; y un valor $t=1,617$ ($p>0,10$).

El cambio del valor de la influencia de valores bajos a valores altos de AFN alcanza un valor de -0,098; con un error estándar de 0,257; un valor $t=-0,382$ ($p>0,10$).

Nuevamente observamos un efecto positivo de la afectación negativa del distribuidor oficial por el mercado paralelo (AFN) sobre su participación en el mismo (PAC) en niveles bajos de afectación, ya sea la satisfacción alta o baja. Sin embargo, en niveles altos de afectación dichos efectos son no significativos cuando la satisfacción es baja. Esto nos permite aceptar parcialmente H1.

Por otro lado, el efecto saturación, al igual que ocurría con la cooperación, sólo se observa en niveles de satisfacción bajos, lo que nos conduce a confirmar parcialmente la hipótesis H2.

En cuanto a los resultados obtenidos en los Modelos 3 (dependencia) y 4 (compromiso), hay que recordar que la incorporación del efecto cuadrático de la afectación negativa del distribuidor (AFN), así como sus interacciones con las variables relacionales, no supone un incremento significativo de la R^2 sobre el obtenido en los Modelos de Efectos Principales (ver Tablas 4.11 y 4.12).

Así, en el Modelo 3 encontramos que la afectación pasiva del distribuidor le conduce a su participación en el mercado paralelo, como nos indica la significatividad de su coeficiente de afectación: $\beta=0,326$ ($p=0,000$) (Tabla 4.11). Esto confirma la hipótesis H1 sobre el efecto positivo que la afectación negativa del distribuidor oficial (AFN) tiene sobre su participación en el mercado paralelo (PAC).

Por otra parte, en el Modelo 4 encontramos un efecto parecido: $\beta=0,304$ ($p=0,000$) (ver Tabla 4.12).

El análisis transversal de los efectos obtenidos nos lleva a confirmar la hipótesis H1 globalmente. De esta manera, encontramos que cuando el distribuidor oficial se encuentra afectado por los negocios que se realizan en el mercado paralelo, esta afectación tiene efectos positivos sobre su decisión de participación.

Por otra parte, la hipótesis H2 exponía un efecto saturación, en el sentido de que la afectación negativa por el mercado paralelo del distribuidor oficial (AFN) tenía un efecto positivo sobre su decisión de participar en éste (PAC) hasta un nivel de saturación. En este caso hemos encontrado evidencias parciales.

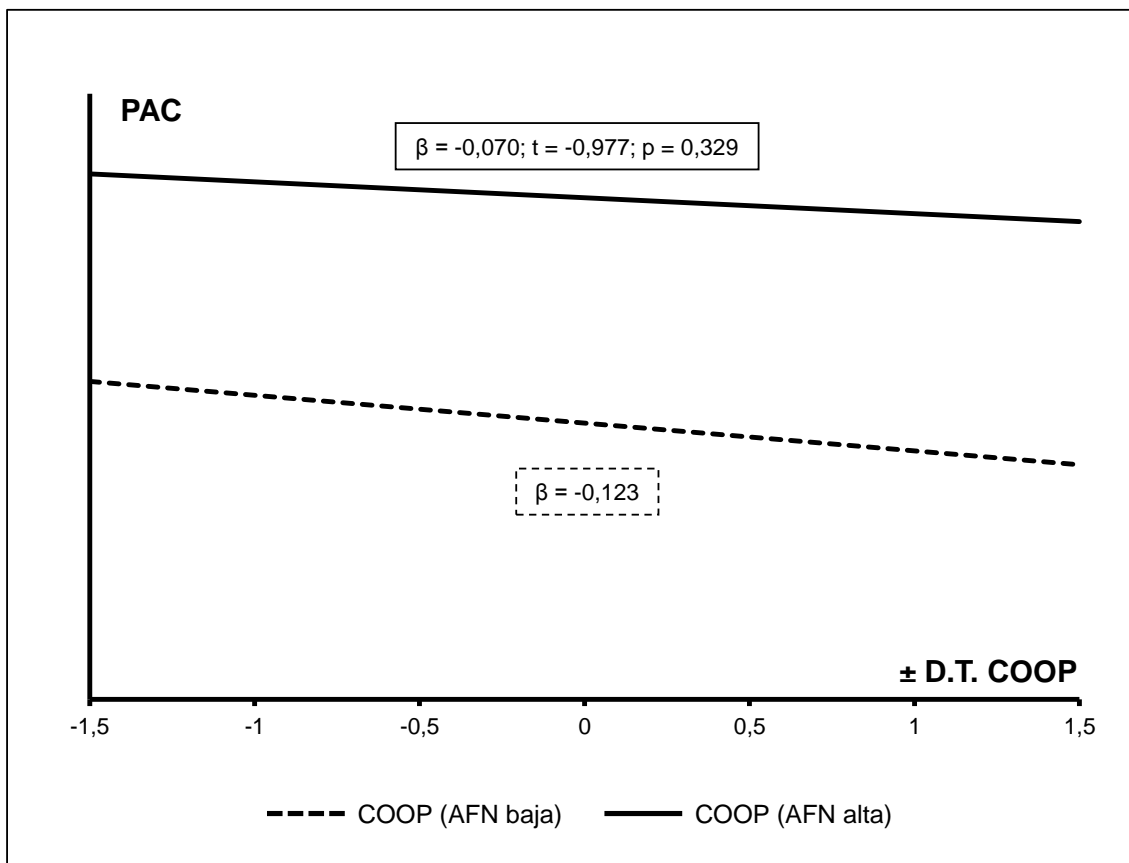
Hemos localizado el mencionado efecto saturación cuando la cooperación del fabricante y la satisfacción del distribuidor son bajas. Más adelante daremos una explicación a este resultado.

A continuación vamos a analizar el efecto que las distintas situaciones relacionales tienen sobre la disposición del agente oficial a participar en el mercado paralelo, correspondiendo a la comprobación de las hipótesis H3 a H10.

En cuanto al efecto de la cooperación del proveedor sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo, el Gráfico 4.3 ofrece una representación gráfica. Observamos que conforme aumentan los niveles de cooperación la disposición a participar activamente es menor, resultando una pendiente negativa para ambas situaciones de afectación negativa por el mercado paralelo (AFN), tanto cuando esta afectación es alta (-0,070) como cuando es baja (-0,123).

A continuación explicamos los resultados cuantitativos obtenidos, así como el procedimiento seguido para su obtención y el grado en que confirman las hipótesis planteadas.

Gráfico 4.3: Efecto de COOP sobre PAC para niveles AFN



Mediante análisis marginal, podemos ver que la actitud a participar activamente en el mercado paralelo ante cambios en los niveles de cooperación del fabricante varía según la siguiente ecuación.

$$\partial PAC / \partial COOP = b_{13} + b_{14} AFN + b_{15} AFN^2$$

Para valores bajos de AFN (-1 desviación típica=-1,877), el efecto sobre PAC tiene un valor -0,123. Una inconsistencia matemática nos impide hacer el cálculo del error, siendo por ello imposible asignar un valor t y su correspondiente probabilidad. El cálculo del error estándar fue imposible ya que los cálculos realizados ofrecieron un resultado igual a la raíz cuadrada de un número negativo, lo que no tiene sentido matemático. No obstante, por el valor absoluto obtenido, y comparándolo con los niveles de significatividad obtenido por valores similares en otros cálculos, no creemos probable que este valor sea significativo.

Para valores altos de AFN (+1 desviación típica=1,877), el efecto sobre PAC tiene un valor -0,070; un error estándar de 0,072; un valor t=-0,977 (p>0,10).

Estos resultados nos conducen a rechazar las hipótesis H3, encontrando ausencia de efectos significativos de la cooperación del fabricante sobre la participación activa del distribuidor en el mercado paralelo.

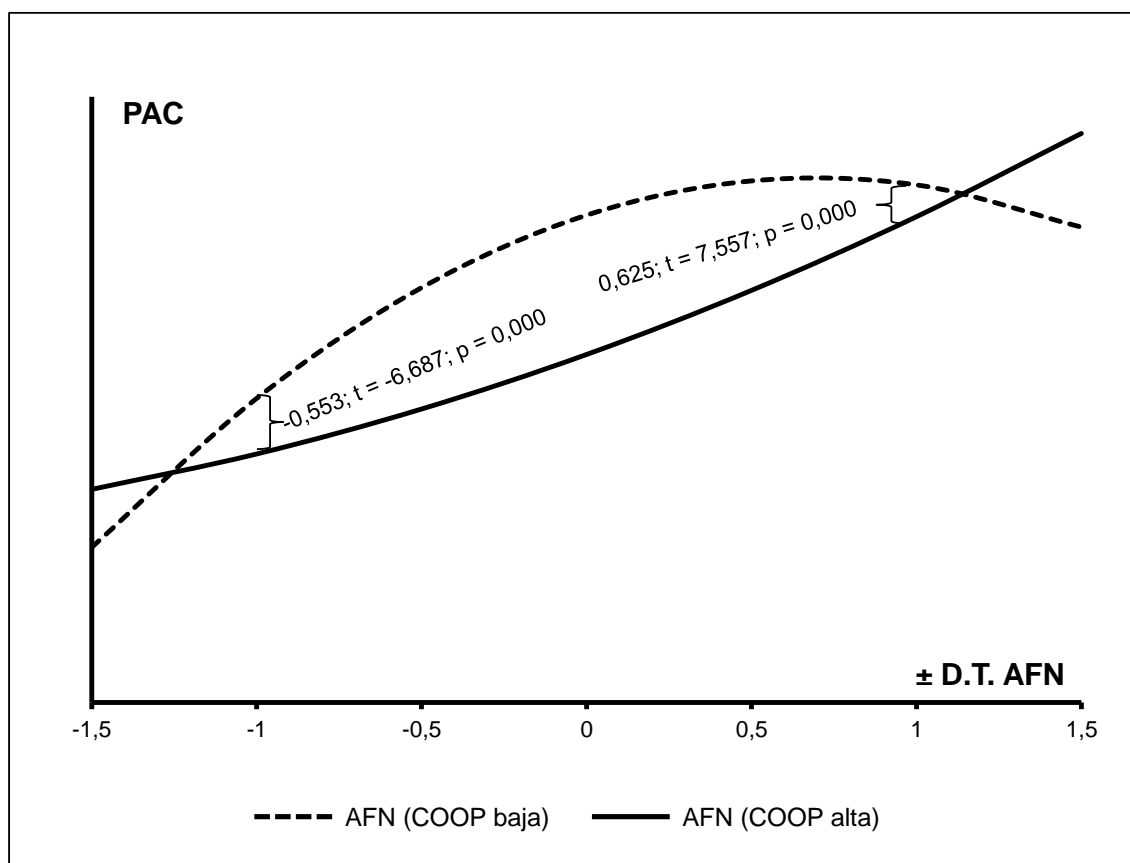
A partir de estos resultados interpretamos que la cooperación del fabricante con el distribuidor oficial no mitiga la disposición del distribuidor a participar en el mercado paralelo (H3 rechazada). Mehta et al. (2001) encontraban que la cooperación entre miembros del canal de distribución no necesariamente implicaba su integración, lo que supone que el distribuidor oficial mantiene de alguna manera intacta su capacidad de decisión, siendo condicionada parcialmente por la cooperación que le brinda el fabricante del producto.

Por su parte, la hipótesis H4 postulaba que la afectación negativa del distribuidor oficial por el mercado paralelo (AFN) tiene un efecto sobre la participación activa (PAC) que es menor cuanto mayor sea el nivel de cooperación del fabricante. Su contraste empírico requiere la comprobación del efecto de AFN sobre PAC para niveles bajos y altos de cooperación, y luego del cambio. Como hay efectos cuadráticos de AFN, esto obliga a considerar

asimismo distintos niveles de esta variable. Los resultados se encuentran representados en el Gráfico 4.4.

Como se puede ver, estamos ante la misma representación gráfica que la presentada en el gráfico 4.1. En esta ocasión añadimos la diferencia de efecto de AFN sobre PAC para distintos niveles de COOP.

Gráfico 4.4: Efecto de AFN sobre PAC para niveles de COOP



Para valores bajos de AFN, la diferencia de efecto de una COOP baja ($\beta=0,800$) a una COOP alta ($\beta=0,247$) es de $-0,553^3$; un error estándar de $0,083^4$; un valor $t=-6,687^5$ ($p<0,01$). Es decir, que en valores bajos de afectación (AFN), ésta incrementa la participación (PAC) en mayor medida cuando los niveles de cooperación son bajos que cuando éstos son altos. Esto confirma la hipótesis H4.

³ Diferencia de efecto: $\partial PAC / \partial AFN (+1 \text{ D.T. COOP}) - \partial PAC / \partial AFN (-1 \text{ D.T. COOP})$

⁴ Error estándar: $S = ((2 \text{ DT}_{\text{COOP}})^2 \text{ VAR}_{b14} + (4 \text{ DT}_{\text{COOP}} \text{ DT}_{\text{AFN}})^2 \text{ VAR}_{b15} + 2 \text{ DT}_{\text{COOP}} 4 \text{ DT}_{\text{COOP}} \text{ DT}_{\text{AFN}} \text{ COV}_{b14b15})^{1/2}$

⁵ $t = \text{diferencia de efecto/error estándar}$

Por su parte, para valores altos de AFN, la diferencia de efecto de AFN cuando se pasa de una COOP baja ($\beta=-0,142$) a una COOP alta ($\beta=0,483$) es de 0,625; un error estándar de 0,083; un valor $t=7,557$ ($p<0,01$). Esto muestra que en niveles altos de afectación (AFN), éste sólo incrementa la participación (PAC) cuando los niveles de cooperación son altos. Esto muestra un resultado contrario al sentido de nuestra hipótesis.

Al contrastar la hipótesis H4 hemos observado que la cooperación del fabricante con el distribuidor actúa como cierto freno a la hora de que la afectación negativa que le produce el mercado paralelo (AFN) se materialice en participación en éste (PAC). Por esto sólo se da cuando los niveles de afectación son bajos. Este resultado está en línea con lo postulado en la hipótesis H4.

Sin embargo, en niveles altos de afectación negativa, y contrariamente a lo postulado en la hipótesis H4, los altos niveles de cooperación del fabricante parecen actuar como motivador adicional a intensificar la participación en el mercado paralelo ante incrementos de su afectación negativa por éste.

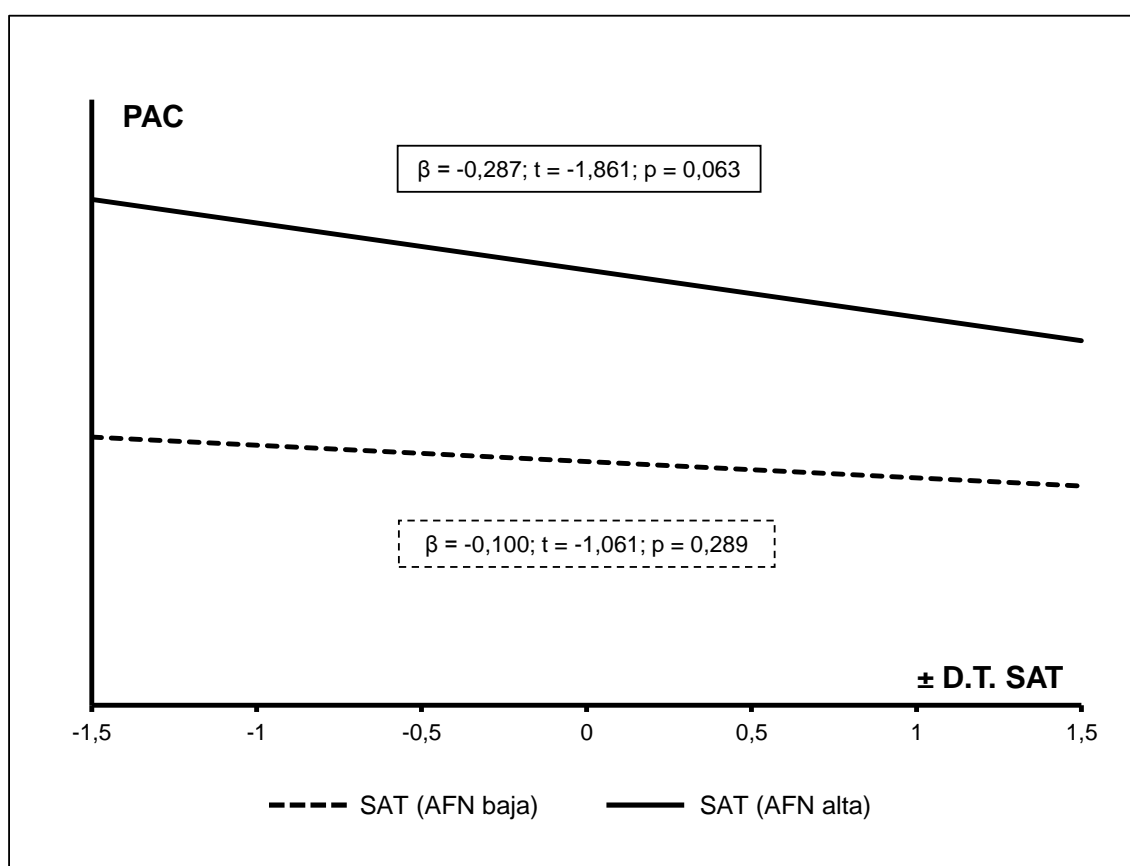
Aunque el resultado no se corresponde con lo inicialmente previsto, una explicación puede venir dada por el modo en que la cooperación percibida del fabricante condiciona la percepción del distribuidor sobre el riesgo de ruptura definitiva de la relación. Cuando la cooperación del fabricante se mueve en altos niveles, el distribuidor no se siente amenazado. De esta manera, su respuesta ante la afectación que le supone el mercado paralelo es incrementar su participación en el mismo, aunque los niveles de su afectación negativa alcancen altas cotas. La alta cooperación que el fabricante le ofrece le hace sentir al distribuidor oficial salvaguardado en sus acciones con respecto a su pertenencia a la red oficial.

