

BASES PARA EL ANALISIS DE LA INTEGRACION VERTICAL EN DISTRIBUCION COMERCIAL

PABLO A. MUÑOZ GALLEGO

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Salamanca

SUMARIO: I. INTRODUCCION. II. LA TEORIA DE COSTES DE TRANSACCION. III. ECONOMIAS EN EL CANAL DE DISTRIBUCION. IV. TIPOLOGIA DE ESTRATEGIAS DE INTEGRACION EN DISTRIBUCION COMERCIAL. V. ALGUNAS PROPUESTAS.

I. INTRODUCCION

A medida que una empresa se desarrolla, bien sea por voluntad propia u obligada por los nuevos escenarios a los que tiene que hacer frente, se altera el marco o la configuración de las actividades que realiza, éste podría sintetizarse en dos áreas de decisión:

1. *Decisión sobre el "grado de integración"*: aumento o disminución del número de actividades de la cadena de valor que controla,
2. *Decisión sobre los negocios* (gama de productos y mercados) en los que opera.

La integración comercial hace referencia al conjunto de flujos o actividades implicadas que van, fundamentalmente, desde el momento en que el producto está elaborado, hasta que llega a manos del consumidor final, lo que implica a todos aquellos agentes que

intervienen en la toma de decisiones y en la realización de operaciones de: distribución física del producto, tenencia del título de propiedad, gestión de la información hacia el productor y hacia el mercado y sistema de cobros y pagos.

Cada actividad o grupo de actividades implica la realización de transacciones que, o bien están reguladas por una relación de mercado a través de los precios (canal de independientes), o por la planificación empresarial (canal integrado), o bien, finalmente, a través de acuerdos entre empresas independientes (canal contractual: distribuidores a comisión, cadenas voluntarias, franquicia...).

El grado de integración de los canales de distribución es un tema de interés para la Administración pública; una no adecuada longitud de los canales y una incorrecta asignación de funciones entre los intermediarios comerciales, repercute sobre los precios y sobre la calidad de los servicios de comercialización. Por otra parte, las empresas deben definir su grado de implicación en las actividades de distribución de sus productos y, en su caso, el tipo de contrato más adecuado para cada servicio de intermediación requerido.

El análisis de la integración vertical en el canal ha variado sustancialmente a lo largo del tiempo, en paralelo con el aumento en la importancia del sector de la distribución comercial en la economía, y del papel más activo de los distribuidores a la hora de explicar el éxito alcanzado por los productos en el mercado.

En los sesenta la distribución aparece como un conjunto de tareas operativas que generan costes que deben minimizarse. Posteriormente, la distribución pasa a tener un papel más activo como generadora de un valor añadido que incrementa la utilidad de la oferta a los ojos del consumidor. La capacidad de decisión del distribuidor también debe ser considerada; surgen así modelos de "competencia imperfecta" que aportan recomendaciones acerca del comportamiento más eficiente ante estructuras de mercado dadas (Jeuland y Shugan, 1983), si bien, han sido considerados de difícil aplicación práctica dados los supuestos bajo los que se trabaja en dichos modelos.

La teoría de los costes de transacción aporta un elemento importante que había sido olvidado hasta el momento: en mercados imperfectos, los costes y la información (planificación y control de operaciones) deben considerarse explícitamente, dado que pueden llegar a tener más importancia que los de mera ejecución de la tarea de distribución.

En este artículo, aportamos una síntesis y algunas reflexiones sobre

los dos elementos de interés a analizar en las decisiones de integración del canal hoy en día: costes de transacción y economías en la ejecución de operaciones.

Las preguntas a responder en el análisis de integración del canal estarán relacionadas con el grado de eficiencia alcanzado globalmente en el canal a la hora de producir el valor añadido demandado por el consumidor final y, particularmente para la empresa, el grado de implicación que debería tener en el mismo para cubrir sus objetivos comerciales y financieros. En definitiva, lo que se trata es de definir cuáles son los límites o el ámbito de una empresa (manufacturera o comercial), cuáles son las tareas de distribución que debe asumir por sus propios medios y cuáles contratar con otros agentes y, en este último caso, qué tipo de relación es más eficiente.

