



UNIVERSIDAD DE SEVILLA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Grado en Marketing e Investigación de Mercados

---

---

## **RELACIONES DE LAS EMPRESAS EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

Trabajo Fin de Grado presentado por Diego Díaz Rodríguez, en el curso académico 2017/2018, en la convocatoria de Junio de 2018, siendo la tutora del mismo Begoña Peral Peral.

Vº Bº de la tutora:

Alumno:

Begoña Peral Peral

Diego Díaz Rodríguez

SEVILLA, JUNIO DE 2018

## **RESUMEN**

En la actualidad se han producido cambios significativos en las relaciones que se establecen entre empresas que constituyen el canal de distribución como consecuencia de los cambios en el equilibrio de poder, la dificultad para mantener una relación de dependencia y la aparición de nuevos factores que influyen en estas relaciones, como el imparable progreso tecnológico.

El análisis de casos reales nos permite ver con mayor claridad cómo surgen estas relaciones de conflicto o cooperación entre las empresas que conforman el canal de distribución, así como las consecuencias que se derivan de estas relaciones, que es lo verdaderamente importante.

Como consecuencia de ello, la metodología empleada para desarrollar este estudio consiste en el análisis de varios casos reales, cada uno de ellos representativo de un escenario diferente, lo que nos permite, a su vez, analizar las tendencias en distribución, todas ellas marcadas por el progreso tecnológico, que prometen dar un giro a las relaciones empresariales, por ejemplo, facilitando la resolución de conflictos logísticos o incentivando la cooperación como estrategia para la consecución de objetivos comunes con el consiguiente ahorro de recursos.

## **PALABRAS CLAVE**

Canal de distribución, Relaciones, Poder, Dependencia, Conflicto, Cooperación.

## **ABSTRACT**

At present significant changes have taken place in the relations that are established between companies that constitute the distribution channel as a result of the changes in the balance of power, the difficulty of maintaining a relation of dependence and the appearance of new factors that influence these relations, like the unstoppable technological progress.

The analysis of real cases allows us to see with major clarity how they arise these relations of conflict or cooperation between the companies that shape the distribution channel, as well as the consequences that stem from these relations, which it is the truly important thing.

As a result of it, the methodology used to develop this study consists of the analysis of several real cases, each of them representatively of a different stage, what allows us, in turn, to analyze the tendencies in distribution, all they marked by the technological progress, that promises to give a draft to the managerial relations, for example, facilitating the resolution of

logistic conflicts or encouraging the cooperation as strategy for the attainment of common targets with the consequent resources saving.

**KEYWORDS**

Distribution channel, Relationship, Power, Dependence, Conflict, Cooperation.

## INDICE

1. <b>INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS</b> .....	<b>1</b>
2. <b>REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	<b>3</b>
2.1. El canal de distribución .....	3
2.2. Análisis de las relaciones comerciales entre las empresas del canal de distribución .....	4
2.2.1. Teorías de análisis económico, enfoque del comportamiento y modelos integradores.....	5
2.2.2. Influencia del entorno y la incertidumbre en las relaciones del canal de distribución .....	9
2.3. El proceso de negociación en el canal de distribución .....	11
2.3.1. Poder y dependencia.....	12
2.3.2. Conflicto.....	16
2.3.3. Cooperación .....	21
3. <b>ESTUDIO DE CASOS</b> .....	<b>24</b>
3.1. El conflicto de Mercadona con sus interproveedores .....	24
3.2. La tensa relación de Walmart con sus proveedores.....	30
3.3. La planificación integrada de Marc Cain .....	32
3.4. DIA y Eroski: acuerdo de cooperación .....	33
3.5. La estrecha relación de IBM y el <i>blockchain</i> .....	35
3.6. El Corte Inglés y los primeros pasos hacia un <i>marketplaces</i> europeo .....	36
4. <b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>38</b>
5. <b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS</b> .....	<b>41</b>

## 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Este Trabajo Fin de Grado se centra en el análisis de varios casos de empresas reales y actuales abordando las relaciones que estas establecen con otros agentes del canal de distribución, tanto a nivel vertical como horizontal. A través de este análisis se pretende comprobar cómo las condiciones que regulan el funcionamiento interno del canal de distribución conducen a una serie de conductas tales como el conflicto o la cooperación.

La elección de este tema para realizar el estudio se fundamenta en la gran curiosidad que me despierta, ya que considero que las organizaciones actuales presentan multitud de intereses y valores diferentes que hacen necesario establecer vías de negociación que velen por los intereses globales del sector evitando así la aparición de conflictos. Además, entre los motivos que sustentan la elección de este tema se encuentran:

- Los cambios significativos provocados por el progreso tecnológico que actúa intensificando y acelerando las relaciones empresariales.
- Las nuevas filosofías de gestión de la cadena de suministro, tales como el *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (CPFR) que es un proceso en el que intervienen todos los miembros de la cadena de suministro con el objetivo de mejorar el rendimiento total mediante la gestión conjunta de los procesos de planificación y el intercambio de información relevante (Demiray, Akay, Tekin y Boran, 2017).
- Las ventajas competitivas alcanzadas a través de las mejoras en la gestión de la cadena de suministro.
- El interés por el análisis de esta tipología de relaciones interorganizacionales, que se manifiesta a través de las más de dos millones de publicaciones que nos ofrecen bases de datos como Google Académico al realizar búsquedas incluyendo conceptos relacionados con el tema en cuestión.
- Los conflictos entre empresas derivados de relaciones de negociación que originalmente se iniciaron para la búsqueda de mejoras que repercutiesen positivamente en todos los integrantes de esta relación.

En primer lugar, procederemos a realizar una revisión de la literatura existente que se extiende desde las teorías más tradicionales que analizan las relaciones empresariales, como la teoría de la economía política, hasta las más recientes investigaciones (Castillo López, 2017) que abordan las relaciones que se establecen entre los diferentes agentes que constituyen el canal de distribución. Se trata de un tema clásico en el ámbito del marketing y la distribución, por lo que podemos encontrar una gran cantidad de literatura referente a esta tipología de

relaciones interorganizacionales, lo que nos permite construir una base sólida para la adecuada realización del análisis posterior.

La metodología utilizada para realizar el trabajo consiste en el análisis de varios casos reales con el objetivo de comprobar cómo importantes empresas del sector nacional e internacional se relacionan con otros agentes del canal, ya sean colaboradores o competidores, y cuáles son las consecuencias que se derivan de estas relaciones de conflicto o cooperación. Además, gracias a estos análisis se pone de manifiesto el efecto transversal que ejerce el imparable progreso tecnológico sobre el canal de distribución y sobre las relaciones que se establecen entre sus agentes.

La información obtenida acerca de las empresas objeto de estudio se confeccionó a través de una recolección de las publicaciones realizadas por las propias empresas empleando sus canales oficiales o a través de artículos publicados por medios de comunicación de prestigio, tanto nacionales como internacionales.

En este marco, algunas de los objetivos que nos planteamos al comenzar el estudio fueron los siguientes:

- Analizar cómo se desarrollan las relaciones entre las empresas que constituyen el canal de distribución y cuáles son las consecuencias más inmediatas que se derivan de las acciones tomadas por cada uno de estos agentes.
- Sintetizar las teorías tradicionales que explican las relaciones empresariales.
- Describir los diferentes factores que influyen y condicionan estas relaciones interorganizacionales.
- Profundizar en las relaciones de conflicto y cooperación y sintetizar las consecuencias que se derivan de estos escenarios.
- Describir las relaciones actuales entre los agentes que constituyen los canales de distribución, así como las tendencias en el sector analizando sus posibles efectos sobre las relaciones futuras a través del análisis de varios casos reales.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

De acuerdo con Parra Guerrero y Molina Gómez (2014) el comercio constituye una de las actividades más antiguas de la humanidad cuya evolución se encuentra estrechamente ligada al desarrollo económico. En este contexto surge la distribución comercial con la función de poner en contacto a los productores con los consumidores.

Empleando las palabras de Díez de Castro (2004, 6) "entendemos por distribución la función que nos permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo, abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final (individuos u organizaciones) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados".

Vázquez y Trespalacios (2006, 9-10) realizaron una reflexión acerca de qué agentes son considerados miembros del canal de distribución:

"El canal de distribución es el conducto, vía o camino por el que transcurren los productos y servicios desde el productor o fabricante al consumidor final. (...)

Desde la perspectiva institucional, concibiendo el canal de distribución como un conjunto de organizaciones interrelacionadas, hay que decir que el fabricante o productor de los bienes y servicios distribuidos forma parte del canal de distribución, ya que realiza tareas propias del mismo, tales como transporte y almacenamiento, y en algunos casos llega a asumir todas las funciones como cuando entrega directamente la mercancía al último comprador.

No está tan claro entre los autores si se debe contemplar como un elemento más del canal de distribución al consumidor o al último comprador. Quienes opinan que no debe incluirse argumentan que tal figura es el objetivo de toda la actividad distribuidora en el sentido de satisfacer sus necesidades, antes que participe en la misma. En la parte contraria, hay quienes apuestan por la inclusión del comprador final en el canal de distribución, justificado porque puede asumir en parte las funciones propias de la distribución como son el transporte o almacenamiento de productos si así lo considera conveniente".

Sin embargo, podemos comprobar cómo a día de hoy son cada vez más las empresas que apuestan por incluir al consumidor final como un miembro más de su canal de distribución. En

este caso, el canal ya no estaría constituido únicamente por fabricantes, minoristas u otros agentes comerciales (tales como agencias publicitarias, transportistas, compañías de seguro y entidades financieras), sino que los consumidores pasarían a formar parte de este jugando un papel fundamental.

Ikea, una de las multinacionales más potentes a nivel mundial, se ha sumado a esta tendencia. Podemos observar cómo en sus establecimientos el consumidor final es el encargado de realizar la función de cobro (utilizando el método de autopago), transporte y montaje del producto.

## **2.2. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE LAS EMPRESAS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

El entorno en el que operan las empresas ha experimentado una serie de cambios en las últimas décadas. "El incremento en la competencia y los cambios en los comportamientos de los consumidores finales son factores que están modificando la situación tradicional de los canales de distribución" (Córdoba López, 2009, 7).

Los cambios experimentados en el canal de distribución han provocado el declive del marketing transaccional en contraposición con el aumento del enfoque de marketing relacional. Hewett, Money y Sharma (2002) afirman que el objetivo del marketing relacional es potenciar los intercambios que se basan en la constitución de relaciones a largo plazo en detrimento de los intercambios basados en transacciones puntuales.

No obstante, debemos tener en cuenta la apreciación realizada por Morgan y Hunt (1994); el marketing de relaciones no tiene como objetivo único la constitución y mantenimiento de relaciones con el cliente final, sino también la extensión de estas relaciones a largo plazo con otros miembros del canal tanto a nivel vertical como horizontal.

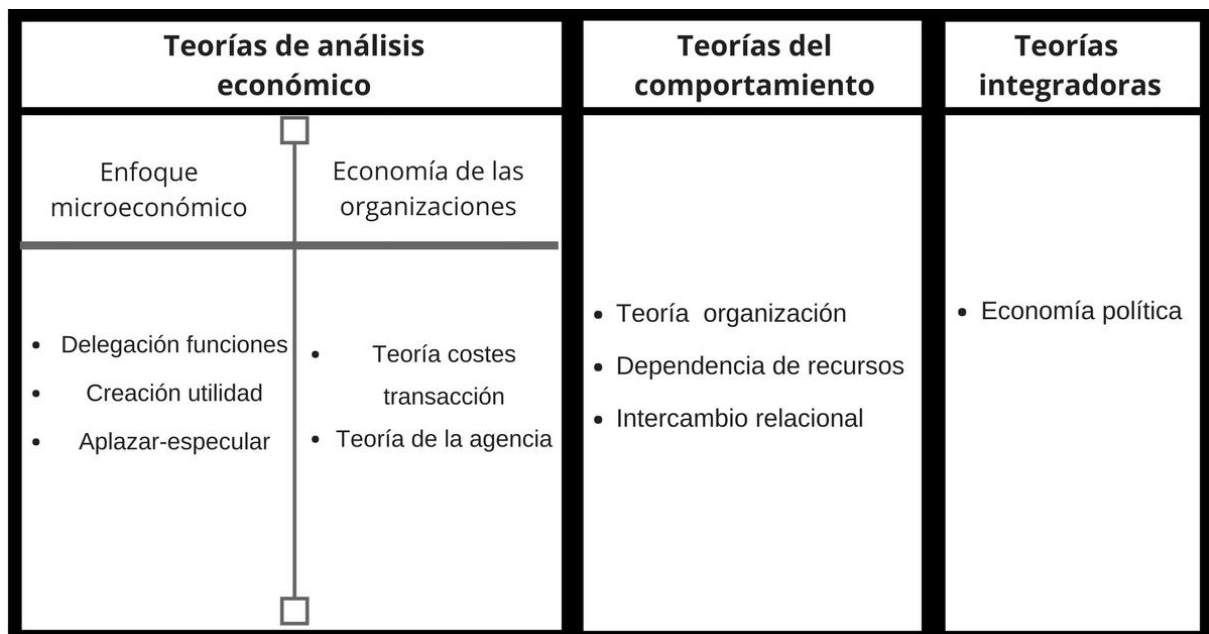
El aumento por el interés en la gestión de estas relaciones a largo plazo, el análisis de la forma en que se establecen estas relaciones, así como el papel que desempeñan los beneficios mutuos, el compromiso y la confianza, son las claves que nos permiten comprender el cambio experimentado en el marketing (Day y Montgomery, 1999).

A continuación, procedemos a realizar una revisión de los principales enfoques teóricos aplicados al estudio de las relaciones entre empresas en el canal de distribución.