Por el contrario, cuando estamos en presencia de altos niveles de afectación y además observamos bajos niveles de cooperación del fabricante, el distribuidor oficial puede no sentirse tan a salvo respecto a la posibilidad de ruptura total. Esto hace que el distribuidor se replantee su situación con respecto a la

participación en el mercado paralelo, tendiendo ésta a ser menos reactiva ante cambios crecientes en su afectación negativa cuando éstos son ya de por sí altos. Esta situación se explica por el temor del distribuidor a la ruptura definitiva de la relación y la pertenencia a la red oficial del producto, localizando en ello un efecto saturación.

En tercer lugar analizamos el efecto de la satisfacción del distribuidor oficial sobre su participación en el mercado paralelo. Para la comprobación de la hipótesis H5 respecto a un efecto negativo de la satisfacción del distribuidor oficial con el fabricante sobre la disposición del primero a participar en el mercado paralelo (PAC), representamos en el Gráfico 4.5 el efecto que SAT tiene sobre PAC para distintos niveles de afectación del distribuidor por el mercado paralelo (AFN). Observamos que el efecto es negativo y significativo cuando la afectación del distribuidor es alta (+1 D.T.). Sin embargo, cuando esta afectación es baja (-1 D.T.) el efecto de la satisfacción no es significativo.

Gráfico 4.5: Efecto de SAT sobre PAC para niveles AFN



El análisis marginal nos muestra cómo la participación activa del distribuidor en el mercado paralelo ante cambios en su satisfacción varía según la siguiente ecuación.

$$\partial PAC / \partial SAT = b_{23} + b_{24} AFN + b_{25} AFN^2$$

Para valores bajos de AFN (-1 desviación típica=-1,877), el efecto de SAT sobre PAC es de -0,100; un error estándar de 0,094; y un valor t=-1,061 ($p>0,10$).

Para valores altos de AFN (+1 desviación típica=1,877), el efecto de SAT sobre PAC es de -0,287; un error estándar de 0,154; y un valor t=-1,861 ($p<0,10$).

Estos resultados nos conducen a aceptar parcialmente las hipótesis H5. Los resultados nos muestran que la satisfacción del distribuidor reduce la disposición a participar en el mercado paralelo (PAC) sólo cuando su afectación negativa por éste (AFN) es alta.

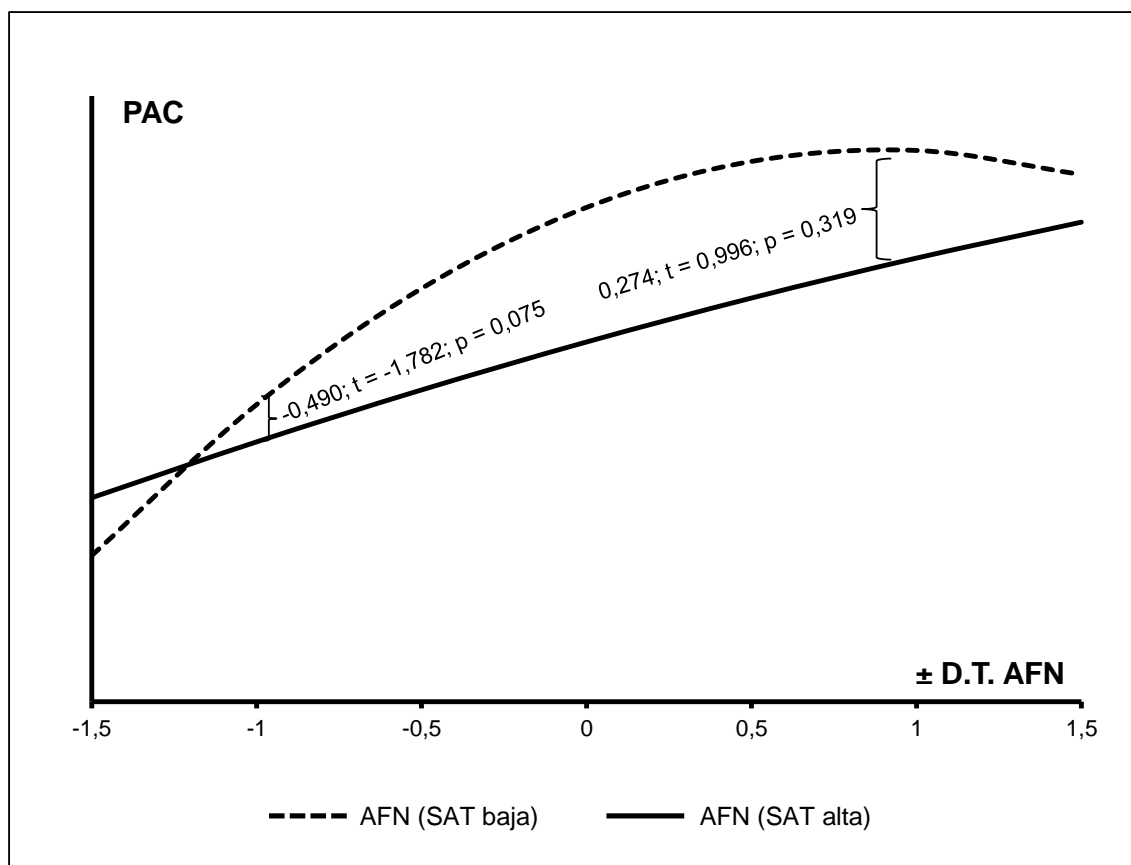
La satisfacción es un elemento clave del aspecto relacional en el canal de distribución (Dwyer et al., 1987). Afianza la relación en mayor medida que la cooperación (Andaleeb, 1996), como explica el que hayamos encontrado evidencias de que es capaz de disuadir al intermediario del canal oficial de participar en el mercado paralelo en determinadas situaciones de afectación por éste, al contrario de lo que ocurría con la cooperación del fabricante.

La aceptación parcial de la hipótesis H5 (para altos niveles de afectación) nos indica que la satisfacción del distribuidor oficial con el fabricante no siempre disuade de participar en el mercado paralelo cuando el distribuidor se ve afectado por éste. Así, vemos que ante baja afectación negativa por el mercado paralelo la satisfacción del distribuidor con el fabricante no tiene efectos. Esto es explicado porque ante estos bajos niveles el distribuidor oficial no incorpora su satisfacción con el fabricante en el proceso de decisión ya que no va a llevar a cabo acciones importantes en el mercado paralelo.

Por otra parte, cuando el distribuidor padece altos niveles de afectación negativa por el mercado, la satisfacción con el proveedor actúa frenando este impulso a la participación en el mercado paralelo, moderando la reacción que el distribuidor oficial tiene como consecuencia de su afectación por la presencia en la red oficial de estos negocios.

Respecto a la hipótesis H6, ésta postulaba que la satisfacción reduce el efecto positivo que la afectación negativa del distribuidor por el mercado paralelo (AFN) tiene sobre su disposición a participar en el mismo (PAC). Siguiendo el método expuesto en el modelo de cooperación, para el contraste empírico de la hipótesis H6 comprobamos si tanto para valores bajos de AFN (-1 D.T.) como para valores altos de AFN (+1 D.T.) el efecto de la afectación negativa del distribuidor es significativamente menor cuando la satisfacción es alta que cuando es baja. Para ello contrastaremos la significatividad de la diferencia de efectos de valores bajos a altos de satisfacción, en cada uno de los niveles de afectación (Gráfico 4.6).

Gráfico 4.6: Efecto de AFN sobre PAC para niveles de SAT



Para valores bajos de AFN, la diferencia de efecto de una SAT baja ($\beta=0,822$) a una SAT alta ($\beta=0,332$) es de $-0,490$; un error estándar de $0,275$; un valor $t=-1,782$ ($p<0,10$).

Para valores altos de AFN, la diferencia de efecto de una SAT baja ($\beta=-0,040$) a una SAT alta ($\beta=0,234$) es de $0,274$; un error estándar de $0,275$; un valor $t=0,996$ ($p>0,10$).

Los resultados obtenidos nos conducen a aceptar parcialmente la hipótesis H6. Lo hacemos para valores bajos de afectación negativa (AFN). Aquí encontramos que el efecto de AFN sobre su decisión a participar en el mercado paralelo es menor cuando la satisfacción con el fabricante es mayor. Cuando la afectación de sus negocios es baja, el distribuidor valora su satisfacción con el fabricante, manteniendo la expectativa de que la situación será reconducida, o bien esta baja afectación es tolerada dotándola de una menor importancia que su satisfacción como integrante de la red oficial, perfilándose esta actuación como una tolerancia al oportunismo observado en otros agentes o a la incompetencia del fabricante a la hora de controlarlo (Bergen et al., 1998). En este caso la satisfacción se perfila como una motivación a contener la reacción del distribuidor oficial ante la afectación negativa que le supone las actividades del mercado paralelo.

Sin embargo, en altos niveles de afectación, el efecto sobre la disposición a participar en el mercado paralelo es mayor con altos niveles de satisfacción. Aunque no es significativamente mayor, este resultado contradice lo postulado en la hipótesis H6, al igual que ocurría en la situación de cooperación del fabricante con el distribuidor oficial.

La interpretación de este resultado nos induce a pensar que en los casos en que hay altos niveles de afectación negativa por el mercado paralelo, si la satisfacción todavía es alta, ésta es atribuible a otros factores que compensan la afectación negativa. Esto puede darse cuando el fabricante ofrece apoyos promocionales o cualquier otra cooperación en otros niveles. Esas colaboraciones que mantienen alta la satisfacción del distribuidor a pesar de la afectación por el mercado paralelo, también conducen a éste a la conclusión de

que el mercado paralelo es tolerado por un fabricante que no tiene control sobre él, siendo su participación una reacción normal a su afectación. En este caso no encontramos límites a su participación en el mercado paralelo.

En el lado opuesto se encuentra la situación en que la satisfacción con el fabricante es baja. La presencia de baja satisfacción del distribuidor oficial con el fabricante es síntoma de que el distribuidor atribuye al fabricante responsabilidades de su afectación por el mercado paralelo motivadas por la falta de control de éste. Como defensa de sus negocios comienza una participación activa en el mercado paralelo a mayor nivel que cuando la satisfacción es alta, pero hasta un límite. A lo largo de nuestra investigación hemos localizado en repetidas ocasiones un efecto saturación que nos ha indicado que, hasta en las peores situaciones, el distribuidor oficial se pone límites a su participación debido a la necesidad de seguir perteneciendo a la red oficial. Su exclusión de la distribución de un producto que considera imprescindible puede tener para él peores consecuencias que la afectación negativa por las operaciones de otros distribuidores en el mercado paralelo.

En cuanto al efecto de la dependencia del distribuidor oficial sobre su participación en el mercado paralelo, la ausencia de significatividad en el cambio de R^2 del Modelo Teórico 3 con respecto a su correspondiente Modelo de Efectos Principales nos ha conducido a preferir este último como el modelo mejor en términos de parsimonia y capacidad de explicación.

Encontramos que el coeficiente de la dependencia es significativo ($\beta=-0,115$; $p=0,081$) (ver Tabla 4.11). Esto nos permite concluir que la presencia de dependencia en la relación del distribuidor oficial con respecto al fabricante es un desincentivo a la participación activa en el mercado paralelo (H7 confirmada).

Este efecto directo es entendido desde el punto de vista del sentimiento de necesidad asociado al distribuidor oficial dependiente. Este tipo de distribuidor necesita de un determinado producto, un proveedor concreto, o ambas cosas, para cubrir sus necesidades más importantes (Hewett y Bearden, 2001). En esta situación, recurrir al mercado paralelo podría suponer una temeridad ante

el riesgo de quedar excluido de la red de distribución oficial como consecuencia de la aplicación del *enforcement* del fabricante en su grado máximo (Antia et al., 2006).

El rechazo del Modelo Teórico lleva implícito el rechazo de la hipótesis H8, no encontrando sustento empírico a la moderación de la dependencia sobre el efecto que la afectación del distribuidor tiene sobre su participación en el mercado paralelo.

Por último, para analizar el efecto del compromiso del distribuidor oficial sobre su participación en el mercado paralelo, el rechazo del Modelo Teórico 4 versus su alternativo de Efectos Principales sitúan nuestras conclusiones en el análisis de los coeficientes de dichos efectos principales.

Se ha obtenido un coeficiente $\beta = -0,168$ ($p = 0,019$) para el efecto de compromiso (ver Tabla 4.12). Esto último muestra que cuando el distribuidor oficial tiene una relación comprometida con el fabricante, su participación activa en el mercado paralelo disminuye. Esta situación nos confirma la hipótesis H9.

La literatura sobre relaciones en el canal de distribución nos encamina a la justificación de este resultado, ya que el compromiso es visto como el aspecto más importante de la relación y para llegar a él es necesario un afianzamiento más allá de aspectos coyunturales o cortoplacistas (Morgan y Hunt, 1994), entre los que encontramos la actividad en el mercado paralelo. Los esfuerzos requeridos para su afianzamiento son en sí mismos un elemento disuasorio.

Una relación comprometida con el fabricante supone la intención de continuar con ella (Anderson y Weitz, 1989), resolviendo conflictos de manera coordinada con el agente comprometido (Morgan y Hunt, 1994). Si además el compromiso del distribuidor se ha construido sobre la base de la necesidad motivada por la falta de alternativas en su función de distribución (Geyskens et al., 1996), su efecto sobre la relación es doblemente eficaz. La dimensión de necesidad del compromiso provoca que éste actúe en los mismos términos que la dependencia.

Por otra parte, el rechazo del modelo teórico conlleva rechazar el efecto interacción del compromiso y, por extensión, la hipótesis H10. El compromiso hacia el fabricante no ejerce como elemento moderador en la relación que tiene la afectación pasiva sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo.

Conclusiones

Con el modelo de afectación negativa del distribuidor oficial por la participación de otros distribuidores oficiales en el mercado paralelo, iniciamos el análisis externo, o del entorno, del canal de distribución. En este caso, analizamos su economía externa en base al perjuicio económico causado por las acciones de agentes del entorno.

La afectación negativa que un distribuidor alineado en la red oficial sufre por la presencia de transacciones en el mercado paralelo (AFN), se nos muestra como una situación que tiene efectos incentivadores sobre la decisión de participar en éste (PAC). Esta participación es empleada por el distribuidor como mecanismo de defensa ante la agresión que supone a sus negocios las decisiones de participación de otros agentes de la red oficial.

Sin embargo, entendemos que estas acciones no se limitan a una simple y mera reacción ante agresiones del entorno, sino que, a priori, y desde la lógica teórica, este tipo de decisiones están mediatizadas por las relaciones que el distribuidor mantiene con el fabricante que le suministra el producto. Esto es así porque en el mundo de los negocios las situaciones no son una sencilla relación causa-efecto entre dos situaciones, y una parte de la complejidad viene explicada por los matices que introducen el estado relacional entre los agentes económicos. Nosotros analizamos el papel de la cooperación que el fabricante le brinda, así como la satisfacción, dependencia y compromiso del distribuidor con el fabricante.

La conclusión principal que obtenemos es que AFN juega un papel muy importante en la disposición a participar en el mercado paralelo, mientras que las variables relacionales tienen bastante menor importancia, tanto directa

como moderadora. Es decir, un distribuidor afectado negativamente por el mercado paralelo generalmente, decidirá participar en éste con independencia de su relación con el fabricante.

Sin embargo, hemos encontrado dos resultados interesantes en cuanto al papel moderador de las variables relacionales en la relación entre AFN y PAC. Por un lado, en bajos niveles de afectación pasiva, y también de participación en el mercado paralelo, la cooperación del fabricante y la satisfacción del distribuidor actúan de freno en la relación AFN sobre PAC, tal y como se propuso en las hipótesis. Esto está basado en la idea de que un mejor estado relacional hace que el distribuidor esté dispuesto a seguir buscando soluciones a la afectación pasiva, más allá del mero involucramiento por su parte en el mercado paralelo.

Por otro lado, en situaciones de altos niveles de AFN (y por tanto también de PAC) la cooperación del distribuidor y su satisfacción con el mismo actúan en sentido contrario al descrito en el párrafo anterior. Se observa que, en niveles bajos de cooperación y satisfacción, el distribuidor no está dispuesto a llevar su participación activa hasta niveles extremos. Esto se explica por el efecto saturación y el “miedo” a perder el vínculo con la distribución oficial. Sin embargo, y aparentemente en contra a lo que sugeriría una primera revisión del tema, cuando los niveles de cooperación del fabricante y satisfacción del distribuidor son altos, el distribuidor sigue aumentando de modo significativo su disposición a participar en el mercado paralelo. Explicamos este resultado en el sentido de que en esta situación de AFN alta y PAC alta, la alta cooperación del fabricante se interpreta por el distribuidor como una salvaguarda frente al riesgo de expulsión total de la red de distribución. En cuanto a la alta satisfacción del distribuidor, ésta sólo puede ser resultado de una aceptación del fabricante del mercado paralelo y una no reacción ante la implicación del distribuidor oficial en el mismo, llevando de nuevo a una percepción de salvaguarda que evita el efecto saturación que era previsible en la formulación teórica.

