



EL ANALISIS DEL CONFLICTO EN EL CANAL DE COMERCIALIZACION

ALEJANDRO MOLLA DESCALS

MANUEL SANCHEZ PEREZ

UNIVERSIDAD DE VALENCIA Y ALMERIA

1. Introducción

El canal de comercialización, como sistema social, presenta un alto grado de dependencia entre sus miembros debido a la interdependencia funcional existente. Cada miembro del canal se especializa en ciertas funciones (generación de demanda o venta, distribución física, servicio postventa, ...). Esta especialización conduce a la existencia de relaciones de intercambio entre las separadas aunque interdependientes organizaciones que componen el canal. Estas relaciones de intercambio implican procesos de discusión y negociación formales y no formales que frecuentemente reflejan el conflicto que surge debido a la interacción entre los miembros del canal. La existencia de importantes niveles de dependencia frente al deseo de independencia que cada organización tiene resulta en la aparición de conflictos, proporcionando a este fenómeno comportamental del canal el carácter de permanente.

Diversas razones hacen que el proceso de conflicto en el desarrollo de la actividad de intercambio tenga una especial complejidad. Por un lado, la interrelación dependencia-autonomía es esencial para entender la necesidad de coordinación en el canal. Una adecuada gestión de las relaciones interorganizacionales se convierte en un imperativo para la supervivencia de los intercambios y del canal. Por otro lado, el conflicto es un fenómeno de carácter

comportamental originado por múltiples causas, en el que se distinguen un conjunto de dimensiones, etapas y componentes. Asimismo, las múltiples causas que pueden originar el conflicto en el canal lo convierten en un proceso de especial complejidad.

Su trascendencia en el canal, especialmente en su dimensión de gestión, es trascendental. La eficiencia e, incluso, la propia unidad del canal dependen de que la cantidad e intensidad de los conflictos que se produzcan. Por ello, se hace necesaria una gestión del canal que tenga en cuenta los conflictos y aplique las adecuadas estrategias de resolución y gestión de conflictos.

2. El proceso del conflicto en la interacción dentro de los sistemas sociales

2.1. El conflicto en la interacción de los sistemas sociales

El canal de comercialización no puede ser considerado solamente como un sistema económico determinado únicamente por variables económicas. Los colectivos comprendidos dentro del canal interactúan, además, a nivel sociocultural. Por tanto, el canal de comercialización puede ser considerado como un sistema social interorganizacional. En particular, las dimensiones comportamentales (poder, conflicto, procesos de comunicación, ...) presentes en todos los sistemas sociales juegan un importante

papel en el canal de comercialización [Rosenbloom, 1991: 120-121].

En la interacción de los sistemas sociales, uno de los elementos siempre presentes es el conflicto. El papel del conflicto en dichos sistemas será diferente según el tipo de episodio social: sistemas unilaterales, sistemas mixtos y sistemas bilaterales [Bonoma, 1976: 501-510].

En un sistema de poder unilateral, dada la relación fuerza-debilidad existente, el conflicto se produce por la existencia de un recurso escaso por el que compiten parte fuente (dominante) y parte objetivo (a dominar; o por preferencias mutuamente excluyentes. En el sistema mixto de poder ambas partes tienen un cierto equilibrio de fuerzas. Aquí, el problema que origina el conflicto es la divergencia en los niveles de intercambio o distribución. En los sistemas bilaterales de poder, con alto nivel de interdependencia, el conflicto surge por divergencias en los requerimientos para la maximización de las utilidades individuales y del sistema.

2.2. El proceso del conflicto

La literatura coincide en concebir el conflicto como un proceso dinámico. Así, Pondy [1967: 298-299] señala que definir el conflicto no consiste en elegir entre diversas definiciones alternativas, porque cada una puede incidir sólo en una etapa particular del

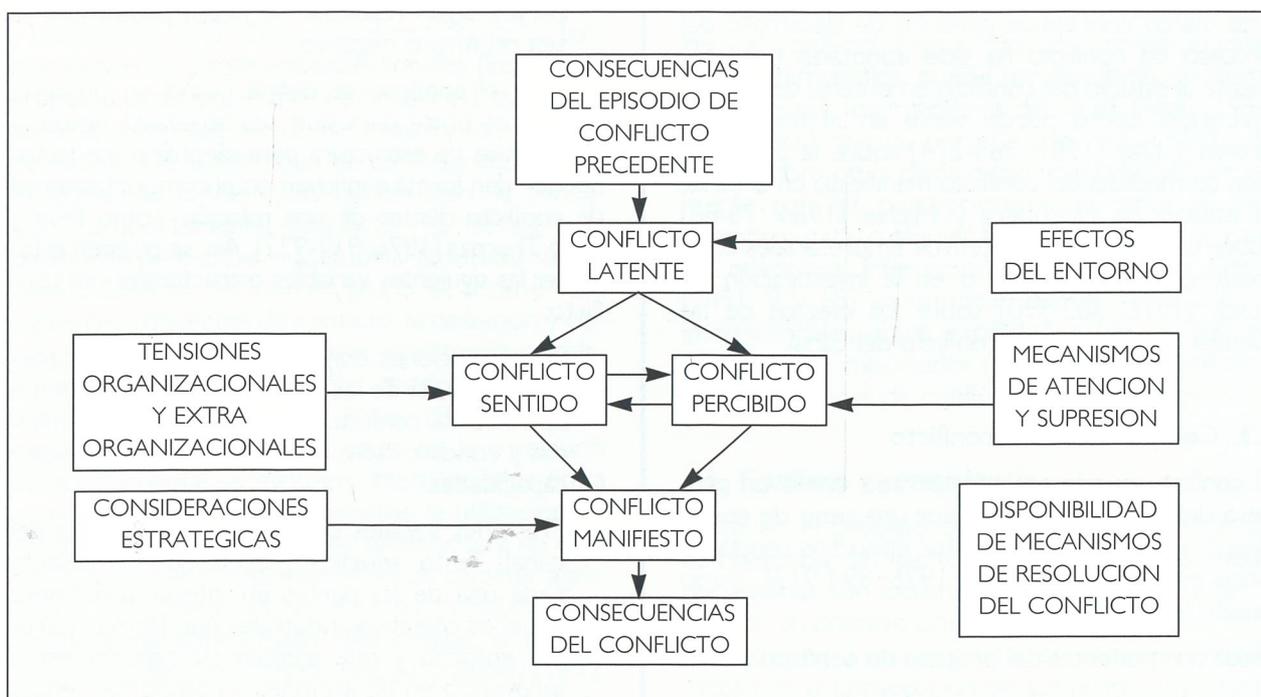
desarrollo del conflicto. Más bien se trata de concebir el conflicto como un proceso dinámico, analizando cada proceso de conflicto como una secuencia de episodios que permita superar las deficiencias entre las concepciones del conflicto que han servido para definir lo que son sólo episodios parciales del mismo:

