

# El liderazgo en el canal de comercialización: un proceso para la gestión de las relaciones internas del canal

---

MANUEL SÁNCHEZ PÉREZ

*Departamento Dirección y Gestión de Empresas.*

*Universidad de Almería*

El presente trabajo pretende analizar uno de los problemas más característicos del canal de comercialización y, en particular, de su gestión, cuál es el ejercicio del liderazgo. El punto de partida para un análisis del liderazgo debe ser conocer la necesidad de que el canal sea gestionado, ya que de lo contrario, la capacidad competitiva del canal está condenada a desaparecer. Y es que el canal de comercialización constituye en sí toda una organización en competencia con otros canales por lo que requiere de una efectiva dirección.

Se analizarán también los determinantes del liderazgo, destacando entre todos ellos el poder. Este constituye el principal determinante para la posesión o no del status de líder, aunque no el único. Otras características a considerar son el estilo de liderazgo utilizado y la repercusión que el ejercicio del liderazgo tiene sobre los niveles de conflicto, satisfacción y motivación dentro del canal.

Finalmente, se especifican los principales aspectos para el ejercicio del liderazgo por parte de cada uno de los miembros del canal, especificando qué medios o circunstancias permiten a cada componente del canal ser líder.

## 1. NATURALEZA DE LA GESTION DEL CANAL DE COMERCIALIZACION

Una adecuada comprensión de lo que significa gestionar correctamente el canal de comercialización implica asumir qué es el canal realmente. El canal de comercialización es una *superorganización* compuesta por organizaciones y agencias interdependientes implicadas en la tarea de hacer los productos y servicios disponibles para el consumo a los usuarios finales. Los miembros del canal no solamente forman parte de una colectivi-

dad interorganizacional, sino que pertenecen a una entidad mayor que todos ellos: el canal.

En tales circunstancias, gestionar el canal implica dos difíciles tareas:

- alcanzar una coordinación y cooperación tanto intra como interorganizacional;
- hacer frente a los problemas y conflictos que surgen entre esas unidades interdependientes.

Afirman STERN y EL-ANSARY (1992: 309) que la clave para una efectiva gestión del canal de comercialización es encontrar directivos entre los miembros del canal que adopten una perspectiva amplia, interorganizacional, de los problemas y oportunidades de la comercialización. A menos que esta clase de liderazgo pueda hallarse, es decir, aquél que enfatice la interdependencia en el canal y la necesidad de construir relación entre sus miembros, es muy difícil que prospere el canal e incluso que sobreviva en el tiempo.

Una profunda perspectiva de considerar la gestión del canal de comercialización es la de concebir el canal como *una serie de relaciones entre partes principales y agentes o intermediarios* (STERN y EL-ANSARY, 1992: 309-310). Así, un canal de comercialización constituye *un conjunto de relaciones de agencia* (BERGEN et. al., 1992: 13). Esta perspectiva permite centrarse en los denominados problemas de agencia que ocurren entre las partes del canal, las cuales tienen diferentes objetivos y en las que existe una división del trabajo. BERGEN et. al. (1992: 13) describen así la situación: *"El fabricante depende de los distribuidores para desarrollar una serie de funciones en su nombre, incluyendo la provisión de espacio en las estanterías, publicidad local, promoción en el punto de venta y la implantación de una efectiva estrategia de precios. Sin embargo, las diferencias de objetivos y preferencias entre fabricantes y distribuidores pueden conducir a conflictos sobre cómo los ingresos y costes del canal deben estar repartidos entre los miembros del canal y que pueden producir problemas de incentivo dentro del canal"*.

El principal debe ser capaz de conseguir que los agentes hagan lo que él desea. Pero para ello, el principal debe ser capaz de motivar, de incentivar a los agentes para que actúen en la vía deseada por aquél. Se propone, por tanto, la existencia de un **liderazgo en el canal** que conduzca a los miembros del mismo a actuar hacia el mantenimiento o alcance de los objetivos de canal deseados.

## 2. CONCEPTUALIZACION DE LIDERAZGO

### 2.1. *Definición del liderazgo organizacional*

El liderazgo es esencial para el funcionamiento organizado de una sociedad, siendo su alcance muy amplio. Como un proceso por el que los individuos son dirigidos hacia

acciones colectivas, el liderazgo se muestra como un elemento vital de la interdependencia en las relaciones sociales (HOLLANDER, 1985: 485).

Según KATZ y KAHN (1978: 528) el liderazgo organizacional se define como "*El incremento de influencia sobre y por encima de la mecánica sumisión con las directrices rutinarias de la organización*".

Otra definición es la proporcionada por FLEISHMAN (1973: 3), según el cual, "*El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido, a través del proceso de comunicación a logro de una o varias metas*". Si en esta definición, realizada para personas, la aplicamos a organizaciones resultará que *el liderazgo organizacional es el intento de influencia interorganizacional dirigido, a través del proceso de comunicación entre las organizaciones, al logro de una o varias metas*.

Aunque el papel de líder normalmente es central en un proceso de liderazgo, el liderazgo no es la única tarea del proceso. Este proceso implica a otros, normalmente llamados seguidores, y algunas veces subordinados. Conviene indicar que los líderes, en cierto modo, actúan como seguidores muchas veces, ya que no siempre las cualidades para ser líderes son poseídas por los individuos que ocupan esa posición (HOLLANDER, 1985: 487).