En cuanto al efecto directo de las variables relacionales, observamos que la cooperación del fabricante no reduce significativamente PAC. Sí lo hace la

satisfacción, pero sólo para niveles altos de afectación negativa. Por su parte, la dependencia del distribuidor y su compromiso respecto al fabricante reduce su disposición a participar activamente en el mercado paralelo. Sin embargo no tienen efecto moderador en la relación de AFN sobre PAC.

A la vista de estos resultados y conclusiones, las recomendaciones para la gestión empresarial eficiente del canal de distribución oficial van en la línea de transmitir al fabricante la necesidad de mantener el control del mercado paralelo, ya no sólo para proteger la estrategia oficial, sino además con el objetivo de que aquellos agentes que colaboran en esta estrategia no vean afectados sus negocios por esta presencia. Esta afectación se muestra como aliciente que da lugar a nuevas incorporaciones en estas transacciones, iniciando una espiral que exacerba el problema inicial.

Como hemos observado, el aspecto relacional sólo ha mostrado efectos cuando la afectación negativa del distribuidor por el mercado paralelo se mueve en bajos niveles. Por ello, la recomendación hacia el fabricante es que, en primer lugar, sus esfuerzos deben centrarse en mantener la actividad en el mercado paralelo en bajos niveles, reduciendo con ello la afectación de sus distribuidores oficiales. Utilizando para ello medidas que se han mostrado eficaces en modelos anteriores, como por ejemplo, una correcta segmentación del mercado de su producto, acompañado de un *enforcement* en alto grado hacia los infractores.

Sólo cuando haya conseguido que el mercado paralelo tenga bajos niveles de actividad y, por tanto, de afectación hacia sus socios, debe pasar a una siguiente fase de implantación de una política encaminada a mejorar el aspecto relacional con sus distribuidores oficiales, ya que en este caso si le reportará como beneficio, entre otros, una menor disposición de su distribución a sumarse a los negocios paralelos.

4.2.- La participación del distribuidor oficial en los canales de distribución paralelos: una explicación a partir de la Teoría de Grupos de Referencia

Resumen

Como continuación del análisis del entorno del canal de distribución oficial, analizamos su política externa mediante un modelo en el que se incorpora la influencia de los miembros de la red oficial cuando se configuran como un grupo de referencia para el distribuidor oficial. La visión del mercado paralelo desde la Teoría de Grupos de Referencia es una perspectiva no contemplada del fenómeno, que nos aporta valiosa ayuda en la comprensión de las actitudes adoptadas por los agentes de la distribución oficial y sus acciones al margen de ésta. Nos muestra cómo la política institucional del grupo de referencia influye sobre la red oficial y cómo ésta es especialmente sensible a las acciones de los miembros que lideran el grupo, siendo mayor su influencia a raíz de la posición jerárquica ocupada dentro del mismo. El estudio de las influencias del grupo de referencia, así como de la presión institucional y del entorno que darán forma al isomorfismo de las organizaciones, nos aporta novedosas conclusiones sobre las decisiones tomadas por los agentes oficiales en cuanto a sus actitudes en lo que se refiere a la alternativa a la distribución oficial: el mercado paralelo.

Palabras clave: mercado paralelo, canal de distribución, grupos de referencia, institucionalización, isomorfismo.

Hipótesis

El canal de distribución oficial es, como hemos visto, una alianza o grupo estratégico dentro de los canales de distribución. Alianza que es entendida como la relación voluntaria entre miembros de la organización en la que se regulan los comportamientos futuros (ya sean de corto o largo plazo) por medio de la coordinación y el acuerdo o contrato entre sus integrantes (Dacin et al., 2007). Esta asociación estratégica compuesta por el fabricante y sus intermediarios oficiales compone un grupo homogéneo que les confiere la identidad de grupo de referencia. Sus componentes comparten normas y

valores (Siguaw et al., 1998) que guían la conducta y comportamientos de sus miembros como integrantes de la red oficial (Haas y Park, 2010).

Encontramos que el canal de distribución oficial, en su función de grupo estratégico, tiene a su cargo tres funciones básicas: una normativa, cuya misión es motivar a sus miembros para cumplir con los objetivos y normas establecidos para el canal oficial, evaluando a sus integrantes y recompensando o castigando sus acciones (Siguaw et al., 1998). Una segunda comparativa, donde se establecen estándares sobre los que cada miembro puede evaluar su propia actitud y las del resto de miembros (Kelley, 1965; Siguaw et al., 1998). En tercer lugar, encontramos una función de carácter informativo, inculcando valores y guiando comportamiento a los miembros del grupo de manera individual, en este caso sin hacer uso de las medidas disciplinarias, más asociadas al enfoque normativo (Kemper, 1968). En ausencia de estas guías de comportamiento los miembros del canal oficial pueden entrar en conflicto, al no estar claros cuáles deben ser sus comportamientos, aflorando los intereses individuales por encima de los del grupo (Haas y Park, 2010).

Como resultado de la acción socializadora descrita, el canal de distribución oficial, en su papel de grupo de referencia, institucionaliza a sus miembros, consistiendo esta institucionalización en el mecanismo mediante el cual los integrantes del canal internalizan procesos tales como obligaciones, pasando a formar parte de las normas internas de cada uno (Homburg et al., 1999). La institucionalización es “el proceso en el que las estructuras (esquemas, reglas, normas, rutinas) establecen guías autoritarias para el comportamiento social, enfatizando en cómo estos elementos son creados, difundidos, adaptados y adoptados en el espacio y el tiempo” (Hult, 2011; p. 518).

El establecimiento de la estructura organizacional que supone el institucionalismo es importante para el canal de distribución oficial ya que facilita la toma de decisiones, la comunicación, los proyectos, la inteligencia corporativa y la seguridad de sus miembros frente a agresiones externas al canal (Trim y Lee, 2006).

Es reseñable que para que los procesos institucionales tengan éxito en la organización del canal de distribución es necesario un consentimiento organizacional a estos procesos, cuyo grado dependerá de las expectativas de costes y beneficios de sus miembros con respecto a la pertenencia a la red oficial (Oliver, 1991). Por esto, las acciones son conducidas por una justificación social que se debe corresponder con el deseo de los actores de rendir cuentas de sus acciones (Dacin et al., 2007).

La presión institucional que el canal de distribución oficial aplica a sus miembros busca inculcar procesos que influyan en la estructura y actividades de los miembros del canal de distribución. Esta presión institucional se realiza mediante procesos reguladores como la imposición (poder coercitivo) y la inducción (provocando cambios estructurales mediante incentivos) (Grewal y Dharwadkar, 2002). El despliegue de estos medios dependerá del tipo de relación existente en el canal de distribución oficial, que podrá ser de poder o de influencia. Estaremos ante una relación de poder cuando se provoquen cambios en los agentes en un exitoso ejercicio de este poder. Sin embargo, cuando el cambio en los agentes sea provocado por la habilidad, estaremos ante una relación de influencia (Homburg et al., 1999).

El objetivo de la institucionalización de los miembros de la distribución oficial es claro, crear estructuras similares entre sus componentes, alineadas con la estrategia oficial, adoptando una respuesta común de sus integrantes hacia el entorno, que la literatura ha denominado isomorfismo (Dacin, 1997).

Por tanto, el concepto que mejor describe la homogeneización es el isomorfismo, que lo encontramos definido como “proceso que fuerza a una unidad de población a parecerse a otras unidades que se enfrentan al mismo conjunto de condiciones ambientales” (DiMaggio y Powell, 1983; p. 149). Si trasladamos esta definición de origen sociológico al entorno del canal de distribución, encontramos que el isomorfismo es el resultado de la presión institucional que fuerza a las organizaciones que se encuentran en el mismo entorno o canal a adoptar similares características o formas (Dacin, 1997; Handelman y Arnold, 1999; Oliver, 1988).

Por tanto, podemos concluir que el canal de distribución oficial creado en torno a un producto peculiar caracterizado por una marca de alta demanda y prestigio en el mercado, busca la homogeneización de sus miembros utilizando para ello la presión desde el grupo de referencia en el que se han constituido. Esta presión que tiene como objeto la institucionalización, se une a las condiciones del entorno y fuerza a los componentes de la distribución oficial a adoptar formas similares o isomórficas, con el objeto de que el comportamiento de sus miembros se encuentre perfectamente alineado con la estrategia diseñada, explotando el nexo existente entre el entorno y la estructura o forma que la empresa adopta (Oliver, 1991).

Como el isomorfismo es consecuencia del entorno en el que interactúan las organizaciones, y los procesos de institucionalización forman parte de este entorno (Oliver, 1991), los diseñadores de la estrategia del canal de distribución oficial desarrollan procesos de cambios o adaptación hasta alcanzar la forma deseada en los miembros de la red oficial (DiMaggio y Powell, 1983). En este proceso de adaptación, es reseñable que las fuerzas institucionales y las de mercado son complementarias y no contradictorias, aunque en ocasiones las institucionales pueden ser y son más importantes que las fuerzas del mercado (Dacin, 1997).

Para alcanzar el isomorfismo institucional descrito en los miembros del canal de distribución oficial, DiMaggio y Powell (1983) y Hult (2011) encuentran tres mecanismos. En primer lugar el coercitivo, donde el isomorfismo es conducido por la presión institucional desplegada por otras organizaciones. En segundo lugar el mimético, presente en aquellas organizaciones que, en ambientes de incertidumbre, toman como modelo a otros integrantes del canal oficial. Y un tercer mecanismo denominado presión normativa, donde los mecanismos coercitivos o de imitación son sustituidos por normas y reglas apropiadas que le dan un marcado carácter formal.

La adopción por parte de los miembros de la distribución oficial del isomorfismo deseado por la organización es una forma de obtener legitimidad, que es la percepción generalizada de que las acciones como miembro de la red oficial son deseables y apropiadas dentro del sistema, normas sociales, valores y

creencias (Suchman, 1995). Es la percepción de cómo la organización ha adoptado y defiende las normas del entorno institucional, por lo que la legitimidad se obtiene demostrando adherencia a ellas, mostrando lealtad (Handelman y Arnold, 1999). La legitimidad no sólo supone entender cómo los miembros de la organización actúan, sino también cómo es entendida ésta por sus miembros (Suchman, 1995).

La legitimidad, frente a conceptos como reputación o prestigio institucional, es un término más amplio que explica cómo y por qué la estructura de la empresa y sus actividades se configuran para ajustarse a las normas y valores sociales, en coordinación con las expectativas económicas, tanto propias como del entorno social (Dacin et al., 2007).

A partir de los conceptos y procesos expuestos podemos describir lo que acontece en el seno de la distribución oficial con el objeto de alinear a sus miembros en la estrategia trazada. Así, la red oficial es un conjunto de actores (fabricante y distribuidores oficiales) que tienen en común una estrategia, lo que les confiere la identidad de grupo de referencia (Fiegenbaum y Thomas, 1995). Este grupo establece normas, ya sean de carácter formal o relacional, así como presión para institucionalizar a sus miembros (Scott, 2008). Las presiones institucionales operan en concierto con otras fuerzas como la competencia o presión del mercado y, como resultado, se obtiene de sus integrantes una respuesta o comportamiento común y básicamente similar, que hemos denominado isomorfismo, y que los miembros adoptan con el fin de obtener legitimidad del grupo o la organización a la que pertenecen o quieren pertenecer (Dacin, 1997).

El isomorfismo es una consecuencia de los procesos de institucionalización que organizaciones como el canal de distribución oficial despliegan (Oliver, 1988). Si la presencia de la interacción organizacional, combinada con la presión del entorno, determina el isomorfismo de la organización, cambios en ese entorno pueden dar lugar a un cambio en su comportamiento en cuanto a su relación con ese entorno (Oliver, 1988 y 1991), adaptándose a la nueva situación de la manera más eficiente. De este modo, la aparición de un mercado paralelo secundado por miembros de la distribución oficial, así sea

originado por las acciones del fabricante o de otros distribuidores oficiales, supone la alteración de esa respuesta que puede conducir a un isomorfismo, que explicaremos como la nueva respuesta del distribuidor afectado a la nueva situación dada. Esta respuesta isomorfa puede consistir en su implicación activa en el mercado paralelo, como otro agente más, ya sea sacando producto al mercado paralelo o adquiriendo producto del mismo. Por tanto proponemos:

H₁: La participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo está positivamente influida por:

a) La participación activa de otros distribuidores oficiales en el mismo.

b) La participación activa del fabricante en el mismo.

La participación en el mercado paralelo es siempre un ejercicio de oportunismo en la relación (Bergen et al., 1998) pero, ¿qué límites tiene esa actuación oportunista? Aunque algunos partícipes de la distribución oficial no sean siempre fieles a sus acuerdos, probablemente sea demasiado extremo considerar que se mostrarán deshonestos en todas sus acciones y en todo momento hasta el límite (John, 1984).

La forma y límites de la actuación oportunista en la relación comercial, en nuestro caso la participación en el mercado paralelo, lo pone el interés propio, aquel que se busca cuando se ejercita la acción oportunista (Williamson, 1975). Acudir a mercados alternativos es una buena opción mientras el distribuidor pueda simultanear ambos roles, el de distribuidor oficial y el de intermediario de negocios paralelos, habida cuenta de la rentabilidad que añade este último tipo de transacciones.

Sin embargo, y como hemos apreciado en modelizaciones anteriores, un exceso de posición en el mercado paralelo puede llegar a poner en peligro el estatus de distribuidor oficial. La distribución oficial es la única institución que puede garantizar la disponibilidad de un producto que el distribuidor considera imprescindible en su función de distribución; su suministro sólo pueda

garantizarse en la distribución formal, siendo su disponibilidad en mercados paralelos circunstancial (Antia et al., 2004; Antia et al., 2006).

Por tanto los límites a los negocios paralelos los pone el riesgo de quedar excluido de la distribución oficial y la necesidad de seguir perteneciendo a ella. Un volumen excesivo de transacciones en el mercado extraoficial, en detrimento del oficial, puede llevar a su exclusión definitiva del canal oficial. De este modo, proponemos el efecto saturación en la siguiente forma:

H_{2a}: El efecto de la participación activa de otros distribuidores oficiales sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo decrece para mayores niveles de aquella (efecto cuadrático negativo).

H_{2b}: El efecto de la participación activa del fabricante sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo decrece para mayores niveles de aquella (efecto cuadrático negativo).

La aplicación de la Teoría de Grupos de Referencia a los canales de distribución oficiales (Trim y Lee, 2006; Hult, 2011) nos ha dotado de interesantes perspectivas en el estudio del comportamiento de sus miembros, no sólo desde el punto de vista de la presión institucional ejercida como guía (Grewal y Dharwadkar, 2002), sino también desde el efecto imitación de comportamientos observado entre sus miembros, con énfasis en la posición jerárquica ocupada en el canal. De hecho, en la propia Teoría se hace hincapié en que el efecto de las influencias que los integrantes de un grupo ejercen sobre sus miembros está condicionado por su estatus dentro de ese grupo, por el rol que asume el agente que ejerce esa influencia (Hass y Park, 2010).

Situándonos en el canal de distribución oficial como grupo de referencia, el estudio de su estructura y jerarquía nos ayudará a establecer el agente modelo o referente dentro del canal, identificando aquellos miembros que sirven como referencia para los restantes socios de negocios, siendo sus comportamientos modelos a imitar debido a esa posición dentro del grupo (Hass y Park, 2010).

El canal de distribución oficial, al menos en el momento inicial, se idea y desarrolla por el fabricante o propietario de la marca: el proveedor. Selecciona

a los intermediarios que componen el canal de distribución oficial y establece normas, con mayor o menor nivel de consenso, de funcionamiento. Por su parte, los distribuidores oficiales hacen responsable al proveedor de la protección y salvaguarda del mercado oficial (Assmus y Wiese, 1995; Coughlan et al., 2006), dotando por tanto al proveedor de un estatus y legitimidad mayor dentro del mercado. Este estatus hace que sus comportamientos sean más susceptibles de ser, primero, puestos en evidencia y, segundo, imitados por los restantes miembros del canal. Por ello exponemos la siguiente hipótesis.

H₃: La participación del fabricante en el mercado paralelo tiene un mayor efecto sobre la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo que la participación de otros distribuidores oficiales.

Escalas de medida

La escala que utilizamos para la medición de la variable dependiente ya ha sido expuesta en modelos anteriores. Recordamos en la Tabla 4.13 los ítemes que la componen.

Tabla 4.13: Ítemes de medición de la escala PAC

PAC: Participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (Fuente: Antia et al., 2006; Dwyer y Oh, 1987; Nunlee, 2005)

En relación a sus competidores en el sector de la distribución...

- ✓ La mayoría de las veces, abastecerse en el mercado paralelo es la mejor elección.
- ✓ Compra mercancía de esta marca en los mercados paralelos para beneficiar a sus clientes.
- ✓ Nunca es un error abastecerse del mercado paralelo.
- ✓ Saca producto al paralelo porque es una buena alternativa de rentabilidad para su empresa

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

Una de las motivaciones que hemos identificado en el aspecto decisional de un distribuidor oficial a la hora de participar o no en el mercado paralelo es la observación de lo que hacen los restantes miembros de la red oficial. Hemos presentado a dicha organización como un grupo de referencia que guía las decisiones que se toman en el seno del canal de distribución (Fiegebaum y Thomas, 1995), y es consecuente con ello que un distribuidor acuda a las

acciones tomadas por aquellos que, de una manera directa o indirecta, influyen en sus negocios.