### 2.2.1. TEORÍAS DE ANÁLISIS ECONÓMICO, ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO Y MODELOS INTEGRADORES

De acuerdo con Vázquez y Trespalacios (2006) el comportamiento de las empresas que integran el canal de distribución ha constituido una importante línea de investigación en el campo del marketing. La base para la realización de dichos estudios se fundamenta en dos grandes ramas: las teorías de análisis económicos de los canales de distribución y las teorías del comportamiento. Sin embargo, la existencia de imprecisiones en ambas teorías ha desencadenado en la aparición de teorías integradoras que se caracterizan por conjugar los aspectos de tipo económico y comportamental con la finalidad de explicar adecuadamente la realidad empresarial en el canal de distribución.



Fuente: Vázquez y Trespalacios (2006).

Dentro de las teorías de análisis económico de los canales de distribución se engloban dos grandes aportaciones. Por un lado, nos encontramos las teorías centradas en el enfoque microeconómico. Dentro de este enfoque existen al menos tres tipos de aportaciones: el modelo de la delegación de funciones, el modelo de creación de utilidad para el consumidor y el modelo de aplazamiento-especulación. Por otro lado, encontramos un grupo de teorías que se centran en la economía de las organizaciones. Las dos principales teorías son: la teoría de los costes de transacción y la teoría de la agencia.

Con respecto al enfoque del comportamiento de los canales de distribución, debemos destacar que integra tres teorías: la teoría de la organización, la teoría de la dependencia de recursos y la teoría del enfoque relacional.

Profundizamos a continuación en la teoría de la dependencia de recursos y la teoría del intercambio o contrato relacional por su importancia en esta línea de investigación.

La teoría de la dependencia de recursos desarrollada por Pfeffer y Salancik (1978) juega un papel fundamental a la hora de explicar las relaciones que se producen entre las organizaciones que pertenecen a un canal de distribución, debido a la interdependencia que surgen entre ellas y a las posiciones de poder generadas por la necesidad de los recursos de otra organización. Esto es así debido a que pocas organizaciones son autosuficientes en los que respecta a sus recursos críticos.

Etgar (1976) destaca el concepto de dependencia relativa, sosteniendo que la dependencia que se tiene respecto a una organización es menor cuando esta organización también muestra una gran necesidad por utilizar nuestros recursos. Esto se explica a través del concepto del poder compensador: capacidad que tiene una empresa para reducir el poder con el que cuenta otra organización.

Macneil (1980) desarrolla la teoría del intercambio o contrato relacional, la cual sostiene que los intercambios entre productores y distribuidores no atienden exclusivamente a una jerarquía interna ni tampoco exclusivamente a los mecanismos del mercado. Afirma que estos intercambios se producen en base a acuerdos contractuales.

Esta teoría aborda la estructura de los canales de distribución y los vínculos que se establecen entre los participantes, distinguiendo entre intercambio discreto (contratos explícitos) e intercambio relacional (contratos relacionales).

Una vez planteadas las dos ramas que fundamentaban inicialmente esta línea de investigación, las teorías de análisis económicos y las teorías del comportamiento, debemos proceder a analizar el enfoque integrador, el cual combina elementos de ambas.

Dentro de este enfoque la teoría más difundida es la economía política. Esta teoría concibe al canal de distribución como un sistema social que incluye fuerzas económicas y socio-políticas que afectan tanto al comportamiento de las partes como a su desempeño.

El modelo de economía política considera el canal de distribución como una organización, es decir, como la combinación de una estructura y de un conjunto de procesos de funcionamiento. Esta organización (economía política interna) evoluciona en un entorno (economía política externa) que influye en las decisiones que toman las empresas del canal de distribución. Debido a la complejidad de las interacciones entre las dimensiones internas (de la organización) y externas (del entorno) debemos diferenciar entre los factores económicos

(sistema de intercambio productivo) y los factores políticos (sistemas de poder y control) que resultan relevantes en el estudio del canal de distribución.

Para facilitar la comprensión de este modelo vamos a proceder a analizar cada una de las cuatro dimensiones fundamentales que lo integran:

1. Economía interna: Se basa en la idea de que la existencia de los canales de distribución está justificada en la realización de actividades necesarias para la sociedad.  
En este apartado encontramos estructuras en forma de convenios en las transacciones, que van desde la independencia de los miembros a la integración vertical, y procesos de decisión operativos, desde los típicamente competitivos hasta los intercambios jerárquicos con mecanismos administrativos.
2. Política interna: Las relaciones de poder y de dependencia son el centro de esta dimensión.  
La estructura sería el modelo de relaciones de liderazgo, poder y dependencia, y los procesos, los sentimientos y conductas dominantes que caracterizan las interacciones entre los miembros del canal de distribución (conflicto y cooperación son las principales dimensiones).
3. Economía externa: Se centra en la naturaleza de los mercados teniendo en cuenta aspectos como el nivel de estabilidad, concentración, competencia e incertidumbre.
4. Política externa: Trata la asignación y el uso de poder entre los agentes externos (competidores, asociaciones de consumidores, etc.) incluyendo variables relativas a la cultura, regulación o equilibrio poder/dependencia.

Resumiendo lo expuesto, podríamos afirmar que la economía política interna tiene como fin analizar las interacciones entre la economía y la política. Partiendo de esta reflexión, se pueden desarrollar varias premisas:

- El predominio de poder centralizado en un canal de distribución condiciona procesos de planificación centralizados. Como consecuencia, los niveles de conflictos en el canal son altos, pero también podemos encontrar en él actitudes dispuestas a la cooperación.
- Si el canal de distribución tiene como eje la cooperación, es más probable que aumenten los beneficios del canal entendido como un todo. El grado de poder que

ostenta cada miembro del canal condiciona el porcentaje de beneficio que recibe del total del canal.

También debemos tener en cuenta que la economía política externa ejerce influencia sobre la interna, y los canales de distribución no se conforman con adaptarse a ella, sino que son capaces de actuar sobre el medio ambiente (Vázquez y Trespalacios, 2006).

Es necesario destacar que la teoría de la economía política fue desarrollada por Stern y Reve con la finalidad de estudiar en profundidad los canales de distribución. Sin embargo, son muchos los autores que posteriormente emplearon esta teoría en sus trabajos.

Stern y Reve (1980) consideraban que "la adopción de este paradigma enriquecerá la comprensión de los canales complejos y motivará la incorporación de otros paradigmas complementarios en la investigación de canales".



Fuente: Stern y Reve (1980).

Algunos economistas continúan empleando esta teoría como base para desarrollar sus investigaciones, sin embargo, a pesar de la precisión con la que fue desarrollada, en la actualidad presenta algunas carencias que ellos pretenden solventar gracias a sus estudios.

Castillo López (2017) ha realizado una tesis que tiene como objetivo de investigación determinar la influencia del entorno legal y el grado de integración de un canal de distribución comercial sobre el nivel de colaboración entre las partes que intervienen en el mismo. Para alcanzar este objetivo se basa en la teoría de la economía política desarrollada por Stern y Reve.

La tesis contrasta empíricamente el efecto directo y negativo que tiene un entorno legal restrictivo respecto de la libertad de mercado sobre las capacidades del distribuidor y sobre el nivel de integración funcional de un canal de distribución. Asimismo, confirma el efecto directo y positivo de las capacidades del distribuidor sobre el nivel de colaboración de forma directa e indirecta a través de la confianza y el compromiso.

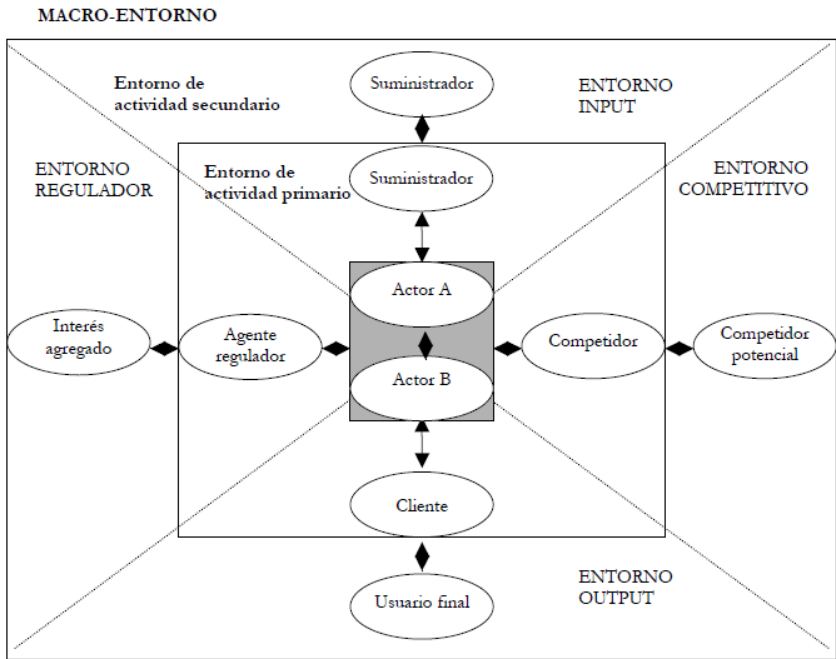
**2.2.2. INFLUENCIA DEL ENTORNO Y LA INCERTIDUMBRE EN LAS RELACIONES DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

Para facilitar el estudio de la influencia que ejerce el entorno sobre las relaciones que se establecen entre los miembros del canal de distribución, vamos a centrarnos en una relación diádica.

Achrol, Reve y Stern (1983) consideran que no hay un único entorno que afecte a los miembros de una díada. Cada una de las fuerzas externas que influyen en esta relación diádica se considera un entorno separado.

Este pluralismo ambiental en el canal de la díada debe entenderse diferenciando aquellas fuerzas que crean dependencias externas directas y aquellas que crean dependencias indirectas.

Por lo tanto, para cada relación diádica existe un entorno de actividad primaria, un entorno de actividad secundaria y un macroentorno:



Fuente: Achrol, Reve y Stern (1983).

- Entorno de actividad primario: Constituido por los proveedores y clientes inmediatos de la díada.  
Los miembros del entorno primario son aquellos con los que la díada mantiene un contacto directo.
- Entorno de actividad secundario: Formado por proveedores de los proveedores, inmediatos, clientes de los clientes inmediatos, agentes reguladores y grupos de interés, y competidores actuales y potenciales.
- Macroentorno: Integrado por fuerzas sociales, económicas, políticas y tecnológicas que influyen en los otros dos entornos.

Las decisiones estratégicas que pueden llevar a cabo los miembros de la díada están fuertemente limitadas por las fuerzas de cada uno de estos entornos y su conjunto.

Achrol, Reve y Stern plantean varias conclusiones sobre cómo influye la incertidumbre en el clima de la díada:

1. Cuanto mayor sea la incertidumbre en los sectores de entrada o salida del canal, mayor es el nivel de conflicto dentro de la díada.
2. Cuanto mayor sea la incertidumbre en los sectores de entrada o salida del canal, mayores son los esfuerzos para aumentar el nivel de coordinación vertical dentro de la díada.
3. En situación de incertidumbre, puede producirse un desequilibrio de poder en favor del miembro de la díada que sea capaz de hacer frente a esa situación; lo que le otorgará la capacidad de centralización de los procesos de planificación, coordinación y decisión.
4. Cuanto mayor sea la incertidumbre en los sectores de entrada o salida del canal, mayor será la cercanía de los lazos verticales entre la díada y los miembros del canal. Si la incertidumbre surge en el sector de entrada se intenta la integración vertical hacia atrás, y si la incertidumbre surge en el sector de salida se intenta la integración vertical hacia delante.
5. Si la incertidumbre en los sectores de entrada o salida no puede ser absorbida por la integración vertical o la coordinación, el nivel de conflicto disfuncional aumentará y es probable que se pierda la relación de la díada.
6. Cuanto mayor sea la incertidumbre en el sector competitivo de la díada, mayor debe ser el nivel de cooperación dentro de ella.
7. Si la incertidumbre en el sector competitivo de la díada no puede ser absorbida por la coordinación vertical, se establecen vínculos más estrechos con los participantes en cada nivel de canal.

8. Cuanto más seguro sea el entorno legislativo, mayor será el comportamiento cooperativo, coordinado e integrado entre los miembros de la díada.
9. En situaciones de incertidumbre legislativa, la díada tiende a formar coaliciones con actores de los sectores de entrada y salida y de los sectores competitivos, con la intención de contrarrestar esta incertidumbre legislativa.
10. Si la incertidumbre del entorno legislativo no puede ser absorbida por el comportamiento de coalición, los miembros de la díada tienden a establecer vínculos más estrechos con los agentes reguladores.

Teorías como esta, desarrollada en los años 80, son el germen de investigaciones actuales que tratan de establecer patrones para gestionar la influencia que ejerce el entorno en el canal de distribución con la intención, no solo de reducir los efectos negativos que este pueda ocasionar, sino también, capitalizar todas las oportunidades existentes.

El análisis de factores como la colaboración entre los miembros del canal de distribución y su incidencia en el rendimiento del mismo, el aprovechamiento de recursos y el grado de conocimiento de los elementos del entorno, es necesario para medir y evaluar el desempeño del canal de distribución. Esta gestión positiva del canal y de su entorno posibilita la obtención de ventajas como la disminución de problemas relacionados con el exceso de inventario, los retrasos en órdenes de producción y la incertidumbre de la demanda (Silva, 2017).

Sin embargo, debemos tener en cuenta que el reconocimiento de la incertidumbre del entorno no solo responde a la consideración de los factores externos de quienes dirigen y administran el canal de distribución (modelo de control externo), también influyen las características personales y cognitivas de estos individuos (perspectiva voluntarista). Por tanto, la disponibilidad de recursos y capacidades de la organización son producto de una interpretación subjetiva de las condiciones y características del entorno (Zapata, Mirabal y Canet, 2015).

### **2.3. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

Las modificaciones que se han producido en el mercado de la distribución obligan a los fabricantes a reconsiderar su estructura competitiva y las estrategias que deben emprender para alcanzar el éxito en el nuevo entorno.

