



Distribución exclusiva

Implicaciones para fabricantes y distribuidores

■ VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES

JUAN ANTONIO TRESPALACIOS GUTIÉRREZ

RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES

Universidad de Oviedo

Cada vez con mayor frecuencia las relaciones entre las empresas en los canales de distribución no consisten simplemente en acuerdos puntuales o periódicos de compra-venta, sino que se plantean una vinculación más estrecha y a más largo plazo entre fabricantes y distribuidores. El objetivo de estos compromisos consiste en lograr un incremento en la eficiencia del canal de distribución y en mejorar la imagen del producto ante los clientes. Uno de los tipos de acuerdos que aparecen con mayor frecuencia en los canales de distribución son los relacionados con la distribución exclusiva. Se trata de acuerdos –explícitos o implícitos– en los que una de las partes se compromete a limitar su actividad, ya sea en lo relativo a una zona geográfica o en cuanto a su surtido de productos. A pesar de la importancia de estos acuerdos se sabe muy poco acerca de las consecuencias que pueden ocasionar para cada una de las empresas firmantes. En este artículo se profundizará en esta problemática, analizándose los dos tipos de distribución exclusiva mediante un estudio

desarrollado en el ámbito de los canales de distribución de bebidas en España.

TIPOS DE DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA

Existen dos fenómenos distintos que tienen la denominación común de distribución exclusiva; para diferenciarlos y poder así estudiar las implicaciones concretas de cada uno de ellos usaremos las expresiones "exclusividad geográfica" y "exclusividad en el surtido".

La exclusividad geográfica consiste en un acuerdo por el cual el distribuidor es el único que puede comercializar –por ejemplo a nivel mayorista– el producto del proveedor en una determinada zona geográfica.

Por otra parte, la exclusividad en el surtido consiste en que el distribuidor se compromete a no comercializar ningún producto o marca que sea competidora de las del proveedor.

En el presente artículo se estudiarán ambos fenómenos y las implicaciones que tienen para fabricantes y mayoristas; en concreto, analizaremos aquellas implicaciones que pueden suponer motivos para la firma de este tipo de acuer-

dos. En efecto, los fabricantes y los distribuidores llegan a estos compromisos esperando con ello obtener algún tipo de ventaja; ahora bien, los beneficios que se pueden extraer son de naturaleza muy variada. A lo largo del artículo se irán analizando las distintas posibilidades teóricas –válidas en principio para todo tipo de canales de distribución–, mostrando asimismo los resultados obtenidos a nivel empírico acerca de la fortaleza de cada una de ellas en el ámbito particular de los canales de distribución de bebidas en España.

METODOLOGÍA

DE LA INVESTIGACIÓN

El sector en que se desarrolla la investigación es el correspondiente a la distribución de bebidas en España; en concreto se estudian los acuerdos entre fabricantes y mayoristas. El sector resulta de especial interés por presentar todas las posibilidades (a nivel mayorista) en cuanto a la distribución exclusiva, pudiendo así observarse tanto las condiciones que caracterizan a las relaciones con exclusividad geográfica, como a las



CUADRO Nº 1

FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
UNIVERSO	EMPRESAS FABRICANTES Y MAYORISTAS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS
ÁMBITO GEOGRÁFICO	NACIONAL
MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	ENCUESTA POSTAL A DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS FABRICANTES O MAYORISTAS DE BEBIDAS
CENSO MUESTRAL	763 FABRICANTES 1.120 MAYORISTAS
TAMAÑO DE LA MUESTRA	145 FABRICANTES 235 MAYORISTAS
ERROR MUESTRAL	+/- 7,33% MUESTRA DE FABRICANTES +/- 5,70% MUESTRA DE MAYORISTAS
NIVEL DE CONFIANZA	95% $Z = 1,96$ $p = q = 50\%$ PARA AMBAS MUESTRAS
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	DISCRECIONAL

que tienen exclusividad de surtido y a las que carecen de todo tipo de exclusividad. Esta diversidad interna es estrictamente necesaria para poder alcanzar el objetivo planteado correspondiente al análisis de los motivos que acompañan a la existencia de la distribución exclusiva.

El método de recogida de información utilizado consistió en la realización de una encuesta postal a directivos de las empresas fabricantes y mayoristas (cuadro nº 1). Los cuestionarios fueron enviados tanto a empresas fabricantes como a empresas mayoristas de distribución de bebidas en España.

En total, el número de cuestionarios enviados fue de 763 a fabricantes y 1.120 a mayoristas (1). Los sobres y cartas de presentación iban dirigidos al director de ventas en el caso de las empresas fabricantes y al director de compras en el caso de las distribuidoras. Debían ser estas personas –o, en su defecto, aquel cargo que cumpliera una función análoga dentro de la empresa– las que contestaran íntegramente el

cuestionario, por tratarse de los individuos con mayor conocimiento y experiencia en la negociación con otras entidades del canal de distribución, siendo así los que podrían aportar una información más completa y fiable acerca de estas relaciones.

Cada encuestado seleccionaba un proveedor (en el caso de los mayoristas) o un mayorista (en el caso de fabricantes) con el que la empresa mantuviera una relación de, por lo menos, un año de antigüedad, pudiendo así obtenerse información sobre las relaciones proveedor-mayorista desde ambas perspectivas.

Las preguntas incluidas en el cuestionario solicitaban información sobre: la presencia de acuerdos de distribución exclusiva, los niveles de dependencia de una empresa hacia la otra, el grado de control de cada entidad en la relación, una evaluación de las aportaciones de la entidad copartícipe, el grado de satisfacción alcanzado y una estimación subjetiva de los resultados económicos obtenidos gracias a la relación, aparte de cier-

tos datos clasificatorios referidos a la empresa encuestada (básicamente el volumen de ventas y número de referencias en su surtido).