La participación en el mercado paralelo puede observarse tanto en los distribuidores oficiales que puntualmente puede encontrar mayores ventajas que en el aprovisionamiento oficial, concepto que denominamos Participación de los Distribuidores Oficiales en el Mercado Paralelo (PDMP). Pero también puede observarse en el propio fabricante acuciado por la necesidad de alcanzar sus objetivos de venta (Antia et al., 2004), concepto que introducimos como Participación del Fabricante en el Mercado Paralelo (PFMP). Para medir si en el canal existen participaciones en el mercado paralelo de distribuidores oficiales y/o fabricante, utilizaremos la escala desarrollada por Antia et al. (2006) que presentamos en la Tabla 4.14.

Tabla 4.14: Ítemes de medición de las escalas PDMP y PFMP

PDMP: Participación de distribuidores oficiales en el mercado paralelo (Fuente: Antia et al., 2006)

- ✓ Existen distribuidores “oficiales” que venden esta marca por canales “no oficiales”.

PFMP: Participación del proveedor en el mercado paralelo (Fuente: Antia et al., 2006)

- ✓ El fabricante saca producto intencionadamente por el canal no oficial.
-

Escala tipo Likert en un rango 1= muy en desacuerdo a 7= muy de acuerdo

Para la medición de ambos conceptos se han utilizado escalas de un solo ítem siguiendo los argumentos de Rossiter (2002) y Bergkvist y Rossiter (2007) y que han quedado expuestos en anteriores modelos, ya que entendemos que la participación en el mercado paralelo de otros distribuidores o la participación del fabricante son conceptos lo suficientemente claros, concretos y singulares para dar respuesta mediante un solo ítem sin ambigüedades. Además, la información obtenida no habría sido más completa añadiendo más ítemes al constructo.

Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida

Para valorar la fiabilidad de PAC se ha realizado un análisis factorial confirmatorio (CFA) y calculado su fiabilidad compuesta (SCR) (Bagozzi y Yi, 1988). El ajuste obtenido ($\chi^2_{(gl=2)} = 6,76$; GFI = 0,98; SRMR = 0,035; CFI =

0,98; NFI = 0,97; IFI = 0,98) puede ser calificado como aceptable, la fiabilidad compuesta tiene un valor de 0,77, superior a la recomendación mínima de 0,60 (Bagozzi y Yi, 1998). Por último, todos los ítemes obtienen unas cargas factoriales altamente significativas, siendo el valor mínimo de la t obtenido en cualquiera de los ítemes de 7,93 (ver Tabla 4.15).

Tabla 4.15: Resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA)

Descripción del ítem	Valor estandarizado	Valor t	Fiabilidad
Participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo (PAC)			SCR=0,770
PAC 1	0,61	8,03	
PAC 2	0,81	10,97	
PAC 3	0,60	7,93	
PAC 4	0,67	8,96	

Confirmamos la validez discriminante del modelo mediante los intervalos de confianza con ± 2 errores estándar sobre la correlación entre constructos (ϕ), comprobando que el intervalo no incluye el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988). Para ello calculamos dichos intervalos utilizando la transformación de Fisher mencionada en situaciones anteriores.

En la Tabla 4.16 presentamos los límites superiores de los intervalos de confianza de las correlaciones (diagonal superior), los estadísticos descriptivos de las variables, así como las correlaciones obtenidas (diagonal inferior).

Tabla 4.16: Estadísticos descriptivos, matriz de correlaciones y límites superiores de sus intervalos de confianza

Variable	Media	Desviación Típica	1	2	3
1.- PAC	2,262	1,316	1	0,582	0,654
2.- PDMP	3,381	2,148	0,437	1	0,709
3.- PFMP	2,586	1,961	0,526	0,597	1

Resultados

Las hipótesis se contrastan mediante la siguiente ecuación de regresión lineal, utilizando mínimos cuadrados ordinarios:

$$PAC = b_0 + b_1 PDMP + b_2 PFMP + b_3 PDMP^2 + b_4 PFMP^2$$

(1: Modelo Teórico)

Donde PAC es la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo; PDMP es la participación de otros distribuidores oficiales en el mercado paralelo; PFMP es la participación del fabricante en el mercado paralelo.

Para prevenir la potencial multicolinealidad por introducir los términos cuadráticos, centramos a la media las variables independientes antes de construir dichos términos (Aiken y West, 1991; Mason y Perreault, 1991). Como resultado de aplicar este procedimiento de centrado a la media, el examen del factor de inflación de la varianza (FIV) muestra que la totalidad de los valores quedan por debajo de la cifra crítica de 10 (Hair et al., 1999) siendo el valor FIV más alto de 2,513.

En la Tabla 4.17 presentamos los resultados obtenidos en el ajuste de regresión, donde el Modelo de Efectos Principales (sin efectos cuadráticos) es comparado con el Modelo Teórico. El Modelo Teórico presenta un cambio en R^2 ajustada de 0,047 y un cambio en el valor F de 7,012 ($p < 0,01$). Estos resultados confirman que el Modelo Teórico es mejor para explicar la variable dependiente.

Tabla 4.17: Resultados de la regresión del Modelo Teórico y del Modelo de Efectos Principales

Variables	Coeficientes	Modelo de Efectos Principales		Modelo Teórico		Coeficientes no estandarizados
		Coeficientes estandarizados	Significatividad	Coeficientes estandarizados	Significatividad	
Constante	b_0		0,000		0,000	2,771
PDMP	b_1	0,200	0,012	0,214	0,013	0,131
PFMP	b_2	0,411	0,000	0,616	0,000	0,419
PDMP ²	b_3			-0,131	0,080	-0,046
PFMP ²	b_4			-0,243	0,027	-0,068
R ² (R ² Ajustada)			0,304 (0,295)		0,358 (0,342)	
Valor F (Probabilidad F)			36,617 (0,000)		23,125 (0,002)	
Cambios R ² (R ² ajustada)			0,304 (0,295)		0,054 (0,047)	
Valor F cambio R ² (Probabilidad F)			36,617 (0,000)		7,012 (0,001)	

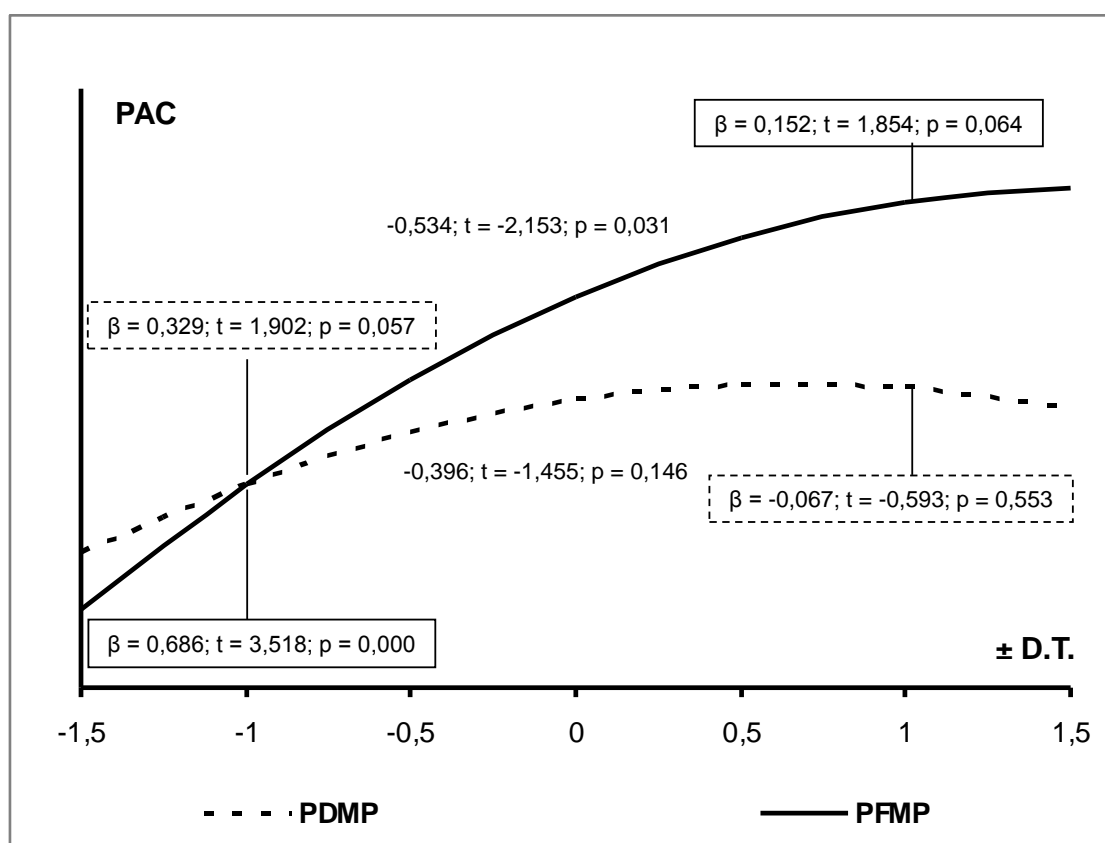
Nota: Comparando con el Modelo de Efectos Principales, el Modelo Teórico presenta un R² significativamente mejor, siendo por tanto preferido.

Exponemos la representación gráfica de los efectos en el Gráfico 4.7. El eje Y representa los valores obtenidos por PAC cuando distintos valores de PDMP y PFMP son introducidos en la función de regresión estimada.

Visualmente, el gráfico muestra que tanto PDMP como PFMP tienen un efecto positivo decreciente sobre PAC. Asimismo se muestra que la pendiente es más acusada para PFMP.

A continuación explicamos los resultados cuantitativos obtenidos, el procedimiento seguido para su obtención y el grado en que confirman las hipótesis planteadas.

Gráfico 4.7: Efecto de PDMP y PFMP sobre PAC para niveles de PDMP y PFMP



Respecto a la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo cuando otros distribuidores oficiales participan en él, el efecto seguiría la siguiente ecuación.

$$\partial PAC / \partial PDMP = b_1 + 2 b_3 PDMP$$

Para valores bajos de PDMP (-1 desviación típica, -2,148), el efecto de PDMP sobre PAC es de 0,329; un error estándar de 0,173; y un valor $t=1,902$ ($p<0,10$).

Para valores altos de PDMP (+2,148), el efecto de PDMP sobre PAC es de -0,067; un error estándar de 0,113; y un valor $t=-0,593$ ($p>0,10$).

El cambio del valor de la influencia de valores bajos de PDMP a valores altos es de -0,396. Este cambio obtiene un nivel de significatividad $p>0,10$ ($t=-1,455$).

Estos resultados nos conducen a confirmar la hipótesis H1a parcialmente, es decir, sólo para valores bajos de participación del distribuidor. Por su parte, aunque el efecto de PDMP sobre PAC no es significativo en altos niveles de PDMP, el hecho de que el cambio de efecto no sea significativo no nos permite confirmar la hipótesis H2a sobre saturación con completa convicción.

De manera análoga, la participación activa del distribuidor oficial en el mercado paralelo cuando es el fabricante el que participa en él, varía de acuerdo a la siguiente relación.

$$\partial PAC / \partial PFMP = b_2 + 2 b_4 PFMP$$

Donde para valores bajos de PFMP (-1 desviación típica=-1,961), el efecto de PFMP sobre PAC es de 0,686; un error estándar de 0,195; y un valor $t=3,518$ ($p<0,01$).

Para valores altos de PFMP (+1 desviación típica=+1,961), el efecto de PFMP sobre PAC es de 0,152; un error estándar de 0,082; y un valor $t=1,854$ ($p<0,10$).

El cambio del valor de la influencia de valores bajos de PFMP a valores altos es de -0,534; significativo ($t=-2,153$; $p<0,05$).

Por tanto, la hipótesis H1b queda confirmada (tanto para valores bajos como para valores altos de participación del proveedor), al igual que la hipótesis H2b, evidenciando un efecto saturación para alta participación del proveedor. No obstante en altos niveles de PFMP ésta sigue influyendo positivamente PAC, aunque en menor medida.

Mediante el estudio del tamaño de los efectos vamos a establecer si el distribuidor encuentra una mayor motivación a participar en el mercado paralelo (PAC) cuando es el fabricante el que participa (PFMP) en lugar de otros distribuidores (PDMP). Para ello vamos a analizar los intervalos de confianza del efecto, estableciendo que en el caso de que dichos intervalos no se superpongan entenderemos que hay una diferencia significativa entre los efectos (Knezevic, 2008). Por el contrario, si los intervalos se superponen calcularemos si el estadístico asociado a la diferencia de sus valores medios es significativo: “si dos estadísticos tienen intervalos de confianza que no se superponen son necesariamente muy diferentes, pero si dichos intervalos de confianza se superponen no es necesariamente cierto que no son significativamente diferentes” (Knezevic, 2008; p. 1).

Para el contraste de hipótesis utilizaremos el test t-student de una cola, debido a su adecuación cuando se compara el mayor o menor tamaño de un efecto.

Siguiendo el método descrito por el autor encontramos:

Para niveles bajos de participación, los intervalos de confianza para $p < 0,10$ de los coeficientes no estandarizados son $[0,043; 0,614]$ ⁶ para PDMP y $[0,365; 1,007]$ para PFMP. Como se puede observar, dichos intervalos de confianza se solapan. Por ello es necesario realizar un análisis sobre el estadístico de diferencia de los efectos. La diferencia entre efectos es de 0,357, y los errores estándar, ya calculados anteriormente, son 0,195 para PFMP y 0,173 para PDMP. Esto nos ofrece un valor $t^7 = 1,368$ ($p < 0,10$ para una cola).

⁶ Efecto \pm (1,646 x Error estándar)

⁷ $t = (\text{Valor medio}_1 - \text{Valor medio}_2) / (\text{Error estándar}_1^2 + \text{Error estándar}_2^2)^{1/2}$

De igual modo, para niveles altos de participación, los intervalos de confianza para $p < 0,10$ resultantes son $[-0,253; 0,120]$ para PDMP y $[0,018; 0,287]$ para PFMP. La diferencia entre efectos medios es de 0,219, con errores estándar de 0,082 para PFMP y 0,113 para PDMP, con un valor $t=1,565$ ($p < 0,10$ para una cola).

Estos resultados nos confirman H3 y nos inducen a concluir que tanto para valores bajos como para valores altos de participación en el mercado paralelo, la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo será mayor cuando sea el fabricante el que participa en él, por encima de cuando sean otros distribuidores oficiales.

Conclusiones

El análisis del entorno del canal de distribución en su aspecto político, en línea con el guión marcado por el paradigma de la Economía Política, nos ha conducido a unos resultados que nos llevan a conclusiones de interés dentro del estudio de las motivaciones del distribuidor a participar en el mercado paralelo. Así, un distribuidor oficial tendrá un incentivo a participar en el mercado paralelo cuando observe que miembros de la distribución oficial, tanto otros distribuidores oficiales como el mismo proveedor, participan en él, siendo este incentivo consecuencia de la influencia que este grupo de referencia despliega.

Sin embargo, como hemos visto en modelizaciones anteriores, cuando el distribuidor ha alcanzado un alto grado de mimetización en situaciones de alta participación en el mercado paralelo, los incentivos para llevar la situación hasta el extremo de convertirse en mero paralelista descienden, como nos muestra la ausencia de significatividad, o menor significatividad en valores altos.

Sin duda, el mayor incentivo que un distribuidor oficial tiene a realizar negocios paralelos es asistir a la participación en ellos del fabricante, debido a su posición dentro del grupo de referencia. Para niveles bajos de participación, pequeños incrementos en la misma son un aliciente mayor que en el caso de la

participación de otros distribuidores. A su vez, en línea con el efecto saturación descrito, para altos niveles de participación del fabricante, el efecto sobre la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo es menor, pero, a diferencia de lo que ocurría en el caso de la participación de los distribuidores oficiales, todavía es significativamente positivo.

Desde un punto de vista teórico, que los autores sepamos, este es el primer estudio que analiza la problemática del mercado paralelo desde el marco de los grupos de referencia. Aunque el uso de esta teoría no es nuevo en los canales de distribución (Trim y Lee, 2006; Hult, 2011) su uso en la explicación de la actitud de los distribuidores en el mercado paralelo permite fortalecer los hallazgos a partir de la utilización del isomorfismo y del estatus como factores a considerar.

Asimismo, estos resultados tienen importantes implicaciones para la gestión del canal de distribución de los fabricantes. El fabricante de un producto que posea una marca de reputación en el canal de alimentación se enfrentará a actitudes oportunistas en algunos de sus distribuidores oficiales motivado por la segmentación estratégica que ha realizado para maximizar el beneficio de la distribución de su producto. Así, deberá monitorizar los movimientos e identificar aquellos que le indiquen que algún agente está desbaratando la segmentación estratégica implantada en el canal (Antia et al., 2004; Berman, 2004). Movimientos anormalmente altos de producto o incrementos de venta de sus intermediarios oficiales por encima de la evolución del mercado donde operan son pistas indicativas de participación en el mercado paralelo sacando producto al mismo. Un descenso abrupto en los volúmenes de compra al tiempo que se mantiene la actividad del distribuidor (observada por ejemplo por la red comercial del fabricante) será señal de un aprovisionamiento en el mercado paralelo.

La acción del proveedor deberá ir encaminada a disminuir la participación activa en el mercado paralelo, que será mayor cuando el intermediario asista a la participación de los actores del canal, tanto de otros distribuidores como del propio fabricante. El autocontrol del proveedor es más eficaz disminuyendo este tipo de transacciones entre los intermediarios.

Hay que tener en cuenta que los fabricantes, al margen de los objetivos colegiados con su distribución oficial, tienen sus propios objetivos de ventas y rentabilidad. Esta situación presenta problemas de agencia en el sentido de que coyunturalmente sus decisiones pueden ser las de suministrar producto al mercado paralelo para alcanzar o acercarse a esos objetivos propios, excluyendo en estas acciones sus acuerdos con la distribución oficial. El modelo nos ha mostrado cómo este tipo de actividades es un incentivo mayor a la participación de los distribuidores oficiales en el mercado paralelo. Por ello, el fabricante debe ser conocedor que estas acciones, al margen de los beneficios a corto plazo que le reporten, puede tener como efecto a largo plazo la perturbación del orden en el canal de distribución oficial.