La rivalidad vertical, en concreto el poder de negociación de la distribución, constituye la mayor presión competitiva para los fabricantes. Esto implica que distribuidores de gran dimensión pueden sustituir a los fabricantes en el control del canal.

El mantenimiento de este modelo de relación está condicionado a la consecución de mejoras en la productividad suficientes para que el aumento de las ganancias de una parte no conlleve pérdidas para el resto.

“A partir de este momento, los participantes en el canal buscarán establecer acuerdos de cooperación que permitan seguir adecuando el nivel de servicios de disponibilidad de los productos ofrecidos a los consumidores y reducir los costes de realización de los servicios comerciales mediante la coordinación de las funciones de distribución, la especialización, el intercambio de información y el mantenimiento de relaciones estables basadas en la confianza mutua” (Cruz Roche, 1999, 100-101).

Los resultados de cada uno de los participantes del canal de distribución no solo dependen de sus propias acciones, sino que también dependen de las acciones emprendidas por el resto de participantes, como consecuencia de las relaciones a largo plazo basadas en acuerdos de colaboración y confianza (Cruz Roche, 1999).

Como consecuencia de esta colaboración estratégica entre fabricantes y distribuidores aparece el Trade Marketing y la Gestión por Categorías (Vázquez y Trespalacios, 2006).

A continuación, vamos a proceder a analizar diferentes términos que condicionan el proceso de negociación de los agentes que constituyen el canal de distribución.

### **2.3.1. PODER Y DEPENDENCIA**

El estudio del poder en los canales de distribución ha sido el núcleo de numerosas investigaciones debido a la repercusión que ejerce en las relaciones que se producen dentro del canal. A juicio de Múgica (1985), la gran cantidad de estudios acerca del poder en el canal de distribución se debe a que este es un factor explicativo de los procesos de estructuración de los canales, y un instrumento de coordinación y control de las funciones comerciales y de las organizaciones que las llevan a cabo.

Encontramos múltiples definiciones de poder en el ámbito de las relaciones que surgen en el canal de distribución, ya que a lo largo de los años son muchos los autores que han reflexionado sobre este concepto, ofreciendo una definición que pretendía completar la información aportada en las anteriores.

De acuerdo con Dahl (1957, 202) “A tiene poder sobre B, en la medida que A puede persuadir a B de hacer algo que de otra manera no haría.” Por tanto, Dahl define el poder como la



habilidad que tiene un miembro del canal para lograr que otro miembro haga algo que de otra manera no hubiera realizado. Para detectar la existencia del poder es necesario que el miembro que lo posee condicione las acciones llevadas a cabo por otro miembro del canal, por tanto, la existencia del poder se manifiesta gracias al efecto que produce en los comportamientos de otro miembro.

Desde el punto de vista de El-Ansary y Stern (1972, 47) podemos definir el poder de un miembro del canal como "la capacidad para controlar las variables de decisión en las estrategias de marketing de otro miembro del canal en un nivel diferente de distribución". Para que este control sea calificado como poder, debe ser diferente del nivel de control ejercido por el otro miembro del canal sobre su propia estrategia de marketing.

Por tanto, observamos que algunos autores defienden que el ejercicio del poder es necesario para poder demostrar su existencia, mientras que, para otros, la simple capacidad de poder ejercerlo es condición suficiente para afirmar su existencia.

Aguilar Illescas (2014, 202) sostiene que "el concepto de poder y control no pueden considerarse como sinónimos, puesto que presentan diferencias evidentes". Y añade que es importante distinguir entre los conceptos de posesión de poder y uso de poder. Manifiesta que la posesión de poder está referida al potencial para influir en las variables de decisión de otros miembros del canal, mientras que el uso del poder se refiere a los contenidos y estructuras de las comunicaciones utilizadas en sus negociaciones por la empresa más poderosa frente a la empresa más débil.

Existe una relación entre el poder en el canal de distribución y la dependencia que condiciona a cada empresa en su toma de decisiones. Es decir, el hecho de que un miembro del canal tenga poder para influir en el resto, produce como consecuencia la dependencia de los miembros restantes; estos aceptan las directrices marcadas por el miembro que obtenta el poder por la esperanza de obtener mejores resultados, económicos o no económicos (Vázquez y Trespalacios, 2006).

"La dependencia permite conocer la necesidad que tiene una empresa de contar con otra empresa para lograr sus objetivos, necesidad que afectará a su capacidad para ejercer influencia sobre los demás" (Díez de Castro, 2004, 255).

"Los principales factores determinantes de la dependencia de un miembro del canal respecto a otro son el volumen de ventas que suponga la relación para él, la intensidad de las inversiones específicas que se hayan realizado para culminar la transacción y la posición

competitiva o nivel de liderazgo que se tenga en el negocio en el que se participa” (Cruz Roche, 1999, 112).

Díez de Castro (2004, 255) considera un cuarto elemento a la hora de explicar la dependencia de una organización en el canal de distribución: “la dificultad de sustituir a la empresa con la que mantiene relaciones y poder realizar el intercambio con otra organización alternativa que le proporcione unos beneficios similares”.

Volviendo al concepto de poder en sí mismo, French y Raven (1959) manifiestan que nos encontramos cinco fuentes de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, experto y de referencia.

Con respecto al poder coercitivo, su efectividad se limita al corto plazo; es menos efectivo cuando se ejerce de forma prolongada debido a la aparición del poder compensador por el cual las partes perjudicadas tratan de defenderse. Por su parte, el poder experto se debilita a medida que los miembros dependientes adquieren los conocimientos. La empresa dominante debe desarrollar nuevos conocimientos para continuar con la cooperación (Miquel Peris, Parra Guerrero, Lhermie y Miquel Romero, 2008).

Para mejorar la cooperación en el canal, Kotler y Keller (2016) recomiendan el uso del poder de referencia, el poder de experto, el poder legítimo y el poder de recompensa. Por el contrario, manifiestan que debe evitarse el uso de forma habitual del poder coercitivo debido a su facilidad para ocasionar conflictos.

Por su parte, Vázquez y Trespalacios (2006) clasifican las cinco fuentes de poder citadas anteriormente entre fuentes de poder económicas y fuentes de poder no económicas; además, añaden una sexta fuente de poder, el denominado poder de información. Consideran que las fuentes de poder económicas están integradas por: el poder de recompensa y el poder coercitivo. Por otro lado, nos encontramos las fuentes de poder no económicas que, a juicio de estos dos autores, están constituidas por: el poder de información, el poder de experiencia, el poder de referencia y el poder legítimo.

Consecuencias de la aplicación de cada una de las fuentes de poder:

<b>Fuentes de poder económicas</b>	<b>Fuentes de poder no económicas</b>
Baja cooperación	Mayor cooperación
Más conflictos	Menos conflictos
Mayor necesidad de establecer controles	Menor necesidad de establecer controles
Respuesta a corto plazo	Respuestas a largo plazo
Compromisos de carácter temporal	Mayores compromisos

Fuente: Vázquez y Trespalacios (2006).

Según estos mismos autores es factible la utilización de fuentes de poder de ambos tipos de forma simultánea, siempre que se varíe el peso de cada una de ellas a lo largo del tiempo. Si bien, hay que tener en cuenta que las consecuencias de aplicación de cada una de ellas son distintas.

Del Castillo (2008) manifiesta que el poder en el canal de distribución no siempre ha recaído en el mismo miembro, afirma que se han ido produciendo sucesivos desplazamientos de poder a lo largo del tiempo:

1. Hasta 1959: Nos encontramos una situación de equilibrio de poder entre fabricantes y distribuidores debido a que ambos son empresas de pequeño tamaño.
2. De 1960 a 1974: Debido al aumento de tamaño experimentado por los fabricantes, se ocasiona un desequilibrio de poder en favor de estos. Mientras que los distribuidores siguen siendo empresas de pequeño tamaño.
3. De 1975 a 1985: La profesionalización profunda que experimentan los distribuidores trae consigo un irremediable aumento de poder gracias al cual se restituye el equilibrio inicial. En los años finales de este período el poder de los distribuidores comienza a superar al de los fabricantes.
4. De 1986 a 1996: Este período se caracteriza por la consolidación del desequilibrio a favor de los distribuidores gracias a los procesos de concentración que llevaron a cabo.
5. De 1997 a la actualidad: El consumidor pasa a ser el eje central de las relaciones que se establecen entre el fabricante y el distribuidor como consecuencia de la manifestación de sus deseos y motivos de compra y consumo.

Dicho en palabras de Miquel et al. (2008, 367):

“De los múltiples indicadores de poder que se pueden observar en las distintas modalidades de canales de distribución, podemos destacar los siguientes:

- Capacidad de atracción de personal técnico y directivo de empresas competidoras. Formación de cuadros.
- Capacidad de absorción de riesgos que otros miembros del canal no pueden soportar.
- Generación de ideas innovadoras.
- Reputación de la eficiencia de la organización: buena relación calidad/precio de los productos y servicios comercializados.
- Se enfrenta a mercados de abastecimiento o venta menos concentrados que el que corresponde a la función que realiza. El tamaño de la empresa es significativamente mayor que el de las empresas con las que trabaja.
- Producción y distribución de información de calidad a los miembros del canal (asesoría, sistemas informáticos, etc.)”.

### **2.3.2. CONFLICTO**

Desde el punto de vista de Vázquez, Santos y Sanzo (1998, 349):

“El conflicto es uno de los aspectos más estudiados de las relaciones entre empresas en el canal de distribución. No obstante, es un concepto que mantiene un cierto grado de ambigüedad, tanto en sus consecuencias (funcionalidad/disfuncionalidad), como en su contenido (conflicto como sentimiento/conflicto como comportamiento), siendo incluso difícil su separación conceptual de otros elementos tales como la insatisfacción en el caso del conflicto afectivo o la falta de colaboración en el caso del conflicto manifiesto”.

Si nos remontamos al origen de la palabra conflicto podemos otorgarle el significado de choque. De ahí que durante muchos años el conflicto fuese considerado como algo negativo y, por tanto, toda acción sobre el conflicto se encaminaba a su prevención, evitación o erradicación. Dentro del marco de las organizaciones, el conflicto era tratado como un resultado disfuncional. Sin embargo, gracias a las aportaciones de la teoría de las relaciones humanas y la teoría interaccionista, en la actualidad se ha observado que el conflicto no puede evitarse y que, junto a sus consecuencias negativas, existen factores constructivos y beneficiosos que han de ser maximizados: la mejora en la toma de decisiones, el desarrollo de la creatividad, el aumento de la cohesión e interacción, ser un motor de cambio, etc. (González Navarro, Llinares Insa y Zurriada Llorens, 2012).

En palabras de Thomas (1992, 653), el conflicto puede ser entendido como el “proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”.

Posteriormente Zapata (2011) ha definido los conflictos como aquellas situaciones en las cuales los intereses de las partes están en desacuerdo. A pesar de la presunción a priori de que no son buenos, a veces es necesario plantearlo para proceder a su resolución.

Martínez-López, Gómez y Mondéjar (2009) analizan los diferentes tipos de conflictos que pueden producirse entre las empresas que forman parte del canal de distribución y realizan una clasificación de los tipos de conflictos en función de cuatro variables distintas.

Según el nivel del canal	Conflicto vertical
	Conflicto horizontal
	Conflicto multicanal
Según el tipo de intermediario	Conflicto intratipo
	Conflicto intertipo
Según las consecuencias del conflicto	Conflicto disfuncional
	Conflicto funcional
Según la causa del conflicto	Conflicto de tareas
	Conflicto emocional

Fuente: Martínez-López, Gómez y Mondéjar (2009).

Aguilar Illescas (2014) también aborda el estudio de los conflictos que se producen en el canal de distribución reflexionando acerca de ellos; si bien es cierto que al realizar esta labor centra su atención en varios tipos concretos de conflictos. Sostiene que el conflicto multicanal aparece cuando un fabricante ha elegido dos o más canales para competir en el mismo mercado. A juicio de esta autora, puede surgir un conflicto de intereses cuando el fabricante intenta distribuir sus productos tanto en tiendas especializadas como en supermercados, estableciendo condiciones de venta desiguales para cada uno de los formatos comerciales. Con respecto a la aparición del conflicto de tarea, afirma que tiene lugar cuando debe establecerse cómo se realizarán determinadas actividades y las partes discrepan en la forma óptima para alcanzar los objetivos comunes. En el lado opuesto plantea el conflicto emocional, según el cual los enfrentamientos ocurridos con anterioridad provocan incompatibilidades entre los miembros del canal.

Morán y Fínez (2014) tratan de explicar la diferencia existente entre los conflictos funcionales y los conflictos disfuncionales. Consideran que los conflictos funcionales son aquellos que están centrados en las tareas y tienden a mejorar los resultados; mientras que los conflictos disfuncionales se centran en las personas y deben ser evitados, reducidos o mitigados por parte de la organización, debido a que suponen un obstáculo para alcanzar las metas previamente fijadas.

Vázquez y Trespacios (2006, 458) consideran que "un nivel moderado de tensión y conflicto puede suponer una mayor atención al mercado, a los cambios que en él continuamente se van produciendo".

Según Miquel et al. (2008) las causas más importantes de conflicto en el canal de distribución son: el ejercicio del poder, la incompatibilidad de objetivos entre los diferentes miembros del canal, la confusión en roles, derechos, funciones y tareas que deben realizar los miembros del canal, y la diferente percepción de los aspectos del entorno que afectan al canal.

A juicio de Vázquez et al. (1998) las principales fuentes de conflictos en el canal de distribución son: las cuentas directas, la dirección del distribuidor, los niveles de inventario, las líneas de producto secundarias, la incorporación de distribuidores y la duplicidad de zonas.