Del total de encuestas enviadas se devolvieron ya completados 241 cuestionarios procedentes de distribuidores y 151 procedentes de fabricantes. No obstante, fue necesario eliminar 6 cuestionarios en cada muestra por no haber sido cumplimentados de forma adecuada. El porcentaje final de respuestas respecto del tamaño de la población se sitúa en el 20,98 % en el caso de los distribuidores y el 19,00 % en el caso de los fabricantes.

Una vez obtenida la muestra se procedió a comprobar su idoneidad para la investigación que se pretendía llevar a cabo. Esta comprobación incluye un estudio de la representatividad de las muestras y de la presencia de todas las posibilidades de distribución exclusiva.

Para contrastar la representatividad estadística del conjunto de las empresas incluidas en cada una de las dos muestras utilizadas –muestra de entidades fabricantes y muestra de empresas mayoristas– fueron realizados dos análisis distintos, los cuales se fundamentaron en la comparación del tamaño de las empresas (volumen de ventas) correspondientes a las entidades de la muestra y la población.

Los análisis consistieron en una Prueba Z y en una comparación de deciles. En ambos casos se observó que las muestras obtenidas eran representativas de las poblaciones respectivas.

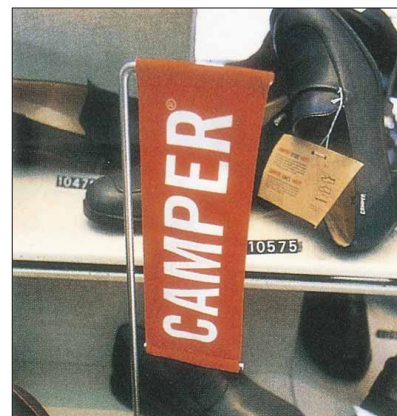
Por otra parte, era necesario que la muestra finalmente utilizada incluyera relaciones entre empresas de todo tipo en cuanto a la presencia de la distribución exclusiva. Tal como se aprecia en el cuadro nº 2, en el conjunto total de relaciones analizadas en las dos muestras se presentan todas las posibilidades: desde relaciones en las que no están presentes ninguno de los dos tipos de acuerdos, hasta aquellas en las que coexisten las dos exclusividades. Esta variedad es



CUADRO Nº 2

PORCENTAJE DE RELACIONES CON DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA

TIPO DE ACUERDO	Nº CASOS	% CASOS
NINGÚN TIPO DE EXCLUSIVIDAD	47	12,37
SÓLO EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA	62	16,32
SÓLO EXCLUSIVIDAD EN EL SURTIDO	37	9,74
AMBOS TIPOS DE EXCLUSIVIDAD	234	61,58
TOTAL	380	100,00



CUADRO Nº 3

APORTACIONES DEL PROVEEDOR Y EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA

APORTACIONES DEL PROVEEDOR (ESCALAS 1 A 7)	MEDIA RELACIONES SIN EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA	MEDIA RELACIONES CON EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA	ANOVA FACTORIAL F	SIG.	
PRESTIGIO DE SUS MARCAS	5,86	6,05	0,053	N.S.	
CUOTA DE MERCADO	4,97	5,16	0,065	N.S.	
FIDELIDAD A SUS MARCAS	5,11	5,21	0,002	N.S.	

idónea para poder comprobar los motivos e implicaciones de cada posibilidad de acuerdo.

LA EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA: IMPLICACIONES PARA DISTRIBUIDORES Y FABRICANTES

La exclusividad geográfica es un acuerdo entre proveedor y distribuidor que, en principio, parece beneficiar únicamente a éste último: se libra de los posibles competidores en una zona determinada pudiendo disfrutar de una posición cercana al monopolio –aunque en cualquier caso deberá competir con los distribuidores que ofrecen marcas competidoras-. En cambio, los posibles beneficios que pudiera obtener el fabricante parecen poco claros. A continuación analizaremos cuatro posibilidades al respecto:



1. *La exclusividad geográfica ayuda a crear una mejor imagen para el fabricante y sus marcas.*

El hecho de que el producto esté a la venta no en cualquier tipo de establecimiento, sino en establecimientos determinados (uno en cada zona), puede dar una imagen al cliente de que el producto no es estándar sino que tiene un carácter más exclusivo, lo cual puede ser muy adecuado para aquellas empresas que tratan de diferenciar sus marcas en calidad, prestigio o dar una imagen de lujo. Cuando el fabricante confía sólo en un distribuidor para la comercialización del producto se da una imagen al cliente de preocupación por la calidad y por el servicio que el distribuidor debe ofrecer.

Para comprobar la validez de esta idea en el sector en estudio, se han analizado, por una parte, la imagen que

tiene el proveedor y sus marcas en los casos en que existe exclusividad en el surtido comparándolo con los casos en que ésta no existe. Por otro lado, también se ha observado el interés que presta el fabricante a las cuestiones relacionadas con la imagen de su empresa y sus marcas. Cabe esperar que, si es cierta la idea propuesta, los fabricantes que centran su estrategia en estas cuestiones de imagen sean los que firman acuerdos de exclusividad geográfica y los que más se preocupan en el control de aquellas decisiones del distribuidor que en mayor medida pueden perjudicar a la imagen que el cliente se lleva de la empresa.