II. LA TEORIA DE COSTES DE TRANSACCION

A la hora de responder a esta pregunta, tradicionalmente se han considerado únicamente los costes de realización de operaciones, olvidándose de los costes de transacción y los costes de gestión interna. Williamson (1975, 1979, 1981, 1983, 1985), recogiendo una idea ya aportada por Coase (1937), amplía los conceptos de coste a considerar incluyendo también todos aquellos precisos para que una transacción tenga lugar. La actividad de la empresa se define como un conjunto de transacciones que es preciso realizar de la manera más eficiente posible.

La forma más eficiente de organización de estas transacciones sería aquella que minimice los costes de producción de las operaciones y los de transacción. Los de producción básicamente vendrán dados por la existencia de economías (de escala y alcance) ligadas al tipo de tecnología necesaria para su realización. Los de transacción requieren tener en cuenta los que ocurren antes y después de que una tarea o un conjunto de ellas se realice: búsqueda de oferentes, selección y negociación de las condiciones, en su caso, redacción del contrato, fijación de las garantías o salvaguardas (avales, penalizaciones...), control de cumplimiento del contrato, reconducción de desviaciones o probabilidad de existencia de litigios.

Los costes de transacción dependen tanto de factores que tienen que ver con el decisor: racionalidad limitada y oportunismo (John, 1984); y con el entorno de la transacción: especificidad de los activos implicados, incertidumbre sobre los comportamientos estratégicos de

otros agentes y sobre la evolución de los mercados, frecuencia con que se realiza la transacción, volumen de la misma (Klein, Frazier y Roth, 1990), de las externalidades que se deriven para la marca por un mal funcionamiento del canal, y la existencia o no de sinergias tanto por parte de la demanda (productos complementarios), como de los costes de distribución (Anderson, Lodish y Weitz, 1987).

Los tres últimos aspectos citados, podrían ser considerados como una parte del estudio de las economías (volumen, sinergia), o de la especificidad.

Particularmente, la forma de organización más eficiente del canal de distribución, sería aquella que minimizase los costes de realización de las operaciones de distribución (transporte, stocks, unitización, gestión de la información, almacenes, crédito...), como los de dirección (planificación, organización y control) de tales actividades.

Del conjunto de flujos-tareas a realizar dentro del canal de distribución, la empresa decidirá realizar aquellas en las que el coste a través de medios propios sea inferior al de su contratación en el mercado de acuerdo a las alternativas que se le presentan.

De acuerdo a estas bases, Williamson (1979) plantea diferentes formas de relación entre los agentes de acuerdo a la presencia o no de los factores antes mencionados (figura 1).

Figura 1. Estructuras eficientes de organización de las transacciones en función de la "frecuencia" y "especificidad" de la misma

Frecuencia de la transacción	Características de la inversión		
	No específica	Mixta	Específica
Ocasional	Mercado (contrato clásico)	Relación trilateral (contratación neoclásica)	
Recurrente		Relación bilateral	Integración vertical (Contratación bilateral)

FUENTE: Williamson (1979), recogido en Casares *et al.* (1987), pág. 174.

La integración vertical surge como una forma de responder a los "fallos del mercado". La existencia de especificidad estrecha el mercado y convierte el sistema de precios (de mercado) en un sistema poco eficiente de asignación. La especificidad de los activos en distribución vendría dada por aspectos como localización de los puntos de venta, infraestructura de distribución física, nivel técnico y formación de la mano de obra.

Cuando el comportamiento del consumidor, el número y variedad de empresas de servicios comerciales y la tecnología varían significativamente, las empresas prefieren tener estructuras flexibles basadas en acuerdos o contrataciones para adaptarse mejor a los cambios; por ejemplo, reducir la capacidad de distribución o de almacenamiento en el caso de disminuciones en el consumo de las economías domésticas.

A mayor incertidumbre mayores dificultades de adaptación por parte las empresas integradas y mayor flexibilidad por parte de las menos integradas. Si bien, habría que tener en cuenta también la posible pérdida de información por parte de la empresa que no está presente directamente en mercados sujetos a alta volatilidad (Klein, Frazier y Roth, 1990).