Las cuentas directas pueden suponer una fuente de conflicto entre los vendedores propios del fabricante y los intermediarios cuando los primeros estén interesados en acaparar a los clientes más importantes de estos. La dirección del distribuidor es otra fuente de conflicto, engloba las acciones estratégicas llevadas a cabo por este, como pueden ser el grado de desarrollo del mercado o el grado de especialización. Además, debemos tener en cuenta los conflictos originados por la incorporación de distribuidores y la duplicidad de zonas, estos son consecuencia de la asignación de funciones de distribución a agentes que no estaban establecidos con anterioridad en esa zona.

Además, afirman que a las categorías anteriores debemos añadir los posibles conflictos originados por el deseo de independencia de los distribuidores, su resistencia a proporcionar información, la falta de comunicación, apoyo o de una oferta adecuada por parte del fabricante.

Estos tres autores consideran que el uso de las distintas fuentes de poder afecta al nivel de conflicto. Así, el ejercicio de fuentes coercitivas aumentaría el nivel de conflicto, mientras que el ejercicio de fuentes no coercitivas lo reduciría.

Anderson y Narus (1990) realizan un estudio que pretende determinar cómo el nivel de conflicto de una relación afecta al grado de satisfacción de esta, llegando a la conclusión de que la correlación que se establece entre ambas variables es inversa.

La teoría constructiva de los conflictos considera que estos surgen como consecuencia de una incompatibilidad inicial, sin embargo, considera que esta situación es temporal y que finalmente se alcanzará una solución óptima para todas las partes que intervienen en él (Fuentes, 2007).

Para poder gestionar los conflictos de forma óptima deben establecerse relaciones de colaboración entre las empresas que forman parte del canal con la finalidad de evitar o reducir las situaciones de conflictos. Una de las formas de reducir el conflicto es a través del ejercicio del liderazgo de alguno de los miembros del canal. Otra forma de disminuir los conflictos es establecer, de mutuo acuerdo una jerarquía de objetivos que deben alcanzarse conjuntamente entre los miembros del canal. Otro método recurrente es la mediación de una tercera persona neutral para resolverlos (Miquel et al., 2008).

Martín Armario (1997) plantea otra vía para la resolución del conflicto que consiste en el establecimiento de sistemas verticales de marketing (SVM). Los SVM tienen como fin la consecución de economías en la distribución. En este modelo el líder se encarga de coordinar y dirigir al resto de miembros.

Según Bowersox y Bixby (1992) las situaciones de conflicto entre los miembros del canal tienen como consecuencia un comportamiento hostil, por tanto, es necesaria su resolución. Sin embargo, el método a aplicar para resolver el conflicto está condicionado, en mayor o menor medida, por la forma de poder o liderazgo.

Independientemente del método empleado para la resolución del conflicto, el ajuste que se produce en el comportamiento de los miembros del canal varía en función de tratarse de un conflicto funcional o disfuncional.

No obstante, Bowersox y Bixby consideran que el conflicto tiene ciertas cualidades beneficiosas que pueden mejorar un canal; aunque afirman con total rotundidad que en situaciones de conflicto disfuncional puede que ni siquiera exista un canal efectivo.

- Conflicto funcional: Las consecuencias del conflicto funcional pueden observarse en dos situaciones.

La primera situación implica la unificación en forma sistémica del canal. Los miembros del canal llegan a la conclusión de que no existe una mejor alternativa de distribución que pueda satisfacer los objetivos en el momento actual.

Esto se produce, por ejemplo, si un proveedor entrega un alto porcentaje de mercancía defectuosa, pero no existe otro que lo haga mejor; en tal situación el problema todavía persiste, pero se reduce el estrés.

Se mejora la cooperación entre los miembros del canal ya que trabajan de forma conjunta para resolver otros problemas en el canal y se busca conseguir SVM.

La segunda situación en la cual el conflicto conlleva consecuencias funcionales viene provocada por un cambio en el sistema. Si el conflicto implica cambios en el sistema y esto mejora el rendimiento, se considera que el conflicto es funcional.

Por ejemplo, un episodio de conflicto puede llevar a un minorista a integrar operaciones y reducir la dependencia de los proveedores. Si el minorista puede operar eficientemente, el resultado del conflicto es positivo.

Por tanto, estos Bowersox y Bixby afirman que las consecuencias del conflicto no siempre son negativas. En ocasiones pueden producirse consecuencias positivas que permiten a los miembros del canal ofrecer un mejor servicio, por lo que aumentará su satisfacción.

- Conflicto disfuncional: Dos situaciones representan un conflicto disfuncional: cuando se produce una duplicación de esfuerzos y cuando los miembros del canal desperdician recursos intensificando el conflicto en lugar de buscar soluciones constructivas.

La duplicación de esfuerzos que resulta del conflicto en el canal de distribución se ilustra en la siguiente serie de relaciones:

- 1) Cuanto mayor es el nivel de conflicto vertical percibido, menor es la probabilidad de cooperación funcional entre los miembros del canal.
- 2) Cuanto menor es la probabilidad de cooperación funcional, mayor es la duplicación de esfuerzos entre los miembros del canal.
- 3) Cuanto mayor es la duplicación del esfuerzo, menor es la relación entre los miembros del canal.

Por ejemplo, si los miembros del canal que conforman un SVM eligen no cooperar en la realización de funciones de marketing, es bastante probable que se produzca una duplicación de esfuerzos. Y esto trae como consecuencia una reducción de la eficiencia. Además, esta duplicación de esfuerzos provoca un mayor coste y dificulta a la capacidad del sistema para competir eficazmente.



Por tanto, gracias al estudio realizado por Bowersox y Bixby podemos afirmar que los gerentes de las organizaciones no deben evitar necesariamente todo conflicto, más bien, deben evitar que el conflicto tenga consecuencias disfuncionales. Un nivel de tensión que impulse a los miembros del SVM a buscar mejores soluciones para problemas comunes, no solo puede conducir a un logro más satisfactorio de metas organizacionales individuales, sino también a mejorar la postura competitiva del SVM. Por tanto, el principal interés de las organizaciones no debe ser evitar el conflicto a toda costa, sino gestionarlos de forma adecuada.

“Ningún conflicto es irresoluble y ninguna herramienta de resolución es mejor y más fácil que la comunicación mutua” (Mohammad Shaiq, Rabeel Shaikh y Akhlas Ahmed, 2015, 29).

### **2.3.3. COOPERACIÓN**

“La colaboración entre empresas es uno de los medios por los cuales se pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (De la Calle, Barinaga y Gietz, 2016, 8).

“La importancia del aprovechamiento de las capacidades individuales se complementa necesariamente con el fomento de las tareas en equipo y aprovechamiento de las sinergias” (Benito Rica, 2010, 11).

Gracias a la cooperación pueden alcanzarse muchos de los fines para los cuales tradicionalmente se había empleado la fusión sin la consiguiente pérdida de independencia de las empresas que intervienen. Por este motivo, los acuerdos de cooperación se han intensificado en los últimos años, debido a la internacionalización de la competencia.

Podemos definir la cooperación entre empresas como un acuerdo entre dos o más empresas independientes a través del cual unen o comparten sus recursos y/o capacidades, sin llegar a fusionarse. Establecen un cierto grado de interrelación con el objeto de aumentar sus ventajas competitivas. Sin embargo, estos compromisos únicamente afectan a parte del total de actividades que realizan las empresas participantes, por lo que continúan ejerciendo individualmente el resto de actividades.

Hay que tener en cuenta que la cooperación es de carácter dinámico, ya que el socio actual podría no ser el mejor socio dentro de cierto período de tiempo (Gragero Ruíz, 2004).

Desde el punto de vista de Vázquez, Santos y Sanzo (1998, 355):

“Las alianzas o asociaciones estratégicas se han convertido en una tendencia clave que está alterando la estructura de las relaciones que surgen dentro del canal de

distribución. (...) Las relaciones cercanas, estrechas y de confianza entre los distintos participantes suponen una fuente de lealtad y ventaja competitiva esencial, la cooperación entre fabricantes e intermediarios es fuente de indudables ventajas para toda la cadena de distribución, que al final se traducirán en una mejora de la satisfacción de las necesidades de los clientes finales y en un valor añadido incrementado”.

Anderson y Weitz (1992) consideran que el grado de compromiso existente entre fabricante y distribuidor está condicionado por los compromisos formales que se adquieren; por ejemplo, las inversiones en activos específicos.

Sin embargo, se producen divergencias entre las afirmaciones defendidas por distintas personalidades relevantes en el campo de la economía: Young y Wilkinson (1989) consideran que la cooperación no está ligada necesariamente a la confianza, ya que se puede cooperar de forma obligada, sin que haya confianza. Mientras que Anderson y Narus (1990) plantean que la cooperación sí está ligada a la confianza, pero que es un antecedente más que una consecuencia de esta.

La cooperación es la principal herramienta para estimular la motivación de los miembros del canal, y actúa mediante un proceso por el cual un miembro del canal busca el apoyo de otro realizando sus objetivos comerciales. Tradicionalmente se ha pensado que la cooperación exigía adoptar modelos organizacionales formales (*consorcios, joint venture, subcontratación, etc.*), sin embargo, los modelos informales (transferencia de personas, información y normas) también constituyen una alternativa viable para la cooperación. El fin de la cooperación es la consecución de ventajas, entre las que se encuentran la mejora de la comunicación, la reducción del riesgo, el intercambio de tecnología, el desarrollo de nuevas tecnologías. No obstante, la principal consecuencia favorable que se obtiene de la cooperación empresarial es la consideración del canal como un sistema unificado que compite frente a otros sistemas (Cruz Roche, 1999).

Vázquez y Trespalacios (2006) realizan un análisis pormenorizado de las relaciones de cooperación que se establecen entre los miembros del canal afirmando que la consecución de economías de escala, con el consiguiente ahorro en costes que esto implica, constituye la principal consecuencia derivada de esta relación.

Además, se suman a la corriente que manifiesta el cambio experimentando en el equilibrio de poder existente en el canal de distribución. Se está produciendo un decremento en el poder ostentado por el fabricante, en contraposición con el aumento de poder que están

experimentando tanto distribuidores como consumidores. Este hecho afecta en gran medida a las relaciones de cooperación al modificar la figura del líder dentro del canal.

El fabricante se enfrenta en situación de desventaja a la negociación de la venta de sus productos con los distribuidores, debido al desequilibrio de poder en favor de estos últimos. Como consecuencia de esta situación, Vázquez y Trespalacios proponen varias acciones que pueden llevar a cabo los fabricantes para enfrentarse al dominio de los distribuidores: estrategia competitiva, integración horizontal, canales alternativos y cooperación con distribuidores.

“La puesta en marcha de actuaciones cooperativas no está exenta de dificultades. (...) A pesar de ello los miembros del canal entienden que existe una relación interdependiente y asumen que, actuando conjuntamente, cada uno obtiene beneficios superiores a los que obtendría si actuara de forma separada” (Miquel et al., 2008, 372).

La inclusión de la tecnología en el plano empresarial ha provocado consecuencias revolucionarias, siendo una de las más significativas la modernización y digitalización de la cadena de suministro, dando lugar a nuevas formas de cooperación. Esto se corrobora a través de la multitud de estudios recientes que tienen como objetivo analizar los cambios producidos en las relaciones empresariales por el efecto del factor tecnológico.

Según un estudio elaborado en 2017 por el Centro Español de Logística (CEL) el uso masivo del *Big Data* y la automatización han generado el nacimiento de la industria 4.0. Como consecuencia de ello, la logística ha visto incrementado su componente tecnológico y la cadena de suministro se está transformando en ecosistema logístico. La digitalización y la innovación son indispensables en una cadena de suministro cada vez más competitiva, globalizada y alargada, así como la proliferación de nuevos modelos colaborativos (CdS, 2017).

Ya en 2015 el Foro de Davos, también conocido como World Economic Forum, abogaba por una cadena de suministro más resiliente, que fuese capaz, no solo de reducir los riesgos y recuperarse, sino también de anticiparse a ellos e incluso capitalizar estos sucesos no previstos. Para ello es indispensable la colaboración empresarial, por ejemplo, a través de proveedores 3PL, proveedores de logística a terceros, que les ayuden a diseñar y pactar unas cadenas de suministro que sean flexibles y resilientes para así facilitar esta capacidad de recuperación (CdS, 2015).

Sin embargo, la colaboración en la cadena de suministro no solo debe ir encaminada hacia la consecución de una mejora en la esfera puramente empresarial, también debemos buscar una

colaboración con fines medioambientales tratando de reducir el impacto negativo sobre el entorno.

McKinnon, jefe de logística de la *Kuehne Logistics University*, distingue entre dos modelos de colaboración claramente diferenciados en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro:

- El modelo de colaboración más habitual u oportunista, es aquel en el que dos empresas aprovechan flujos para optimizar sus rutas.
- El modelo de colaboración sistemático o idóneo es aquel en el que las empresas colaboran de forma proactiva y sus acuerdos con otros actores de la cadena, e incluso con competidores, se integran en la estrategia de la compañía.

Sin embargo, McKinnon reconoce la limitación del segundo modelo, ya que asegura muchas empresas sienten temor a colaborar por miedo a que sus competidores salgan más beneficiados que ellos. Por ello propone el reparto de beneficios a partes iguales para todos los implicados como solución a este obstáculo (CdS, 2017).

### **3. ESTUDIO DE CASOS**

#### **3.1. EL CONFLICTO DE MERCADONA CON SUS INTERPROVEEDORES**

##### **Evolución de su relación con los proveedores**

Actualmente Mercadona es una de las compañías de distribución más importantes de España. Cuenta con más de 2.700 proveedores comerciales y de servicios. Según la información facilitada por la empresa, el año 2017 se cerró con un total de 120 fabricantes interproveedores (Mercadona, 2018).

En su etapa inicial, la relación de Mercadona con sus proveedores dista mucho de la actual. Inicialmente eran estos últimos quienes gozaban de una posición más favorable para determinar qué productos y a qué precios iban a ser adquiridos por Mercadona.

A raíz de 1997 las negociaciones de Mercadona con los proveedores tienen el claro objetivo de hacerles partícipes de su estrategia de Gestión de la Calidad Total. Y es así como nace el concepto de interproveedor.