El estudio del fenómeno del liderazgo presenta un nivel de complejidad tal que explica que incluso sus más firmes adherentes expresan algún respeto e incluso pesimismo. Así, según STOGDILL (1974: VII), "*La sinfín acumulación de datos empíricos no ha producido una armónica comprensión del liderazgo*". El liderazgo es una de las áreas del comportamiento organizacional más estudiada pero menos comprendida (1).

## 2.2. Definición de liderazgo del canal de comercialización

El liderazgo en el canal de comercialización se define como "*las actividades desarrolladas por un miembro del canal de comercialización para influir en las políticas y estrategias comerciales de otros miembros del canal con el propósito de controlar varios aspectos de las operaciones del canal*" (LITTLE, 1970: 31). El liderazgo del canal de comercialización se configura en estrategias de influencia por parte del líder del canal hacia los miembros del mismo. EL-ANSARY y ROBICHEAUX (1974: 2) lo definen como, "*El ejercicio de poder y autoridad para alcanzar control (2)*".

(1) Para un análisis más profundo del liderazgo desde un punto de vista psicológico (funciones, modelos, desarrollos históricos, enfoque de estudio, relación con otras áreas de la psicología, etc.) pueden verse, entre otros, BASS (1981) y HOLLANDER (1985: 485-538).

(2) De acuerdo con la definición de control, éste es alcanzado vía "autoridad o poder" (EL-ANSARY y ROBICHEAUX, 1974: 2). Según ETGAR (1977: 69), el término "control" es usado para denotar sumisión efectiva y real, por tanto, puede ser definido como "poder ejercido".

La supervivencia y efectividad de un canal de comercialización depende, entre otros factores, del liderazgo del canal (BUCKLIN, 1973: 46; EL-ANSARY y ROBICHEAUX, 1974: 7; ETGAR, 1977: 69 y 75; LITTLE, 1970: 31; MALLEN, 1963: 51; PRIDE y FERRELL, 1990: 325; ROBICHEAUX y EL-ANSARY, 1975 ; SPEH y BONFIELD, 1978: 13; STERN, 1967: 20).

Es evidente la importancia de las funciones comportamentales en relación a la gestión del canal y, en particular, con el liderazgo. Por ello, SCHUL et. al. (1983: 21), considerando que las investigaciones realizadas en relación a la definición y determinación del liderazgo en el canal de comercialización presentaban una serie de carencias —no distinción entre poder, autoridad y control; las medidas de liderazgo se habían basado en las medidas generales de control y poder (ETGAR, 1977: 69-76; SPEH y BONFIELD, 1978: 13-26 y 95-98), y, además, no siempre se había aplicado la teoría e investigación realizada sobre liderazgo en los estudios intraorganizacionales—, lleva a cabo una investigación sobre la medida del liderazgo en el canal de comercialización y su impacto en el conflicto en el canal, utilizando variables de medición procedentes de la literatura sobre comportamiento organizacional y entrevistas con miembros del canal (en este caso franquicias).

### 3. DETERMINANTES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN EL CANAL DE COMERCIALIZACION

La literatura sobre liderazgo en el canal se define claramente hacia el **poder** como el determinante clave del liderazgo en el canal, ya que dicha habilidad procede del acceso a una serie de recursos de carácter económico, social y psicológico que proporcionan la capacidad para influir en las decisiones de otros miembros del canal (ETGAR, 1977: 69; SCHUL et. al., 1983: 21; PRIDE y FERREL, 1990: 325; ROSENBLUM, 1991: 302). De acuerdo con ETGAR (1977: 70), éste es usado en un proceso de intercambio, donde el líder del canal se asegura la obediencia del miembro del canal a cambio de recompensas a los miembros del canal que cooperan o castigos (negar recompensas) sobre los miembros que no cooperan (3).

La utilización de fuentes de poder coercitivas por la organización que ejerce el liderazgo le proporcionará un comportamiento de los miembros del canal más ajustado a sus deseos que con las no coercitivas, pero también generará una menor cooperación y una actitud opuesta a sus deseos. Por otra parte, la percepción de la capacidad de poder por los demás miembros del canal es menor cuando se utilizan fuentes no económicas ya que, como señalan LUSCH y BROWN (1982: 321) "*los miembros del canal adoptan las*

---

(3) En el presente trabajo aparecen diversos conceptos relacionados con el poder en el canal de comercialización, aunque no es objetivo de este artículo la discusión particular sobre dicho tema. Por ello, el lector interesado puede consultar el trabajo de MÚJICA GRIJALBA (1985: 89-105).

*normas y valores del líder como propios y consideran que actúan independientemente del poseedor del poder. Consecuentemente, cuanto mayor sea la calidad de las ayudas (fuentes de poder no económicas), menor será la percepción que del poder del líder del canal tienen los influenciados miembros del canal".*