Ampliación del modelo de costes de transacción

Sin embargo, como Stern y Reve (1980) plantean en su modelo de Economía-Política, en el estudio de la economía del canal de distribución es preciso tener en cuenta la estructura bajo la que se realizan las transacciones, así como los procesos de toma de decisión. Si es posible organizar de diferente manera el proceso de toma de decisiones, también podrá ser diferente el nivel de eficiencia alcanzado en el canal (Ruekert, Walker y Roering, 1985).

Bajo este planteamiento sería necesario distinguir las diferentes formas de organización interna dentro de la empresa ("organización burocrática", "organización divisional"), y de organización externa. De hecho, como muestran Dwyer y Oh (1988), es posible observar diferencias entre las variables organizativas (formalización o carácter explícito de las normas de funcionamiento, la centralización de las decisiones en un agente del canal y la participación en la toma de decisiones) y diferentes formas de organización del canal distintas a la integración vertical: canal de independientes, cooperativas de minoristas y cadenas voluntarias.

Ouchi (1980) analiza las redes estratégicas o "clanes" de empresas como una alternativa a la integración vertical. Estas se definen por la compatibilidad entre objetivos y por el hecho de que se busca conseguir una ventaja competitiva conjunta, sólo conseguible a través de una cooperación en el largo plazo entre los agentes del canal.

De ahí la necesidad de añadir dos dimensiones más en el análisis de los costes de transacción:

a) La diferenciación de los canales en función del grado de cooperación o participación de la toma de decisiones en el mismo, así como de otras variables organizativas.

b) La existencia no de meras transacciones realizadas en un momento del tiempo, sino de relaciones de intercambio entre los agentes del canal, de carácter duradero y con resultados que son percibidos en el medio y largo plazo (Macneil, 1980; Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

Las relaciones estrechas y estables a medio y largo plazo entre empresas que se mueven a diferente nivel del canal, por ejemplo, en el sector de empresas de automóviles o en el sector textil, representa una forma de cuasi-integración vertical, sin requerir inversiones propias.

Probablemente hoy sería recomendable en casi todos los sectores apartarse del modelo de canal tradicional basado en relaciones de mercado, al igual que no parecen buenas experiencias las de aquellas empresas que mantienen vaivenes en el grado de integración o desintegración de tareas en función de la coyuntura económica; la creación de redes de empresas regidas por la confianza mutua, el mantenimiento de una reputación y de un marco de reparto de riesgos y esfuerzos que se considere equilibrado por ambas partes, permite que:

— Cada empresa se centró sólo en aquello que mejor hace, aquello en lo que tiene una ventaja distintiva.

— Dejar que otras empresas con las que se relaciona le proporcionen en las mejores condiciones los productos o servicios que requiera.

En general, no se da la dicotomía entre hacerlo uno mismo o contratarlo en el mercado abierto, sino que las empresas de distribución, en la medida en que los mercados de distribución no funcionen de forma perfecta o no ofrezcan los servicios específicos demandados para la empresa, tienden a realizar acuerdos o a imponer restricciones que faciliten la consecución de sus intereses sin necesidad de la integración vertical.

Como ejemplos de este tipo de acuerdos o imposiciones que van en esta dirección son los siguientes:

— Exclusividad de producto en la comercialización o el aprovisionamiento.

— Exclusividad de zona.

— Discriminación de precios.

— Imposición de precios de venta al público, de gamas de productos ofertados, de volumen de stocks...

- Prohibición de reventa a otros distribuidores o de venta a un tipo particular de clientes.
- Etcétera.

III. ECONOMIAS EN EL CANAL DE DISTRIBUCION

En su planteamiento inicial, Williamson defiende la preponderancia de los costes de transacción sobre los de producción a la hora de explicar la elección entre mercados o "jerarquías" (empresa).