- 1) Condiciones antecedentes (por ejemplo, escasez de recursos, diferentes políticas).
- 2) Estados afectivos (por ejemplo, stress, tensión, hostilidad, etc.).
- 3) Estados cognitivos de los individuos (por ejemplo, preocupación por las situaciones conflictivas).
- 4) El comportamiento conflictivo, que puede oscilar desde la resistencia pasiva a la agresión abierta.

Pondy [1967: 296-320] propone un modelo de este proceso para las organizaciones, presentado en la Figura 1.

En este proceso, Pondy [1967: 300-306] identifica las siguientes etapas (no necesariamente secuenciales):

- a) Latencia. Se caracteriza por la subyacencia de las siguientes condiciones que pueden determinar la aparición del conflicto: 1) la competencia por recursos escasos; 2) intentos para adquirir autonomía, y 3) divergencias en los objetivos.



Fuente: Pondy (1967:306).

FIGURA 1. DINAMICA DE UN EPISODIO DE CONFLICTO.

- b) Percepción. Las partes perciben la existencia de un conflicto pero sin que se den las condiciones de la etapa anterior. Hay dos mecanismos que limitan la percepción: los mecanismos de supresión por los que el individuo obvia conflictos latentes y los de atención por los que el individuo u organización se fija selectivamente en aquellas situaciones latentes que más le pueden afectar.
- c) Sentimiento. A diferencia de la etapa de percepción, aquí el conflicto se percibe y se altera la actitud personal hacia la otra parte. Aparecen tensiones y ansiedades.
- d) Manifestación. Se trata de todas las variedades de comportamiento conflictivo. Las distintas formas en que el conflicto se puede manifestar están condicionadas por el contexto en el que se desarrollan y sólo se considerará comportamiento conflictivo aquél que sea percibido como tal por todas las partes implicadas. En las relaciones interorganizacionales consistiría en impedir a la otra parte el logro de sus objetivos.
- e) Consecuencias. Un episodio conflictivo es tan sólo un eslabón de una relación y, por tanto, puede resultar en una resolución del problema (relación cooperativa), una disolución de la relación o bien que el conflicto permanezca latente y se agrave. Por ello, las consecuencias del conflicto han de ser incluidas como una etapa del proceso.

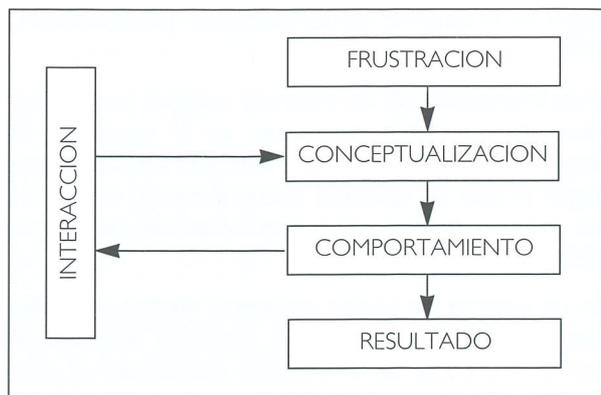
Este marco conceptual genérico de desarrollo del proceso de conflicto ha sido adoptado explícitamente al estudio del conflicto en el canal de comercialización, como puede verse en el trabajo de Brown y Day [1981: 263-274] sobre la construcción de medidas del conflicto manifiesto en el canal, el estudio de Eliashberg y Michie [1984: 75-88] sobre el papel de los objetivos empresariales en la existencia de conflictos, o en la investigación de Lusch [1976: 382-390] sobre los efectos de las fuentes de poder en el conflicto del canal.

2.3. Componentes del conflicto

El conflicto puede ser considerado como un proceso dinámico compuesto por una serie de episodios, donde cada uno de estos episodios consta de cinco elementos [Thomas, 1976: 894-912], como puede verse en la Figura 2.

Estos componentes del proceso de conflicto serían:

- 1) Frustración: una parte percibe que la otra frustra la satisfacción de alguno de sus intereses.
- 2) Conceptualización: definir el problema de conflicto en términos de los intereses para ambas



Fuente: Adaptado de Thomas (1976:895)

FIGURA 2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE UN EPISODIO DE CONFLICTO.

partes y llevar a cabo posibles acciones alternativas.