En la medida que el fabricante consiga disminuir su propia actividad paralela, esta situación mostrará eficacia a dos niveles: primero en la disminución del número de transacciones globales y, segundo, en la disminución del comportamiento potencial de los agentes del canal oficial.

CAPITULO 5:

CONCLUSIONES

En este capítulo vamos a exponer las conclusiones que obtenemos de la revisión del estado de la literatura y los modelos que hemos planteado sobre las distintas situaciones que, a nuestro juicio, explican el fenómeno de la participación de un distribuidor oficial en un mercado paralelo como alternativa a la red oficial. Ofreceremos unas recomendaciones para la gestión empresarial para, posteriormente señalar las limitaciones que tiene nuestro estudio, con el objeto de ofrecer elementos de mejora a investigadores que quieran profundizar en la problemática causada a la distribución por el mercado paralelo. Para ello, propondremos las líneas en las que consideramos debe ser continuada la investigación.

La existencia de mercados paralelos en la distribución de productos de marca de reputación es una amenaza a la estrategia trazada por los fabricantes de estos artículos y los distribuidores que, junto a éste, constituyen la distribución oficial manteniéndose leales a la misma. Estos agentes han realizado esfuerzos para la planificación y coordinación del intercambio de estos productos con el objeto de maximizar la función de utilidad que atiende simultáneamente los intereses individuales y colectivos. Por ello, la aparición de un mercado paralelo se presenta para los miembros de la distribución oficial como un problema estratégico de primer orden.

El mercado paralelo impacta de manera diferente en cada agente en función del papel que desempeña en la cadena de distribución. Así, el fabricante ve cómo se producen mayores ventas en los canales donde ofrece mejor precio, erosionando con ello la rentabilidad de su distribución. Por otra parte, el distribuidor oficial se ve afectado negativamente por la pérdida de ventas que se realizan en el mercado paralelo. Ambas situaciones convergen en un problema común: el desbaratamiento de la estrategia de distribución oficial que da lugar a que los negocios planificados se vean alterados, siendo esta amenaza cuantificada en función del volumen que alcancen estas transacciones.

Por ello, las actividades de distribución del mercado paralelo suponen un problema de consideración para el canal oficial que podemos establecer a dos

niveles. En primer lugar estratégico, ya que acceden al producto agentes no contemplados en la planificación, situación que puede perjudicar el interés en preservar el prestigio de la marca asociada al producto. En segundo lugar, plantea un problema económico, ya que incide en la rentabilidad y/o el nivel de ventas inicialmente previsto para cada uno de los agentes que componen la distribución oficial.

Hasta ahora, el mercado paralelo ha sido tratado en la literatura como un problema para el fabricante, como muestra la ausencia de trabajos que aborden la problemática causada al distribuidor oficial. Además, ha sido analizado mayoritariamente desde un punto de vista descriptivo, como constatamos en los escasos trabajos empíricos publicados. Por otra parte, también observamos que ha sido enfocado como un problema fundamentalmente económico, causado por el arbitraje realizado por determinados agentes cuando localizaban un diferencial de precios entre distintos segmentos de mercado para el mismo producto (ver por ejemplo Céspedes et al., 1988; Antia et al., 2004).

Sin embargo, en nuestro análisis de los problemas que causa el mercado paralelo, constatamos que el distribuidor que permanece alineado con la estrategia oficial resulta, en términos generales, tan damnificado como el fabricante. Además, los hallazgos empíricos completan y refuerzan cualquier visión del fenómeno. La tendencia de las últimas décadas de la literatura sobre canales de distribución nos ha mostrado que el análisis de los intercambios no debe circunscribirse exclusivamente al ámbito económico, por lo que, entendemos que limitarnos a este tipo de análisis del mercado paralelo supone excluir otros condicionantes relevantes que aporten un estudio más amplio y completo, como elementos del entorno del canal oficial o de la relación entre sus miembros.

En nuestro trabajo hemos presentado un estudio novedoso del mercado paralelo que enfatiza en el distribuidor oficial, que es refrendado por un análisis empírico, y que contempla, además de los económicos o de organización interna del canal oficial, elementos como la negociación, la relación o la influencia entre los integrantes de la distribución oficial.

El mercado paralelo tiene sus orígenes en el oportunismo de alguno de los integrantes de la distribución oficial, que deciden hacer transacciones al margen de ésta, comprando o vendiendo producto a agentes externos en un acto de incumplimiento de sus acuerdos con el canal de distribución oficial. Por ello, planteamos como enfoque general el oportunismo de los agentes, variable central de la Teoría de Costes de Transacción (Williamson, 1975). En este sentido, exponemos el mercado paralelo como un problema de costes de transacción al que se enfrenta la red oficial, y que influye en las decisiones que se toman para paliar sus daños.

Para evaluar el oportunismo del distribuidor oficial hemos establecido como variable dependiente común a las distintas modelizaciones la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo. Esta participación nos muestra el oportunismo como una variable dependiente, como una consecuencia de distintos factores presentes en el propio canal de distribución oficial o en su entorno.

Para estudiar la totalidad de situaciones que consideramos influyentes en la participación del distribuidor en el mercado paralelo hemos acudido a la filosofía de análisis de la Economía Política (Stern y Reve, 1980), ya que dicha metodología ofrece una completa visión de todos y cada uno de los aspectos que condicionan un mercado de distribución, tanto a nivel interno como externo o del entorno, y contemplando sus condicionantes económicos y políticos o relacionales.

De esta manera, mediante el uso de la organización del análisis marcado por el Paradigma de la Economía Política hemos presentado cuatro modelos. De manera que el primer modelo recoge un estudio económico interno basado en la organización de las transacciones que realizan los agentes de la distribución oficial. Hemos continuado la revisión interna con una segunda modelización de su política aportando un estudio centrado en la situación de negociación que se produce entre fabricante y distribuidor oficial cuando este último se incorpora a la red o renueva sus acuerdos.

En cuanto al aspecto externo, hemos presentado, en tercer lugar, una modelización que explica cómo el perjuicio económico del distribuidor oficial le induce a la toma de decisiones en cuanto a su participación en el mercado paralelo. Hemos finalizado nuestro análisis externo con un cuarto modelo que explica las decisiones del distribuidor oficial en base a las políticas del entorno canalizadas mediante las influencias del grupo de referencia al que pertenece.

Para el contraste empírico de las distintas modelizaciones, hemos obtenido datos de distribuidores mayoristas españoles de alimentación, bebidas y droguería. Los agentes y sectores utilizados suponen una aportación novedosa, ya que los escasos trabajos empíricos localizados en la literatura tienen en común el estudio del fabricante de productos con un alto perfil tecnológico. Sin embargo, el factor marca de reputación y alta demanda es un elemento relevante en la comercialización de productos de alimentación, bebidas y droguería. La presencia, tanto de distribución oficial como de paralela, cuenta con un alto arraigo en estos sectores.

Los resultados obtenidos nos conducen a conclusiones inéditas sobre la incidencia del mercado paralelo en la comercialización de productos de alta demanda. Así, hemos observado cómo en distintas situaciones la participación del distribuidor oficial en el mercado paralelo tiene un límite, al que hemos denominado efecto saturación, que es consecuencia de la necesidad que el distribuidor tiene de seguir perteneciendo a la red oficial. Un exceso de participación en el mercado paralelo puede tener como consecuencia la exclusión de este peculiar canal, y esto supone pasar a convertirse en un distribuidor exclusivamente paralelista. Esta situación conlleva no tener garantizada la disponibilidad de producto, quedando a expensas de un abastecimiento que puede llegar a ser discontinuo en el mercado paralelo.

Este efecto saturación se ha manifestado en los procesos de negociación con el fabricante, donde la participación en el mercado paralelo es utilizada para equilibrar el poder del que goza el fabricante como único proveedor de producto. En este ámbito, la presión del distribuidor con su aprovisionamiento en el mercado paralelo tiene el objetivo de obtener concesiones del fabricante, pero sin llegar a contemplar quedar excluido del mismo.

Asimismo, otra situación donde hemos observado la presencia de un efecto saturación ha sido en el momento en el que los negocios del distribuidor se ven afectados negativamente por las acciones de otros distribuidores oficiales en la red paralela. Esta saturación se manifiesta cuando su relación con el fabricante muestra una situación de debilidad en la relación, que localizamos cuando la cooperación que le presta el fabricante es baja o la satisfacción del distribuidor con éste es también baja.

En estos casos, y a pesar de lo afectados que se vean sus negocios por la presencia de un mercado paralelo, incorporarse en demasía a este tipo de transacciones, aunque sólo sea como mecanismo de defensa, es visto con prudencia al no percibirse lo suficientemente salvaguardada su continuidad en la distribución oficial.

Sin embargo cuando se perciben altos niveles de cooperación del fabricante y de satisfacción con éste, esto parece estar representando en la práctica una salvaguarda frente al riesgo de exclusión de la distribución oficial, incluso en altos niveles de participación del distribuidor en el mercado paralelo. Esto lleva a que en este contexto relacional no se observe saturación.

Una tercera situación donde localizamos el efecto saturación descrito es en la participación en el mercado paralelo como imitación a otros distribuidores oficiales que constituyen su grupo de referencia. Las consecuencias de un exceso de participación son vistas de igual manera, supone un alto riesgo de exclusión y tener que replantearse sus funciones de distribución.

Esto nos conduce a concluir que, aunque sea alto el atractivo o, incluso, la necesidad de participar en el mercado paralelo en determinadas situaciones o por determinadas razones, las consecuencias de un exceso de participación pueden llegar a ser devastadoras para sus objetivos como distribuidor oficial. Por ello, se auto limita en su participación en el mercado paralelo ante los riesgos derivados de estas acciones.

En el transcurso de nuestra investigación también hemos encontrado evidencias de las variables implicadas en la participación del distribuidor oficial

en el mercado paralelo. Estas variables las agrupamos, según su naturaleza, en externas o relacionales.

Dentro de las variables externas, encontramos que la escasez de producto en la red oficial es un aliciente a la participación en el mercado paralelo. Aunque esta motivación es matizada por el origen de esta escasez. Así, cuando es inducida por la estrategia del fabricante, el distribuidor se aprovisiona de producto donde está disponible, en este caso en el mercado paralelo, frente al desabastecimiento global que no provoca reacción, ya que no hay disponibilidad ni en la red oficial ni en su alternativa. Este matiz de escasez inducida versus global no ha sido tratado con anterioridad por la literatura.

La segunda variable externa encontrada como origen de la participación en la distribución paralela es la localización de un diferencial de precios en los canales entre los que es distribuido el producto. En esta situación, el distribuidor arbitra comprando producto al precio más económico y vendiendo al más elevado. Esta motivación ha sido ampliamente tratada, hasta el punto de que existe un amplio consenso en fijarla como el origen de mayor peso en la aparición del mercado paralelo (Antia et al., 2006; Berman, 2004; Cespedes et al., 1988).

En tercer lugar, y dentro de la agrupación externa, encontramos evidencias de que la presencia de un mercado paralelo de relevancia en el entorno de la distribución oficial es un claro impulsor a la participación para los intermediarios de dicha red oficial. La presencia de este mercado alternativo es alimentado por las transacciones que los agentes que tienen disponible producto realizan al margen de la distribución oficial. Éstos pueden ser otros distribuidores oficiales que, en un acto de oportunismo, deciden expansionar sus ventas colocando producto al margen de la red oficial, o puede incluso ser el mismo fabricante que, con el mismo propósito de obtener ventas adicionales, saca producto a distribuidores fuera del canal oficial.

Entonces, una vez localizados los agentes que inician este canal, nos surge una cuestión de interés. Si un mercado paralelo de relevancia es una motivación para la participación en él de los distribuidores oficiales, ¿qué le

conduce a imitar los comportamientos de otros agentes de la red que pertenecen a su grupo de referencia? ¿Qué tipo de agentes se mostrarán como más influyentes en sus decisiones? Para ello hemos recurrido a la Teoría de Grupos de Referencia como novedad en el estudio del mercado paralelo, y analizado el mencionado efecto imitación de comportamientos de los miembros que pertenecen a dicho grupo de referencia. En esta línea de investigación hemos encontrado que un distribuidor oficial que detecta una participación en el mercado paralelo del fabricante tiene mayor motivación para su propia participación que cuando atribuye la presencia de paralelo a otro distribuidor oficial.

Este hallazgo es consecuente con la literatura que otorga al fabricante el papel de ordenar y vigilar el canal de distribución oficial. De hecho, uno de los mayores problemas asociados a este fenómeno es el conflicto entre los distribuidores oficiales y el fabricante, debido a que los primeros responsabilizan al fabricante del orden en la red oficial. Es lógico que cuando sea el propio fabricante el que inicia el mercado paralelo, tenga una mayor repercusión entre los distribuidores oficiales y éstos perciban ausencia de disciplina en el canal de distribución oficial. Estas acciones del fabricante dan a entender a los distribuidores oficiales que su propio incumplimiento tiene menor dosis de ser catalogado como oportunismo.

En último lugar, dentro de las variables externas hemos observado como elemento influyente en las decisiones de participación del distribuidor oficial la afectación negativa de sus negocios por la presencia del mercado paralelo en el canal. En este sentido, y desde un punto de vista económico, la pérdida de negocio se ha mostrado como un elemento relevante que conduce al distribuidor oficial a defenderse de la agresión del mercado paralelo mediante su participación en el mismo. Esta participación, configurada como elemento de defensa, es otra aportación que hacemos al estado de la literatura, ya que, aunque ésta da por sentado que hay una pérdida de negocio para todos los agentes de la red, y especialmente para el distribuidor, hasta ahora no se había planteado la participación como una de las posibles reacciones.

Para completar nuestro análisis y conclusiones sobre las situaciones que dan lugar a que en un distribuidor perteneciente al canal de distribución oficial aflore el oportunismo y decida participar en el mercado paralelo, hemos introducido el elemento relacional. Con ello, estudiamos el papel que juega la relación fabricante-distribuidor oficial en el proceso de decisión del distribuidor. En este sentido, no hemos encontrado aportaciones en la literatura que incorporen la relación entre miembros del canal como elemento relevante de sus actuaciones en el mercado paralelo, por lo que dicho punto de vista es un elemento novedoso en este ámbito de investigación.

En esta línea, estudiamos el papel que desempeña el compromiso del distribuidor hacia el fabricante cuando se introduce en la relación una negociación entre ambos. La literatura nos muestra cómo el compromiso es el elemento más relevante de una relación, por ser la situación más evolucionada de la relación y la que facilita la resolución de los conflictos funcionalmente (Morgan y Hunt, 1994). Sin embargo, no encontramos evidencias de que el compromiso sea un elemento contemplado en las decisiones tomadas en este ámbito.

De manera análoga, introducimos una visión más amplia del papel de la relación en un entorno de afectación económica del distribuidor por el mercado paralelo. Para este estudio seleccionamos como elementos relacionales relevantes la cooperación que el fabricante presta a sus intermediarios oficiales, así como la satisfacción, la dependencia y el compromiso de los distribuidores hacia el fabricante. En esta línea, hemos encontrado que la relación juega un discreto papel dentro de las decisiones del distribuidor oficial cuando está presente el mercado paralelo.

La relación, en líneas generales, sólo ha mostrado efectos cuando la incidencia del mercado paralelo es baja. Esto nos conduce a la conclusión de que el mercado paralelo es para los agentes, básicamente, un problema transaccional, y que éstos no ubican en sus decisiones el papel de la relación.

Frazier (1999) aboga por el papel relevante de la organización del canal, frente al de la relación, para determinados canales. Así, en las situaciones donde hay

presencia de una alta orientación al mercado, como en el caso de los canales de artículos de gran consumo que hemos analizado, los negocios se encuentran muy influenciados por las preferencias de los consumidores finales (disponibilidad, precio, servicio, etcétera), influencia que afecta directamente a la organización y gestión del canal. En estos casos, las estrategias de marketing encaminadas al consumidor final (*pull*) cobran importancia a costa de las orientadas al compañero de intercambio (*push*). Es en estos sectores donde los aspectos transaccionales (ventas, beneficios, costes) tienen un mayor impacto sobre la organización, eclipsando los elementos de la relación.

De lo expuesto hasta ahora deducimos que los negocios en la distribución paralela son controlables. El control de la participación en el mercado paralelo de los distribuidores oficiales es un papel asignado al fabricante. Es éste el que crea una distribución oficial de su producto o productos y selecciona de una manera expresa o tácita a sus socios de negocios. En este sentido, y como nos muestra la literatura existente, el distribuidor está convencido de que una de las funciones del fabricante en el canal de distribución oficial es establecer el orden y el control en este canal. El fabricante no sólo debe proteger su propia estrategia, sino también los negocios de sus distribuidores oficiales, ya que en el proceso que condujo a la implantación de un canal oficial se incorporaron los intereses de todos los agentes de la red.

El análisis empírico nos ha mostrado cómo la actuación del fabricante puede ser efectiva a tres niveles. Por un lado, el control de todas las variables que impulsan a los distribuidores a alimentar los negocios en el mercado paralelo, principalmente externas y, a un menor nivel, relacionales. En segundo lugar, la ordenación del canal, ya que hemos obtenido evidencias de que la segmentación y asignación de territorios de distribución es una medida eficaz para prevenir el mercado paralelo. En último lugar, también hemos hallado evidencias de que las medidas disciplinarias, cuando son aplicadas con contundencia, son una acción eficaz que conduce a que las actuaciones en el mercado paralelo remitan o, en su defecto, se mantengan en unos niveles tolerables por la distribución oficial.