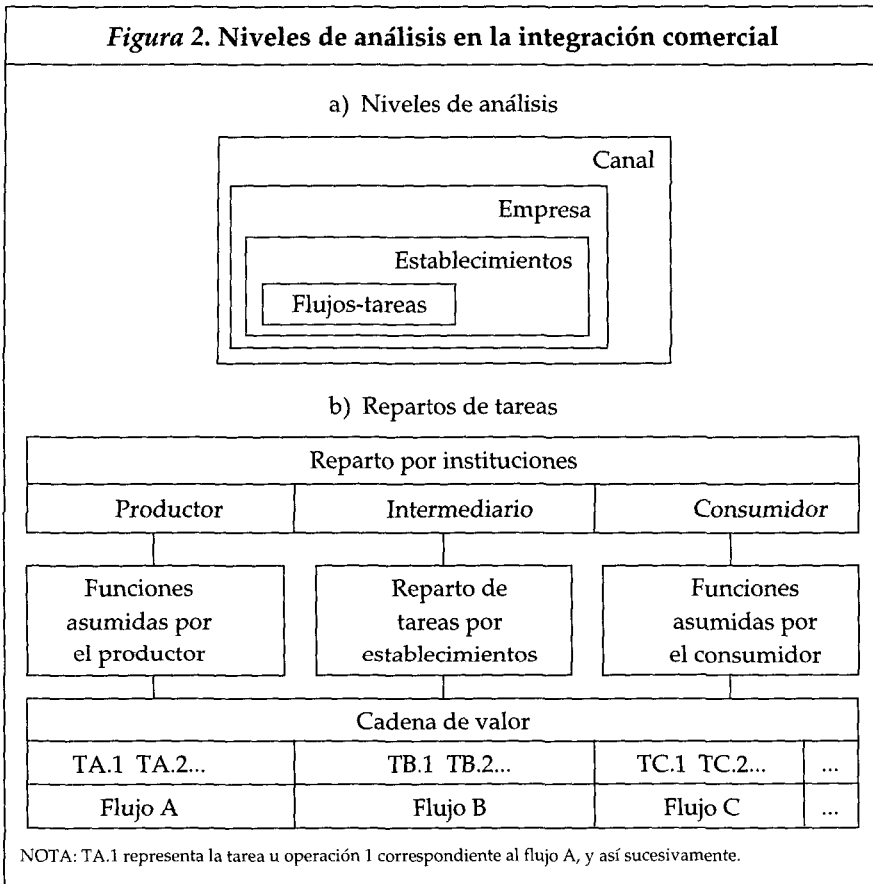
En el sector servicios, la presencia de economías de escala ha sido poco valorada. Si bien, determinados tipos de servicios requieren una evolución paralela entre volumen de producción y número de trabajadores, en distribución comercial la generalización del libre-servicio, la automatización de almacenes, la utilización de lectores ópticos de códigos de barras, la informatización de los procesos de gestión y de transferencia de datos, etc., ha cambiado drásticamente el panorama en los últimos años.

Hoy no cabe duda que el nivel de eficiencia en la producción (operaciones de distribución) alcanzado por los agentes en el canal tiene que ver mucho con el tamaño de la empresa y, más particularmente con el de las "plantas" en las que se realizan dichas operaciones.

Estas "plantas" hacen referencia a: oficina de representación, delegación regional, establecimiento de venta al público, almacén, plataforma de distribución... Cada una de ellas surge porque tecnológica o comercialmente es posible aprovechar ciertas economías o sinergias que sólo son obtenibles a través de esta "producción conjunta".

En consecuencia, todas las operaciones que se realizan en un canal de distribución, se integran institucionalmente a través de las empresas y operativamente a través de plantas o establecimientos (figura 2). En ambos casos, los objetivos perseguidos son:

- Minimizar los costes soportados por el canal para la realización de las actividades precisas:
 - A través de un tamaño y una mezcla de operaciones eficientes a realizar en los establecimientos.
 - A través de un menor coste preciso para la realización de las transacciones con otras empresas del canal con las que opera.
- Obtener mayores rendimientos por el aprovechamiento de posiciones dominantes en los mercados.