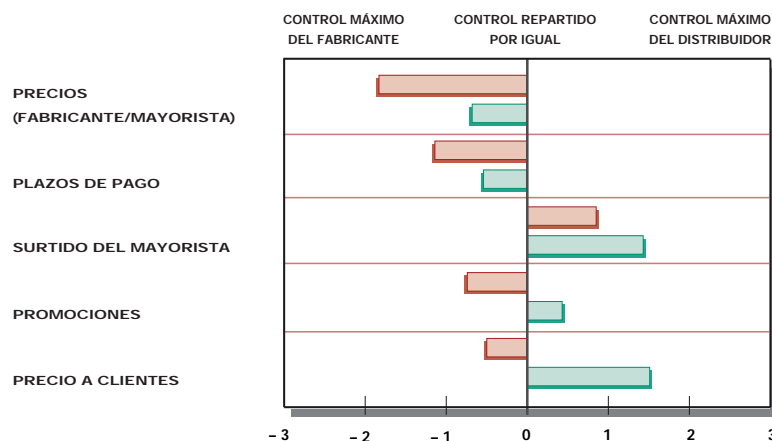
Para este y posteriores análisis estadísticos se ha utilizado el ANOVA Factorial, tomándose como variables explicativas la presencia de la exclusividad geográfica y la de la exclusividad en el surti-



CUADRO Nº 4

CONTROL DE LOS DISTINTOS ASPECTOS DE LA RELACIÓN Y EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA

CONTROL DEL MAYORISTA SOBRE LOS SIGUIENTES ASPECTOS (ESCALAS 3 A 3):	MEDIA RELACIONES SIN EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA	MEDIA RELACIONES CON EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA	ANOVA FACTORIAL F	SIG.
PRECIOS (FABR./MAYORISTA)	-0,68	-1,83	6,24	0,013
PLAZOS DE PAGO	-0,54	-1,14	0,09	N.S.
SURTIDO DEL MAYORISTA	1,43	0,85	0,49	N.S.
PROMOCIONES	0,43	-0,74	2,70	N.S.
PRECIO A CLIENTES	1,51	-0,5	6,93	0,009



do, de forma que se ha desagregado el efecto de cada uno de los dos tipos de exclusividad. Los valores de los estadísticos F que aparecen en las tablas se corresponden al efecto separado de cada tipo de distribución exclusiva descontado el efecto del otro tipo.

Observando los niveles de prestigio, cuota de mercado y fidelidad de los clientes finales relativos a los fabricantes (2) (cuadro nº 3), se observa que son superiores –según la evaluación de los mayoristas– en los casos con exclusividad geográfica.

Aunque las diferencias no alcanzan niveles significativos, constituyen un indicio que apoya la idea de que la

exclusividad geográfica favorece la imagen del proveedor.

En cuanto a la preocupación del fabricante por controlar los distintos aspectos de la relación, han sido encontradas dos interesantes diferencias significativas (cuadro nº 4). Así, en las relaciones con exclusividad geográfica, el control sobre los aspectos económicos del intercambio –en concreto, el control sobre precios– está en mayor medida en manos de los proveedores que en los casos sin este tipo de exclusividad, donde el control de los distribuidores –aún siendo débil– se acerca más al de aquellos (3). La otra diferencia significativa se encuentra en el control sobre el precio de venta a clientes, donde

el control del proveedor es superior (menor el del distribuidor) principalmente cuando hay exclusividad geográfica.

Es especialmente interesante el caso del control sobre las promociones y sobre el precio de venta a clientes. El proveedor pasa a tener un control mayor que el mayorista en los casos en que existe exclusividad geográfica (un reparto equitativo supondría un valor 0), lo que parece denotar no sólo un mayor poder de estos proveedores (apreciable en el control sobre los aspectos económicos de la relación), sino también un mayor interés en controlar la imagen del producto de cara a los clientes.

2. La exclusividad geográfica incentiva al distribuidor a realizar inversiones y prestar servicios adecuados a los clientes

Cuando el distribuidor debe realizar importantes inversiones para la prestación de servicios complementarios de cara al cliente (servicios de reparaciones, mantenimiento, información sobre el uso del producto...) puede surgir el fenómeno denominado *free-riding* (Cady, 1982; 32). Este fenómeno consiste en que cada uno de los distribuidores tiene el incentivo de no prestar esos servicios ya que suponen un coste y, al no soportar esos costes, pueden vender más barato que los distribuidores competidores. El cliente que requiere esos servicios puede comprar en el comercio más barato y recibir el servicio en otros comercios donde se presta el mismo. Dado que todos los distribuidores tienen este incentivo, lo más probable es que al final ninguno de ellos acabe prestando los servicios complementarios, con el consiguiente desprestigio para el producto del fabricante.

Una forma de evitarlo puede ser la exclusividad geográfica: al existir un único distribuidor en cada zona, el cliente ya no podrá comprar en un comercio y recibir servicios complementarios en otro, con lo que si el distribuidor no presta el servicio el cliente quedará descontento y aquél perderá ventas



CUADRO Nº 5

APORTACIONES DEL MAYORISTA Y EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA

APORTACIONES DEL DISTRIBUIDOR (ESCALAS 1 A 7)	MEDIA RELACIONES SIN EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA	MEDIA RELACIONES CON EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA	ANOVA FACTORIAL F	SIG.	
TRATO DADO A LOS PRODUCTOS	6,04	5,82	2,55	N.S.	
INCENTIVA A CLIENTES	5,33	5,21	0,36	N.S.	
SERVICIOS A CLIENTES	5,48	5,41	0,16	N.S.	

CUADRO Nº 6

RELACIÓN ENTRE LA PRESENCIA DE
LA EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA Y LA DE SURTIDO

MUESTRA DE DISTRIBUIDORES		EXCLUSIVIDAD DE SURTIDO		
		NO EXISTE EXCLUSIVIDAD	SÍ EXISTE EXCLUSIVIDAD	
EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA	NO EXISTE EXCLUSIVIDAD	25 67,6%	12 32,4%	37 15,7%
	SÍ EXISTE EXCLUSIVIDAD	39 19,7%	159 80,3%	198 84,3%
		64 27,2%	171 72,8%	235 100%
CHI-CUADRADO = 36,04926 (SIG.: 0,00000)				

NOTA: Los porcentajes en cursiva son porcentajes por filas.

futuras. Así pues, este tipo de exclusividad puede ser utilizado para incentivar a los distribuidores a prestar estos servicios complementarios evitándose el *free-riding*.