La presente investigación, como cualquier trabajo académico en el ámbito del marketing, persigue dos grandes objetivos. En primer lugar el académico, con el que añadir conocimiento, abrir debate, explorar nuevos enfoques, y, en última instancia, divulgar conclusiones, en nuestro caso concernientes al canal de distribución con el mercado paralelo como fenómeno peculiar.

El segundo gran objetivo es el de aportar recomendaciones y buenas prácticas que optimicen la gestión empresarial en el ámbito de los negocios. En ese sentido, las encaminamos hacia aquellas empresas que componen la distribución oficial y que ponen interés y empeño en, si no fuese posible evitar, como mínimo mantener el mercado paralelo en niveles tolerables para el buen funcionamiento y rentabilidad de los negocios de la red de distribución oficial.

La primera recomendación hace referencia a la dotación de producto a la red oficial. La escasez que el fabricante induce en determinados productos es un claro aliciente a que algunos distribuidores incumplan con la estrategia oficial. Las precauciones deben ir encaminadas a la impermeabilización de los distintos mercados con el fin de evitar que el mercado paralelo desbarate la estrategia y pueda dotar a determinados distribuidores de un producto que en principio no está destinado a su papel dentro de la distribución oficial.

Una estrategia que se muestra como especialmente indicada es la segmentación de mercados mediante una adecuada ubicación de los distribuidores oficiales, tanto en el territorio como en la funcionalidad asignada, delimitando perfecta e inequívocamente el ámbito de actuación. Esta segmentación de ámbitos lleva a menudo asociada una segmentación de precios, que tiene el inconveniente de suponer un mayor riesgo de presencia de mercado paralelo. El fabricante y sus socios deben ser extremadamente cuidadosos y vigilantes, ya que si un distribuidor oportunista localiza dicho diferencial y es suficiente para hacer rentable el arbitraje, las transacciones en el mercado paralelo tienen un alto riesgo de convertirse en realidad.

Como apoyo a las medidas adoptadas el fabricante debe ser severo impartiendo disciplina, desarrollando habilidades para detectar los incumplimientos y actuando rápidamente sobre ellos. Además, deberá

percibirse en el canal de distribución oficial que la disciplina que imparte tiene un alto grado de severidad. La ausencia de estas características en la disciplina adoptada puede ser achacada por los distribuidores oficiales a una posición de debilidad y, por tanto, no tendrá efectos.

Por otra parte, cuando se establecen negociaciones para ultimar las plantillas comerciales debe procurarse un acuerdo rápido y una disposición conciliadora. Cuanto menor sea el tiempo invertido en llegar a un acuerdo y menos conflictivas sean las negociaciones menos expuesto estará el canal oficial a que el distribuidor afectado realice maniobras destinadas a igualar su poder de negociación con el fabricante mediante la utilización de transacciones paralelas.

De igual forma, un elemento que debe abordarse es el volumen de transacciones en el mercado paralelo, ya que cuanto mayor sea su relevancia mayor es el incentivo a participar en él. En este sentido es el fabricante el encargado de tomar medidas ya que la red le confiere ese papel.

Otro de los elementos que mayor influencia ha mostrado en la participación de los agentes oficiales es la vulnerabilidad de sus negocios con respecto a la presencia del mercado paralelo. Trasladamos a este ámbito las recomendaciones anteriores, ya que un control riguroso de la estrategia de ordenación del mercado oficial, así como una severa disciplina y una negociación fluida con el distribuidor inciden en una menor disposición a participar en el mercado paralelo y, por tanto, una menor afectación negativa de los distribuidores oficiales en general.

Por último, hemos visto cómo el canal de distribución oficial se configura como un grupo de referencia que además de ejercer presión para institucionalizar a sus miembros o aspirantes, sirve de modelo para los integrantes de la red. En este sentido, los agentes de la red oficial que pretendan mantenerla al margen de los negocios paralelos deben evitar realizar transacción alguna en ellos, aunque sea de forma esporádica y su impacto económico sea prácticamente nulo. El efecto imitación observado puede provocar una reacción en cadena

que haga cobrar volumen a este tipo de distribución hasta que los daños sean cuantiosos e irreparables.

Esta recomendación es especialmente indicada para el fabricante, ya que el efecto imitación tiene mayor significación cuando es éste el que realiza operaciones en el mercado paralelo. El mayor nivel jerárquico que le confiere sus estatus de gran responsable de la distribución oficial puede provocar mayores reacciones y, por tanto, mayores daños a la distribución oficial.

Por otra parte, una investigación estaría incompleta sin un ejercicio de autocritica donde se expongan las limitaciones del estudio y unas recomendaciones para futuras líneas de investigación sobre el tema diseccionado.

En este sentido, la primera limitación de la investigación expuesta es la transversalidad de las observaciones, que podrían ser completadas con réplicas que posibiliten obtener datos de corte longitudinal para obtener conclusiones asociadas a la evolución temporal del mercado paralelo, así como de las medidas adoptadas y las estrategias implantadas para su control.

Consideramos también un punto de interés donde centrar futuras investigaciones el punto de vista desde el que es abordado el estudio y observación del mercado paralelo. Aunque la literatura lo ha enfocado mayoritariamente desde la óptica del fabricante por entender que es éste el principal afectado, lo cierto es que la afectación por este tipo de operaciones alcanza a todos los integrantes de la distribución oficial y, especialmente, a aquellos que son consecuentes con sus acuerdos. La adición de investigaciones que aborden el estudio desde la posición del distribuidor ayudará a completar la literatura existente sobre el fenómeno.

Como extensión de la recomendación anterior entendemos que la investigación del mercado paralelo se vería enriquecida en gran medida por datos a nivel de diada que ofrezcan simultáneamente la visión del fabricante y del distribuidor. Este enfoque, además de suponer una novedad en la literatura, aportaría una

mayor precisión, al aportar una visión de trescientos sesenta grados del impacto de la distribución paralela en el ámbito del canal oficial.

Por último, es reseñable que durante el proceso de obtención de datos han quedado al margen de la modelización algunos conceptos incluidos en el cuestionario que, a priori y desde un punto de vista teórico, entendíamos podían aportar explicaciones interesantes. Sin embargo, los resultados obtenidos no nos aportan suficiente consistencia con los razonamientos teóricos previos. No obstante, todavía siguen siendo aspectos en los que profundizar en futuros trabajos.

BIBLIOGRAFÍA

Análisis descriptivo de la bibliografía

Un elemento fundamental en cualquier trabajo de investigación es la bibliografía utilizada, a partir de la que se asientan las aportaciones realizadas. Para ofrecer a valoración la solidez y adecuación de la bibliografía presentamos un análisis descriptivo de las referencias bibliográficas utilizadas en la tesis a partir de lo que consideramos sus elementos claves, que no son otros que los académicos a los que hemos recurrido (Gráfico 1), las revistas, informes y/o libros que han dado difusión y soporte a las aportaciones que estos académicos han hecho (Gráfico 2), así como los años de publicación de los distintos trabajos (Gráfico 3).

Gráfico 1: Relación de autores por número de trabajos (mínimo 3)

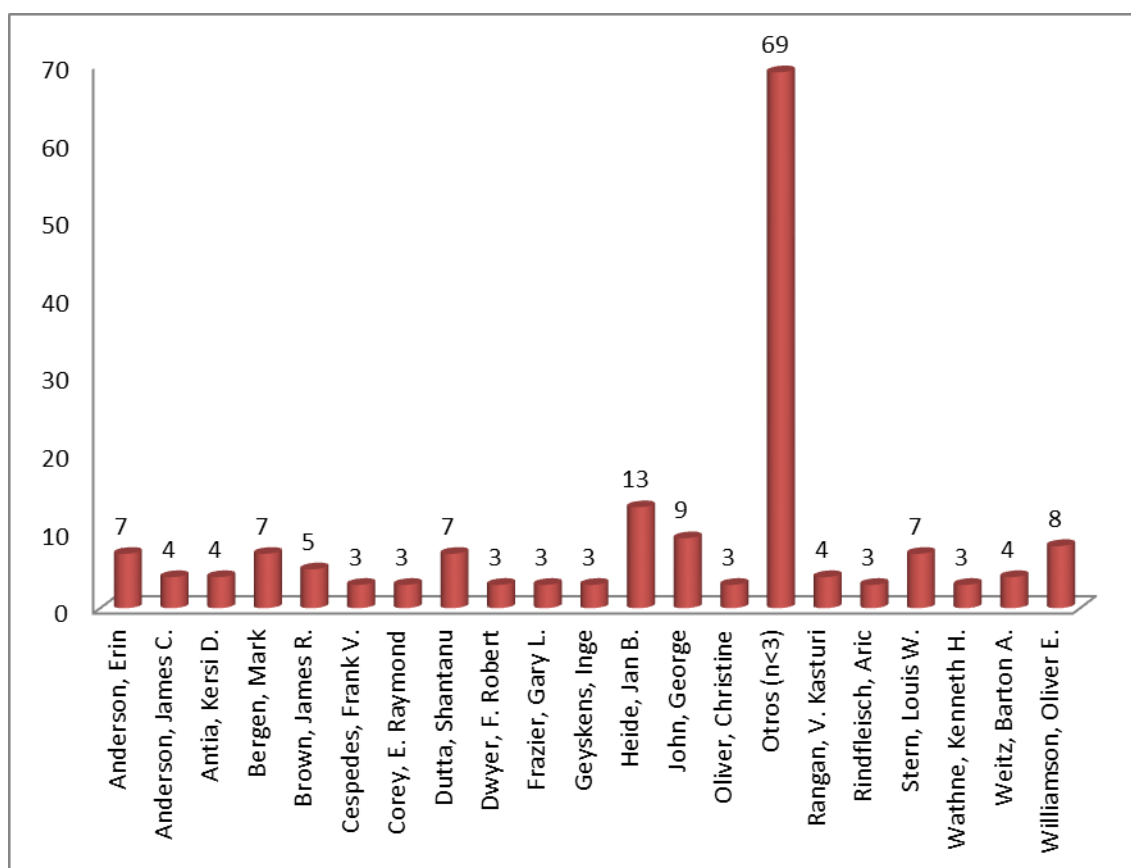


Grafico 2: Relación de publicaciones por número de trabajos (mínimo 3)

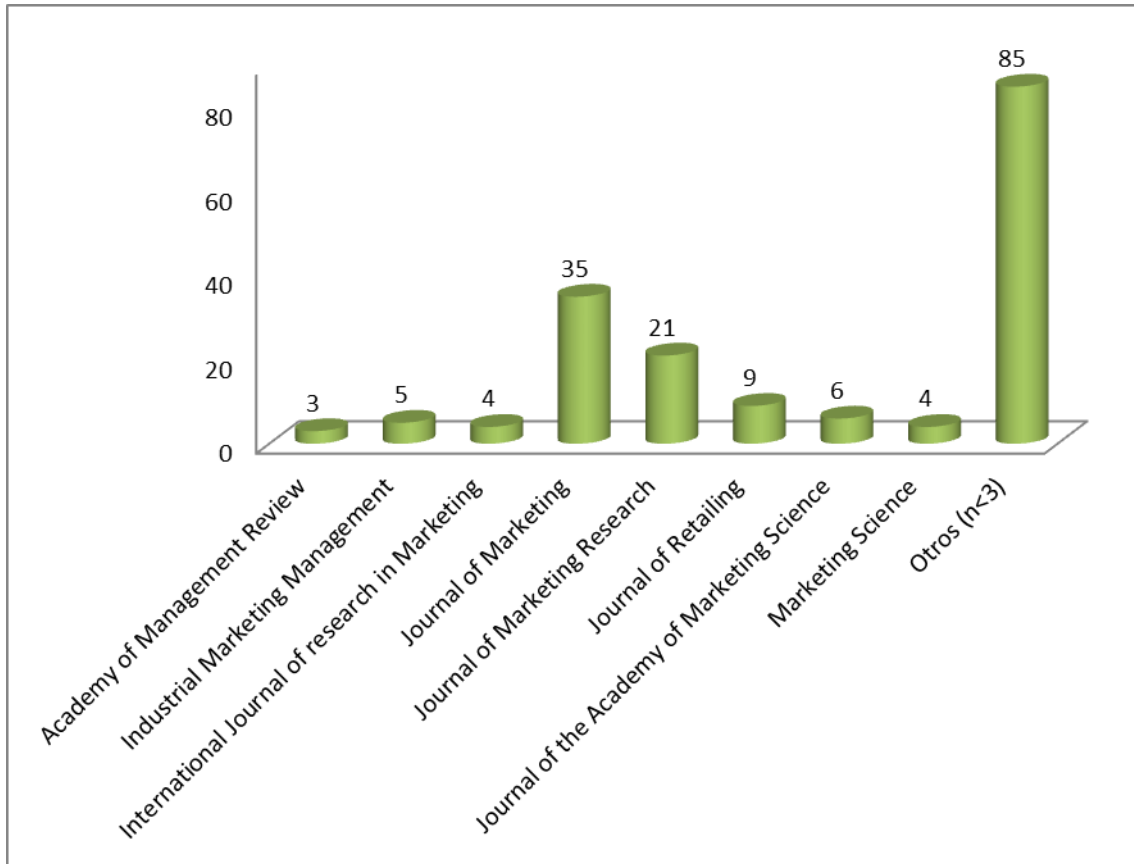
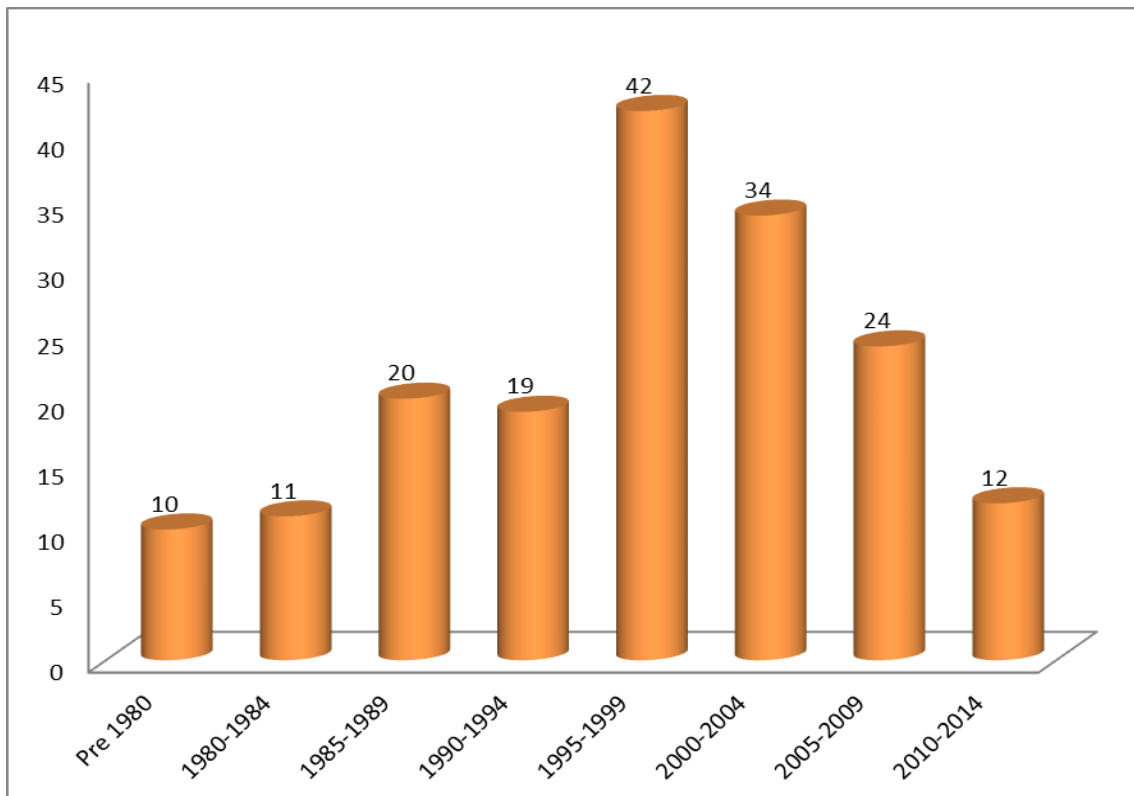


Gráfico 3: Año de publicación de los trabajos referenciados



Referencias bibliográficas

- Achrol, Ravi Singh; Reve, Torger y Stern, Louis W. (1983), "The environment of marketing channel dyads: A framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 47, pgs. 55-67.
- Achrol, Ravi Singh y Stern, Louis W. (1988), "Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (Nº 1), pgs. 36-50.
- Aiken, Leona S. y West, Stephen G. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Andaleeb, Syed Saad (1995), "Dependence relations and the moderating role of trust: Implications for behavioral intentions in marketing channels", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, pgs. 157-172.
- Andaleeb, Syed Saad (1996), "An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence", *Journal of Retailing*, Vol. 72 (Nº 1), pgs. 77-93.
- Anderson, Erin (1988), "Transaction costs as a determinants of opportunism in integrated and independent sales forces", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 9, pgs. 247-64.
- Anderson, Erin (2008), "The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis", *Marketing Science*, Vol. 27 (Nº 1), pgs. 70-84.
- Anderson, Erin y Weitz, Barton A. (1989), "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, Vol. 8 (Nº 4), pgs. 310-323.
- Anderson, Erin y Weitz, Barton A. (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (Nº 1), pgs. 18-34.