La compañía ofrece a sus interproveedores una estabilidad, facturación creciente y beneficios seguros a lo largo del tiempo; a cambio les exige un drástico ajuste en precios, mejoras en la

calidad, innovación continua y la instalación de sus fábricas cerca de los centros logísticos de Mercadona.

La aceptación de esta propuesta provoca un cambio drástico en la relación de Mercadona con sus proveedores, ya no son estos quienes ostentan el poder en las negociaciones, sino que este poder pasa a manos de la compañía distribuidora.

Con el paso del tiempo la compañía comprueba que el mejor socio es aquel que trabaja en exclusividad, ya que sus beneficios dependen en gran medida de la relación establecida entre ambos. En consecuencia, Mercadona se interesa en establecer un contrato de exclusividad con la mayoría de sus proveedores.

Es en este contexto en el que nacen empresas para ser interproveedoras de Mercadona, como la compañía Verdifresh (Gutiérrez Pedrajo, 2016).

### **El papel de los proveedores en Mercadona**

El interproveedor es la figura más conocida de la relación de Mercadona con sus proveedores y es clave para entender esta empresa. Son proveedores que tienen una especie de contrato indefinido con Mercadona por el cual las dos partes se comprometen a servirse y comprarse productos. En el caso de que alguna de las partes decidiese echarse atrás, se inicia un período de desenganche que dura tres años, tiempo suficiente para que Mercadona pueda buscar otro proveedor y el suministrador pueda encontrar otros clientes. El interproveedor y Mercadona "se casan" y todo cambio, innovación o mejora sobre los productos se realiza de manera conjunta.

Otro concepto clave para entender el funcionamiento actual de Mercadona es el de proveedor especialista. No está reñido con ser interproveedor; de hecho, hay interproveedores que se han ido especializando. Es una tendencia que aplica la cadena desde hace varios años por la cual el proveedor se concentra en un único producto, no en una categoría; esta especialización requiere la máxima dedicación e innovación. Como consecuencia de esta tendencia se reduce la gama de productos que elabora cada proveedor, lo que posibilita la entrada en el juego de nuevos proveedores.

Uno de los desencadenantes para iniciar esta maniobra de especialización de los proveedores ha sido el objetivo de vender más productos frescos. La especialización por proximidad, que mejora la logística y la frescura, y por particularidades, productos que solo se consumen en determinadas zonas, cambió el panorama.

Antes de iniciarse esta tendencia, Mercadona compraba los productos frescos en grandes volúmenes en un único punto para distribuirlos luego en toda la cadena. Ahora apuesta por los productos locales de proximidad con múltiples productores en origen: por ejemplo, el pescado fresco de lonja, que va directo a las tiendas de la zona sin pasar por centros logísticos.

Esta estrategia explica que en 2013 Mercadona tuviera 13 interproveedores y 26 proveedores de frescos, y a finales de 2016 contase con 31 interproveedores y 277 proveedores (Brines, 2016).

Para Alfaro (2010), lo más llamativo es el elevado número de empresas creadas para proveer a Mercadona de una determinada gama de productos, lo que provoca un incremento de la competencia a nivel de fabricantes. Desde el punto de vista jurídico, considera muy interesante el motivo que pueda llevar a forjar tal relación de confianza entre el supermercado y sus proveedores dadas las importantes inversiones específicas que han de hacerse en condiciones asimétricas, ya que, mayoritariamente, son soportadas por los fabricantes.

En relación al posible contrato de exclusividad, Alfaro considera que sería interesante comprobar qué exige la exclusividad cuando Mercadona aporta *know-how* al fabricante; es decir, cuando el distribuidor se inmiscuye en la esfera del fabricante colaborando en el diseño de nuevos productos y en los procesos de producción. Pues a falta de patentes, esta es la única baza que tiene Mercadona puede garantizar que sus competidores no puedan acceder a las ventajas competitivas derivadas de su inversión.

### **El conflicto con sus proveedores**

En el año 2009 la grave crisis económica comenzó a afectar a las grandes cadenas de supermercados.

Mercadona tomó la drástica decisión de eliminar de sus estanterías casi mil referencias correspondientes, en su mayoría, a productos de grandes marcas. Esta decisión afectó, temporalmente, a productos de compañías como Calvo, Vileda, Don Simón, Pascual o Nestlé.

Rotación, necesidad y duplicidad fueron los tres criterios aplicados por la compañía para discriminar los productos que debían permanecer en sus lineales. Roig sostenía que los motivos de este plan estratégico estaban claros: rebajar el precio medio de la cesta de la compra. Gracias a estos ajustes, el cliente podría beneficiarse de los descuentos obtenidos en la parte anterior de la cadena, tanto con proveedores como con interproveedores. En la relación con

sus interproveedores Mercadona intensificó su posición de dominio al fijar las condiciones y márgenes a ganar por estos (Hernanz, 2009).

Grupo Moliner, una agencia especializada en marketing promocional, lanzó un producto denominado Mercadona Affair Contest como consecuencia del cambio comercial del supermercado. La primera fase consistía en contactar con todos los proveedores afectados por el cambio de política comercial de Mercadona con el objetivo de llegar a los 3,6 millones de familias potenciales clientes de Mercadona. Para ello, envió un tríptico que ofrecía a los fabricantes la posibilidad de contactar con los potenciales clientes de la cadena valenciana e incentivar la compra de esos productos que no se encontraban en las estanterías de Mercadona, a través de vales de descuento u otro tipo de promoción (Elizalde, 2009).

La retirada de marcas emprendida por Mercadona no solo afectó a los grandes fabricantes, sino que las empresas fabricantes de su marca del distribuidor también se vieron afectadas por esta estrategia de reducción de costes. Según datos ofrecidos por la distribuidora, entre 2005 y 2007 sus interproveedores se vieron obligados a invertir 2.000 millones de euros para abrir cien fábricas y ajustarse a las necesidades de crecimiento que marcaba la empresa. Sin embargo, en 2009 Mercadona reduce la demanda de productos a sus interproveedores tanto en variedad como en número; por lo que alguna de estos interproveedores llegó a manifestar que se encontraba en una situación crítica.

En este contexto de incertidumbre aparece en escena la sociedad gestora de entidades de capital riesgo Atitlán Capital, presidida por el yerno de Juan Roig, Roberto Centeno. A través de su vehículo de inversión, Atitlán Alpha, esta gestora se dedica a adquirir compañías especializadas en producir la marca de distribuidor de Mercadona.

La sociedad de capital riesgo eligió para su primera operación a Desarrollos Alimentarios Frescos (Dafsa), empresa encargada de elaborar zumos, sopas y cremas Hacendado. Fue precisamente esta empresa quien tomó el relevo del grupo García Carrión, dueño de Don Simón, quien venía realizando el suministro de estos productos hasta que Mercadona rescindió el contrato que tenía como interproveedor, con la consiguiente activación del período de desenganche.

La sociedad de capital riesgo se convirtió en fuente de financiación de otros interproveedores del grupo Mercadona como Bynsa o el grupo Siro.

La colaboración entre Roig y Roberto Centeno se amplió cuando el presidente ejecutivo de la cadena de supermercados puso en manos de la gestora de capital riesgo 15 millones de euros

para invertir en empresas de nueva creación a través del fondo Angels Capital, que trabaja en el segmento del capital semilla (Romera y Carmona, 2009).

Todo esto nos puede llevar a pensar que, quizá, la verdadera estrategia diseñada por Mercadona iría encaminada hacia la consecución de una integración vertical; consistente en aislar a sus proveedores estableciendo con ellos contratos de exclusividad para luego proceder a asfixiarlos con márgenes precarios y así poder adquirirlos a través de la sociedad de capital riesgo a buen precio. No obstante, desde Mercadona rechazan cualquier tipo de relación con Atitlán.

El poder que ejerce Mercadona sobre sus interproveedores es tal que la mayoría de ellos no accede a hablar en público. Sin embargo, una fuente del sector sostiene que el equipo de Juan Roig exige las inversiones que debe realizar el interproveedor, recomienda la ubicación más idónea para abrir las fábricas por cercanía a los centros logísticos de Mercadona e incluso ha llegado a tener un despacho en las empresas (La Marea, 2015). Por ejemplo, la compañía Embutidos Martínez se vio obligada a invertir cuatro millones de euros en el año 2017 para actualizar los productos y los procesos al nuevo modelo de carne que aplica Mercadona (Brines, 2018).

Pese a estas acusaciones, el supermercado asegura que su proyecto con los interproveedores se basa en la transparencia, la estabilidad y la relación a largo plazo. Además, matiza que la dependencia de sus fabricantes de marca del distribuidor no es tan abusiva como afirman, puesto que actualmente no se les exige exclusividad y se les garantiza un elevado volumen de ventas.

Salvados, uno de los programas de mayor éxito de Atresmedia, realizó una emisión destinada a profundizar en la tensa relación de Mercadona con algunos de sus interproveedores. En este programa intervinieron varios interproveedores y Agustín Catalá, el director de compras de Mercadona.

Uno de los interproveedores que aparece en el programa lanza una dura acusación contra la cadena de supermercados afirmando que "si los proveedores supieran que firman el dominio y control al que se exponen, no firmarían este contrato" (Salvados, 2016).

Este empresario afirma que la política de Mercadona con sus interproveedores consiste en fijar un margen de beneficios para estos en función de los beneficios esperados. No obstante, si finalmente los beneficios obtenidos son mayores a los esperados, la diferencia resultante es absorbida por Mercadona; por lo tanto, acusa a la compañía de intervenir en los beneficios de las empresas interproveedoras.



En palabras de este interproveedor, Mercadona controla la economía de las empresas proveedoras, lo que le ha permitido construir una red con las mejores empresas fabricantes sin invertir enormes cantidades de dinero (Salvados, 2016).

Ante estas acusaciones Agustín Catalá defiende que la relación con sus interproveedores se basa en el modelo que han definido asegurando que desde Mercadona no se ponen límites a los beneficios de estos, sino que les ayudan a gestionar sus costes con la intención de reducirlos (Salvados, 2016).

### **Medidas de "colaboración": su clúster empresarial y CASPOPDONA**

Las acusaciones realizadas por un elevado número de empresas relacionadas contractualmente con la distribuidora han afectado en gran medida a su imagen. Quizá, como consecuencia de ello, Mercadona haya incrementado sus esfuerzos para colaborar con el sector industrial y el sector primario como medida para limpiar su imagen.

El esfuerzo realizado por Mercadona junto a los fabricantes interproveedores y proveedores especializados que trabajan específicamente para la compañía, ha permitido impulsar un importante clúster industrial. A finales de 2017 este clúster, constituido por 259 fábricas y 54.163 trabajadores, había invertido conjuntamente 706 millones de euros consiguiendo gracias a esta inversión generar 80 nuevas fábricas, líneas de producción o ampliaciones.

Por otro lado, en 2017 Mercadona ha continuado con el desarrollo de CASPOPDONA, la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona. Este proyecto nació con la firme misión de conseguir la modernización de la cadena agroalimentaria sostenible. Para la consecución de este objetivo ha sido indispensable el estrecho vínculo establecido entre la compañía y los sectores estratégicos de la industria agroalimentaria española, como son el agrícola, pesquero y ganadero. Un total de 5.200 ganaderos, 8.600 agricultores y 12.000 pescadores, junto con Mercadona, constituyen el proyecto CASPOPDONA. La estabilidad, la proyección de futuro, la seguridad en la compra y la especialización han sido las bases sobre las que Mercadona ha ido estableciendo esta relación.

Año tras años podemos asistir al desarrollo y consolidación de CASPOPDONA, con el consiguiente impacto que este proyecto ejerce sobre la rentabilidad de sus miembros. Y a Mercadona, además de mejorar su rentabilidad, le permite reforzar su surtido al disponer de los mejores proveedores: proveedores cada vez más locales y especialistas que no sólo ofrecen

productos de la máxima calidad y frescura, sino que le permiten seguir avanzando en su compromiso de utilizar materia prima de origen nacional (Mercadona, 2018).

### **3.2. LA TENSA RELACIÓN DE WALMART CON SUS PROVEEDORES**

Walmart es una empresa multinacional de origen estadounidense fundada por Sam Walton en 1962. Actualmente es el mayor minorista del mundo, y gracias a sus ventas y número de empleados, la mayor compañía del mundo. Su concepto de negocio es la tienda de autoservicio de bajo precio y alto volumen. Actualmente cuenta con más de 11.600 puntos de venta en 28 países, además, en 11 de estos países ofrece la modalidad de compra online (Walmart, 2018).

El acelerado ritmo de crecimiento de la cadena, generado por la apertura de nuevos establecimientos, tanto nacionales como internacionales, sumado a la reciente estrategia de venta online, ha desencadenado una disminución del poder ostentado por sus proveedores en el canal de distribución a favor de la cadena minorista. Consecuencia de este desequilibrio de poder son las acciones que Walmart ha llevado a cabo de manera continuada con la finalidad de presionar a sus proveedores para así obtener unas condiciones de compra más favorable, con el consiguiente ahorro en coste que esto conlleva.

En febrero de 2015 comenzaron a hacerse visibles en Walmart los estragos causados por el aumento de la competencia en su sector. Con la finalidad de recuperar su liderazgo, el presidente ejecutivo y el director estadounidense celebraron una reunión privada con los proveedores para presentarles las medidas correctivas que habían diseñado con la intención de reflotar a la cadena.

La propuesta del gigante minorista pretendía conseguir un ahorro en costes, que se vería reflejado en una reducción de los precios, a través de la disminución de las inversiones conjuntas en marketing.

No obstante, la medida "propuesta" no resultó del agrado de sus proveedores, ya que consideraban que esta reducción de los presupuestos de marketing conduciría a disminuir drásticamente su control sobre cómo se exhiben o promueven sus productos, además de paliar su capacidad para conseguir que estos destaquen en relación a los productos de otras marcas.