Para contrastar esta idea, dentro del ámbito concreto del sector en estudio, ha sido observada en primer lugar la evaluación que realizan los fabricantes de las actividades de los distribuidores. Los resultados se recogen en el cuadro

nº 5. Como puede apreciarse, las aportaciones del distribuidor son peor valoradas en los casos en que existe exclusividad geográfica, si bien, las diferencias no alcanzan niveles significativos.

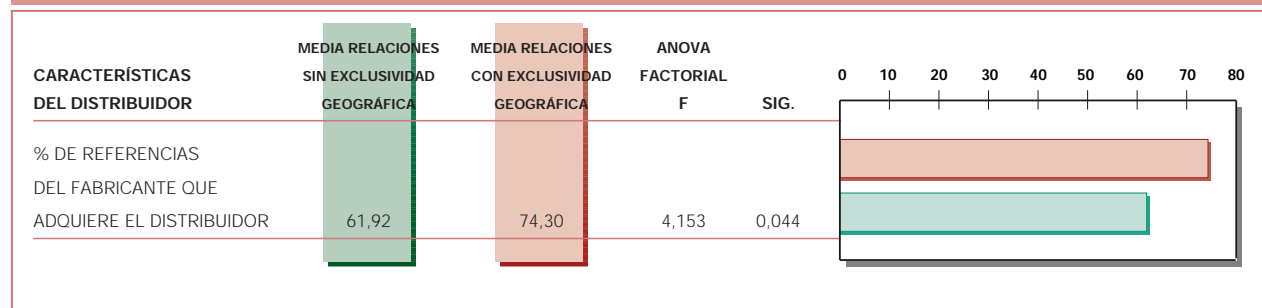
Los resultados son contrarios a lo esperado: son los mayoristas que ofrecen sus productos sin esta modalidad de distribución exclusiva los que hacen llegar el producto al cliente en las mejores condiciones, y ofrecen incentivos y ser-

vicios más adecuados a los clientes. Además, son los que tienen unos mejores recursos en el mercado. Su actitud ante la relación es más positiva de cara al proveedor que en los casos en que existe la exclusividad geográfica –salvo la excepción de ofrecer condiciones menos interesantes de precio y plazos de pago, explicable por las menores aportaciones del proveedor–.

La afirmación de que la existencia de la exclusividad geográfica es un medio para incentivar al distribuidor a ofrecer mayores servicios a sus clientes y un mejor trato para el producto no ha sido confirmada para este sector. Las posibles causas de esta situación son que las posibilidades de *free-riding* en el sector podrían ser muy reducidas (no se requieren inversiones específicas por parte de los distribuidores para los productos, las inversiones en publicidad y promoción corren a cargo principalmente de los propios proveedores y van dirigidas hacia el consumidor final, con lo que un determinado distribuidor mayorista no podría aprovecharse de las inversiones realizadas por un competidor) y que la competencia entre mayoristas podría centrarse en servicios más que en precios, de forma que al existir mayor competencia entre ellos se incrementaría el número y calidad de los servicios prestados. En este caso, la exclusividad incen-

CUADRO N° 7

CARACTERÍSTICAS DEL MAYORISTA Y EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA



tivaría a la no prestación de servicios a los clientes, ya que el mayorista, al verse libre de la competencia dentro de su área geográfica, podría reducir los servicios prestados de forma que se redujeran asimismo sus costes.

La exclusividad geográfica no queda entonces explicada con los incentivos que, teóricamente, debería suponer para la prestación de servicios por parte del mayorista, siendo necesario continuar el análisis de ambos tipos de relaciones en busca de otras posibles causas.

3. *La exclusividad geográfica puede ser un medio para compensar al distribuidor y que éste acepte otras condiciones beneficiosas para el fabricante como la exclusividad en el surtido*

La exclusividad geográfica podría no ser una finalidad en sí misma para el fabricante, sino que podría ser utilizada como moneda de cambio para conseguir que el distribuidor acepte otras condiciones como la exclusividad en el surtido.

Para que esta afirmación sea cierta tiene que darse la circunstancia de que la exclusividad geográfica se presente en la mayor parte de los casos –si no en todos ellos– acompañada de la exclusividad en el surtido.

Con la finalidad de comprobarlo ha sido realizado un análisis de las frecuencias de cada combinación posible en cuanto a las modalidades de distribución exclusiva utilizando el método de la Chi-Cuadrado.



Como puede observarse en el cuadro n° 6, los resultados obtenidos son muy significativos: existe una relación en la presencia de las dos modalidades de distribución exclusiva.

Asimismo, podemos comprobar que los casos en que existe exclusividad geográfica pero no exclusividad en el surtido suponen un porcentaje inferior al que sería de esperar dada la distribución de frecuencias de cada muestra.

Ahora bien, incluso comprobando que, efectivamente, la exclusividad geográfica se produce con mucha menor frecuencia cuando la exclusividad en el surtido no existe, la explicación propuesta no sería válida para las relaciones donde la exclusividad geográfica existe sin que esté presente la exclusividad en el surtido, con lo que aquella no puede ser (al menos en esos casos) una compensación a ésta. Se hace así necesario

seguir analizando otras posibles razones para la exclusividad geográfica.