Cuando la escala de operaciones que es preciso alcanzar para hacer eficiente la realización de una determinada tarea, por ejemplo, el reparto de un conjunto de productos en una o varias ciudades, no pudiera garantizarse a través de la integración de la misma en la empresa, se debería o bien acudir al mercado de este servicio (si existe) o definir un acuerdo estable con una empresa de reparto de la zona bajo las condiciones que se negocien.

IV. TIPOLOGIA DE ESTRATEGIAS DE INTEGRACION EN DISTRIBUCION COMERCIAL

Cruzando las alternativas de flujos y tareas asumidas en los diferentes niveles en las que surgen, tendríamos definido el mapa de posi-

ciones teóricas que ocuparía institucionalmente la empresa comercial y operativamente el o los establecimientos a través de los que opere (figuras 3 y 4).

La relación de flujos depende de los condicionantes de la oferta, es decir del tipo de producto ofertado; y del valor añadido demandado por el consumidor final (presentación, tiempo, lugar, información). En todo caso, siempre será preciso tener en cuenta la posibilidad de que existan tareas dentro de un flujo o entre flujos que no puedan ser consideradas separables o divisibles, tanto desde el punto de vista tecnológico (tecnologías comunes) como comercial (demanda del consumidor).

Los niveles vendrían representados por las funciones habitualmente relacionadas con fabricantes, mayoristas, minoristas y consumidores. Por tanto, estamos considerando la amplitud de la función tecnológica asumida por la empresa de distribución comercial.

Figura 3. Posición de la "empresa" en el canal

Flujos asumidos	Niveles asumidos	
	Uno	Todos
Uno	Nicho	Integración vertical
Todos	Integración horizontal	Integración total

Figura 4. Posición del "establecimiento" en el canal

Flujos asumidos	Niveles asumidos	
	Uno	Todos
Uno	Un establec. para cada tarea y nivel	Integración vertical
Todos	Integración horizontal	Integración total

V. ALGUNAS PROPUESTAS

A partir de la teoría de los costes de transacción y del análisis de las economías de la realización de las operaciones de distribución, es posible formular algunas explicaciones sobre el grado de integración observado en los canales de distribución:

a) Bajo la teoría de costes de transacción es posible explicar la existencia de canales cada vez más integrados en los países desarrollados,

en comparación con etapas previas de desarrollo (Sharma y Domínguez, 1992). El paso de un mercado de vendedores a un mercado dominado por una sobrecapacidad de oferta (mercado orientado al consumidor), obliga a las empresas a buscar sistemas de diferenciación de oferta que requieren un estrecho control sobre todas las variables comerciales y que, en consecuencia, aumentan la especificidad de las inversiones. El carácter oligopólico de los mercados y la diversificación de las carteras de productos permiten la obtención de economías antes sólo al alcance de los agentes especializados. Todo ello nos lleva a un mayor grado de integración vertical.

La existencia de crisis económicas prolongadas disminuye la demanda y fuerza a las empresas a concentrarse en las funciones centrales de su competitividad, provocando una mayor utilización de intermediarios especializados, y por tanto, una mayor dependencia del mercado para realizar la distribución de los productos.

Las regulaciones impuestas por el Estado para "proteger" al sector, pueden dificultar este desarrollo, por ejemplo, a través de controles sobre las licencias comerciales o sobre los términos de las negociaciones entre los agentes del canal.

b) El diferente comportamiento de compra que manifiestan los consumidores de diferentes áreas geográficas dentro de un país o entre países, dificulta la obtención de economías, al requerir inversiones específicas para adecuar la oferta a las condiciones de cada mercado.

De igual forma, a mayor concentración geográfica de la población, mayores posibilidades de rentabilizar las inversiones en distribución; por lo que sería esperable que en países con mayor grado de ruralización el grado de integración sea menor, por contra de los países con mayor urbanización y mayor tamaño de las ciudades.

c) Si existiese un mercado eficiente en el que se pudiese contratar la realización de una tarea o un conjunto de ellas, la integración no se justificaría en razón de los costes. Todas las empresas tendrían acceso a los mismos costes de los inputs.