En este contexto, Walmart llegó a un acuerdo con la empresa de productos de consumo Henkel AG para presentar una nueva marca de detergente a precio Premium, Persil, exclusivamente en sus tiendas. Esta medida fue considerada como un movimiento para presionar a Procter &

Gamble Co. condicionándolo a reducir el precio de su detergente Tide, ya que este estaba siendo vendido al mismo precio y en el mismo estante que Persil (Ziobro y Ng, 2015).

Octubre de 2015 es otra fecha señalada para los proveedores de Walmart, debido a que la compañía emprendió una drástica reducción de su surtido como medida para alcanzar su estrategia de ahorro en costes. El gigante minorista eliminó en torno a un 15% de las referencias exhibidas en sus establecimientos, por lo que cada establecimiento pasó a tener, aproximadamente, 120.000 productos, es decir, 2.500 menos que el año anterior.

Como consecuencia de estas decisiones tomadas por la compañía distribuidora fueron varios los proveedores que manifestaron su descontento. Algunos de ellos se vieron obligados a presenciar una preocupante caída en sus cifras de venta provocada por la agresiva disminución del espacio dedicado a las ventas promocionales en los establecimientos Walmart, ya que este comenzó a reducir los estantes cercanos a las líneas de caja para así facilitar el tránsito de sus compradores. Esta medida forma parte de una estrategia encaminada a mejorar el *merchandising* de sus establecimientos a través de la ampliación de sus pasillos.

Además, debemos hacer mención a las 10.000 cartas de renegociación de contratos que Walmart envió en 2015 a sus proveedores. En ellas se recogían nuevas condiciones como el aumento de los plazos de pago de las mercancías por parte del minorista, así como el pago de tasas adicionales por los proveedores en concepto de almacenamiento de sus productos en los almacenes de la compañía distribuidora. En este proceso de comunicación con sus proveedores, Walmart insistió en que su cooperación sería considerada positivamente durante las revisiones de línea, "reuniones que establecen cuánto espacio de almacenamiento obtiene un producto" (Nassauer, 2015).

Recientemente los medios de comunicación se han vuelto a hacer eco de la tensa relación existente entre Walmart y algunos de sus proveedores debido a las condiciones que la cadena trata de imponer a estas empresas. Sin embargo, en esta ocasión aparece en escena un tercer actor, Amazon. La avanzadilla de Amazon en el sector de la alimentación a través de la compra de Whole Foods, ha provocado que Walmart exija a sus proveedores de servicios tecnológicos que dejen de usar Amazon Web Services (AWS).

Walmart justificó la medida alegando que estos tienen la opción de utilizar cualquier proveedor en la nube que satisfaga sus necesidades y las necesidades de sus clientes, sin embargo, prefieren que sus datos más sensibles no estén almacenados en la plataforma del competidor.

Por su parte, Amazon no tardó en reaccionar ante la petición que Walmart formuló a sus proveedores. Según Amazon, esta decisión es un intento de intimidación por parte de la gran

corporación minorista, que, a su juicio, constituye una táctica negativa para el negocio y sus clientes (De Haro, 2017).

### **3.3. LA PLANIFICACIÓN INTEGRADA DE MARC CAIN**

Marc Cain es una marca Premium de moda femenina que opera a nivel mundial. La compañía de moda fue fundada en 1973 por Helmut Schlotterer y cuenta con su propia planta de producción situada en Alemania desde donde se fabrican todos los artículos que comercializa. Actualmente, 221 tiendas Marc Cain, 311 *Shop-in-Stores*, 438 *Custody customers* y otras 870 tiendas minoristas especializadas en 59 países representan su estrategia de distribución selectiva (Marc Cain, 2018).

Marc Cain representa un ejemplo perfecto de modelo de negocio integrado verticalmente, ya que su estrategia se extiende desde los procesos de diseño y producción, hasta la gestión de la red de distribución selectiva que tanto le caracteriza (Cadena de Suministro, 2013).

En la búsqueda de la mejora continua, la firma de moda Marc Cain puso en marcha en 2013 las soluciones de *Supplier Relationship Management* y *Supply Chain Planning & Execution* de TXT, que es un proveedor de soluciones colaborativas para la planificación integrada. Las dos soluciones reman en la misma dirección, ya que están encaminadas a conseguir que la empresa textil y sus proveedores puedan actuar como una única empresa. Se pretende alcanzar una mejora de la visibilidad, una óptima coordinación de la producción y de los planes de suministro, una mejora en el uso de los recursos y una reducción de los plazos de entrega.

El establecimiento de un sistema de planificación de la producción más eficaz y el incremento de la transparencia en sus operaciones son los dos motivos principales por los que la compañía decidió recurrir a TXT. Posteriormente, tomaron la decisión de extender el proyecto a toda la cadena de suministro integrando en un sistema y proceso únicos no sólo la fábrica, sino también a los distribuidores y las operaciones de los proveedores de servicios, así como la gestión de las materias primas y de los inventarios (Cadena de Suministro, 2013).

Las soluciones de TXT proporcionan a Marc Cain un sistema para la planificación y el control de la producción interna y externa, la creación de órdenes de producción y de compras, la gestión avanzada de la relación con los proveedores, confirmación de pedidos y seguimiento de los avances a través de *KPIs*, que son indicadores de desempeño logístico.

El director de ventas de TXT considera que Marc Cain es un claro ejemplo de best-in-class con respecto a la integración de toda la cadena de suministro.

Integrar el diseño a la producción y a la distribución y establecer un canal común para la comunicación con los partners, es el núcleo del éxito constante que representa Marc Cain (ERP-SPAIN.com, 2013).

Marc Cain junto con el resto de miembros de su canal de distribución constituyen uno de los ejemplos más evidentes que manifiestan cómo la cooperación, basada en la confianza mutua, ayuda a mejorar la eficiencia del canal y a la consecución de mejores resultados. Por tanto, esta estrategia de integración vertical, óptimamente gestionada, debería ser empleada como punto de referencia por los competidores del mismo sector, e incluso por organizaciones ajenas a este, para efectuar su proceso de benchmarking.

### **3.4. DIA Y EROSKI: ACUERDO DE COOPERACIÓN**

Distribución Internacional de Alimentación, DIA, es una multinacional española especializada en la distribución de la alimentación, productos para el hogar y el cuidado personal. Actualmente opera en España, Portugal, Argentina y Brasil con cerca de 7.400 tiendas (DIA Corporate, 2018).

Eroski es una cooperativa de consumo, integrada por socios trabajadores y socios consumidores. Gracias a los socios consumidores, aseguran la conexión entre la estrategia de la empresa y las inquietudes de los consumidores en general. Por su parte, los socios trabajadores participan en el capital de la empresa, son propietarios y forman parte de los órganos de decisión (Eroski, 2018).

Como consecuencia de los ajustados márgenes existentes en el sector de la distribución de productos de alimentación, en junio de 2015, DIA y Eroski firmaron un acuerdo de colaboración encaminado a mejorar la negociación con los proveedores, aumentando su fuerza y eficiencia. Dicho acuerdo fue evaluado y autorizado por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) de conformidad con el artículo 7.1 de la Ley de Defensa de la Competencia (LDC).

Ambas cadenas insistieron en aclarar que este acuerdo dista enormemente de lo conocido como central de compras. Además, afirmaron que sus políticas comerciales se encontraban totalmente desligadas de este acuerdo ya que la independencia de cada compañía en esta materia continúa siendo plena. La misión final de este acuerdo está encaminada a la búsqueda de mejores condiciones de negociación con grandes proveedores, tanto a nivel nacional e internacional. Las dos compañías firmantes del acuerdo pretendían lograr una mejora en el

precio de sus productos gracias a la cooperación, así como mejorar las economías de escala. Sin embargo, conscientes del revuelo que esta medida podría causar en el sector, defendieron que el acuerdo también conllevaría mejoras para los proveedores, ya que mejoraría la comunicación entre ambas partes y fomentaría la introducción de nuevos productos y la llegada de innovaciones (Cinco Días, 2015).

Aunque, debemos prestar especial atención a las condiciones reales de este acuerdo. Si los miembros de la alianza compradora no están sujetos a una verdadera competencia en el mercado descendente, como consecuencia de una posición de dominio colectiva o de una fijación de pactos de no competencia, no se encuentran obligados a trasladar los beneficios generados del poder de compra al comprador final. Si esto ocurre, el excedente transferido por el proveedor es retenido por la alianza compradora y, por tanto, el consumidor final no goza de precios más bajos. Además, los miembros de este acuerdo de cooperación pueden aprovechar el aumento de poder experimentado para restringir el acceso de los competidores al mercado ascendente.

La Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) teme que esta alianza compradora sea en realidad un cártel de compradores que pueda provocar una restricción de la competencia o una alianza compradora ilegal por los efectos negativos que pueda tener en el mercado. Considerando estos dos posibles escenarios enormemente perjudiciales para el consumidor final, efectúa una denuncia basándose en la Ley de Defensa de la Competencia.

La FIAB sostiene que la ejecución del acuerdo resulta contrario a los artículos 2 y 3 de la LDC, abuso de posición dominante y falseamiento de la libre competencia por actos desleales, respectivamente. Asimismo, argumenta que también podría contradecir a los artículos 12 y 13 de la Ley de la Cadena Alimentaria, que regulan las modificaciones unilaterales y pagos comerciales no previstos y el suministro de información comercial sensible, respectivamente.

Ante estas acusaciones, DIA y Eroski defienden su acuerdo de cooperación afirmando que se trata de una alianza legal que únicamente establece la concentración de esfuerzos respecto al mercado ascendente de compra (Herrera Anchustegui, 2015).

A finales de 2016, la CNMC archiva la denuncia presentada por FIAB en noviembre del año anterior por el acuerdo de compra conjunta de ambas cadenas de supermercados a proveedores. La CNMC asegura que el poder de negociación de los proveedores es suficiente para contrarrestar el refuerzo del poder de compra generado con la alianza. Además, considera que esta alianza puede generar efectos positivos para los consumidores (Ruiz, 2016).

Sin embargo, la Agencia de Información y Control Alimentarios (AICA), dependiente del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, decidió abrir un expediente a DIA y Eroski por su acuerdo para negociar de forma conjunta con grandes proveedores, decisión recurrida por ambas empresas (EFE, 2016). No obstante, la apertura de un expediente sancionador no implica necesariamente que este proceso vaya a concluir con la imposición de algún tipo de multa a las dos empresas distribuidoras que están siendo investigadas. Si bien es cierto que la ley a la que se remite la AICA para realizar la investigación contempla distintos niveles de sanciones, y en caso de infracciones leves, apartado en el que se encuadran los puntos que se ven incumplidos por Dia y Eroski, cada una tendría una multa de 3.000 euros (Larrouy, 2016).

En marzo de 2017 se hizo público que DIA y Eroski habían llegado a un nuevo acuerdo de cooperación, esta vez para desarrollar sus productos de marca del distribuidor de forma conjunta con el propósito de conseguir una mejor relación calidad-precio que beneficie a sus clientes. Ambas corporaciones comunicaron la decisión a la CNMV asegurando que las políticas comerciales de cada una se mantendrían totalmente independientes a la hora de vender estos artículos. Si bien es cierto, este acuerdo iría más allá de la marca del distribuidor, ya que también alcanza la adquisición de otros materiales y suministros precisados por ambos grupos para desempeñar su actividad (EFE, 2017).

### **3.5. LA ESTRECHA RELACIÓN DE IBM Y EL *BLOCKCHAIN***

El *blockchain* es una tecnología que permite la transferencia de datos digitales con una codificación muy sofisticada y de una manera completamente segura. La novedad es que esta transferencia no requiere de un intermediario centralizado que identifique y certifique la información, sino que está distribuida en múltiples nodos independientes entre sí que la registran y la validan sin necesidad de que haya confianza entre ellos (I'MNOVATION #Startups, 2018).

IBM es una de las empresas que ya han decidido incorporar esta tecnología a las relaciones de su cadena de suministro, lo que ha permitido reducir las incidencias producidas y el tiempo necesario para resolverlas.

Lenovo es su proveedor preferente de ordenadores personales, tras un acuerdo alcanzado entre ambas compañías, y FedEx es el operador que se encarga de transportarlos. En la relación de estas tres empresas se creaban en torno a 25.000 conflictos al año. Estaban basados, mayoritariamente, en las diferencias existentes entre los productos pedidos, los

enviados y los finalmente entregados. Su resolución rondaba los 45 días. Sin embargo, tras la introducción de la tecnología *blockchain* el tiempo necesario para resolver las disputas se redujo a 10 días y las pérdidas económicas pasaron de 100 millones de dólares a 60 millones (CdS, 2017).

Tras comprobar empíricamente los beneficios que esta tecnología aporta en el plano de las relaciones empresariales, IBM ha decidido apostar por la estandarización de *blockchains* con licencias para uso empresarial, desarrollando la IBM Blockchain Platform que gestiona redes *blockchain* activas desde 2016 como Food Safety de Walmart, Private Equity Fund Administration de Northern Trust, Trusted Identity Exchange de SecureKey y Luxury Good Exchange de Everledger (IBM, 2018).

La innovación en la aplicación de la tecnología *blockchain* para mejorar la gestión de las relaciones de la cadena de suministro se materializa en un nuevo proyecto llamado *TrustChain*. Este proyecto actualmente se encuentra en fase de desarrollo y se está aplicando al sector de la joyería, su misión es validar y registrar la procedencia de las joyas escaneando el código QR que llevan adjunto. Gracias a esta tecnología se puede conocer en una fracción de segundo la trazabilidad de la mercancía, en este caso de la joya, lo que permite agilizar y facilitar algunas de las funciones de la cadena de suministro, además, puede emplearse como elemento de control por las empresas participantes en las relaciones que se establecen en la cadena de suministro y como herramienta para la resolución de conflictos al permitir obtener información detallada sobre el itinerario recorrido por la mercancía desde el inicio de su fabricación hasta la puesta a disposición del consumidor final para su adquisición (Criptotendencias, 2018).