4. *La exclusividad geográfica incentiva al distribuidor a ampliar el mercado en que actúa, buscando nuevos tipos de clientes en esa zona geográfica y comercializando un mayor surtido con una gama más completa de productos.*

Al disponer el distribuidor de una zona geográfica en exclusiva pero tener limitado el acceso a otras zonas, la forma de crecer pasa por o bien buscar nuevos clientes en esas zonas, o bien incrementar el surtido de productos vendidos a los mismos (Cady, 1982; 32–34). Ambas respuestas pueden ser de interés para el fabricante, especialmente en el caso en que disponga de un surtido amplio de productos siendo algunas referencias de interés más dudoso para el distribuidor, de forma que éste podría no aceptar su promoción y comercialización si no es bajo la garantía de disponer de un territorio en exclusiva que le suponga un nivel mínimo de demanda.

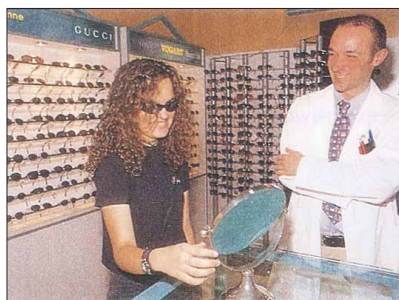
En el estudio desarrollado en el sector de bebidas ha podido comprobarse que, efectivamente, los mayoristas con un territorio asignado en exclusiva comercializan un porcentaje superior de referencias respecto al total de las que ofrece el fabricante (cuadro n° 7). El incentivo antes mencionado funciona, siendo ésta una de las posibles razones que lleven al proveedor a firmar este tipo de acuerdos con sus distribuidores.



CUADRO N° 8

APORTACIONES DEL DISTRIBUIDOR Y EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA

APORTACIONES DEL DISTRIBUIDOR (ESCALAS 1 A 7)	MEDIA RELACIONES SIN EXCLUSIVIDAD DE SURTIDO	MEDIA RELACIONES CON EXCLUSIVIDAD DE SURTIDO	ANOVA FACTORIAL F	SIG.	
TRATO DADO A LOS PRODUCTOS	5,79	5,94	1,585	N.S.	
INCENTIVA A CLIENTES	5,25	5,24	0,018	N.S.	
SERVICIOS A CLIENTES	5,39	5,45	0,168	N.S.	



LA EXCLUSIVIDAD EN EL SURTIDO: IMPLICACIONES PARA DISTRIBUIDORES Y FABRICANTES

La exclusividad en el surtido consiste en el compromiso por parte del distribuidor de no comercializar referencias competidoras de las del proveedor. Se trata así de una limitación que afecta principalmente al distribuidor, en contraste con la exclusividad geográfica, que suponía básicamente una limitación para el proveedor, si bien ambos fenómenos tienen consecuencias importantes para las dos entidades participantes en la relación.

En cuanto a los motivos que pueden conducir al distribuidor a aceptar un acuerdo de este tipo, pueden ser mencionados los tres siguientes:

1. *La exclusividad en el surtido supone un mayor asociación –a ojos del cliente– con la imagen del proveedor y la percepción de una mayor especialización y capacidad de prestar servicios complementarios.*



Este podría ser el caso de comercios como los concesionarios de automóviles, en especial en los que el negocio de reparaciones de vehículos alcanza una importancia extraordinaria. El cliente podría acudir a reparar su vehículo a estos establecimientos gracias a que, al concentrar su actividad en una marca determinada, tendrán una imagen de alta especialidad en la misma y, por tanto, serán teóricamente los más capaces de solucionar cualquier problema relacionado con vehículos de dicha marca.

2. *Esta exclusividad puede ser ofrecida con una compensación adecuada para el distribuidor –como la exclusividad geográfica–, de forma que las expectativas finales de resultados sean satisfactorias para esta empresa.*

Según esta perspectiva, al distribuidor lo que realmente le interesa sería la exclusividad geográfica u otra condición ventajosa; ahora bien, no sería capaz de obtenerla si no es a cambio de la exclusividad en el surtido.

3. *Aceptar la exclusividad en el surtido puede ser utilizado por el distribuidor para intentar ganarse la confianza del proveedor, dando una imagen de mayor compromiso con la relación (Anderson y Weitz, 1992; 19).*

En cuanto a los beneficios que puede obtener el fabricante de este tipo de acuerdos, destacan los siguientes:



1. *La exclusividad en el surtido puede ser utilizada como medio para establecer barreras de entrada a competidores potenciales del proveedor.*

Los nuevos fabricantes tendrían mayores dificultades en estructurar unos canales de distribución adecuados para sus productos ya que no podrían utilizar los canales de distribución ya establecidos. No obstante, esta explicación parece poco apropiada para la mayor parte de los sectores, ya que para que la exclusividad tuviera este efecto debería vincular a un porcentaje muy elevado de distribuidores. Por otro lado, la frecuente coexistencia de distribución exclusiva con la no exclusiva hace que las presuntas barreras de entrada tengan, en todo caso, efectos muy limitados.

2. *La exclusividad en el surtido podría ser utilizada como un incentivo para que los distribuidores mejoren sus actividades de promoción hacia el producto.*



CUADRO N° 9

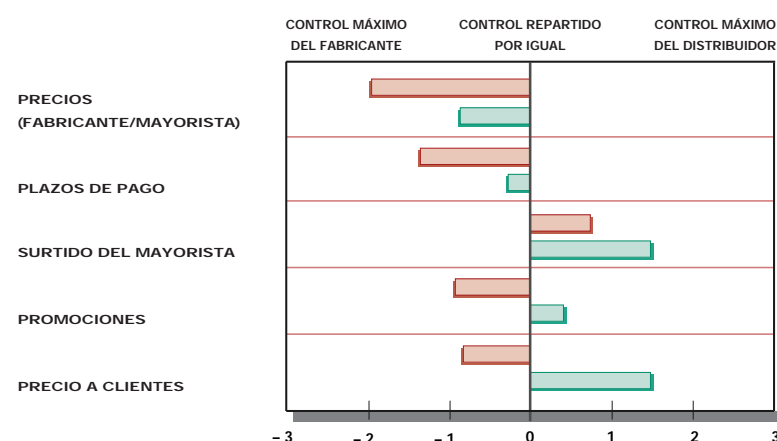
SERVICIOS DEL PROVEEDOR Y EXCLUSIVIDAD EN EL SURTIDO