- 3) Comportamiento: el comportamiento en una situación de conflicto estará compuesto por la orientación más o menos cooperativa de las partes, junto con sus objetivos estratégicos y sus tácticas.
- 4) Interacción: existe unas dinámicas entre los comportamientos de ambas partes, de manera que tienen lugar influencias mutuas que llevan a modificar la concepción y la orientación a adoptar con el problema.
- 5) Resultado: cuando cesa la interacción entre las partes, algún resultado se habrá producido, ya sea positivo o negativo.

Aunque el conflicto se define como un proceso, ello no es óbice para que sea analizado desde la perspectiva de estructura para identificar los factores que dan forma e influyen en el comportamiento de conflicto dentro de una relación, como lleva a cabo Thomas [1976: 912-927]. Así, se pueden establecer las siguientes variables estructurales del conflicto:

- a) Predisposiciones comportamentales de las partes. Cada una de las partes protagonistas de un episodio de conflicto actúan y responden influidas y condicionadas en parte por sus motivos y capacidades.
- b) Presiones sociales desde fuera de la diada del canal. Tanto aquellos grupos que representa cada una de las partes en interacción, como aquellos colectivos neutrales que forman parte del entorno y que ejercen su opinión, están influyendo en las acciones y comportamientos de los miembros del canal. Los primeros procuran por la defensa de sus propios intereses, y los segundos en pro de la salvaguarda del sistema.

- c) La estructura de incentivos. Este elemento es usado en un amplio sentido para significar la interrelación entre los intereses de las partes, esto es, la manera en la cual la satisfacción de los intereses de una parte está unida a la satisfacción de los intereses de la otra parte. Así, fabricante y distribuidor pueden estar compitiendo por el precio del producto de tal forma que la disminución del precio supone el beneficio para uno y la pérdida del otro.
- d) Las reglas y procedimientos relevantes para la toma de decisiones conjuntas. Estas reglas y procedimientos constituyen el mecanismo para tomar decisiones que gobiernen las negociaciones de las partes. Este mecanismo puede obligar y dar forma al comportamiento de las partes que están en interacción.

3. El conflicto en el canal

3.1. Conceptualización

En la literatura sociológica y organizacional existen muchas definiciones del conflicto. Así, en la literatura de carácter organizacional, Schmidt y Kochan [1972: 363], tras realizar una revisión y crítica de las definiciones existentes, definen el conflicto como "el comportamiento abierto que surge de un proceso en el que una unidad busca el avance de sus propios intereses en sus relaciones con las otras". Se trata de una definición que sólo contempla un conflicto abierto (manifiesto). Una definición más interesante y amplia que la anterior es la de Raven y Kruglanski [1970: 70], que lo define como "La tensión entre dos o más entidades sociales (individuos, grupos u otras organizaciones mayores) que surge ante la incompatibilidad de reacciones reales o deseadas". De la definición de conflicto de Raven y Kruglanski se extraen dos dimensiones: la dimensión comportamental (conflicto manifiesto) y la dimensión perceptual o actitudinal (conflicto subyacente). Dentro del primer grupo se incluyen los siguientes conceptos de conflicto: la definición y claridad de las funciones a realizar, inexistencia de relaciones equitativas, coerción, restricciones en la transferencia de recursos y las diferencias por expectativas comerciales. Dentro de la dimensión comportamental se incluyen: interrupciones en la comercialización de los productos, la utilización de recursos legales para resolver diferencias y, en definitiva, cualquier comportamiento de carácter agresivo o beligerante. Aunque se ha postulado que ambas dimensiones están relacionadas, el trabajo llevado a cabo por Nicholls, Roslow y Laskey [1993: 28] no reveló la existencia de relaciones significativas entre ambas dimensiones.

Desde un punto de vista más sociológico, y desde una perspectiva diádica, Thomas [1976: 891] define

el conflicto como "El proceso que empieza cuando una parte percibe que la otra parte ha frustrado, o está a punto de frustrar, alguno de sus intereses". En la literatura sobre el canal también encontramos definiciones sobre el conflicto [Etgar, 1979: 61-62; Lusch, 1976: 383; Stern y El-Ansary, 1992: 289]. Así, la definición aceptada es la de que "El conflicto es una situación en la que un miembro del canal percibe que el otro miembro está manteniendo un comportamiento que le estorba o impide el alcance de sus objetivos".

3.2. El conflicto como elemento inherente en el canal

La presencia de conflicto en el canal se debe a la relación misma que caracteriza al canal. El acto de intercambio caracteriza las relaciones entre los miembros del canal, y dará origen a conflictos entre los miembros del mismo [Mallen, 1963: 25].

La división de funciones y especialización que tiene lugar entre los miembros del canal, conducen a una interdependencia entre sus miembros, de tal forma que cada miembro depende de otros miembros del canal para alcanzar sus metas. Sin embargo, las organizaciones buscan maximizar su nivel de autonomía, con lo que la existencia de interdependencia va a producir conflictos de intereses entre las partes [Lusch, 1976: 382; Reve y Stern, 1979: 406-407; Stern y El-Ansary, 1992: 287]. Por tanto, dado que la interdependencia es inherente al canal, el conflicto también lo será.

Pero el conflicto, a igual que otras construcciones comportamentales, puede ser percibido de forma diferente por los miembros del canal. Gaski [1984: 27] postuló que las percepciones del conflicto de un miembro de la diada están relacionadas inversamente con las percepciones que tenga el otro miembro, para cualquier mercado. Así, en el caso de relaciones internacionales, Katsikeas y Piercy [1991: 9 y 15] encontraron que en las relaciones internacionales entre exportador (de un país en desarrollo) e importador (de un país desarrollado), las percepciones de conflicto eran diferentes.