- Anderson, James C. y Gerbing, David W. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103 (Nº 3), pgs. 411-423.
- Anderson, James C. y Narus, James A. (1984), "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 48, pgs. 62-74.
- Anderson, James C. y Narus, James A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pgs. 42-58.
- Anselmi, Kenneth y Marquardt, Raymond A. (2000), "A manufacturer's dependence advantage and the reduction in distributor opportunism: The role of a benevolent perspective of governance", *American Marketing Association, Conference Proceedings*, 11, pgs. 325-337.
- Antia, Kersi D.; Bergen, Mark E. y Dutta, Shantanu (2004), "Competing with gray markets", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46 (Nº 1), pgs. 62-71.
- Antia, Kersi D.; Bergen, Mark E.; Dutta, Shantanu y Fisher, Robert J. (2006), "How does enforcement deter gray market incidence?", *Journal of Marketing*, Vol. 70, pgs. 92-106.
- Antia, Kersi D. y Frazier, Gary L. (2001), "The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 65, pgs. 67-81.
- Arcas-Lario, Narciso (2000), *La relación entre las cooperativas agrarias de comercialización de primer y segundo grado: Un modelo explicativo de sus características y resultados*, dirigido por los Dres. Jose Luís Munuera Alemán y Miguel Hernández Espallardo. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Murcia.

- Arndt, Johan (1983), "The political economy paradigm: Foundation for theory building in marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 47, pgs. 44-54.
- Armstrong, J. Scott y Overton, Terry S. (1977), "Estimating nonresponse bias in mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 (Nº 3), pgs. 396-402.
- Assmus, Gert y Wiese, Carsten (1995), "How to address the gray market threat using price coordination", *Sloan Management Review*, Vol. 36 (Nº 3), pgs. 31-41.
- Bagozzi, Richard P. y Yi, Youjae (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.16 (Nº 1), pgs. 74-94.
- Bandyopadhyay, Soumava (2010), "The internet and gray marketing", *The International Business & Economics Research Journal*, Vol. 9 (Nº 6), pgs. 95-101.
- Bergen, Mark E.; Heide, Jan B. y Dutta, Shantanu (1998), "Managing gray markets through tolerance of violations: A transaction cost perspective", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 19 (Nº 3), pgs. 157-165.
- Bergkvist, Lars y Rossiter, John R. (2007), "The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 (Nº 2), pgs. 175-184.
- Berman, Barry (2004), "Strategies to combat the sale of gray market goods", *Business Horizons*, Vol. 47 (Nº 4, July-August), pgs. 51-60.
- Brown, James R.; Dev, Chekitan S. y Lee, Dong-Jin (2000), "Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanism", *Journal of Marketing*, Vol. 64, pgs. 51-65.
- Brown, James R.; Lusch, Robert F. y Smith, Laurie P. (1991), "Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution", *International Journal*

of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 26 (Nº 6), pgs. 15-26.

Brown, James R.; Lusch, Robert F. y Nicholson, Carolyn Y. (1995), "Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance", Journal of Retailing, Vol. 71 (Nº 4), pgs. 363-392.

Burley, James R. (1975), "Territorial restriction in distribution systems: Current legal developments", Journal of Marketing, Vol. 39, pgs. 52-56.

Busey, G.Brian y Radding, Rory J. (2006), "Trademark owners beware: Use of alternate sales channels jeopardizes enforcement against gray market goods", Intellectual Property & Technology Law Journal, Vol. 18 (Nº 2), pgs. 8-11.

Cespedes, Frank V.; Corey, E. Raymond y Rangan, V. Kasturi (1988), "Gray markets: Causes and cures", Harvard Business Review, July-August, pgs. 75-82.

Chen, Hsiu-Li (2002), "Gray marketing and unfair competition", Atlantic Economic Journal, Vol. 30 (Nº 2), pgs. 196-204.

Chen, Hsiu-Li (2007), "Gray marketing and its impacts on brand equity", Journal of Product & Brand Management, Vol. 16 (Nº 4), pgs. 247-256.

Churchill, Gilbert A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal of Marketing Research, Vol. 16 (Nº 1), pgs. 64-73.

Coase, Ronald H. (1937), "The nature of the firm", Economica, Vol. 4 (Nº 16), pgs. 386-406.

Corey, E. Raymond; Cespedes, Frank V. y Rangan V. Kasturi (1989), Going to market, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.

- Coughlan, Anne T. (1985), "Competition and cooperation in marketing channel choice: Theory and application", *Marketing Science*, Vol. 4 (Nº 2), pgs. 110-130.
- Coughlan, Anne T.; Anderson, Erin; Stern, Louis W. y El-Ansary, Adel I. (2006), *Marketing channels*, Prentice Hall, Seventh edition.
- Coviello, Nicole E.; Brodie, Roderick J.; Danaher, Peter J. y Johnston, Wesley J. (2002), "How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices", *Journal of Marketing*, Vol. 66, pgs. 33-46.
- Cross, James; Stephans, James y Benjamin, Robert E. (1990), "Gray markets: A legal review and public policy perspective", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 9, pgs. 183-194.
- Dacin, M. Tina (1997), "Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (Nº 1), pgs. 46-81.
- Dacin, M. Tina; Oliver, Christine y Roy, Jean-Paul (2007), "The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pgs. 169-187.
- Dahlstrom, Robert y Nygaard, Arne (1999), "An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (Nº 2), pgs. 160-170.
- DeVito, Daniel A. y Marks, Benjamin (1998), "Preventing gray market imports after quality king distributors, Inc. v. L'anza Research International, Inc.", *Journal of Proprietary Rights*, Vol. 10 (Nº 5), pgs. 2-8.
- DiMaggio, Paul J. y Powell, Walter W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pgs. 147-160.
- Doménech Castillo, Joan (2000), *Trade Marketing*, ESIC, Madrid.

- Duhan, Dale F. y Sheffet, Mary J. (1988), "Gray markets and the legal status of parallel importation", *Journal of Marketing*, Vol. 52, pgs. 75-83.
- Dutta, Shantanu, Bergen, Mark y John, George (1994), "The governance of exclusive territories when dealers can bootleg", *Marketing Science*, Vol. 13 (Nº 1), pgs. 83-99.
- Dutta, Shantanu; Bergen, Mark; Heide, Jan B. y John, George (1995), "Understanding dual distribution: The case of reps and house accounts", *Oxford University Press*, Vol. 11, (Nº 1), pgs. 189-204.
- Dutta, Shantanu; Heide, Jan B. y Bergen, Mark (1999), "Vertical territory restrictions and public policy: Theories and industry evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pgs. 121-134.
- Dwyer, F. Robert y Oh, Sejo (1987), "Output sector munificence on the internal political economy of marketing channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (Nº 4), pgs. 347-358.
- Dwyer, F. Robert; Schurr, Paul H y Oh, Sejo (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pgs. 11-27.
- Dwyer, F. Robert y Welsh, M. Ann (1985), "Environmental relationships of the internal political economy of marketing channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (Nº 4), pgs. 397-414.
- Dyer, Jeffrey H. y Singh, Harbir (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 (Nº 4), pgs. 660-679.
- Eagle, Lynne; Kitchen, Philip J.; Rose, Lawrence y Moyle, Brendan (2003), "Brand equity and brand vulnerability. The impact of gray marketing/parallel importing on brand equity and values", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (Nº 10), pgs. 1332-1349.
- Fiegenbaum, Avi y Thomas, Howard (1995), "Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and

- competitive strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pgs. 461-476.
- Frazier, Gary L. (1983), “Interorganizational exchange behaviour in marketing channels: A broadened perspective”, *Journal of Marketing*, Vol. 47, pgs. 68-78.
- Frazier, Gary L. (1999), “Organizing and managing channels of distribution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (Nº 2), pgs. 226-240.
- Fornell, Claes y Larcker, David F. (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (Nº 1), pgs. 39-50.
- Gallini, Nancy T. y Hollis, Aidan (1999), “A contractual approach to the gray market”, *International Review of Law and Economics*, Vol. 19, pgs. 1-21.
- Garbarino, Ellen y Johnson, Mark S. (1999), “The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, pgs. 70-87.
- Gaski, John F. (1984), “The theory of power and conflict in channels of distribution”, *Journal of Marketing*, Vol. 48, pgs. 9-29.
- Gaski, John F. y Ray, Nina M. (2004), “Alienation in the distribution channel. Conceptualization, measurement, and initial theory testing”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 (Nº 2), pgs. 158-200.
- Gassenheimer, Jule B.; Hunter, Gary L. y Siguaw, Judy A. (2007), “An evolving theory of hybrid distribution: Taming a hostile supply network”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pgs. 604-616.
- Gatignon, Aline y Gatignon, Hubert (2010), “Erin Anderson and the path breaking work of TCE in new areas of business research: Transaction costs in action”, *Journal of Retailing*, Vol. 86 (Nº 3), pgs. 232-247.

- Gelfand, Michele J.; Fulmer, C. Ashley y Severance, Laura (2011), "The psychology of negotiation and mediation", APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3 (Chapter 14): Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization, Washington DC, US American Psychological, pgs. 495-554.
- Gerbing, David W. y Anderson, James C. (1988), "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", Journal of Marketing Research, Vol. 25 (Nº. 2), pgs. 186-192.
- Geyskens, Inge y Steenkamp, Jan-Benedict E.M. (2000), "Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships", Journal of Retailing, Vol. 76 (Nº 1), pgs. 11-32.
- Geyskens, Inge; Steenkamp, Jan-Benedict E.M. y Kumar, Nirmalya (1999), "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships", Journal of Marketing Research, Vol. 36 (Nº 2), pgs. 223-238.
- Geyskens, Inge; Steenkamp, Jan-Benedict E.M.; Scheer, Lisa K. y Kumar, Nirmalya (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study", International Journal of Research in Marketing, Vol. 13, pgs. 303-317.
- Ghosh, Mrinal y John, George (1999), "Governance value analysis and marketing strategy", Journal of Marketing, Vol. 63, pgs. 131-145.
- González-Hernando, Santiago; Iglesias Argüelles, Víctor y Trespalacios Gutiérrez, Juan A. (2003), "Exclusivity and relationalism marketing channels", The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18 (Nº 1), pgs. 22-39.
- González-Hernando, Santiago; Iglesias, Víctor y Trespalacios, Juan A. (2005), "Exclusive territories and performance dimensions in industrial distribution channels", Industrial Marketing Management, Vol. 34, pgs. 535-544.

- Goodman, Lester E. y Dion, Paul A. (2001), "The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pgs. 287-300.
- Grewal, Rajdeep y Dharwadkar, Ravi (2002), "The role of the institutional environment in marketing channels", *Journal of Marketing*, Vol. 66, pgs. 82-97.
- Gundlach, Gregory T. (2013), "Evolving changes in consumer shopping, marketing distribution and competitive interaction", *The Antitrust Bulletin*, Vol. 58 (Nº 1), pgs. 1-18.
- Haas, Martine R. y Park, Sangchan (2010), "To share or not to share? Professional norms, reference groups, and information withholding among life scientist", *Organization Science*, Vol. 21 (Nº 4), pgs. 873-891.
- Hair, Joseph F. Jr.; Anderson, Rolph E.; Tatham, Ronald L. y Black, William C. (1999), *Análisis multivariante*, Prentice Hall, 5ª edición.
- Handelman, Jay M. y Arnold, Stephen J. (1999), "The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pgs. 33-48.
- Hart, Oliver D. (1988), "Incomplete contracts and the Theory of the Firm", *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 4 (Nº 1), pgs. 119-139.
- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pgs. 71-85.
- Heide, Jan B.; Dutta, Shantanu y Bergen, Mark (1998), "Exclusive dealing and business efficiency: Evidence from industry practice", *Journal of Law and Economics*, Vol. 41 (Nº 2), pgs. 387-408.
- Heide, Jan B. y John, George (1988), "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels", *Journal of Marketing*, Vol. 52, pgs. 20-35.

- Heide, Jan B. y John, George (1992), "Do norms matter in marketing relationships?", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pgs. 32-44.
- Heide, Jan B. y Miner, Anne S. (1992), "The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 35 (Nº 2), pgs. 265-291.
- Henstridge, J.; Homel, Ross y Mackay, Peta Mary (1997), "The long-term of random breath testing in four Australian States: A time series analysis", Australian Government: Australian Transport Safety Bureau, on-line publication.
- Hernández-Espallardo, Miguel y Arcas-Lario, Narciso (2003), "The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, pgs. 133-152.
- Hernández-Espallardo, Miguel; Rodríguez-Orejuela, Augusto y Sánchez-Pérez, Manuel (2010), "Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15 (Nº 2), pgs. 101-114.
- Hewett, Kelly y Bearden, William O. (2001), "Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: Implications for managing global marketing operations", *Journal of Marketing*, Vol. 65, pgs. 51-66.
- Hibbard, Jonathan D.; Kumar, Nirmalya y Stern, Louis W. (2001), "Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (Nº 1), pgs. 45-61.
- Homburg, Christian; Workman, John P. y Krohmer, Harley (1999), "Marketing's influence within the firm", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pgs. 1-17.

- Hult, G. Thomas M. (2011), "Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, pgs. 509-536.
- Hunter, Gary L. (1998), "Hostile triads: An analysis of dual distribution using a transaction cost approach", *American Marketing Association Conference Proceedings*, pgs. 300-305.
- Iqbal, Zafar y Feick, Lawrence (2002), "Sales managers' perceptions of gray markets: The role of incentives, channel dependence, and type of gray market", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22 (Nº 4), pgs. 273-283.
- Iyer, Ganesh y Villas-Boas, J. Miguel (2003), "A bargaining theory of distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 40 (Nº 1), pgs. 80-100.
- Jaccard, James J.; Turrisi, Robert y Wan, Choi K. (1990), *Interaction effects in multiple regression*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Jap, Sandy D. (1999), "Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (Nº 4), pgs. 461-475.
- John, George (1984), "An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (Nº 3), pgs. 278-289.
- John, George y Reve, Torger (2010), "Transaction cost analysis in marketing: Looking back, moving forward", *Journal of Retailing*, Vol. 86 (Nº 3), pgs. 248-256.
- John, George y Weitz, Barton A. (1988), "Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis", *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 4 (Nº 2), pgs. 337-355.

- Johnston, David A.; McCutcheon, David M.; Stuart, F. Ian y Kerwood, Hazel (2004), "Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships", *Journal of operations Management*, Vol. 22, pgs. 23-38.
- Kanavos, Panos; Costa-i-Fond, Joan; Merkur, Sherry y Gemmill, Marin (2004), "The economic impact of pharmaceutical parallel trade in European Union member states: A stakeholder analysis", *Special Research Paper*, LSE Health and Social Care. London School of Economics and Political Science.
- Kelley, Harold H. (1965), *Two functions of reference groups*, *Basic Studies in Social Psychology*, H. Proshansky and B. Siedenberg. Ed. New York: Holt Rineholt & Winston.
- Keltner, Dacher; Gruenfeld, Deborah H. y Anderson, Cameron (2003), "Power, approach, and inhibition", *Psychological Review*, Vol. 110 (Nº 2), pgs. 265-284.
- Kemper, Theodore D. (1968), "Reference groups, socialization and achievement", *American Sociological Review*, Vol. 33 (Nº 1), pgs. 31-45.
- Knezevic, Andrea (2008), "Overlapping confidence intervals and statistical significance", *Cornell University, StatNews # 73*, October.
- KPMG (2002), "The grey market: Full survey report", *ad hoc report for AGMA (The Alliance for Gray Market and Counterfeit Abatement)*, pgs. 1-60.
- KPMG (2008), "Effective channel management is critical in combating the gray market and increasing technology companies' bottom line", *ad hoc report for AGMA (The Alliance for Gray Market and Counterfeit Abatement)*, pgs. 1-36.
- Krause, Daniel R.; Terpend, Regis y Petersen, Kenneth J. (2006), "Bargaining stances and outcomes in buyer-seller negotiations: Experimental results", *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 42 (Nº 3), pgs. 4-15.

- Kumar, Nirmalya; Stern, Louis W. y Achrol, Ravi S. (1992), "Assessing reseller performance from the perspective of the supplier", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (Nº 2), pgs. 238-253.
- Li, Zhan G. y Dant, Rajiv P. (1997), "An exploratory study of exclusive dealing in channel relationships", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (Nº 3), pgs. 201-213.
- Lowe, Larry S. y McCrohan, Kevin (1988), "Gray markets in the United States", *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol 3 (Nº 1), pgs. 45-52.
- Lusch, Robert F. y Brown, James R. (1996), "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pgs. 19-38.
- Mason, Charlotte H. y Perreault, William D. Jr. (1991), "Collinearity, power, and Interpretation of multiple regression analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 28 (Nº 3), pgs. 268-280.
- Mathur, Lynette K. (1995), "The impact of international gray marketing of consumers and firms", *Journal of Euro-Marketing*, Vol. 4 (Nº 2), pgs. 39-59.
- Mehta, Rajiv; Larsen, Trina; Rosenbloom, Bert; Mazur, Jolanta y Polska, Pia (2001), "Leadership and cooperation in marketing channels: A comparative empirical analysis of the USA, Finland and Poland", *International Marketing Review*, Vol. 18 (Nº 6), pgs. 633-666.
- Mehta, Rajiv; Larsen, Trina; Rosenbloom, Bert y Ganitsky, Joseph (2006), "The impact of cultural differences in U.S. business-to-business export marketing channel strategic alliances", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pgs. 156-165.