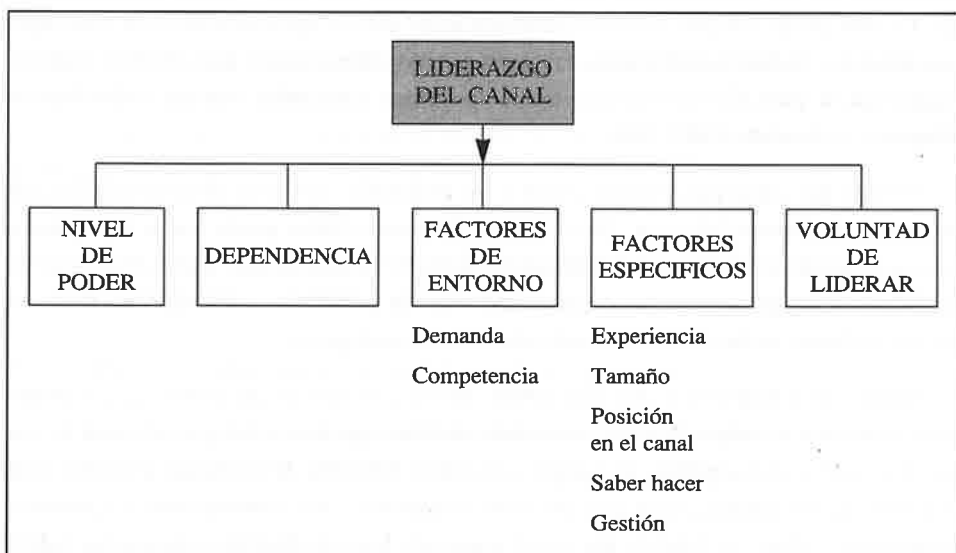
La acumulación de tales fuentes de poder en el líder puede ser el resultado de varios factores. El líder del canal puede acceder a las fuentes de poder debido a específicas razones, como la experiencia, o debido a la historia de su organización, tamaño, posición en el canal, saber-hacer o a su gestión. Pero, además, la ausencia o posesión de poder pueden reflejar las características particulares de las fuerzas del entorno y su habilidad para capitalizar estas fuerzas y mitigar sus efectos sobre los miembros del canal. En un estudio acerca de la influencia del entorno del canal sobre el liderazgo del mismo, ETGAR (1977: 75) encontró como factores del entorno de influencia sobre el liderazgo del canal la demanda (bajo condiciones de disminución más que de crecimiento) y la competencia dentro del canal (cuando es intensa), y el líder ejerce más control, además, cuando el servicio al cliente es muy inestable y cuando la demanda es inestable.

Además, el poder del líder del canal puede reflejar tanto las características del entorno como sus propias características.

Pero, además del poder como determinante del liderazgo del canal, se encuentran el **nivel de dependencia** de los otros miembros del canal y la **voluntad de liderar** que pueda tener el que se considera líder del canal (ver figura 1).

Figura 1

**Determinantes del liderazgo en el canal**



Fuente: Elaboración propia.

Pero el ejercicio de altos niveles de liderazgo y de control plantea problemas. Según LITTLE (1970: 32), se producen los siguientes tipos de problemas:

- 1.º) Las empresas están débilmente comprometidas y las ventajas de una dirección central desaparecen.
- 2.º) La ausencia de una propiedad única, o la existencia de acuerdos contractuales cerrados, se traduce en que los beneficios de una fuente de poder formal no se realizan.
- 3.º) El sistema de recompensas y penalizaciones es impreciso y difícilmente realizable.
- 4.º) La planificación conjunta para todo el sistema presenta descoordinaciones y la perspectiva necesaria para maximizar todo el esfuerzo del sistema es difusa.
- 5.º) Es probable que haya un escaso reconocimiento de la existencia de objetivos comunes a varios miembros del canal.

Estos problemas que plantean las empresas conducen a dificultades para conseguir unos niveles de liderazgo y control deseables.

#### 4. ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CANAL DE COMERCIALIZACION

El estilo de liderazgo se centra en el comportamiento real del líder, qué hace el líder y cómo lo hace. Los estudios sobre estilos de liderazgo en el canal tienen su origen en sociología de las organizaciones, y más originalmente, en la Psicología.

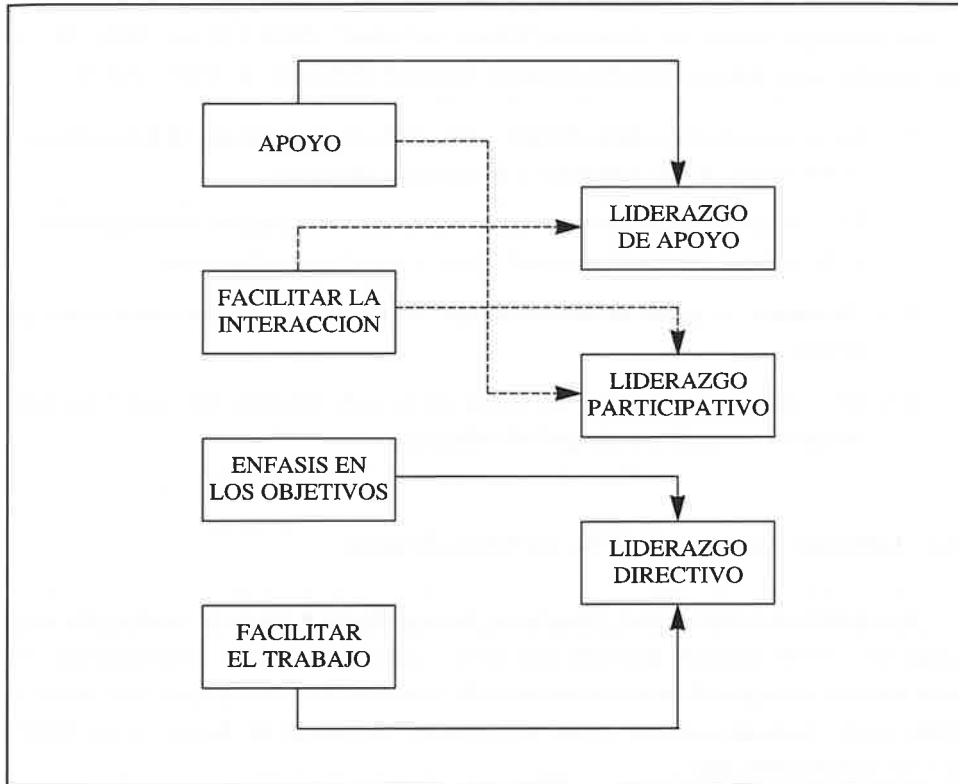
La *teoría del camino-meta* propone que la primera tarea del líder es incrementar la motivación de sus subordinados para alcanzar los objetivos personales u organizacionales. El líder puede cumplir con este propósito utilizando el apropiado estilo de liderazgo que permita (1) clarificar el camino a seguir por los subordinados para obtener unas recompensas o para (2) incrementar las recompensas apreciadas por los subordinados (BARNETT y ARNOLD, 1989: 286).