3.3. Conflicto y competencia

Tanto en el proceso de conflicto como en el de competencia, las partes perciben que las metas perseguidas son incompatibles, ya que la persecución de un objetivo por una organización será considerada por la otra organización como un impedimento de la consecución de sus propios objetivos. En este sentido, la incompatibilidad de objetivos es un denominador común para conflicto y competición. En este contexto, la competición tiene lugar sin que exista interferencia hacia la consecución de

los objetivos de la otra parte, mientras que en el conflicto sí existe una interferencia o bloqueo [Schmidt y Kochan, 1972: 361]. La competencia denota un comportamiento centrado en el objeto -las metas y los objetivos-, mientras que el conflicto significa un comportamiento centrado en la organización o la persona -el oponente- [Stern y El-Ansary, 1992: 293].

3.4. Conflicto y normas de intercambio comercial

Las relaciones comerciales vienen caracterizadas por la existencia de unas normas de intercambio. Estas van a existir, ya sea el intercambio discreto, ya sea el intercambio relacional [Kaufmann y Stern, 1988: 535].

Estas normas comerciales pueden a tener influencia en los conflictos y disputas comerciales. Así, a partir de la Teoría del Intercambio Relacional de Macneil, Kaufmann y Stern [1988: 534-552] construyen un modelo de conflictos que relaciona las normas de la relación comercial de Macneil (solidaridad, integridad de la función a desempeñar y mutualidad) y la atribución que una parte realiza de la causalidad del conflicto con la caracterización perceptual de esa parte tiene sobre el comportamiento de conflicto de la otra parte (Figura 3).

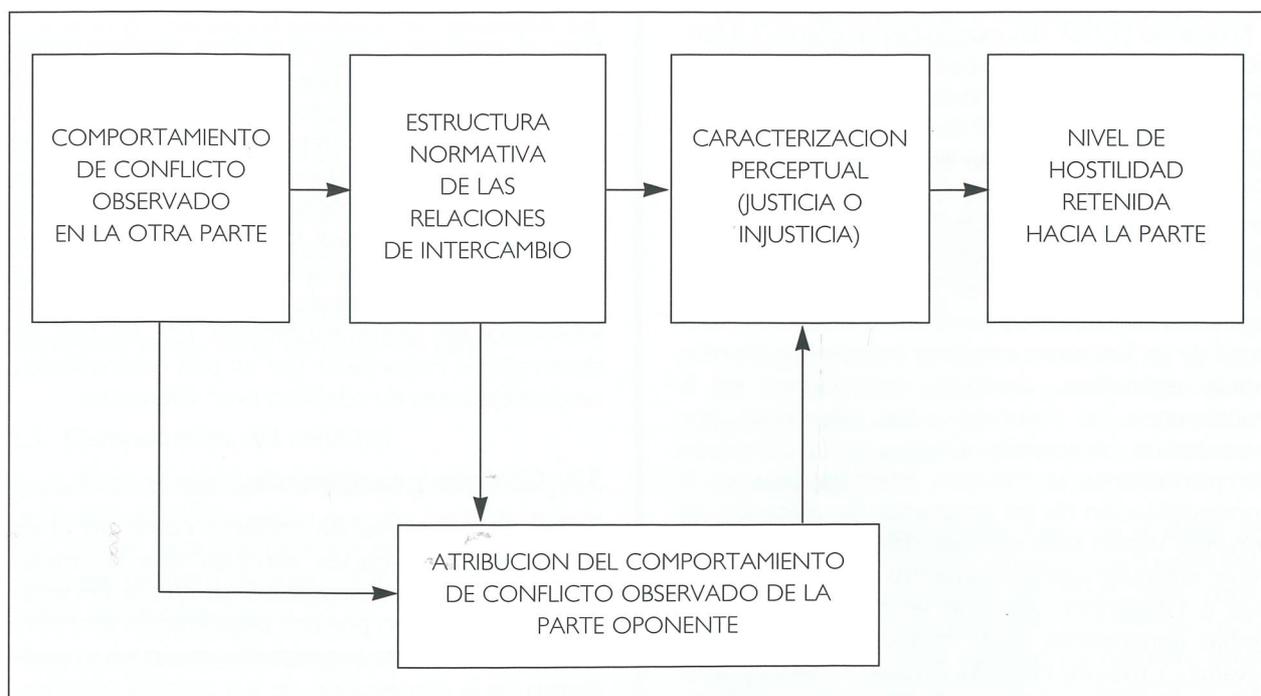
Asimismo, el modelo sugiere la existencia de una relación entre esta caracterización y el nivel de hos-

tilidad que queda después de la finalización de un episodio de conflicto.

Las normas contractuales más importantes de la relación comercial son la solidaridad, la integridad de la función a desempeñar y la mutualidad [Macneil, 1980: 44-66] La solidaridad es la norma que mantiene a los intercambios unidos. El objetivo de la solidaridad es preservar la relación en la que tienen lugar las transacciones. La integridad en el papel a desempeñar es importante, ya que la función que desempeña cada miembro del canal no sólo participa en el gobierno de la relación, sino también cubre las múltiples cuestiones relacionadas directa o indirectamente con las transacciones. La mutualidad implica la existencia de una igualdad en la obtención de los beneficios derivados del intercambio. Por tanto, esta norma requiere de una distribución uniforme de los excedentes que asegure a cada miembro del canal su recompensa.

En el caso de transacciones discretas, estas normas se han de cumplir en cada una de las transacciones que acontecen. En cambio, en el intercambio relacional el cumplimiento de las normas tiene lugar en un impreciso horizonte a largo plazo.