Por tanto, gracias a la aplicación de la tecnología *blockchain* en el plano de la gestión de las relaciones de la cadena de suministro, cada vez son más las empresas que apuestan por la cooperación empresarial empleando estas herramientas como medida para facilitar la relación e instrumento de control reduciendo así la incertidumbre.

### **3.6. EL CORTE INGLÉS Y LOS PRIMEROS PASOS HACIA UN *MARKETPLACES* EUROPEO**

El Corte Inglés es una compañía de distribución española con una amplia y consolidada trayectoria tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, debido a la dificultad para adaptarse al nuevo entorno tecnológico, su cifra de venta se ha visto afectada drásticamente.



A principios de abril de 2017 los medios de comunicación se hicieron eco de unas sorprendentes declaraciones realizadas por el presidente del grupo, Dimas Gimeno, durante unas jornadas organizadas por la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CECE). El Corte Inglés estaría dispuesto a tender la mano a los grandes distribuidores europeos para emprender una alianza online que les permita hacer frente a los grandes operadores de e-commerce como Amazon o Alibaba en igualdad de condiciones.

La idea es muy simple, pero a la vez tremendamente ambiciosa. Propone a sus competidores aunar fuerzas a través de una alianza de distribuidores convencionales y tecnológicos para crear así de manera conjunta un *marketplaces* europeo. Ve en la colaboración la mejor estrategia para competir en igualdad de condiciones con los grandes operadores online, ya que la unión de sus esfuerzos en el entorno tecnológico les permitirá ahorrar costes y conseguir economías de escala.

Esta idea nace de la situación desventajosa que padece El Corte Inglés con respecto a Amazon, según afirma el presidente de la compañía. Dimas Gimeno denuncia que estos operadores online no están sujetos a la restricción de horarios, tampoco se ven afectados por las normas de libertad de establecimientos y disfrutan de una fiscalidad ventajosa. Por ello, insta en la necesidad de actualizar la legislación del sector de la distribución comercial, ya que considera que no juegan todos con las mismas reglas. Como medida para paliar este problema, propone crear un marco normativo europeo que permita conseguir, al menos, la igualdad fiscal (Europa Press, 2018).

Las peticiones realizadas por Dimas Gimeno parecen haber sido escuchadas por las autoridades competentes, ya que el propio Mariano Rajoy, presidente del Gobierno de España, se hizo eco de ellas en el World Retail Congress celebrado en Madrid. "Estamos trabajando en el seno de la UE y de la OCDE para tener un marco regulatorio eficaz y justo que se adapte a la era digital" o "nos hemos comprometido en trabajar conjuntamente para que todas las empresas compitan en igualdad de condiciones" fueron algunas de las declaraciones realizadas por Rajoy que parecen apoyar las peticiones realizadas por el gigante distribuidor español (Bolinches, 2018).

Paralelamente al desarrollo de esta estrategia, Dimas Gimeno quiere continuar mejorando la experiencia de su cliente online. Como primera medida, se comprometió a aumentar a mediados de abril el número de artículos que pueden ser adquiridos de manera online y entregados en menos de dos horas, pasando de 200.000 referencias disponibles a cerca de un millón (Criado, 2018).

Dimas Gimeno fue otro de los asistentes al World Retail Congress, y aprovechó su intervención en el evento para lanzar lo que parece ser otro dardo envenado contra Amazon, afirmando con total rotundidad que "si hacemos las cosas bien, podemos repartir pedidos en hasta 30 minutos y eso es imbatible".

Además, Gimeno ha asegurado que uno de sus puntos fuertes para remontarse ante la transformación a la que se enfrenta el consumo es su enorme base de datos de clientes. Contar con información de más de 11 millones de clientes gracias a sus tarjetas de fidelización les aporta una gran ventaja al permitir conocerlos mejor, sin embargo, el reto al que se enfrentan es aprender a gestionar estos datos para así poder usarlos y explotar esa fuente de ventaja competitiva que les permite diferenciarse respecto de la competencia (Romera, 2018).

Este análisis desmonta una idea preconcebida adoptada por muchos que sostiene que la colaboración empresarial es una medida tomada en consideración únicamente por pequeñas empresas que se encuentran en una situación de desventaja en el mercado debido a su escasez de recursos, por lo que no pueden alcanzar sus objetivos de forma individual.

La colaboración empresarial debe ser entendida como algo mucho mayor, es una medida que consiste en aunar fuerzas para la consecución de unos objetivos mutuos. Empresas como El Corte Inglés, con una importancia trayectoria a nivel nacional e internacional, han comprendido el efecto sinérgico que esta relación empresarial puede aportar a todos sus miembros. El resultado de esta unión es mucho mayor que la suma de las partes, lo que permite a todos los miembros de esta relación alcanzar unas ventajas competitivas que de otra forma serían impensables.

El reconocimiento por parte de El Corte Inglés de su posición desventajosa en ciertos aspectos del entorno online es muy importante, pero quizá lo sea más la decisión de tender la mano a sus propios competidores para crear de manera conjunta un *marketplaces* europeo con unas condiciones mucho más ventajosas que si la acción fuese llevada a cabo de forma independiente.

#### **4. CONCLUSIONES**

Como consecuencia del análisis realizado hemos alcanzado una serie de conclusiones que sintetizan los descubrimientos realizados a lo largo del estudio:

- El entorno ejerce una gran influencia sobre las relaciones empresariales y los resultados que se obtienen de estas. Tradicionalmente, han sido muchos los autores que han

tratado de analizar el entorno de forma minuciosa descomponiéndolo en diferentes secciones con la intención de desgranar el efecto ejercido por cada una de ellas. En la actualidad se están desarrollando estudios, en base a estos análisis, que tratan de reducir la incertidumbre del entorno a través del conocimiento y, además, pretenden realizar una gestión positiva del entorno capitalizando todas las oportunidades que este ofrece.

Gracias al estudio realizado estamos en virtud de afirmar que el entorno tecnológico es un eje transversal que afecta de manera significativa al resto de entornos, siendo, quizá, el entorno legal el más afectado por esta influencia. Como consecuencia de ello, algunos aspectos de la legislación vigente en materia empresarial se manifiestan obsoletos, por lo que se hace necesario actualizar la legislación comercial para establecer un marco normativo que se adapte a las necesidades actuales.

- El poder y la relación de dependencia que se deriva de este, representan los dos factores principales que influyen en las relaciones empresariales. Debemos destacar el desplazamiento de poder por el cual los fabricantes han visto reducido su poder en el canal de distribución a favor de los grandes distribuidores.

El uso de esta relación de dependencia de forma egoísta para la búsqueda del beneficio propio es una acción frecuente en las relaciones empresariales. Por ejemplo, las inversiones en activos específicos realizadas por los interproveedores de Mercadona han incrementado la dependencia de estos respecto de la compañía distribuidora. Como consecuencia de ello, algunos interproveedores han acusado a Mercadona de abusar de su posición de dominio y fijar unilateralmente las condiciones de esta relación, como los márgenes a ganar por los fabricantes.

En otro escenario nos encontramos a Walmart, cuyo poder en el canal radica de su volumen de negocio. Esta compañía distribuidora no solo utiliza la posición privilegiada que ostenta para imponer sus propias condiciones en la relación a los proveedores de mercancías, sino que también hace uso de su poder para condicionar las relaciones que se establecen con los partners de servicios tecnológicos. Walmart es consciente de la fuente de ventaja competitiva que constituyen los datos sobre sus productos y sus clientes, y por ello exige a sus proveedores de servicios tecnológicos que cesen en el uso de Amazon Web Services como medida para evitar que su principal competidor, Amazon, pueda acceder a esta información privilegiada. Y para conseguir la

cooperación de sus proveedores trata, aparentemente, de coaccionarlos abusando de su posición de dominio.

- La aparición de conflictos en las relaciones empresariales es inevitable, no obstante, debemos tener presente que junto a sus consecuencias negativas existen factores constructivos y beneficiosos que debemos maximizar. Por ejemplo, un conflicto puede ser considerado como un motor de cambio hacia una posición mejor. Además, una situación de tensión nos obliga a estar atentos al mercado, por lo que es más probable que consigamos capitalizar todas las oportunidades existentes en este.

El Corte Inglés parece haber adoptado esta filosofía que trata de entender los conflictos como un motor de cambio. La compañía de distribución española se ha declarado en guerra contra Amazon al considerar que el gigante online disfruta de condiciones legales más ventajosas. No obstante, ha aprovechado esta situación de conflicto para renovarse proponiendo a sus competidores aunar fuerzas para crear de manera conjunta un marketplaces europeo capitalizando así las oportunidades existentes.

- Gracias a la cooperación entre los miembros del canal se pueden alcanzar ventajas significativas para toda la cadena de distribución que finalmente repercuten, o deberían hacerlo, de forma positiva en el cliente final. El logro de economías de escala es una consecuencia derivada de esta relación. No obstante, la principal consecuencia favorable que se obtiene de la cooperación empresarial es la consideración del canal como un sistema unificado que compite frente a otros sistemas. Sin embargo, el temor a colaborar por miedo a que otros miembros de la relación salgan más beneficiados constituye una importante limitación.

Marc Cain representa un ejemplo perfecto de modelo de negocio integrado verticalmente. Gracias a las soluciones colaborativas propuestas por TXT la empresa textil y sus proveedores puedan actuar como una única empresa.

En otro escenario nos encontramos a DIA y Eroski que a través de su acuerdo de colaboración pretenden unir fuerzas y mejorar su posición en la negociación con proveedores obteniendo así mejores condiciones en la compra.

Sin embargo, la colaboración no solo debe ser entendida como una medida para la búsqueda de la mejora desde el punto de vista empresarial, sino que también debe emplearse con fines ambientales. Una empresa que apuesta por esta tipología de colaboración empresarial es Mercadona, ya que a través de su proyecto CASPOPDONA

colabora con los sectores estratégicos de la industria agroalimentaria española para conseguir su modernización de forma conjunta.

- El imparable progreso tecnológico afecta de manera transversal a las relaciones que se establecen entre las empresas que constituyen el canal de distribución.

La aplicación de los avances tecnológicos ha permitido el desarrollo de nuevas filosofías de gestión de la cadena de suministro como el *blockchain* que permite la resolución de los conflictos a la mayor brevedad posible. Empresas como IBM han mostrado un gran interés por el desarrollo de esta tecnología ya que pretenden aplicarla para facilitar la gestión de las relaciones de la cadena de suministro y para conocer la trazabilidad de las mercancías.

Finalmente, debemos destacar algunas limitaciones que hemos encontrado a la hora de realizar el estudio. Ya que a pesar de ponernos en contacto con algunas de las empresas objeto de análisis para solicitar información, aun garantizando la confidencialidad de la información y su empleo exclusivo con fines de investigación, ninguna de ellas ha decidido colaborar en este trabajo. Además, la información relativa a las relaciones empresariales existente en internet es muy escasa y difícil de encontrar, lo que ha dificultado enormemente el desarrollo del estudio.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Achrol, R.S., Reve, T. y Stern, L.W. (1983). The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 47(4), 55-67. doi: 10.2307/1251399.

Aguilar Illescas, R. (2014). Relaciones en el canal de distribución. En S. Molinillo Jiménez (Coord.), *Distribución comercial aplicada* (199-246). Madrid: ESIC.

Alfaro, J. (2010). Los contratos de Mercadona con sus proveedores. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <http://derechomercantilesana.blogspot.com.es/2010/07/los-contratos-de-mercadona-con-sus.html>

Anderson, E. y Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34. doi: 10.2307/3172490.

Anderson, J. y Narus, J. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58. doi: 10.2307/1252172.

Benito Rica, A. (2010). La gestión de la distribución comercial en España. Un enfoque profesional: Evolución y tendencias en la colaboración entre fabricantes y minoristas. *Distribución y Consumo*, 112,1-13. Recuperado de [http://www.mercasa.es/files/multimedios/Art\\_Rica.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/Art_Rica.pdf)

Bolinches, C. (18 de abril de 2018). La nueva vida de Dimas: sin mando en El Corte Inglés y en guerra contra Amazon. *La Información*. Recuperado de <https://www.lainformacion.com/empresas/el-nuevo-dimas-gimeno-sin-mando-en-el-corte-ingles-y-querrero-contra-amazon/6346430>

Bowersox, D. J. y Bixby, M. (1992). *Strategic Marketing Channel Management*. EEUU: McGraw-Hill.

Brines, J. (1 de abril de 2018). Los interproveedores de Mercadona disparan sus inversiones. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/04/01/5ac0f75946163f18798b4581.html>

Brines, J. (9 de noviembre de 2016). Mercadona convierte en modelo su relación con los proveedores. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/11/09/58219be7e5fdea45668b45de.html>

Cadena de Suministro. (11 de febrero de 2013). Integración de la producción y la red global de proveedores en una solución única para el sector de la moda. Recuperado de <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/integracion-de-la-produccion-y-la-red-global-de-proveedores-en-una-solucion-unica-para-el-sector-de-la-moda/>

Cadena de Suministro. (2015). Cómo crear una cadena de suministro resiliente. Recuperado de <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/como-crear-una-cadena-de-suministro-resiliente/>

Cadena de Suministro. (2017). El 'blockchain' reduce el tiempo necesario para resolver conflictos en logística. Recuperado de <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-blockchain-reduce-el-tiempo-necesario-para-resolver-conflictos-en-logistica/>

Cadena de Suministro. (2017). Hacia una cadena de suministro 4.0 para atender las necesidades logísticas de la industria 4.0. Recuperado de <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/hacia-una-cadena-de-suministro-4-0-para-atender-las-necesidades-logisticas-de-la-industria-4-0/>

Cadena de Suministro. (2017). La colaboración en la logística debe ser "sistemática" y no sólo "oportunista". Recuperado de <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/la-colaboracion-en-la-logistica-debe-ser-sistematica-y-no-solo-oportunista/>

Castillo López, J.J. (2017). *La influencia del entorno legal y el grado de integración como antecedentes de la colaboración en los canales de distribución comercial* (Tesis doctoral). Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/23348/TD00295.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cinco Días. (24 de junio de 2015). Alianza de Dia y Eroski para bajar precios en sus 5.600 tiendas. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/06/24/economia/1435160265\\_973571.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/06/24/economia/1435160265_973571.html)

Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6-17.