El líder del canal puede hacer frente a los problemas del canal de comercialización de diferentes formas (MALLEEN, 1963: 24-25). Primero, el líder puede forzar a los miembros a cooperar; éste es una relación *autocrática*. Segundo, el líder puede ayudar a los miembros del canal a cooperar, creando una relación *democrática*. Finalmente, él puede decidir no hacer nada y estaremos ante una relación *anárquica*.

Siguiendo a BARNETT y ARNOLD (1989: 287) y a SCHUL et. al. (1983: 22-23) podemos considerar tres tipos de comportamiento de liderazgo relevantes para el canal de comercialización: participativo, de apoyo y directivo. El estilo de liderazgo a utilizar va a depender de las contingencias que presente el entorno y los subordinados. El primero, *participativo*, donde el líder cuenta con el grupo a la hora de diseñar y ejecutar las políticas. Existe una colaboración entre las partes que conduce a la cooperación. El segundo,

Figura 2

## Tipos de liderazgo y conceptos relacionados



Fuente: Adaptado de SCHUL et. al. (1983: 22-24).

*de apoyo*, consiste en procurar por el bienestar de los subordinados, creando un amistoso y agradable entorno de trabajo. El último, *directivo*, consiste en exhibir un comportamiento instrumentalista basado en la planificación, organización, coordinación y control de las actividades relativas al canal (4) (figura 2).

## 5. EL LIDERAZGO Y LOS FENOMENOS COMPORTAMENTALES DEL CANAL DE COMERCIALIZACION

### 5.1. Ambiente de relación en el canal de comercialización

SCHUL et. al. (1985: 9), en un conocido trabajo acerca de la influencia del clima del canal sobre la satisfacción de los miembros del mismo, sostienen que los líderes del ca-

(4) Para una visión más amplia sobre los estilos de liderazgo, véanse, entre otros, MULLINS (1993: 242-247) y TANNENBAUM y SCHMIDT (1973: 162-175, 178-180).

nal que intentan obtener los beneficios de la coordinación y la cooperación del canal deberían prestar su atención hacia el ambiente que existe en el mismo. Definen el ambiente del canal como "*el conjunto de atributos de la organización del canal reflejados en la descripción evaluativa que los miembros del canal hacen de las políticas, prácticas, y condiciones que existen en el entorno interno del canal*" (SCHUL et. al., 1985: 14). Se distinguen cuatro dimensiones del ambiente del canal (SCHUL et. al., 1985: 15-17):

- 1.º) *La estructura iniciadora del líder del canal*: el grado en que el líder organiza, define tareas, asigna funciones y evalúa a los miembros.
- 2.º) *La consideración del líder del canal hacia sus subordinados*: el comportamiento de respeto, confianza, amistad, apoyo e interés por su bienestar.
- 3.º) *Autonomía*: el grado de autonomía que los miembros del canal consideran que tienen.
- 4.º) *Recompensa*: la relación entre actuación de cada miembro del canal y las retribuciones y beneficios que por ello obtiene.

## 5.2. *Liderazgo y satisfacción de los miembros del canal*

Los líderes del canal deben procurar un buen ambiente y grado de satisfacción en el canal de comercialización para que éste lleve a cabo sus objetivos eficientemente. En este sentido, la mejora de los componentes del ambiente del canal proporciona un excelente medio para incrementar dicha satisfacción. El estudio de SCHUL et. al. (1985: 17-30) demostraron que:

- 1.º) Cuanto mayor es el nivel de estructura iniciadora del canal de comercialización (organización y definición de la función de entorno, funciones a ser desarrolladas, establecimiento de comunicaciones y evaluación de las actuaciones), mayor es el grado de satisfacción de los miembros del canal.
- 2.º) Cuanto mayor es el nivel de consideración exhibida por el líder del canal hacia los miembros del mismo (confianza, respeto, apoyo), mayor es el grado de satisfacción de aquéllos.
- 3.º) Cuanto mayor es el grado de autonomía percibida por los miembros del canal (independencia), mayor es el grado de satisfacción de éstos.
- 4.º) Cuanto más fuerte es la relación percibida entre actuación y recompensa, mayor es el grado de satisfacción de los miembros del canal.

Estos factores deberán ser analizados por los líderes para diseñar sus políticas para que proporcionen un nivel de satisfacción óptimo.

El ejercicio de liderazgo por el fabricante puede ocasionar insatisfacción entre los



miembros del canal, cuando utiliza fuentes de poder coercitivas (GASKI y NEVIN, 1985: 139).

### 5.3. *Liderazgo y conflicto de los miembros del canal*

La literatura sobre comportamiento organizacional afirma que un estilo de liderazgo participativo y de apoyo facilita la gestión del conflicto en la organización.