APORTACIONES DEL PROVEEDOR (ESCALAS 1 A 7)	MEDIA RELACIONES SIN EXCLUSIVIDAD DE SURTIDO	MEDIA RELACIONES CON EXCLUSIVIDAD DE SURTIDO	ANOVA FACTORIAL F	SIG.	
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	3,68	4,73	8,603	0,004	

CUADRO N° 10

ESTRUCTURA DE PODER Y PRESENCIA DE EXCLUSIVIDAD EN EL SURTIDO EN LA RELACIÓN

CONTROL DEL MAYORISTA SOBRE LOS SIGUIENTES ASPECTOS (ESCALAS 3 A 3):	MEDIA RELACIONES SIN EXCLUSIVIDAD DE SURTIDO	MEDIA RELACIONES CON EXCLUSIVIDAD DE SURTIDO	ANOVA FACTORIAL F	SIG.
PRECIOS (FABR./MAYORISTA)	-0,86	-1,95	11,819	0,001
PLAZOS DE PAGO	-0,27	-1,35	14,172	0,000
SURTIDO DEL MAYORISTA	1,48	0,74	4,528	0,034
PROMOCIONES	0,41	-0,92	12,337	0,001
PRECIO A CLIENTES	1,48	-0,82	33,263	0,000



El distribuidor no desviará sus actividades de promoción hacia marcas competidoras, enfatizando siempre las marcas del proveedor.



Si no consigue vender estas marcas al cliente perderá la venta, ya que no dispondrá de otras marcas alternativas que ofrecerle. Así, el incentivo que ten-

drán los distribuidores para la venta será muy elevado. En el sector en estudio no ha podido encontrarse ninguna relación significativa en este sentido (cuadro n° 8): el distribuidor no parece incentivar más al cliente para la compra del producto en los casos en que está presente la exclusividad en el surtido.

3. *La exclusividad en el surtido puede ser un medio que utiliza el fabricante para proteger sus inversiones.*

La exclusividad en el surtido puede evitar la apropiación por parte de los distribuidores de las rentas generadas gracias a las actividades de comunicación o diseño del producto por parte del fabricante (Marvel, 1982; 6-7). Esta apropiación puede ocurrir en la medida en que las inversiones en comunicación son relativas al producto genérico, de forma que suponga también un posible aumento en la demanda de los productos competidores; o bien en la medida en que el diseño del producto sea susceptible de ser copiado por la competencia.

El distribuidor tendrá el incentivo a vender el producto de los competidores antes que el del fabricante, por ser aquellos los que le ofrecen mayor margen, ya que –al no incorporar en el precio de compra los costes correspondientes a las inversiones en comunicación o en diseño– podrán ser adquiridos por el comerciante a precio inferior. Una situación similar se plantea cuando el proveedor debe realizar inversiones en la formación y equipamiento del distribuidor de forma que éste pudiera aprovecharlas



CUADRO Nº 11

EFFECTOS DE INTERACCIÓN ENTRE LA EXCLUSIVIDAD EN EL SURTIDO Y LA EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA

CONTROL DEL MAYORISTA SOBRE LOS SIGUIENTES ASPECTOS (ESCALAS 3 A 3):	MEDIA DE CASOS SIN NINGÚN TIPO DE EXCLUSIVIDAD	MEDIA DE CASOS CON SÓLO EXCLUSIVIDAD DE SURTIDO	MEDIA DE CASOS CON SÓLO EXCLUSIVIDAD GEOGRÁFICA	MEDIA DE CASOS CON AMBOS TIPOS DE EXCLUSIVIDAD	ANOVA FACTORIAL F INTERACCIÓN	SIG.
SURTIDO DE MAYORISTA	1,24	1,83	1,64	0,65	4,233	0,041
PRECIO A CLIENTES	1,76	1,00	1,31	- 0,96	3,242	0,073



para la venta de marcas competidoras (Chard, 1986; 41). La exclusividad en el surtido evitaría estos problemas.

En el análisis realizado en el sector de bebidas parece comprobarse la relación entre la existencia de la exclusividad de surtido y los servicios complementarios ofrecidos por el proveedor, que consisten básicamente en el soporte publicitario que ofrece (cuadro nº 9).

El resultado apoya la idea mantenida anteriormente, según la cual el proveedor desea este tipo de exclusividad para poder realizar inversiones (en este caso inversiones en la prestación de servicios al canal de distribución) que, de esta forma, no sean desviadas por el distribuidor para la venta de productos competidores en detrimento de las marcas de la empresa.

Los fabricantes parecen efectivamente más proclives a realizar estas inversiones en servicios complementarios cuando existe la protección de la exclusividad en el surtido.



4. *La exclusividad en el surtido puede evitar la apropiación por otras marcas de una parte de la imagen de marca de los productos del fabricante.*

Puede existir la dificultad de que el hecho de distribuir el producto de un proveedor prestigioso implique un incremento en el propio prestigio del distribuidor, lo cual podría suponer una mejor imagen para las otras marcas ofrecidas por éste.

Para poder comprobar la validez de esta afirmación para el sector en estudio, se haría necesaria una investigación de carácter longitudinal y, preferentemente, con encuestas a los clientes de los distribuidores, lo cual queda más allá de las posibilidades a nivel empírico de la presente investigación.