Criado, A. (12 de abril de 2018). Dimas Gimeno ya tiene su estrategia para que El Corte Inglés plante cara a Amazon. *El Español*. Recuperado de [https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180411/dimas-gimeno-estrategia-corte-ingles-plante-amazon/298971129\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180411/dimas-gimeno-estrategia-corte-ingles-plante-amazon/298971129_0.html)

Criptotendencias. (2018). *IBM se une nuevamente a Blockchain para lanzar aplicación que verifique cadena de suministro de joya*. Recuperado el 16 de mayo de 2018 de <https://www.criptotendencias.com/blockchain/ibm-se-une-nuevamente-a-blockchain-para-lanzar-aplicacion-que-verifique-cadena-de-suministro-de-joyas/>

Cruz Roche, I. (Coord.). (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo: Concentración y competencia*. Madrid: Pirámide.

Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215. doi: 10.1002/bs.3830020303.

Day, G. y Montgomery, D.B. (1999). Charting New Directions for Marketing. *Journal of Marketing*, 63(Especial), 3-13. doi: 10.2307/1252096.

De Haro, J.L. (24 de febrero de 2017). Walmart ataca a Amazon: exige a los proveedores que no usen su nube. *El Economista*. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8446461/06/17/WalMart-exige-a-sus-proveedores-que-dejen-de-usar-los-servicios-en-la-nube-de-Amazon.html>

De la Calle, A., Barinaga, A. y Gietz, J. C. (2016). La colaboración como estrategia en la cadena de suministro: Una visión metodológica. *DYNA Management*, 4(1), 1-9. doi: 10.6036/MN7809.

Del Castillo, A. (2008). Gestión por categorías: Una perspectiva estratégica de las relaciones entre fabricantes y distribuidores. *Harvard Deusto Business Review*, 165, 50-68.

Demiray, A., Akay, D., Tekin, S. y Boran, F. E. (2017). A holistic and structured CPFR roadmap with an application between automotive supplier and its aftermarket customer. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 91(5-8), 1567-1586. doi: 10.1007/s00170-016-9848-x.

DIA Corporate. (2018). *La compañía*. Recuperado el 7 de abril de 2018, de <http://www.diacorporate.com/es/compania/>

Diez de Castro, E. (Coord.). (2004). *Distribución comercial*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana España.

EFE. (11 de octubre de 2016). El Gobierno abre expediente a Dia y Eroski por su alianza. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/10/11/57fd3e63ca47411d048b45d2.html>

EFE. (14 de marzo de 2017). DIA y Eroski desarrollarán conjuntamente productos de marca blanca. ABC. Recuperado de [http://www.abc.es/economia/abci-y-eroski-desarrollaran-conjuntamente-productos-marca-blanca-201703141830\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-y-eroski-desarrollaran-conjuntamente-productos-marca-blanca-201703141830_noticia.html)

El-Ansary, A. y Stern, L. (1972). Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, 9(1), 47-52. doi:10.2307/3149605.

Elizalde, I. (12 de marzo de 2009). A la caza de los clientes perdidos de Mercadona. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/2009/03/11/empresas/1236810179.html>

Eroski. (2018). *Conócenos: Somos cooperativa*. Recuperado el 7 de abril de 2018, de <https://www.eroski.es/somos-cooperativa/>

ERP-SPAIN.com. (20 de febrero de 2013). La cadena de moda Marc Cain integra la producción y la red global de proveedores en una solución única firmada TXT. Recuperado de <http://www.erp-spain.com/articulo/73350/scm/retail/la-cadena-de-moda-marc-cain-integra-la-produccion-y-la-red-global-de-proveedores-en-una-solucion-unica-firmada-txt>

Etgar, M. (1976). Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels. *Journal of Marketing Research*, 13(3), 254 – 262. doi: 10.2307/3150735.

Europa Press. (5 de abril de 2018). El Corte Inglés apuesta por crear alianzas online europeas para competir con gigantes como Amazon y Alibaba. *El Economista*. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9049697/04/18/El-Corte-Ingles-apuesta-por-crear-alianzas-online-europeas-para-competir-con-gigantes-como-Amazon-y-Alibaba.html>

French, J. R. y Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (150-167). Ann Arbor: University Michigan Press. Recuperado de [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the\\_bases\\_of\\_social\\_power\\_-\\_chapter\\_20\\_-\\_1959.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_bases_of_social_power_-_chapter_20_-_1959.pdf)

Fuentes, M. (2007). *Mediación en la solución de conflictos*, La Habana: Publicaciones Acuario.

González Navarro, P., Llinares Insa, L. I., y Zurriada Llorens, R. (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional*. Madrid: Editorial Síntesis.

Gragero Ruíz, F. (2004). *La cooperación entre empresas como alternativa estratégica*. Recuperado el 03 de marzo de 2018, de <http://www.santiagoapostol.net/revista04/cooperacion.html>

Gutiérrez Pedrajo, C. (2016). *Estudio y análisis de Mercadona*. (Trabajo de Fin de Grado). Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/10823/GUTIERREZPEDRAJOCARLOS.pdf?sequence=1>

Hernanz, C. (22 de enero de 2009). Mercadona expulsa a las grandes marcas de su red de supermercados. *El Confidencial*. Recuperado de [https://www.elconfidencial.com/mercados/finanzas-personales/2009-01-22/mercadona-expulsa-a-las-grandes-marcas-de-su-red-de-supermercados\\_802601/](https://www.elconfidencial.com/mercados/finanzas-personales/2009-01-22/mercadona-expulsa-a-las-grandes-marcas-de-su-red-de-supermercados_802601/)

Herrera Anchustegui, I. (2015). *El acuerdo DIA-EROSKI: ¿Alianza compradora o cártel de compra?* Recuperado el 7 de abril de 2018, de <http://derechocompetencia.blogspot.com.es/2015/12/el-acuerdo-dia-eroski-alianza.html>

Hewett, K., Money, B. y Sharma, S. (2002). An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 229-239. doi: 10.1177/0092070302303004.

IBM. (2018). *Desarrolle, gobierne y maneje su red de negocios con IBM Blockchain Platform*. Recuperado el 16 de mayo de 2018, de <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/cloud/library/cl-ibm-blockchain-platform-develop-govern-operate-your-business-network/index.html>

I'MNOVATION #Startups. (2017). Qué es el blockchain y cómo funciona. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <https://www.imnovation-hub.com/es/transformacion-digital/que-es-blockchain-y-como-funciona-esta-tecnologia/>

Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Larrouy, D. (11 de octubre de 2016). El Gobierno pone en riesgo el acuerdo de compras de Dia y Eroski. *Cinco Días*. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/10/empresas/1476118621\\_211053.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/10/empresas/1476118621_211053.html)

Macneil, I.R. (1980). *The New Social Contract: An Inquiry Into Modern Contractual Relations*. New Haven: Yale University Press.

Marc Cain (2018). *About: Marc Cain*. Recuperado el 6 de marzo de 2018, de <https://www.marc-cain.com/en/Marc-Cain/>

Martín Armario, E. (1997). *Marketing*. Barcelona: Editorial Ariel Economía.

Martínez López, F., Gómez, M. A. y Mondéjar, J. A. (2009). Sistema de organización del canal de distribución. En F. Martínez López y G. Maraver (Ed.), *Distribución comercial* (204-251). Madrid: Delta Publicaciones.

Martínez, T. (9 de diciembre de 2015). El imperio Hacendado. *La Marea*. Recuperado de <https://www.lamarea.com/2015/12/09/el-imperio-hacendado/>

Mercadona. (2018). *Mercadona: Memoria anual 2017*. Recuperado el 23 de marzo de 2018, de <https://www.mercadona.es/document/es/mercadona-memoria-anual-2017.pdf>

Miquel Peris, S., Parra Guerrero, F., Lhermie, C. y Miquel Romero, M. J. (2008). *Distribución comercial*. Madrid: ESIC.

Morán, M. C. y Fínez M. J. (2014). *Técnicas psicológicas de negociación*. León: Eolas Ediciones.

Morgan, R. y Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi: 10.2307/1252308



Múgica, J. M. (1985). Análisis del poder en los canales de comercialización: Una revisión de las líneas de investigación. *Estudios sobre Consumo*, 4(abril), 82-97.

Nassauer, S. (25 de octubre de 2015). Wal-Mart Shrinks the Big Box, Vexing Vendors. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/wal-mart-shrinks-the-big-box-vexing-vendors-1445820469>

Parra Guerrero, F. y Molina Gómez, J. (2014). La distribución comercial. En S. Molinillo Jiménez (Coord.), *Distribución comercial aplicada* (21-58). Madrid: ESIC.

Pfeffer, J. y Salancik G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Nueva York: Harper & Row.

Romera, J. (16 de abril de 2018). El Corte Inglés reta a Amazon: "Podemos repartir pedidos en media hora, y eso es imbatible". *El Economista*. Recuperado de <http://www.economista.es/distribucion/noticias/9083392/04/18/El-Corte-Ingles-reta-a-Amazon-Tenemos-que-hacer-entregas-en-media-hora.html>

Romera, J. y Carmona, M. (5 de marzo de 2009). Roig exigió a sus proveedores una inversión de 2.000 millones de euros y ahora les corta el grifo. *El Economista*. Recuperado de <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/1078528/03/09/Roig-exigio-a-sus-proveedores-invertir-2000-millones-y-ahora-les-corta-el-grifo.html>

Ruiz, R. (18 de octubre de 2016). Competencia cree que la alianza de Dia y Eroski es legal. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/10/18/5805c543e2704e75528b45b1.html>

Salvados. (2016). *Agustín Catalá responde al interproveedor insatisfecho: "No ponemos límites a los beneficios de los interproveedores de Mercadona.* [Vídeo]. Recuperado de [http://www.lasexta.com/programas/salvados/mejores-momentos/agustin-catala-responde-al-interproveedor-insatisfecho-no-ponemos-limites-a-los-beneficios-de-los-interproveedores\\_20161127583b3fe60cf267e7fb93151f.html](http://www.lasexta.com/programas/salvados/mejores-momentos/agustin-catala-responde-al-interproveedor-insatisfecho-no-ponemos-limites-a-los-beneficios-de-los-interproveedores_20161127583b3fe60cf267e7fb93151f.html)

Salvados. (2016). *Habla un interproveedor de Mercadona: "Juan Roig le tiró 500 euros al proveedor de leche y le dijo que eso es lo que perdía cada minuto por su mala gestión".* [Vídeo]. Recuperado de [http://www.lasexta.com/programas/salvados/mejores-momentos/interproveedor-roig-le-tiro-500-euros-al-proveedor-de-leche-y-le-dijo-que-eso-es-lo-que-perdia-cada-minuto-por-su-mala-gestion\\_20161127583b3fe40cf267e7fb931519.html](http://www.lasexta.com/programas/salvados/mejores-momentos/interproveedor-roig-le-tiro-500-euros-al-proveedor-de-leche-y-le-dijo-que-eso-es-lo-que-perdia-cada-minuto-por-su-mala-gestion_20161127583b3fe40cf267e7fb931519.html)

Salvados. (2016). *Interproveedor: "Mercadona tiene el negocio redondo, si hay pérdidas son tuyas pero si hay beneficios se lleva una parte".* [Vídeo]. Recuperado de [http://www.lasexta.com/programas/salvados/mejores-momentos/interproveedor-mercadona-tiene-el-negocio-redondo-si-hay-perdidas-son-tuyas-pero-si-hay-beneficios-se-lleva-una-parte\\_20161127583b3fe30cf267e7fb931511.html](http://www.lasexta.com/programas/salvados/mejores-momentos/interproveedor-mercadona-tiene-el-negocio-redondo-si-hay-perdidas-son-tuyas-pero-si-hay-beneficios-se-lleva-una-parte_20161127583b3fe30cf267e7fb931511.html)

Shaiq, M., Shaikh, R. y Ahmed, A. (2015). Conflict Resolutions in Supply Chain Collaboration: A Perspective of Supply Chain Managers. *Journal of Business Strategies*, 9(1), 17–30.

Silva, J.D. (2017). Gestión de la cadena de suministro: una revisión desde la logística y el medio ambiente. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 11(22), 51-59. Recuperado de <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/entrecei/article/view/3549/3861>

Stern, L. W. y Reve, T. (1980). Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 4(3), 52.-64. doi: 10.2307/1251111.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. En M.D. Dunnette y L.M. Houg (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (651-717). Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.

Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (Coord.). (2006). *Estrategias de distribución comercial*. Madrid: Thomson Editores Spain.

Vázquez, R., Santos, M. L. y Sanzo, M. J. (1998). *Estrategias de marketing para mercados industriales: producto y distribución*. Madrid: Civitas.

Walmart. (2018). *Our Story: Our Business*. Recuperado el 4 de abril de 2018, de <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>

Young, L. C. y Wilkinson, I. F. (1989). The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study. *European Journal of Marketing*, 23(2), 109-122.

Zapata, G. A. (2011). *Negociación: Arte empresarial*. Colombia: ECOE Ediciones.

Zapata, G.J., Mirabal, A. y Canet, M.T. (2015). El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo. *Ciencia y Sociedad*, 40(4), 785-822. Recuperado de <http://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1624/10.22206%25cys%25y2015%25v40%25i04%25p785-822.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ziobro, P. y Ng, S. (31 de marzo de 2015). Wal-Mart Ratchets Up Pressure on Suppliers to Cut Prices. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/wal-mart-ratchets-up-pressure-on-suppliers-to-cut-prices-1427845404>