Desde el punto de vista de la gestión, es importante determinar cómo el liderazgo del canal influye en el conflicto dentro del canal. SCHUL et. al. (1983: 22-32) demostraron en su trabajo sobre liderazgo en franquicias, en la que el conflicto percibido en el canal varía en función de las evaluaciones de los miembros del canal sobre el estilo de liderazgo exhibido por el líder del canal:

- 1.º) A mayor liderazgo participativo, menor nivel de conflicto.
- 2.º) A mayor liderazgo de apoyo, menor nivel de conflicto.
- 3.º) A mayor liderazgo directivo, menor nivel de conflicto.

Por contra un estilo de liderazgo autocrático se va a traducir en un incremento del nivel de conflicto entre los miembros del canal, ya sea un conflicto manifiesto o simplemente sentido.

SCHUL et. al. (1983: 32) sugieren que si el líder del canal quiere minimizar los potenciales efectos deterioradores del conflicto en el canal, el líder debería implementar medidas para asegurar la articulación de un efectivo liderazgo necesario para ajustar mejor el entorno del canal a las necesidades y predisposiciones de los miembros.

El uso por el fabricante del poder de coerción en el liderazgo del canal, al causar insatisfacción en los intermediarios, puede ser causa de conflicto (GASKI y NEVIN, 1985: 139).

### 5.4. *Liderazgo y motivación de los miembros del canal*

Es esencial que los líderes tengan la lealtad y el compromiso de los miembros del canal. ROSENBLOOM (1991: 301-304) propone un programa de tres componentes para motivar a los miembros del canal. Estos componentes son:

- 1.º) Conocer las necesidades y problemas de los miembros del canal.
- 2.º) Proporcionar apoyo para esas necesidades y problemas a los miembros del canal.
- 3.º) Proporcionar el necesario liderazgo para poner en marcha el programa de motivación.

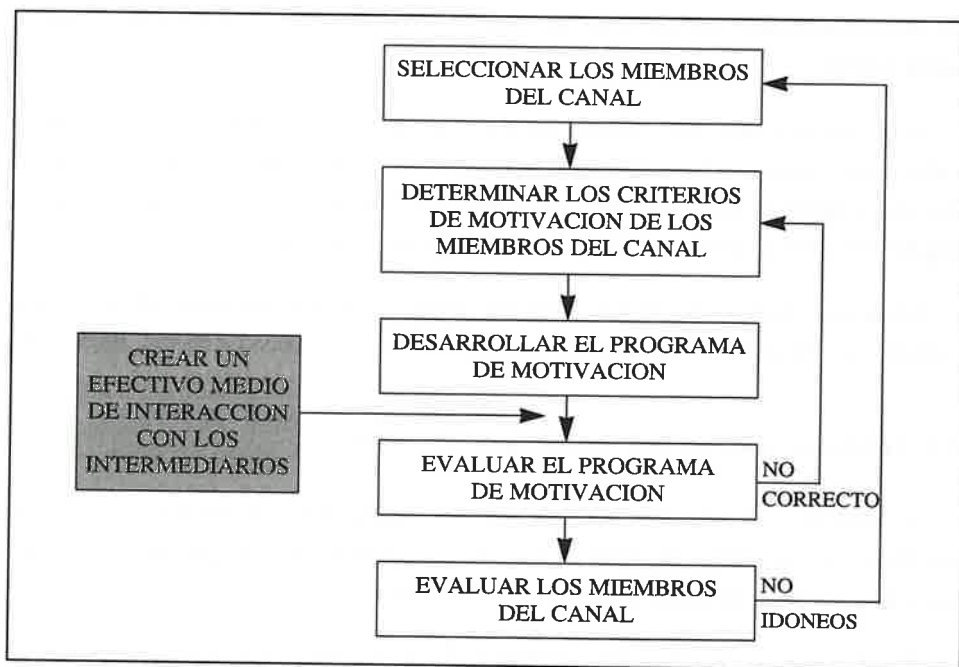
La motivación de los miembros del canal está fomentada, en gran medida, por los deseos de los líderes de imponer sus ideas y opiniones (SIBLEY y TEAS, 1979: 291) (5).

La motivación de los miembros del canal es necesaria para que el líder consiga tener su liderazgo respaldado y los miembros actúen efectiva y eficientemente. En este sentido, FRAZIER (1983: 70) establece que cuando la recompensa a un miembro no es la esperada o la merecida, el receptor estará relativamente insatisfecho. Y ETGAR (1978: 56) considera que las fuentes de poder económicas generan más poder (y, por tanto, más potencial liderazgo) que las no económicas, motivando, por tanto, más las primeras. SHAPIRO (1977: 119) considera que el miembro del canal ha de tener una adecuada compensación por los esfuerzos que realizan para el líder.

En otros estudios se analizan conjuntamente la motivación con la selección de los miembros del canal, como ABRATT y PITT (1989: 144-153), que proponen un modelo conjunto de selección y motivación (figura 3). Asimismo, estiman como métodos principales para motivar a los intermediarios los incentivos financieros, las efectivas líneas de comunicación y la formación a los empleados (ABRATT y PITT, 1989: 149).

Figura 3

### Modelo de motivación en el canal de comercialización



Fuente: Adaptado de ABRATT y PITT (1989: 151).

(5) SIBLEY y TEAS (1979: 291) se refieren a los fabricantes como los líderes. Nosotros consideramos que los líderes no tienen que ser solamente los fabricantes.