5. *La exclusividad en el surtido incrementa la dependencia del distribuidor, manteniendo así el fabricante un elevado poder negociador frente al mismo.*

El hecho de distribuir otros productos sustitutivos hace al distribuidor menos dependiente del proveedor. La amenaza de ruptura de la relación por parte de éste tiene menos fuerza: el comerciante podría ofrecer las marcas competidoras a los antiguos clientes. Con exclusividad de surtido este peligro se debilita, ya que el distribuidor sabe que una ruptura en la relación con el fabricante supondría una amplia pérdida de clientes, incluso aunque consiguiera sustituir rápidamente al proveedor: no sólo perdería a los clientes fieles al antiguo proveedor, sino que



también supondría un deterioro en la imagen de experto en el producto al pasar a distribuir una marca que hasta entonces le era ajena. Los costes y el riesgo de cambio de proveedor se hacen más elevados para el distribuidor con exclusividad de surtido.

Observando los resultados obtenidos en los canales de distribución de bebidas, vemos que el poder negociador parece estar claramente en manos de los proveedores en los casos en que existe exclusividad de surtido. Esto puede ser observado contemplando fundamentalmente el control de precios y de plazos de pago (cuadro nº 10).

No obstante, el control del proveedor no sólo aumenta en cuanto a los aspectos económicos del intercambio, sino que, en situaciones con este tipo de distribución exclusiva, los fabricantes parecen más dispuestos a buscar un control sobre las variables de marketing de los mayoristas (control del surtido del distribuidor, control de las promociones



dirigidas a clientes y control del precio de venta a clientes).

Asimismo han sido encontrados dos efectos interacción significativos (cuadro nº 11). Además de los efectos directos que muestra la exclusividad en el surtido sobre el control de surtido y el control del precio de venta a clientes, la combinación de este tipo de exclusividad con la exclusividad geográfica tiende a profundizar aún más estos efectos, de forma que es en los casos en que esta combinación existe donde el control del surtido y el control del precio de venta a clientes favorece más claramente al proveedor.

En definitiva, la existencia de la exclusividad de surtido aparece asociada a un desequilibrio en el balance de poder que favorece claramente a los proveedores. Hemos comprobado que los distribuidores aprecian en estos casos una mayor dificultad en sustituir la relación y que el control sobre los aspectos económicos del intercambio se desplaza con claridad al ámbito de los proveedores. Estos resultados constituyen un apoyo a la afirmación anterior: el proveedor puede estar interesado en conseguir la exclusividad de surtido con la finalidad de mantener e incluso incrementar su poder negociador con los mayoristas.

Pero también han sido encontradas relaciones significativas con el control sobre las decisiones de marketing de cara a los clientes de la relación (surtido de los mayoristas, precios y promociones dirigidas a clientes de los distribuidores). En aquellas relaciones donde está presente la exclusividad en el surtido –y, muy especialmente, donde aparece combinada con la exclusividad geográfica– el proveedor mantiene un control superior sobre este tipo de decisiones.

La presencia de la exclusividad en el surtido –y no sólo de la exclusividad geográfica– parece favorecer el control del proveedor sobre las condiciones en que la oferta del mismo llega a los clientes. Quizá éste sea un efecto indirecto: la exclusividad en el surtido ofrece un



mayor poder negociador al proveedor, lo que le permite no sólo controlar los aspectos económicos del intercambio, sino también determinados aspectos de las políticas de marketing desarrolladas en el canal de distribución. A los proveedores a quienes preocupa este tipo de control les interesará también la exclusividad en el surtido como un medio que les permita mantener el poder negociador que necesitan para ello.

CONCLUSIONES

En resumen, respecto a las posibles motivaciones que pudieran influir en la existencia de la exclusividad geográfica dentro de los canales de distribución en estudio, podemos considerar las siguientes conclusiones:

1. La existencia de este tipo de exclusividad no parece conducir a la prestación de mayores servicios, a la realización de inversiones específicas o a mantener el producto en mejores condiciones por parte del mayorista, con lo que la afirmación de que ésta es la finalidad de la exclusividad geográfica no puede considerarse como válida para los canales de distribución de bebidas estudiados.

2. La búsqueda de un mayor control sobre las variables de marketing y una mejora en la imagen ofrecida de cara a los clientes, pudiera encontrarse en el origen de la exclusividad geográfica.

Dos indicios encontrados corroboran esta afirmación:

- Los productos comercializados con exclusividad geográfica tienden a ser de proveedores más prestigiosos, con mayor cuota de mercado y clientela más fiel.

- Estos proveedores tienen un mayor control sobre los precios de venta del mayorista y las promociones dirigidas a clientes.

3. Existe una tendencia a que la exclusividad geográfica aparezca asociada a la exclusividad en el surtido. La afirmación de que aquella es ofrecida al distribuidor como una compensación por ésta puede ser cierta para algunas de las relaciones estudiadas, si bien, la presencia de casos en que la exclusividad geográfica aparece de forma independiente hace suponer que no es la única razón para su existencia.

4. La exclusividad geográfica pudiera ser un incentivo para que los mayoristas acepten comercializar un porcentaje superior de las referencias ofrecidas por el proveedor.

Concediendo una zona en exclusiva para cada mayorista, éstos se muestran interesados en comercializar referencias que de otra forma no incluirían en su surtido.

En cuanto a los análisis empíricos correspondientes a la existencia de la exclusividad de surtido, podemos extraer las siguientes conclusiones acerca de las



posibles motivaciones que concurren en su presencia dentro de las relaciones en los canales de distribución en estudio:

1. *La exclusividad de surtido se ve acompañada de un incremento en los servicios complementarios (especialmente el soporte publicitario) que presta el proveedor.*

Este resultado apoya la idea de que dicha modalidad de distribución exclusiva es un medio del que se vale el proveedor para proteger sus inversiones, ya sean en campañas de comunicación o en la formación y equipamiento de los mayoristas. Estas inversiones son efectivamente más frecuentes cuando la exclusividad de surtido está presente.