Estas normas pueden tener un notable efecto sobre el conflicto entre los miembros del canal. Así, la solidaridad produce que cada miembro del canal considere menos injusto el comportamiento del otro miembro, especialmente bajo la existencia de



Fuente: Adaptado de Kaufmann y Stern (1988: 539)

FIGURA 3. MODELO DE CONFLICTOS COMERCIALES.

un intercambio relacional. El efecto de las otras normas no está demostrado.

4. Tipos de conflicto en el canal

Una primera clasificación de las causas del conflicto es la realizada a partir de las dimensiones del conflicto, que permiten una distinción entre conflicto comportamental (manifiesto) y conflicto actitudinal o perceptual (subyacente).

Asimismo, las etapas del conflicto establecidas por Pondy, sugieren diferentes tipos de conflicto: latente, percibido, sentido y manifiesto.

Otra distinción es la realizada por Molnar y Rogers [1979: 406-407], quienes distinguen entre conflicto estructural y conflicto operativo. El conflicto estructural implica a las reglas y normas que gobiernan la relación interorganizacional, teniendo lugar sobre los principios y responsabilidades básicas de la relación, mientras que el conflicto operativo acontece en la interpretación y aplicación de tales principios.

También se puede clasificar el conflicto en función de quién interviene en el conflicto. Así, se tiene el conflicto horizontal (entre firmas del mismo tipo y canal), el conflicto intertipo (entre diferentes tipos de firmas al mismo nivel del canal) y el conflicto vertical (entre miembros del mismo canal pero de diferentes niveles).

Un tipo especial de conflictos son los patológicos, que son aquéllos cuyas acciones están calculadas para destruir al oponente, estando relacionados con los comportamientos coercitivos [Stern y El-Ansary, 1992: 299].

5. Causas del conflicto en el canal

Existen diversas propuestas acerca de las que pueden ser consideradas como causas del conflicto en el canal. En general, existe un amplio consenso en concebir la dependencia entre las partes como causa del conflicto y considerar éste como elemento inherente al canal.

En el análisis de la dependencia como causa del conflicto destaca el modelo elaborado por Molnar y Rogers [1979: 405-425]. Se trata de un modelo recursivo que analiza a nivel diádico los efectos recíprocos de la interdependencia. Ésta viene determinada, fundamentalmente, por el hecho de que las organizaciones interaccionan en un contexto de decisiones coordinadas. Asimismo, se observa que la interdependencia es la mayor fuente de conflicto estructural, y éste de conflicto operativo.

La interdependencia es, pues, la causa base del conflicto en el canal. Pero, además, se pueden citar específicamente otras causas. A partir de las dife-

rencias en la forma como los miembros del canal reciben y procesan la información sobre su canal y su entorno, Etgar [1979: 64-67] distingue entre causas de conflicto actitudinales y estructurales.

5.1. Causas actitudinales del conflicto

Son aquéllas relacionadas con las actitudes y los sentimientos entre los miembros del canal. Se asocian con desacuerdos en las funciones a desarrollar, expectativas, percepciones y comunicación en el canal. Dentro de esta categoría están las siguientes causas de conflicto:

1ª) Desempeño de funciones

Cada miembro del canal tiene una serie de funciones que se espera ha de cumplir. Si algún miembro se desvía de su papel a desempeñar, el conflicto puede surgir. Thomas [1976: 922-923], en su modelo estructural de conflicto, sugiere la existencia de reglas y procedimientos que evitan el surgimiento de conflictos y proporcionan vía de resolución a los existentes. Esto se traduce en la necesidad de una delimitación y claridad en las funciones a desarrollar.

2ª) Diferencia de expectativas

Las diferencias en la información disponible, en las capacidades de proceso de la información y en la experiencia pueden ocasionar diferencias entre las partes en relación a los comportamientos de los otros miembros. Esta situación se hace patente cuando una parte espera unos determinados resultados de la otra [Etgar, 1979: 78; Rosenbloom, 1991: 125], o cuando existe una distribución asimétrica de poder entre las partes, ya que la parte más débil recibe menos recursos de la otra parte de los esperados [Dwyer y Walker, 1981: 110].

3ª) Diferencia de percepciones de la realidad

Se trata de las diferencias en la percepción del mismo fenómeno del canal o del entorno. Afirman Stern y El-Ansary [1992: 296-297] que esta causa de conflicto es importante porque indica que existirán diferentes bases de acción en respuesta a la misma situación. Este fenómeno se hace patente en el trabajo de Gaski y Nevin [1985: 137], donde tras estudiar los efectos de las fuentes de poder en los canales de comercialización, encontraron que el no uso de asistencias y apoyos tiene un efecto negativo en la percepción de las relaciones fabricante-distribuidor. Similares resultados fueron obtenidos por Lusch [1977: 134], aunque sus resultados se circunscribieron a la franquicia.

4ª) Dificultades de comunicación

La comunicación es una constante en el canal. Una comunicación poco efectiva frecuentemente con-

duce a incomprendiones, acciones incorrectas y sentimientos mutuos de frustración. En este sentido, los vendedores juegan un papel clave dentro del canal con respecto a mantener una adecuada comunicación entre los miembros del mismo [Pruden, 1969: 347-348].

5.2. Causas estructurales del conflicto

Son aquéllas relacionadas con la dimensión comportamental del conflicto. Podemos citar los siguientes factores como causas estructurales del conflicto:

1ª) Incompatibilidad de objetivos

Cada miembro del canal tiene sus propios objetivos que en muchos casos son incompatibles con los de otros miembros del canal. Según Pondy [1967: 300] «la diferencia de objetivos es la fuente de conflicto cuando las dos partes que deben cooperar en alguna actividad conjunta son incapaces de alcanzar un consenso sobre una acción concertada».