## 6. LA GESTION DEL LIDERAZGO EN EL CANAL POR SUS MIEMBROS

### 6.1. *Planteamientos de la gestión del liderazgo del canal por sus miembros*

Alguna forma de dirección o administración interorganizacional en el canal es necesaria para mantener o alcanzar un desarrollo adecuado como entidad competitiva (STERN y EL-ANSARY, 1992: 419). Por ello se analizarán como se aborda esta dirección en el canal, desde la perspectiva de cada uno de los diferentes tipos de miembros del canal (fabricantes, mayoristas, minoristas y terceras partes como agencias de distribución física), aunque dejando clara la necesidad de una una gestión conjunta.

La cuestión de quién desempeña el papel de líder o quién es el controlador en el canal depende en gran medida de la localización del poder en el mismo (STERN y EL-ANSARY, 1992: 419). Pero éste puede situarse en cualquiera de los miembros del canal. De ahí que cualquiera de los miembros puedan ejercer como líderes, y ejercer el control (JAÍN, 1990: 537). En la literatura no existe ninguna teoría que establezca si un miembro realiza mejor el control que los otros.

Entre los miembros del canal no se han considerado los consumidores finales ya que no se pueden considerar como un conjunto organizado con un comportamiento determinado, no pudiendo constituirse en ningún caso como potenciales líderes del canal, aunque sí sean muy importantes en la planificación de las estrategias de liderazgo.

### 6.2. *La gestión del liderazgo del canal por los fabricantes*

Los grandes fabricantes pueden ser considerados líderes o potenciales líderes del canal debido al importante nivel de poder que acumulan por su tamaño y dominio del mercado en que compiten (ETGAR, 1977: 72). Se trataría de poder de recompensa y de coerción. El poder se concreta en considerables recursos financieros que permiten tener superior I+D, tener un adecuado promocional Mix en el canal (6), proporcionar financiación, ayuda a la gestión y soporte promocional y publicitario (PRIDE y FERRELL, 1990: 327; STERN y EL-ANSARY, 1992: 420).

Pero los pequeños fabricantes también pueden tener una participación importante en la dirección del canal si las características comerciales de su producto (grado de diferenciación, distribución física, etc.) les permiten tal posibilidad. Se trataría de poder de legitimidad, identificación-referencia y, hasta cierto punto, de experiencia.

Como señalan STERN y EL-ANSARY (1992: 420-421), el tradicional punto de vista del dominio del fabricante en los mercados emana del énfasis en las economías de produc-

---

(6) Sobre el promocional mix en la gestión del canal véase SHAPIRO (1977: 115-123).

ción. Cuanto mayor es la venta, mayores beneficios para el fabricante. De hecho, éste frecuentemente intenta controlar el canal para poder asegurar un adecuado volumen de ventas.

Otra justificación para tal liderazgo se encuentra en la lealtad de marca (y, por tanto, mayor cuota de mercado) que les permiten alcanzar sus campañas promocionales y publicitarias, o las características del producto u otras estrategias comerciales (estrategia "pull").

Pero puede ocurrir que el fabricante desee concentrarse en la producción e I+D, des preocupándose del resto del canal con lo que utilice en gran medida a los intermediarios (mayoristas y minoristas). Además, los intermediarios pueden acumular gran cantidad de poder (7). En definitiva, vemos que fabricante y líder no tienen porqué ser sinónimos (8).

### 6.3. *La gestión del liderazgo del canal por los mayoristas*

Con el transcurrir de los años, el protagonismo de los mayoristas en la cadena de comercialización ha disminuido considerablemente, teniendo en la actualidad un papel secundario en la mayoría de los mercados. Solamente tiene un papel protagonista en aquellos mercados donde productores y compradores son pequeños en tamaño, grandes en número, y relativamente dispersados geográficamente y donde los fabricantes son financieramente débiles o con poca habilidad comercial (STERN y EL-ANSARY, 1992: 423-424).

De acuerdo con Michman (1990: 7): "*El mayorista es visto como un importante enlace en el sistema de comercialización enfrentado a decisiones estratégicas a causa del cambiante entorno competitivo comercial que ha afectado las operaciones de los fabricantes*". Este cambiante entorno implica, desde el punto de vista de la gestión, incrementar la adaptabilidad funcional para desarrollar aquella estrategia competitiva que fortalezca la posición de los mayoristas. Así, entre las estrategias empleadas por los mayoristas para convertirse en líderes del canal está el formar cadenas voluntarias con detallistas, de tal forma, que estos adquieran la mayor parte de sus productos del mayorista líder (PRIDE y FERREL, 1990: 328) (9). Los mayoristas que llevaran a cabo esta estrategia serían co-

---

(7) Incluso ocurre que los intermediarios, en ocasiones, tienen acceso a productos sustitutos del fabricante y que ellos comercializan con marca propia, contribuyendo así a disminuir el potencial liderazgo del fabricante.

(8) En relación al hecho de que en muchas ocasiones se asume automáticamente que el fabricante o productor será el líder del canal y que los intermediarios serán meros seguidores, escribía MALLÉN (1963: 30): "*Esto no ha sido siempre así, ni lo será necesariamente así en el futuro. El crecimiento de un gran número de comercios al por menor está, cada vez más, desafiando el liderazgo del canal por el fabricante, cuando era el fabricante el que amenazaba a los intermediarios a comienzos de siglo*".

(9) Un interesante estudio sobre las estrategias y características del comercio mayorista en España y en otros países de economía capitalista puede verse en CASARES et. al. (1987: capítulos 9 y 10).

merciantes multinivel, al promover o fomentar a tales detallistas —se trataría de una situación de integración hacia adelante—.