2. *Los mayoristas con exclusividad de surtido muestran un menor poder negociador, que se refleja en el elevado control que consiguen los proveedores sobre los aspectos económicos del intercambio.*

Los proveedores podrían así estar utilizando este tipo de acuerdos para conseguir mantener el poder, de forma que su capacidad negociadora se mantenga fuerte y puedan imponer sus condiciones a los mayoristas.

3. *Aquellos proveedores que buscan un elevado control sobre las actividades de marketing realizadas sobre sus productos en los canales de distribución, establecen acuerdos con los mayoristas en los que se combina la exclusividad de surtido y la exclusividad geográfica.*

Todo ello favorece el control por parte de los proveedores sobre el surtido de los mayoristas, las promociones y los precios de venta a clientes, lo que redundará en un mejor control de la imagen ofrecida a la clientela.

Incluso puede existir un efecto directo de la combinación de los dos tipos de distribución exclusiva sobre la imagen del proveedor y sus marcas, lo cual, unido al efecto indirecto a través del control sobre las actividades de marketing, hace de este tipo de acuerdos la estructura más conveniente para las entidades que basan su estrategia en una imagen de prestigio ante el cliente.

En definitiva, ha podido observarse que los acuerdos de distribución constituyen poderosos motivadores para alcanzar objetivos de imagen ante los clientes y de control sobre el canal de distribución. Pueden ser así utilizados como instrumentos para el desarrollo de determinadas estrategias de Marketing. Esto es válido tanto para fabricantes como para distribuidores, si bien las consecuencias para cada uno de ellos son divergentes (aunque pueden beneficiar a ambas partes), de forma que el acuerdo final deberá surgir de un proceso de negociación entre ambos, pudiendo consistir en un acuerdo –implícito o explícito– que incluya únicamente exclusividad geográfica, sólo exclusividad en el surtido, o una combinación de los dos tipos. □

VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES
JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ
RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES

Universidad de Oviedo

NOTAS

(1) De esta cifra inicial han sido devueltos por desaparición de la empresa 41 casos en el bloque de los distribuidores y 9 casos en el de los fabricantes.

Ello puede ser un reflejo de la continua entrada y salida de empresas en el sector, especialmente en el caso de los mayoristas, en el que las bajas barreras de entrada y el pequeño tamaño de las entidades ocasionan continuas altas y bajas.

(2) Las escalas para recoger las evaluaciones que el fabricante hace de las aportaciones del distribuidor y las correspondientes a las evaluaciones que el mayorista hace del fabricante son escalas de 1 a 7, donde 1 indica una valoración muy baja y 7 una valoración muy elevada.

(3) Las escalas relacionadas con el control tenían originalmente niveles de 1 a 7, donde 1 implicaba un control total de ese aspecto por parte del fabricante y 7 un control total por parte del distribuidor; el nivel 4 indicaba un reparto equitativo del control.

Para una mejor comprensión de los resultados se ha restado 4 puntos a la escala, de forma que el nivel –3 implica un control total por parte del fabricante y +3 un control total del distribuidor; el valor 0 supone un reparto equitativo.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, E. WEITZ, B. (1992): "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels"; *Journal of Marketing Research*; vol. 29, february; pp. 18–34.

CADY, J.F. (1982): "Reasonable Rules and Rules of Reason: Vertical Restrictions on Distributors"; *Journal of Marketing*, vol. 46, summer, pp. 27–37.

CHARD, J.S. (1986): "Economic effects of exclusive purchasing arrangements in the distribution of goods", en *Marketing Channels. Relationships and Performance*; Eds. L. Pellegrini y S.K. Reddy; Institute of Retail Management, New York University.

DEWATRIPONT, M.; SEKKAT, K. (1991): "Producer opportunism in retailing contracts", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 39, nº 5, pp. 595–620.

DÍEZ DE CASTRO, E.; FERNÁNDEZ, J.C. (1993): *Distribución Comercial*; Ed. McGraw-Hill. Madrid.

IGLESIAS, V. (1996): *Las relaciones entre empresas en los canales de distribución: proveedores y mayoristas en el sector de bebidas en España*. Tesis doctoral. Universidad de Oviedo.

LI, Z.G.; DANT, R.P. (1997): "An exploratory study of exclusive dealing in channel relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 3, pp. 201–213.

LUSCH, R.F.; BROWN, J.R. (1996): "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels", *Journal of Marketing*, vol. 60, october, pp. 19–38.

MARVEL, H.P. (1982): "Exclusive Dealing", *Journal of Law & Economics*, vol. XXV, abril.

MIXON, F.G.; UPADHYAYA, K.P. (1996): "Advertising as special service provision under non-price vertical restraints: exclusive territories in beer distribution", *Applied Economics*, vol. 28, pp. 433–439.

PERRY, M.K.; BESANKO, D. (1991): "Resale price maintenance and manufacturer competition for exclusive dealerships", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 39, septiembre, pp. 517–544.

REY, P.; TIROLE, J. (1986): "Vertical restraints from a principal-agent viewpoint", en *Marketing Channels. Relationships and Performance*; Eds. L. Pellegrini y S.K. Reddy; Institute of Retail Management, New York University.

RUBIN, P.H. (1990): *Managing Business Transactions*; Ed. Free Press, New York.

STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. –BROWN, J.R. (1989): *Management in Marketing Channels*; Ed. Prentice Hall International.

VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J.A. (1997): *Distribución Comercial. Estrategias de fabricantes y detallistas*; Ed. Civitas, Madrid.