2ª) Desacuerdos sobre decisiones de dominio

Pondy [1967: 300] considera que «la autonomía se convierte en causa de conflicto cuando una parte busca ejercer el control sobre alguna actividad que la otra parte considera de su propio control o cuando busca aislarse de tal control». Stern y El-Ansary [1992: 291-196] establecen que las diferencias de dominio están compuestas por cuatro elementos: población a servir; territorios a cubrir; funciones u obligaciones a desempeñar y tecnología a emplear.

3ª) Escasez de recursos

Cuando la demanda de una serie de recursos determinados del canal supera a la oferta disponible de tales recursos, se puede producir una situación de competencia entre los miembros del canal que degenera en conflicto.

Un estudio realizado por Rosenberg y Stern [1971: 440] concluyó como causas más importantes de conflicto la incompatibilidad de objetivos seguida de las disensiones por dominio y las diferencias en las percepciones. El inconveniente de este estudio es que no contemplaba todas las causas posibles de conflicto.

6. Conflicto y gestión del canal

6.1. Conflicto y eficiencia del canal

Tradicionalmente, el conflicto en el canal ha sido considerado disfuncional, de efectos negativos sobre la eficiencia del canal y, por tanto, algo ha de ser eliminado [Reve y Stern, 1979: 407]. Sin embargo, también puede tener efectos positivos en las relaciones interorganizacionales [Assael, 1969: 573-582]. Pearson [1973: 60-61] habla de dos facciones: anticon-

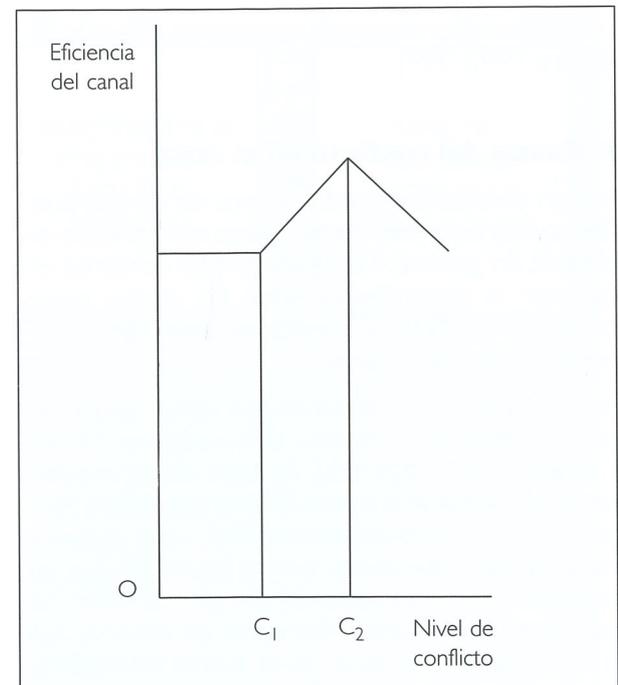
flicto (reducción de la eficiencia) y proconflicto (aumento de la eficiencia). Deutsch [1969: 19] sugiere como funciones positivas del conflicto: el estímulo del interés y de la curiosidad, medio de airar y solucionar los problemas, promueve el cambio en las personas, a veces es parte del proceso de prueba y ayuda a promover la identidad personal y de grupo. En cambio, en su vertiente negativa se caracteriza por tender a intensificarse, tener efectos de dureza competitiva (pobreza y desconfianza en la comunicación, actitud hostil), juicios erróneos e incompreensión [Deutsch, 1969: 11-16].

En relación al canal de comercialización, Stern y El-Ansary [1992: 299] consideran que «Sin conflicto, los miembros del canal tenderían a convertirse en pasivos y no innovadores ... El sistema del que forman parte sería inviable».

El conflicto tiene efectos negativos sobre el canal, pero también puede tener efectos positivos, mejorando la eficiencia del mismo, especialmente si:

- 1º) Moderados niveles de conflicto no son considerados demasiado costosos por los miembros del canal.
- 2º) Divergentes puntos de vista producen ideas mejores.
- 3º) La agresión no es irracional ni destructiva.

En la Figura 4 puede verse la relación entre nivel de conflicto y eficiencia del canal. El nivel de conflicto representado por OCI sugiere un rango de tole-



Fuente: Rosenbloom (1991: 132).

FIGURA 4. NIVEL DE CONFLICTO Y EFICIENCIA DEL CANAL.

rancia sobre el cual el conflicto no tiene efecto alguno sobre la eficiencia del canal. En el intervalo C1C2, el conflicto tiene un efecto positivo sobre la eficiencia del canal, mientras que a partir de C2, los aumentos en los niveles de conflicto se traducen en reducciones en el nivel de eficiencia del canal [Rosenbloom, 1991: 127-132].

6.2. Necesidad de gestionar el conflicto en el canal de comercialización

Cada vez más, la gestión de conflictos se ha convertido en una de las principales tareas de las personas implicadas en la gestión del canal. Ya en 1976, Thomas y Schmidt [1976: 315-318] llevaron a cabo un estudio que revelaba la preocupación de los responsables de las empresas por el conflicto. Estos dedicaban alrededor de un 20% de su tiempo a hacer frente a los conflictos. Además, la capacidad para gestionar conflictos se había convertido en algo más importante de lo que era hacía unos años.