#### 6.4. *La gestión del liderazgo del canal por los minoristas*

En los últimos tiempos el comercio minorista ha experimentado un crecimiento muy importante, hasta el punto de convertirse, en muchos casos, en líderes del canal o, al menos, empujarse a los fabricantes. Muchos detallistas son en realidad comerciantes multinivel, al integrar las funciones de los mayoristas (10). El escenario de competencia actual, la competencia a nivel de precios no es suficiente; es necesario un adecuado "mix" precio-calidad-diseño.

Una de las características del comercio minorista actual es la competencia y la concentración (11). La concentración es la estrategia elegida para el crecimiento de la empresa, buscando las economías de costes que pueden proporcionarles los potenciales de compra y mejoras en las estrategias y tácticas de la comercialización de los productos.

La competencia ha obligado a los minoristas a diferenciarse del resto. Han abandonado su pasivo papel de meros intermediarios que proporcionan, fundamentalmente, utilidades de lugar, para convertirse en unidades más activas en el área de desarrollo de productos, liderando el requerimiento hacia sus proveedores para trabajar de forma más estrecha (DAWSON y SHAW, 1987: 26).

En ocasiones, los minoristas consiguen el liderazgo en un determinado mercado disponiendo del respeto y el apoyo de los consumidores, sobretodo en el caso de mercados locales o regionales (PRIDE y FERREL, 1990: 328).

Pero, como matizan STERN y EL-ANSARY (1992: 428-429), la gestión del canal no es siempre practicada por estos grandes minoristas, incluso cuando frecuentemente tienen el poder para hacerlo. Así, en lugar de influir en políticas referentes a todo el canal, están más interesados en obtener específicas concesiones tales como seleccionar y mantener los stocks y Merchandising para su venta. En terminología de STERN y EL-ANSARY hablaríamos de "autoselección de tareas". Por tanto, hay dos importantes tareas del canal que son desatendidas por los minoristas: el desarrollo de nuevos productos y estimulación de la demanda (aunque están en la mejor posición para conocer exactamente las preferencias de los consumidores finales). Así, en ausencia de liderazgo del canal por los minoristas, lo asumen en muchas ocasiones los fabricantes por defecto.

---

(10) Se trataría de una situación de integración hacia atrás.

(11) Un interesante estudio sobre las estrategias y características del comercio minorista en España y en otros países de economía capitalista puede verse en CASARES et. al. (1987: capítulos 9 y 10).

Hemos visto el caso de que los minoristas estén agrupados. Los minoristas considerados colectivamente se han caracterizado por ejercer fuertes presiones en el canal. Pero, ¿y los minoristas individualmente considerados? ¿pueden dominar un mercado? La respuesta es que sí, siempre que el proceso de venta lo permita, es decir, cuando la salida del producto a través de los minoristas proporciona considerable apoyo para la venta del producto, más que la que el fabricante obtendría a través de la publicidad o de cualquier otra táctica "pull".

### 6.5. *La gestión de liderazgo del canal por las entidades de distribución física*

Siguiendo a ROSENBLOOM (1991: 404-412), se distinguen cuatro áreas principales de interfase entre distribución física y gestión del canal:

- 1.º) Definición de los niveles de servicio de distribución física que los miembros del canal desean.
- 2.º) Asegurarse que el programa de distribución física diseñado por el fabricante satisface los niveles de servicio de los miembros del canal.
- 3.º) Convencer a los miembros del canal del programa de distribución física.
- 4.º) Supervisar los resultados del programa una vez instituido, para determinar su efectividad y promover la cooperación en el canal.

Normalmente no son consideradas las agencias de transporte potenciales gestores del canal de comercialización. Sin embargo, podrían asumir un rol más importante si utilizaran más efectivamente el potencial de que disponen (STERN y EL-ANSARY, 1992: 432). La ventaja principal de la distribución física es su carácter *neutral* frente a muchas políticas del canal y actividades del canal. Este carácter neutral junto con la amplia perspectiva que del canal pueden tener, les permite realizar una serie de funciones en el canal. Según BEIER (1969: 19), estas funciones constituyen fuentes de poder que podemos clasificar como sigue:

#### A) *De recompensa*

- 1) Reducción de tarifas.
- 2) Reducción de los costes de transporte debido a la innovación o mejora tecnológica.

#### B) *De experiencia*

- 1) Conocimientos generales de transporte:
  - Planificación del transporte.
  - Determinación y negociación de rutas y tarifas adecuadas.
  - Equipo especializado y técnicas de manipulación de materiales.