d) Si la realización de una tarea requiere la inversión, por una de las dos partes, de activos específicos, es recomendable la utilización de relaciones de tipo bilateral o integración vertical, de forma que se eviten problemas debido a cambios en el comportamiento estratégico o ante situaciones no previstas. Por ejemplo, un contrato a largo plazo entre un transportista autónomo y una empresa manufacturera: el transportista invierte para adecuarse a las condiciones técnicas requeridas por el producto, y se establece alguna

cláusula de compensación en caso de cancelación anticipada, lo que impediría amortizar el equipo que no tiene utilización alternativa fácil.

e) Cuanto mayor sean las inversiones requeridas para disponer de la tecnología de distribución más adecuada, mayores serán las barreras para la permanencia de las pequeñas empresas en el sector y mayor la tendencia al desarrollo geográfico de los mercados por las empresas de distribución, al objeto de alcanzar un tamaño eficiente. El mercado se hace más oligopólico y el poder de mercado de los distribuidores aumenta.

La reconducción de las escalas de los establecimientos de venta y plataformas de distribución, en parte se debe a la necesidad de incorporación de nuevas tecnologías y, por sinergias en la demanda, como ya antes se apuntó.

f) La búsqueda de diferenciación de la oferta, implica inversiones específicas sólo asumibles por organizaciones de tamaño suficiente para garantizar su rentabilización (marcas propias, creación de nuevas enseñanzas-formatos de establecimientos...). Lo que implica un mayor control sobre los mayoristas asociados o los franquiciados que deseen incorporarse a la red.

Pese a la lógica con que puedan formularse estas afirmaciones, no ha habido aún aportaciones de modelización microeconómica que permitan formular con mayor rigor las implicaciones de la teoría de costes de transacción. Hay, sin embargo, un amplio campo para el trabajo interdisciplinario entre investigadores procedentes del derecho privado y los economistas, dado que, en definitiva, se trata de fijar el tipo de contrato-relación más eficiente que responda a las expectativas de dos agentes del canal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDERSON, E.; LODISH, L.M. y BARTON, A. W. (1987): Resource allocation behavior in conventional channels. *Journal of Marketing Research* 24 (febrero), págs. 85-97.
- CASARES, J.; BRIZ, J.; REBOLLO, A. y MUÑOZ, P. (1987): *La economía de la distribución comercial*. Ariel Economía, Barcelona.
- COASE, R. H. (1937): The nature of the firm. *Economica* 4 (noviembre), págs. 386-405.

- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H. y OH, S. (1987): Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (abril), págs. 11-27.
- DWYER, F. R. y OH, S. (1988): A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies. *Journal of Marketing*, vol. 52 (abril), págs. 21-34.
- JEULAND, A. P. y SHUGAN, S. M. (1983): Management channel profits. *Marketing Science* 2 (verano), págs. 239-272.
- JOHN, G. (1984): An Empirical Investigation of some antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, vol. 21 (agosto), págs. 278-289.
- KLEIN, S.; FRAZIER, G. L. y ROTH, V. J. (1990): A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, vol. 27 (mayo), págs. 196-208.
- MACNEIL, I. R. (1980): The new social contract: an inquiry into modern contractual relations. *Yale University Press*, New Haven.
- OUCHI, W. G. (1980): Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly* 24 (marzo), págs. 129-141.
- ROBICHEAUX, R. A. y COLEMAN, J. E. (1994): The structure of marketing channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, n.º 1, págs. 38-51.
- RUEKERT, R. W.; WALKER, O. C. y ROERING, K. J. (1985): The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing* 49 (invierno), págs. 13-45.
- SHARMA, A. y DOMINGUEZ, L. V. (1992): Channel evolution: a framework for analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20 n.º 1, págs. 1-15.
- STERN, L. W. y REVE, T. (1980): Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing* 44 (verano), págs. 52-64.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics* 22 (octubre), págs. 3-61.
- WILLIAMSON, O. E. (1981): The economics of organizations: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology* 87, n.º 3, págs. 548-577.
- WILLIAMSON, O. E. (1983): Credible commitments: using hostages to support exchange. *American Economic Review*, 73 (septiembre), págs. 519-540.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. Free Press, New York.