Una tarea básica para el éxito de las relaciones interorganizacionales en el canal es, pues, la gestión del conflicto. Si sus efectos son muy negativos puede, incluso, acabar con el canal. En la literatura se encuentran diversos trabajos que reflejan la preocupación por tal cuestión [Stern y El-Ansary, 1992; Stern, Sternthal y Craig, 1973: 169-179; Stern et al., 1975: 472-482, entre otros]. Todos ellos tienen como denominador común la inclusión de la componente psicológica como elemento fundamental en la gestión del conflicto. Según Thomas y Pondy [1977: 1091], la clave de la gestión del conflicto en la interacción entre partes es la comprensión del papel de los procesos mentales durante un episodio de conflicto. En este sentido, el trabajo de Thomas y Pondy [1977: 1089-1102] constituye una importante aproximación para el establecimiento de un modelo de gestión de conflicto, basándose en el concepto de «intención atribuida a la otra parte». Este concepto resulta ser clave para la investigación del comportamiento humano en los procesos de conflicto al configurar el comportamiento humano como no aleatorio y dirigido hacia la consecución de unos objetivos. Por tanto, es la piedra angular para comprender y hacer más predecible el comportamiento de las partes. También resulta de importancia el hecho de que la intención atribuida constituye una crucial actividad de procesamiento de información que tiene un importante impacto sobre el comportamiento, regulando la reacción emocional.

En el proceso de gestión del conflicto juega un papel fundamental el personal exterior de ventas en su función de interface con otras organizaciones. De hecho, el éxito en la consecución de adecuados niveles de intercambio va a depender del nivel de enlace

interorganizacional. Así, un comportamiento de los vendedores tendente a intensificar este proceso de enlace producirá un incremento en el intercambio entre las organizaciones [Pruden, 1969: 346].

Pero el conflicto no sólo es importante por la destacada dedicación que exige o por sus efectos negativos, sino también porque no siempre es disfuncional y puede beneficiar al canal, según se ha visto. Por tanto, el conocimiento del conflicto, su predicción y control son básicos para el desarrollo de la relación interorganizacional.

6.3. Estrategias de gestión del conflicto en el canal de comercialización

Siguiendo a Assael [1968: 21-28], Dant y Schul [1992: 38-54] y a Stern y El-Ansary [1992: 300-309], hay varias estrategias posibles para una adecuada gestión del conflicto, en particular, y de las relaciones del canal en general:

1ª) Diplomacia

Consiste en ayudar a dar forma a las políticas a seguir por los miembros del canal, conducir las negociaciones con éstos, y observar y tener en cuenta todo aquello que pueda ser de interés en las relaciones interorganizacionales.

2ª) Resolución del problema

Cuando existe evidencia de que las partes comparten un problema, y que éste implica un alto riesgo para ambas partes, conviene intentar y promover la comunicación, reunir información y buscar una solución que satisfaga a ambas partes.

3ª) Pertenencia a asociaciones comerciales

Las asociaciones comerciales constituyen un medio adecuado de homogeneizar comportamientos, actitudes y objetivos, para reducir las posibilidades de conflicto y, siempre, un buen escenario para limar asperezas.

4ª) Intercambios de personas

Pueden tener lugar a un solo nivel de la organización o en todos. Los participantes consiguen así tener una perspectiva del trabajo de la otra parte en un contexto interorganizacional, así como un entrenamiento añadido.

5ª) Cooptación

Es el procedimiento de absorber nuevos elementos en la estructura determinante de la política de la organización como medio de impedir amenazas a su estabilidad o existencia.

6ª) Mediación

Es el proceso donde una tercera parte intenta conseguir un acuerdo sobre una disputa persuadiendo

a las otras partes de que continúen sus negociaciones. Es el método preferido de resolución de conflictos en los canales de comercialización contractuales, como la franquicia.

7ª) Arbitraje

Puede ser obligado o voluntario. Aquí, las partes son requeridas por ley a someter su disputa a una tercera parte cuya decisión es final y obligatoria.

8ª) Adopción de metas superordinarias

Las metas superordinarias son aquéllas aceptadas por todos, que no pueden ser conseguidas con los recursos de cada una de las partes individualmente y que requieren los esfuerzos concertados de todas las partes implicadas.

9ª) Programas de gestión de conflictos

Se trata de conjuntos organizados de acciones dirigidos a mejorar las relaciones entre los miembros del canal.

7. Conclusiones

En el presente trabajo se establecen los principales conceptos y pautas que caracterizan el conflicto en los canales de comercialización. Estas estructuras son, además de sistemas económicos, sistemas sociales en los que interactúan diversos fenómenos comportamentales.

El conflicto constituye un proceso comportamental de especial complejidad debido a que son muchas y diversas las causas que lo originan, las etapas en que se desarrolla y los elementos que componen cada episodio de conflicto.

El canal, debido a su propia naturaleza, enfrentando los mismo intereses entre diferentes partes, proporciona al conflicto el carácter de inherente, aunque se perciba de forma diferente según el sujeto en cuestión.

El interés por el análisis del conflicto radica en sus efectos sobre la eficiencia presente y futura de los intercambios en el canal. Aunque tradicionalmente el conflicto en el canal se ha considerado disfuncional, de efectos negativos, también se ha comprobado que puede tener efectos positivos al potenciar la innovación y la capacidad competitiva. Este efecto puede ser positivo siempre que niveles los niveles de conflicto no sean muy altos ni costosos, existan divergentes puntos de vista que produzcan ideas mejores y mejoren la competitividad, y la agresión no sea irracional ni destructiva. Una adecuada gestión del conflicto que utilice aquellas estrategias más convenientes para minimizar las diferencias, constituye una tarea básica para el éxito de la relación y, en definitiva, del canal.

Bibliografía

ASSAEL, HENRY: «The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution», *Journal of Marketing*, 32 (Abril), 1968, pp. 21-28.