## 2) Control de la información especializada o única de transporte:

- Recolección de datos de distribución sobre una industria.
- Investigación especializada sobre el transporte que refleja las necesidades de las empresas.
- Coordinador de conflictos entre firmas en el canal de comercialización.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- ABRATT, RUSSELL y LEYLAND F. PITT (1989). "Selection and Motivation of Industrial Distributors: A Comparative Analysis", *European Journal of Marketing*. Vol. 23, n.º 2, pp. 144-153.
- BARNETT, TIMOTHY R. y DANNY R. ARNOLD (1989). "Justification and Application of Path-Goal Contingency Leadership Theory to Marketing Channel Leadership", *Journal of Business Research*. Vol. 19, pp. 283-292.
- BASS, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, ed. rev., Nueva York: The Free Press.
- BEIER, FREDERICK J. (1969). "The Role of the Common Carrier in the Channel of Distribution", *Transportation Journal*. Vol. 9 (Invierno), p. 19. Citado en STERN y EL-ANSARY (1992), p. 433.
- BERGEN, MARK; SHANTANU DUTTA y ORVILLE C. WALKER, JR. (1992). "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories", *Journal of Marketing*. Vol. 56 (Julio), pp. 1-24.
- BUCKLIN, LOUIS P. (1973). "A Theory of Channel Control", *Journal of Marketing*. Vol. 37 (Enero), pp. 39-47.
- CASARES, J.; J. BRIZ; A. REBOLLO y P. MUÑOZ (1987). *La Economía de la Distribución Comercial*, Barcelona: Ariel Economía.
- DAWSON, JOHN A. y SUE A. SHAW (1987): "Horizontal Competition in Retailing and the Structure of Manufacturer-Retailer Relationships", *Working Paper n.º 8704*, Institute for Retail Studies (University of Stirling), pp. 1-51.
- EL-ANSARY, ADEL I. y ROBERT A. ROBICHEAUX (1974). "A Theory of Channel Control: Revisited", *Journal of Marketing*. Vol. 38 (Enero), pp. 2-7.
- ETGAR, MICHAEL (1977). "Channel Environments and Channel Leadership", *Journal of Marketing Research*. Vol. XIV (Febrero), pp. 69-76.
- (1978): "Differences in the Use of Manufacturer Power in Conventional and Contractual Channels", *Journal of Retailing* (Invierno), pp. 49-62.
- FLEISHMAN, EDWIN A. (1973). "Twenty Years of Consideration and Structure", en EDWIN A. FLEISHMAN y JAMES G. HUNT (eds.), *Current Developments in the Study of Leadership*, Southern Illinois University, p. 3. Citado en GIBSON et. al. (1983: 192).
- FRAZIER, GARY L. (1983). "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*. Vol. 47 (Otoño), pp. 68-78.

- GASKI, JOHN F. y JOHN R. NEVIN (1985). "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*. Vol. XXII (Mayo), pp. 130-142.
- HOLLANDER, EDWIN P. (1985). "Leadership and Power", en *The Handbook of Social Psychology*, GARDNER LINDZEY y ELLIOT ARONSON (eds.). Vol. II, 3.<sup>a</sup> ed., Nueva York: Random House, pp. 485-538.
- KATZ, D. y R. L. KAHN (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2.<sup>a</sup> ed., Nueva York: JOHN WILEY & SONS.
- LITTLE, ROBERT W. (1970). "The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-Corporate Organization?", *Journal of Marketing*. Vol. 34 (Enero), pp. 31-38.
- LUSCH, ROBERT F. y JAMES R. BROWN (1982). "A Modified Model of Power in the Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*. Vol. XIX (Agosto), pp. 312-323.
- MALLEN, BRUCE (1963). "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation", *Journal of Retailing*. Vol. 39 (Verano), pp. 24-32 y 51.
- MICHMAN, RONALD D. (1990). "Managing Structural Changes in Marketing Channels", *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 5, n.<sup>o</sup> 2 (Verano/Otoño), pp. 5-14.
- MÚGICA GRUJALBA, JOSÉ MIGUEL (1985). "Análisis del poder en los canales de comercialización: una revisión de las líneas de investigación", *Estudios sobre Consumo*, n.<sup>o</sup> 4 (Abril), pp. 89-105.
- MULLINS, LAURIE J. (1993). *Management and Organizational Behaviour*, 3.<sup>a</sup> ed., Londres: Pitman Publishing.
- PRIDE, WILLIAM M. y O. C. FERRELL (1990). *Marketing. Basic Concepts and Strategies*, 7.<sup>a</sup> ed., Boston: Houghton Mifflin.
- ROBICHEAUX, ROBERT A. y ADEL I. EL-ANSARY (1975). "A General Model for Understanding Channel Member Behavior", *Journal of Retailing*. Vol. 52 (Invierno), pp. 13- 30 y 90-94.
- ROSENBLOOM, BERT (1991). *Marketing Channels: A Management View*, 4.<sup>a</sup> ed., Orlando (Florida): The Dryden Press.
- SCHUL, PATRICK L.; WILLIAM M. PRIDE y TAYLOR L. LITTLE (1983). "The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict", *Journal of Marketing*. Vol. 47 (Verano), pp. 21-34.
- \_\_\_; TAYLOR E. LITTLE, JR. y WILLIAM M. PRIDE (1985). "Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction", *Journal of Retailing*. Vol. 61 (Verano), pp. 9-37.
- SHAPIRO, BENSON P. (1977). "Improve distribution with your promotional mix", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 115-123.
- SIBLEY, STANTELY D. y R. K. TEAS (1979). "The Manufacturer's Agent in Industrial Distribution", *Industrial Marketing Management*. Vol. 8, pp. 286-292.
- SPEH, THOMAS W. y E. H. BONFIELD (1978). "The Control Process in Marketing Channels: An Exploratory Investigation", *Journal of Retailing*. Vol. 54 (Primavera), pp. 13- 26 y 95-98.
- STERN, LOUIS W. (1967). "The Concept of Channel Control", *Journal of Retailing*, vol. 23 (Verano), pp. 14-20.



\_\_\_ y ADEL I. EL-ANSARY (1992), *Marketing Channels*, 4.<sup>a</sup> ed., ENGLEWOOD CLIFFS (Nueva Jersey): Prentice-Hall.

STOGDILL, R. M. (1974), *Handbook of Leadership*, Nueva York: The Free Press.

TANNENBAUM, ROBERT y WARREN H. SCHMIDT (1973). "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review* (Mayo-Junio), pp. 162-175 y 178-180.