- Michael, James y College, Wagner (1998), "A supplemental distribution channel?: The Case of U.S. parallel export channels", *Multinational Business Review*, Vol. 6 (Nº 1), pgs. 24-35.
- Mollá, Alejandro y Sánchez, Manuel (1997), "Interfirm influence strategies in marketing channels", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 7 (Nº 3), pgs. 249-262.
- Morgan, Robert M. y Hunt, Shelby D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pgs. 20-38.
- Morris, Matthew y Carter, Craig R. (2005), "Relationship marketing and supplier logistics performance: An extension of the key mediating variables model", *The Journal of Supply Chain Management*, Fall 2005, pgs. 32-43.
- Mukhtar, M. Ali; Cecil, H. Wayne y Knoblett, James A. (2001), "The effects of tax rates and enforcement policies on taxpayer compliance: A study of self-employed taxpayers", *Atlantic Economic Journal*, Vol. 29 (Nº 2), pgs. 186-202.
- Murry, John P. Jr. y Heide, Jan B. (1998), "Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pgs. 58-68.
- Myers, Matthew B. (1999), "Incidents of gray market activity among U.S. exporters: Occurrences, characteristics, and consequences", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30 (Nº 1), pgs. 105-126.
- Myers, Matthew B. y Griffith, David A. (1999), "Strategies for combating gray market activity", *Business Horizons*, November-December, pgs. 2-8.
- Narayandas, Das y Rangan, V. Kasturi (2004), "Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pgs. 63-77.

- Noordewier, Thomas G., John, George y Nevin, John R. (1990), "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pgs. 80-93.
- Nunnlee, Martin P. (2005), "The control of intra-channel opportunism through the use of inter-channel communication", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pgs. 515-525.
- Oliver, Christine (1988), "The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pgs. 543-561.
- Oliver, Christine (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16 (Nº 1), pgs. 145-179.
- Palmatier, Robert W.; Dant, Rajiv P.; Grewal, Dhruv y Evans, Kenneth R. (2006), "Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 70, pgs. 136-153.
- Parker, Jeffrey R. y Lehmann, Donald R. (2011), "When shelf-based scarcity impacts consumer preferences", *Journal of Retailing*, Vol. 87 (Nº 2), pgs. 142-155.
- Payan, Janice M. (2007), "A review and deneation of cooperation and coordination in marketing channels", *European Business Review*, Vol. 19 (Nº 3), pgs. 216-233.
- Peter, Paul J. (1979), "Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 (Nº 1), pgs. 6-17.
- Ping, Robert A. Jr. (2003), "Antecedents of satisfaction in a marketing channel", *Journal of Retailing*, Vol. 79, pgs. 237-248.
- Pustylnick, Igor (2011), "Grey marketing a cause for analysis of price and distribution chain deficiencies", *Review of Business & Finance Case Studies*, Vol. 2 (Nº 1), pgs. 103-113.

- Rangan, V. Kasturi; Corey, E. Raymond y Cespedes, Frank (1993), "Transaction cost theory: Inferences from clinical field research on downstream vertical integration", *Organization Science*, Vol. 4 (Nº 3), pgs. 454-477.
- Rindfleisch, Aric (2000), "Organizational trust and interfirm cooperation: An examination of horizontal versus vertical alliances", *Marketing Letters*, Vol. 11 (Nº 1), pp. 81-95.
- Rindfleisch, Aric; Antia, Kersi; Bercovitz, Janet; Brown, James R.; Cannon, Joseph; Carson, Stephen J.; Ghosh, Mrinal; Helper, Susan; Roberston, Diana C. y Eathne, Kenneth H. (2010), "Transactions costs, opportunism, and governance: Contextual considerations and future research opportunities", *Marketing Letters*, pgs. 211-222.
- Rindfleisch, Aric y Heide, Jan B. (1997), "Transaction cost analysis: Past, present, and future applications", *Journal of Marketing*, Vol. 61, pgs. 30-54.
- Rokkan, Aksel I.; Heide, Jan B. y Wathne, Kenneth H. (2003), "Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 60, pgs. 210-224.
- Rossiter, John R. (2002), "The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, pgs. 305-335.
- Sánchez-Pérez, Manuel y Mollá-Descals, Alejandro (1999), "Insights into closeness of relationship as determinant of trust within marketing channels", *Journal of Marketing Channels*, Vol. 7 (Nº 1-2), pgs. 29-51.
- Schul, Patrick L.; Taylor, E. Little Jr. y William M. Pride (1985), "Channel climate: Its impact on channel members' satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 61 (Nº 2), pgs. 9-38.

- Scott, W. Richard (2008), "Approaching adulthood: The maturing of institutional theory", *Theory and Society*, Vol. 37, pgs. 427-442.
- Sheth, Jagdish N. y Parvatiyar, Atul (1995a), "The evolution of relationship marketing", *International Business Review*, Vol. 4 (Nº 4), pgs. 397-418.
- Sheth, Jagdish N. y Parvatiyar, Atul (1995b), "Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (Nº 4), pgs. 255-271.
- Siguaw, Judy A.; Simpson, Penny M. y Baker, Thomas L. (1998), "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pgs. 99-111.
- Simon, Hermann (1995), "Gray market threat", *Sloan Management Review*, Vol. 36 (Nº 4), pgs. 7-8.
- Skinner, Steven J.; Gassenheimer, Julen B. y Kelley, Scott W. (1992), "Cooperation in supplier-dealer relations", *Journal of Retailing*, Vol. 68 (Nº 2), pgs. 174-193.
- Stern, Louis W., Agodo, Oriye y Firat, Fuat A. (1976), "Territorial restrictions in distribution: A case analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 40, pgs. 69-75.
- Stern, Louis W. y Reve, Torger (1980), "Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 44 (Nº 3), pgs. 52-64.
- Suchman, Mark C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 20 (Nº 3), pgs. 571-610.
- Thomas, Jane B. y Peters, Cara L.O. (2006), "The underground mall: An investigation of factors influencing gray market consumption", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34 (Nº 2), pgs. 106-120.

- Thompson, Steve (2009), "Grey power: An empirical investigation of the impact of parallel imports on market prices", *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 9, pgs. 219-232.
- Trim, Peter R. J. y Lee, Yang-Im (2006), "Vertically integrated organisational marketing systems: A partnership approach for retailing organisations", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 21 (Nº 3), pgs. 151-163.
- Tucker, Albert W. (1983), "The mathematics of tucker: A sampler", *The Two-Year College Mathematics Journal*, Vol. 14 (Nº 3), pgs. 228-232.
- Vinhas, Alberto Sa y Anderson, Erin (2005), "How potential conflict drives channel structure: Concurrent (direct and indirect) channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 42 (Nº 4), pgs. 507-515.
- Wathne, Kenneth H. y Heide, Jan B. (2000), "Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, Vol. 64, pgs. 36-51.
- Wathne, Kenneth H. y Heide, Jan B. (2004), "Relationship governance in a supply chain network", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pgs. 73-89.
- Webb, Kevin L. (2002), "Managing channels of distribution in the age of electronic commerce", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pgs. 95-102.
- Weiss, Allen M. y Anderson, Erin (1992), "Converting from independent to employee salesforces: The role of perceived switching costs", *Journal of marketing Research*, Vol. 29 (Nº 1), pgs. 101-115.
- Weitz, Barton A. y Jap, Sandy D. (1995), "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (Nº 4), pgs. 305-320.
- White, Dominic (1998), "Grey market traders vow to continue fight", *Supply Management*, Vol. 3 (Nº 16), pgs. 11.

- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York: The Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1979), "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22 (Nº 2), pgs. 233-261.
- Williamson, Oliver E. (1981), "The economics of organization: The transaction cost approach", *The American Journal of Sociology*, Vol. 87 (Nº 3), pgs. 548-577.
- Williamson, Oliver E. (1985), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, New York: The Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1991), "Comparative economic organization: The analysis of discrete", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 (Nº 2), pgs. 269-296.
- Williamson, Oliver E. (2005), "The economics of governance", *The American Economic Review*, Vol. 95 (Nº 2), pgs. 1-18.
- Williamson, Oliver E. (2008), "Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44 (Nº 2), pgs. 5-16.
- Williamson, Oliver y Ghani, Tarek (2012), "Transaction cost economics its uses in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, pgs. 74-85.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE MURCIA



El presente cuestionario está dirigido a **DISTRIBUIDORES MAYORISTAS**. Está diseñado para que completarlo no le ocupe más de 10 minutos.

En el mismo vamos a solicitarle que piense en **LA MARCA DE FABRICANTE MÁS RECONOCIDA O REPUTADA DE ENTRE LAS QUE UD. DISTRIBUYE**. Por favor, conteste teniendo en cuenta la relación con dicho fabricante y marca.

Le recordamos que en ningún momento le pediremos que identifique dicha marca y los datos que nos facilite siempre serán tratados de forma completamente anónima y con fines de investigación.

Al final del cuestionario, si así lo desea, le daremos la opción de identificarse personalmente o como empresa para recibir información sobre las respuestas medias obtenidas así como un obsequio como agradecimiento por su colaboración.

Paran facilitarle una cómoda lectura le indicamos que puede variar el tamaño del texto pulsando las teclas Control y “+” ó Control y “-“ para aumentar o reducir.

Si tiene cualquier duda o necesita cualquier aclaración no dude en contactarme:

Dr. D. Miguel Hernández Espallardo
Director Departamento Comercialización e Investigación de Mercados
Facultad de Economía y Empresa (Universidad de Murcia)
Tlf. 868 883 723
e-mail: migher@um.es

ANEXO II: Cuestionario

1.- DESCRIPCIÓN DEL FABRICANTE

¿A qué sector pertenece dicha marca de fabricante? (marque sólo una opción)

- 1.- Bebidas destiladas []
- 2.- Cervezas []
- 3.- Vinos, cavas y champagnes []
- 4.- Refrescos []
- 5.- Zumos []
- 6.- Aguas []
- 7.- Leches líquidas []
- 8.- Conservas y ultramarinos []
- 9.- Confitería y bollerías []
- 10.- Alimentación perecedera []
- 11.- Droguería y perfumería []
- 12.- Otra alimentación (Especificar) []
- 13.- No alimentación (Especificar) []

Se trata de una empresa (marque sólo una opción)

- 1.- Nacional de pequeño o mediano tamaño []
- 2.- Nacional de gran tamaño []
- 3.- Multinacional o su delegación nacional []

1.- Defina la situación general y actual de la relación con el fabricante-proveedor	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo			
Generalmente colabora con Ud.	1	2	3	4	5	6	7	
Le facilita la ayuda adecuada para vender sus productos	1	2	3	4	5	6	7	
Los cambios se afrontan de manera cooperativa, trabajando juntos	1	2	3	4	5	6	7	
Su relación está lejos de ser ideal ya que tienen muchos conflictos	1	2	3	4	5	6	7	
La relación se puede definir como incómoda, no educada ni amable	1	2	3	4	5	6	7	
Calificaría la relación como muy positiva	1	2	3	4	5	6	7	
Podría decirse que está satisfecho con este fabricante	1	2	3	4	5	6	7	
Esta marca genera grandes beneficios	1	2	3	4	5	6	7	
Hay que tener esta marca para "estar" en el mercado	1	2	3	4	5	6	7	
Ud. tendría alternativas muy limitadas si decidiese eliminar esta marca	1	2	3	4	5	6	7	
En general, reemplazar esta marca es bastante difícil	1	2	3	4	5	6	7	
Mantener la relación con este fabricante es vital para el futuro de su negocio	1	2	3	4	5	6	7	
En ningún caso lo sustituiría aunque le ofrecieran otra alternativa viable	1	2	3	4	5	6	7	
Está comprometido en mantener la relación con este fabricante	1	2	3	4	5	6	7	
La relación con su proveedor es muy importante para Ud.	1	2	3	4	5	6	7	
Merece la pena hacer esfuerzos por mantener la relación con este fabricante	1	2	3	4	5	6	7	

2.-Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo		
Este fabricante tiene políticas de precios distintas entre mercados y clientes	1	2	3	4	5	6	7
El fabricante emprende las acciones necesarias para mantener las diferencias de precios entre clientes y mercados	1	2	3	4	5	6	7
A veces el fabricante le niega la cantidad que necesita para cubrir la demanda	1	2	3	4	5	6	7
Es frecuente que el fabricante presente roturas de stock	1	2	3	4	5	6	7
El fabricante le niega la distribución de ciertos productos que “van” por otro canal	1	2	3	4	5	6	7
El fabricante utiliza diferentes canales según el producto a distribuir	1	2	3	4	5	6	7
Su empresa si forma parte de la estrategia de distribución de algunos productos de la cartera del fabricante	1	2	3	4	5	6	7
La marca de este proveedor incorpora un premium sobre el precio, que es superior al de otras marcas competidoras	1	2	3	4	5	6	7
La marca es considerada líder en su categoría	1	2	3	4	5	6	7
La marca tiene tal posición en el mercado que se puede decir que lo determina	1	2	3	4	5	6	7
Los clientes de la marca demandan distintos servicios según el canal al que pertenecen	1	2	3	4	5	6	7
Los clientes de la marca son muy diversos en cuanto a preferencias	1	2	3	4	5	6	7
Actualmente tiene abierta una negociación de plantilla con este fabricante-marca	1	2	3	4	5	6	7
Tiene en mente alternativas de aprovisionamiento para esta marca	1	2	3	4	5	6	7
El poder de esta marca-fabricante es tal que en la práctica no se pueden negociar las plantillas	1	2	3	4	5	6	7

3.- En relación a sus competidores en el sector de la distribución	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo		
Hay una importante presencia de distribuidores “no oficiales” de esta marca	1	2	3	4	5	6	7
Existen distribuidores considerados “oficiales” que compran a los “no oficiales”	1	2	3	4	5	6	7
Existen distribuidores “oficiales” que venden esta marca por canales “no oficiales”	1	2	3	4	5	6	7
El fabricante saca producto intencionadamente por el canal “no oficial”	1	2	3	4	5	6	7
La mayoría de las veces, abastecerse en el mercado paralelo es la mejor elección	1	2	3	4	5	6	7
Compra mercancía de esta marca en los mercados paralelos para beneficiar a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
Nunca es un error abastecerse del mercado paralelo	1	2	3	4	5	6	7
Saca producto al paralelo porque es una buena alternativa de rentabilidad para su empresa	1	2	3	4	5	6	7

4.- Puede decirse que el saldo final del mercado paralelo en esta marca sobre su empresa es que...	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo		
Sus competidores consiguen mejores precios que usted	1	2	3	4	5	6	7
Su cuota de mercado se ve reducida	1	2	3	4	5	6	7
Su negocio pierde clientes	1	2	3	4	5	6	7
La rentabilidad del negocio se resiente	1	2	3	4	5	6	7
Tiene problemas en mantener las relaciones con sus clientes habituales	1	2	3	4	5	6	7

5.- Este fabricante...	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo		
Le iguala cualquier oferta que reciba de un distribuidor no oficial	1	2	3	4	5	6	7
Incentiva su distribución al por mayor con rappels o similares	1	2	3	4	5	6	7
Suspende mejoras de precio cuando detecta producto no obtenido de, o vendido a la distribución oficial	1	2	3	4	5	6	7
Le asigna un territorio geográfico y/o tipo de cliente para distribuir	1	2	3	4	5	6	7
Destina medios para evitar usted que opere al margen de su territorio y/o cliente asignado	1	2	3	4	5	6	7
Le recomienda unos precios de venta que varían según territorio y/o cliente	1	2	3	4	5	6	7
Avisa de que tomará medidas si detecta incumplimiento de precios recomendados	1	2	3	4	5	6	7
Le incentiva procurándole más negocio si respeta territorios y/o clientes asignados	1	2	3	4	5	6	7
Tiene establecida una política destinada a que se cumplan los acuerdos con él, sobre todo en políticas de precios o en clientes destino	1	2	3	4	5	6	7
Es muy severo cuando se incumplen sus directrices	1	2	3	4	5	6	7
Es duro e intransigente respecto al desvío de producto al mercado no oficial	1	2	3	4	5	6	7
Ante un incumplimiento tiene una respuesta instantánea	1	2	3	4	5	6	7
Toma acciones inmediatas cuando alguien no es diligente con lo acordado	1	2	3	4	5	6	7
Transcurre poco tiempo entre un incumplimiento y su respuesta	1	2	3	4	5	6	7
Detecta con facilidad si se distribuye un producto a intermediarios no autorizados o a un precio no establecido	1	2	3	4	5	6	7
Evalúa con relativa sencillez si se cumple con sus políticas de distribución	1	2	3	4	5	6	7
Tiene buena información del volumen de ventas no autorizadas	1	2	3	4	5	6	7
Puede decirse que es hábil en la detección de incumplimientos	1	2	3	4	5	6	7

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA

Su ámbito territorial de distribución es... (marque sólo una opción)

- 1.- Local (una ciudad y sus alrededores)
- 2.- Regional o provincial
- 3.- Nacional (varias regiones y/o provincias)
- 4.- Multinacional (varios países)

¿Cuál es su principal tipo de cliente? (marque una o varias opciones según corresponda)

- 1.- Profesionales de hostelería
- 2.- Otros distribuidores mayoristas
- 3.- Otros distribuidores minoristas
- 4.- Consumidores finales
- 5.- Otros

La dimensión de su empresa es (marque sólo una opción)

- 1.- Nacional de pequeño o mediano tamaño
- 2.- Nacional de gran tamaño
- 3.- Multinacional

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Si está interesado en recibir información sobre nuestro trabajo de investigación, a continuación puede facilitarnos su dirección o e-mail, y gustosamente se lo haremos llegar. Si no es así, simplemente pinche en **GUARDAR ENCUESTA**. En cualquier caso le reiteramos que sus respuestas serán siempre tratadas de manera agregada y anónima.

Datos de contacto del respondiente (si lo estima conveniente)