ASSAEL, HENRY: «The Constructive Role of Interorganizational Conflict», *Administrative Science Quarterly*, 14 (Diciembre), 1969, pp. 573-582.

BONOMA, THOMAS V.: «Conflict, Cooperation and Trust in Three Power Systems», *Behavioral Science*, 21 (Noviembre), 1976, pp. 499-514.

BROWN, JAMES R. y RALPH L. DAY: «Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels», *Journal of Marketing Research*, 18 (Agosto), 1981, pp. 263-274.

DANT, RAJIV P. y PATRICK L. SCHUL: «Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution», *Journal of Marketing*, 56 (Enero), 1992, pp. 38-54.

DEUTSCH, MORTON: «Conflicts: Productive and Destructive», *Journal of Social Issues*, 25 (1), 1969, pp. 7-41.

DWYER, F. ROBERT y ORVILLE C. WALKER, JR. (1981): «Bargaining in an Asymmetrical Power Structure», *Journal of Marketing*, 45 (Invierno), 1981, pp. 104-115.

ELIASHBERG, JEHOSHUA y DONALD A. MICHIE: «Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study», *Journal of Marketing Research*, 21 (Febrero), 1984, pp. 75-88.

ETGAR, MICHAEL: «Sources and Types of Intrachannel Conflict», *Journal of Retailing*, 55 (Primavera), 1979, pp. 61-78.

GASKI, JOHN F.: «The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution», *Journal of Marketing*, 48 (Verano), 1984, pp. 9-29.

GASKI, JOHN F. y JOHN R. NEVIN: «The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel», *Journal of Marketing Research*, 22 (Mayo), 1985, pp. 130-142.

KATSIKEAS, CONSTANTINE S. y NIGEL F. PIERCY: «The Relationship between Exporters from a Developing Country and Importers based in a Developed Country: Conflict Considerations», *European Journal of Marketing*, 25 (1), 1991, pp. 6-25.

KAUFMANN, PATRICK J. y LOUIS W. STERN: «Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation», *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3) (Septiembre), 1988, pp. 534-552.

LUSCH, ROBERT F.: «Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict», *Journal of Marketing Research*, 13 (Noviembre), 1976, pp. 382-390.

LUSCH, ROBERT F.: «Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences», *International Journal of Physical Distribution*, 7 (3), 1977, pp. 128-140.

MACNEIL, IAN R.: *The New Social Contract. An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven: Yale University Press, 1980.

MALLEN, BRUCE: «A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation», *Journal of Retailing*, 39 (Verano), 1963, pp. 24-32 y 51.

MOLNAR, JOSEPH J. y DAVID L. ROGERS: «A Comparative Model of Interorganizational Conflict», *Administrative Science Quarterly*, 24 (Septiembre), 1979, pp. 405-425.

NARUS, JAMES A. y JAMES C. ANDERSON: «Turn Your Industrial Distributors into Partners», *Harvard Business Review*, (Marzo-Abril), 1986, pp. 66-71.

NICHOLLS, J. A. F.; SYDNEY ROSLOW, y HENRY A. LASKEY: «Perceptual and Behavioural Channel Conflict: Are They Related?» *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3, n° 1 (Enero), 1993, pp. 19-33.

PEARSON, MICHAEL M.: «The Conflict-Performance Assumption», *Journal of Purchasing*, 9 (Febrero), 1973, pp. 57-69.

PONDY, LOUIS R.: «Organizational Conflict: Concepts and Models», *Administrative Science Quarterly*, 12 (Septiembre), 1967, pp. 296-320.

PRUDEN, HENRY O.: «Interorganizational Conflict, Linkage, and Exchange: A Study of Industrial Salesmen», *Academy of Management Journal*, 12, 1969, pp. 339-350.

RAVEN, BERTRAM H. y ARIE W. KRUGLANSKI: «Conflict and Power», en Paul Swingle (Ed.) *The Structure of Conflict*, Nueva York: Academic Press, 1970, pp. 69-109.

REVE, TORGER y LOUIS W. STERN: «Interorganizational Relations In Marketing Channels», *Academy of Management Review*, 4 (3), 1979, pp. 405-416.

ROSENBERG, LARRY J. y LOUIS W. STERN: «Conflict Measurement in the Distribution Channels», *Journal of Marketing Research*, 8 (Noviembre), 1971, pp. 437-442.

ROSENBLOOM, BERT: *Marketing Channels: A Management View*, 4ª ed., Orlando (Florida), The Dryden Press, 1991.

SCHMIDT, STUART M. y THOMAS A. KOCHAN: «Conflict: Toward Conceptual Clarity», *Administrative Science Quarterly*, 17 (Septiembre), 1972, pp. 359-370.

STERN, LOUIS W.; BRIAN STERNTHAL y C. SAMUEL CRAIG: «Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study», *Journal of Marketing Research*, 10 (Mayo), 1973, pp. 169-179.

STERN, LOUIS W.; BRIAN STERNTHAL y C. SAMUEL CRAIG: «Strategies for Managing Interorganizational Conflict: A Laboratory Paradigm», *Journal of Applied Psychology*, 60 (4), 1975, pp. 472-482.

STERN, LOUIS W. y ADEL I. EL-ANSARY, *Marketing Channels*, 4ª ed., Englewood Cliffs (Nueva Jersey), Prentice-Hall, 1992.

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

THOMAS, KENNETH W. y WARREN H. SCHMIDT: «A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict», *Academy of Management Journal*, 19, n° 2 (Junio), 1976, pp. 315-318.

THOMAS, KENNETH W. y LOUIS R. PONDY: «Toward an "Intent" Model of Conflict Management Among Principal Parties», *Human Relations*, 30 (12), 1977, pp. 1089-1102.